

Informe final opción de grado: Prácticas

Plan de mejora para posicionar a OKANTA CACAO como referente internacional de cacao  
premium colombiano

Linda Michell Medina Jaramillo  
Universidad Santo Tomás  
BACAO S.A.S

2024

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALTA**  
*de tus límites*  
22-25



## Contenido

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Figuras .....                                      | 3  |
| Tablas.....                                        | 3  |
| Resumen.....                                       | 4  |
| Abstract .....                                     | 4  |
| Palabras clave: .....                              | 4  |
| <i>Keywords</i> .....                              | 4  |
| Introducción .....                                 | 5  |
| Justificación .....                                | 5  |
| Preguntas de Reflexión .....                       | 6  |
| Objetivos.....                                     | 6  |
| Objetivo general .....                             | 6  |
| Objetivos específicos .....                        | 6  |
| Antecedentes .....                                 | 7  |
| Estudio de la empresa .....                        | 8  |
| Misión .....                                       | 8  |
| Visión.....                                        | 8  |
| Valores corporativos.....                          | 8  |
| Objetivos y pilares .....                          | 8  |
| Seguridad y salud en el trabajo .....              | 8  |
| Estructura jerárquica o Árbol organizacional ..... | 10 |
| Productos y servicios de la empresa .....          | 10 |
| Proyectos en desarrollo .....                      | 11 |
| <i>Información general del proyecto</i> .....      | 11 |
| Análisis .....                                     | 11 |
| Diagnóstico .....                                  | 15 |
| Matriz FODA .....                                  | 15 |
| Matriz MEFE y MEFI .....                           | 16 |
| <i>Análisis de Matriz MEFE y MEFI</i> .....        | 17 |
| Matriz POAM.....                                   | 17 |
| <i>Análisis matriz POAM</i> .....                  | 18 |
| Matriz PCI.....                                    | 20 |
| <i>Análisis matriz PCI</i> .....                   | 21 |
| Matriz PEYEA .....                                 | 21 |
| <i>Análisis de la matriz PEYEA</i> .....           | 23 |
| Propuesta de mejora .....                          | 23 |
| Estrategias y recomendaciones .....                | 25 |
| Estrategias .....                                  | 25 |
| Recomendaciones .....                              | 26 |
| Conclusiones.....                                  | 26 |

Referencias.....28

Figuras

Figura 1.....10

Figura 2.....15

Figura 3.....17

Figura 4.....22

Figura 5.....22

Tablas

Tabla 1 .....16

Tabla 2 .....16

Tabla 3 .....17

Tabla 4 .....20

Tabla 5 .....21

Tabla 6 .....23

## Resumen

Este informe se realiza con el objetivo de determinar una propuesta de mejora para la empresa BACAO S.A.S, específicamente para su marca OKANTA CACAO, a través de un análisis de mercado y/o empresarial, que permita plantear estrategias viables buscando el posicionamiento del cacao colombiano fino de aroma en la industria, y en especial el reconocimiento y posicionamiento de Okanta en el mercado global.

## Abstract

This report is made in order to determinate an improvement proposal for the Company BACAO S.A.S, specifically for its brand OKANTA CACAO, through a market and/or business analysis that allows to plan viable strategies seeking for the positioning of fine flavor colombian cacao on the industry, and more precisely the recognition and positioning of OKANTA in global market.

**Palabras clave:** Cacao, mercadeo, agricultura, estrategia

**Keywords:** Cacao, marketing, agriculture, strategy

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



## Introducción

BACAO S.A.S es una empresa del sector agrícola que produce y comercializa cacao colombiano proveniente de varias regiones del país, y cuya propuesta de valor va más allá de lo comercial, ya que cuenta con proyectos enfocados en el fortalecimiento de la zona rural colombiana, al trabajar directamente con campesinos cacao-cultores de Boyacá y Meta, y emplea y promueve prácticas sostenibles y sustentables a través de un modelo agroforestal y regenerativo.

Si bien la comercialización del cacao producido con BACAO S.A.S va mayormente a la gran industria del chocolate común y comercial, una parte de esta producción va enfocada en el cacao “fino y de aroma” el cual es producido con altos estándares de calidad, y representa una pequeña industria donde el chocolate proviene de un cacao más exclusivo, y por ende es un segmento de mercado mucho más pequeño.

Para promover el cacao colombiano en esta pequeña industria denominada “Bean to Bar”, se crea la empresa sombrilla llamada OKANTA CACAO, la cual va enfocada únicamente en la producción y venta de cacao fino, esto a través de prácticas éticas y transparentes con el productor de cacao, disminuyendo los agentes intermediarios y terceros que participan en la cadena de comercialización, y brindando más beneficios, ingresos y oportunidades para los agricultores.

Esta práctica profesional va vinculada directamente con el trabajo de OKANTA CACAO, que es una marca relativamente nueva no solo dentro de BACAO S.A.S, sino también para la industria “Bean to Bar” global, por lo cual se busca implementar estrategias de posicionamiento a través de un plan de marketing, que no solo le de reconocimiento al cacao fino colombiano, sino también a la labor social y ambiental con la que trabaja OKANTA para producirlo.

## Justificación

Es fundamental que el objetivo de las empresas no sea únicamente hacia lo comercial, sino también que cuenten con un enfoque social, cultural o ambiental; esto, no solo por cumplir con la expectativa global actual respecto a un mundo más consciente y sustentable, sino también porque el desarrollo económico y la estabilidad a largo plazo no se logran solo con generar riqueza, sino que van de la mano con el desarrollo humano. Sin más oportunidades y equidad de condiciones para la población, la posibilidad de que una empresa se mantenga en el mercado se reduce, sea por inconformidad en la población o preferencias del mercado a industrias con mayor impacto social.

La situación de hoy en día, es que son muchas las empresas que promueven una imagen ética y con responsabilidad social y ambiental, cuando realmente no cuentan con esas cualidades, lo cual logré identificar al hacer un análisis de la competencia durante mis prácticas profesionales y llamó mi atención, considerándolo una problemática a enfrentar.

OKANTA CACAO es una empresa que cuenta con esas cualidades. Sus prácticas van más allá de lo comercial, su responsabilidad social se evidencia en los testimonios de las y los cacao-cultores que trabajan asociados a la empresa, bajo un modelo de negocio viable, confiable y no exclusivo.

Ante esto surgió la idea de dar a conocer la labor positiva que tiene la empresa de la mano con los agricultores, donde más allá de vender cacao fino, hay un beneficio significativo que promueve el desarrollo de la zona rural de Colombia, lo cual merece ser visibilizado; y para ello se plantea un Plan de Marketing a través del que se promueva la compra del cacao fino y de aroma de regiones colombianas, especialmente producido con buenas prácticas y beneficiando a la población rural.

A mi consideración, esta es una propuesta de valor que contribuye a mi crecimiento tanto como persona como en mi vida profesional, ya que une mis aprendizajes académicos con mis intereses en temas sociales y de género, y ante ello quiero visibilizar el trabajo en conjunto que ha logrado la empresa, transmitiéndole al mercado lo que es OKANTA.

### Preguntas de Reflexión

1. ¿Qué establecer en un plan de marketing para visibilizar el trabajo de OKANTA y que sea fácil de comunicar para la empresa, y fácil de entender para el público objetivo?
2. ¿Cómo se lograría posicionar a OKANTA a través de un plan de marketing estructurado?
3. ¿Cuáles indicadores y metas se deben tener en cuenta al final del Plan de marketing para definir si fue exitoso o no?

### Objetivos

#### Objetivo general

- Crear y establecer un plan de mejora para la marca OKANTA CACAO de la empresa BACAO S.A.S enfocada en el área de mercadeo

#### Objetivos específicos

1. Definir los indicadores que se tendrán en cuenta en la evaluación de resultados del plan de marketing



2. Analizar por medio de los cuadros de diagnóstico el estado de la empresa y la viabilidad del plan de marketing ante ello
3. Determinar qué tan funcional serían las estrategias de mercadeo planteadas para el futuro cercano de la empresa

### **Antecedentes**

BACAO S.A.S es una empresa de producción y comercialización de cacao tradicional y cacao fino y de aroma. Inició sus operaciones en mayo de 2016 en la ciudad de San Pablo de Borbur, Departamento de Boyacá, Colombia. En el año 2017, expande sus operaciones a mercado internacionales empezando exportaciones hacia Europa y Estados Unidos principalmente, llegando a formar parte de eventos de cacao y chocolate como el Salon du Chocolat en el mismo año. El desarrollo en la agroindustria de BACAO, le permitió crear en 2018 un Joint Venture con asociaciones cacaoteras de Boyacá bajo el nombre de Origen Boyacá, acompañado, de la creación de la primera central de postcosecha de la empresa en esta región.

A raíz de la creación del primer Origen, en 2019 cierran negociaciones para dar lugar al Origen Upía en la ciudad de Cabuyaro en el Departamento del Meta, cuyo nombre proviene del municipio de Barranca de Upía y el río Upía. Siguiendo en el Meta, se logran acuerdos con asociaciones cacaoteras de la región, a la vez que se inicia un tercer Origen llamado Origen Zocay en el municipio de Vistahermosa, nombrado así por la especie endémica del Mono Zocay. Finalmente, es en Cabuyaro donde se establece la central de postcosecha principal de la empresa, la cual actualmente es la plantación de cacao más grande del país.

BACAO actualmente cuenta con tres Orígenes en los cuales produce cacao con más de 600 operarios en total, cuya venta va dirigida principalmente a los mercados que producen el chocolate como lo es en Europa. Sin embargo, esa producción en masa es del cacao tradicional para la gran industria, pero uno de los valores agregados de la empresa, es la producción de cacao fino y de aroma para la industria fina del chocolate, la cual predomina en Europa, pero también en Estados Unidos. Para llevar a cabo esta producción, se inicia un proyecto que se tradujo en una empresa sombrilla bajo el nombre de OKANTA CACAO, la cual se dedica exclusivamente a la comercialización de cacao premium proveniente de pequeños productores (cacao-cultores), en el cual no se actúa como intermediario para la venta, sino que es un modelo de negocio donde los productores son accionistas de OKANTA y el centro de la producción.

De la mano de lo comercial, OKANTA promueve prácticas éticas, transparentes y equitativas con los cacao-cultores, reduciendo la cadena de intermediarios desde el productor hasta el consumidor final, generando más beneficios económicos para los cacao-cultores, e incursionando en actividades sociales y culturales como escuelas de campo y capacitaciones en temas de género, relevo generacional o buenas prácticas agrícolas para la cosecha de este cacao

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALTA**  
de tus límites  
22-25



fino, que no solo favorecen al medio ambiente, sino también ha tenido un impacto positivo en la comunidad y el desarrollo rural colombiano.

### Estudio de la empresa

**Misión:** Transformar la forma en que se produce el cacao, mediante la creación de ecosistemas productivos inclusivos y climáticamente inteligentes que contribuirán a rehabilitar tierras degradadas y beneficiar a las comunidades locales.

**Visión:** Crear el ecosistema agroforestal sostenible más excepcional del mundo para el año 2025, fundamentado en una transformación cultural, técnica y digital. Así como producir oxígeno, nutrición y futuro para el mundo

### Valores corporativos

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Capacidad de gestión.
- Poder compartido.
- Innovación.
- Inclusión.
- Impacto.

### Objetivos y pilares

1. Modelo de comercialización enfocado al mercado internacional
2. Recolección de cacao en baba finca a finca
3. Mejorar la productividad del cacao-cultor y su cultivo

### Seguridad y salud en el trabajo

1. Promueve y establece una cultura de protección basada en el autocuidado en el entorno físico y psicológico de los grupos de interés, facilitando la protección ante las situaciones de riesgo.
2. Desarrolla e implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo acorde con las disposiciones legales, el cual tenga como objetivo proteger, prevenir, mitigar y evitar accidentes y enfermedades profesionales de sus trabajadores y terceros vinculados, identificando peligros y evaluación de riesgos en seguridad industrial y salud ocupacional.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 No. 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



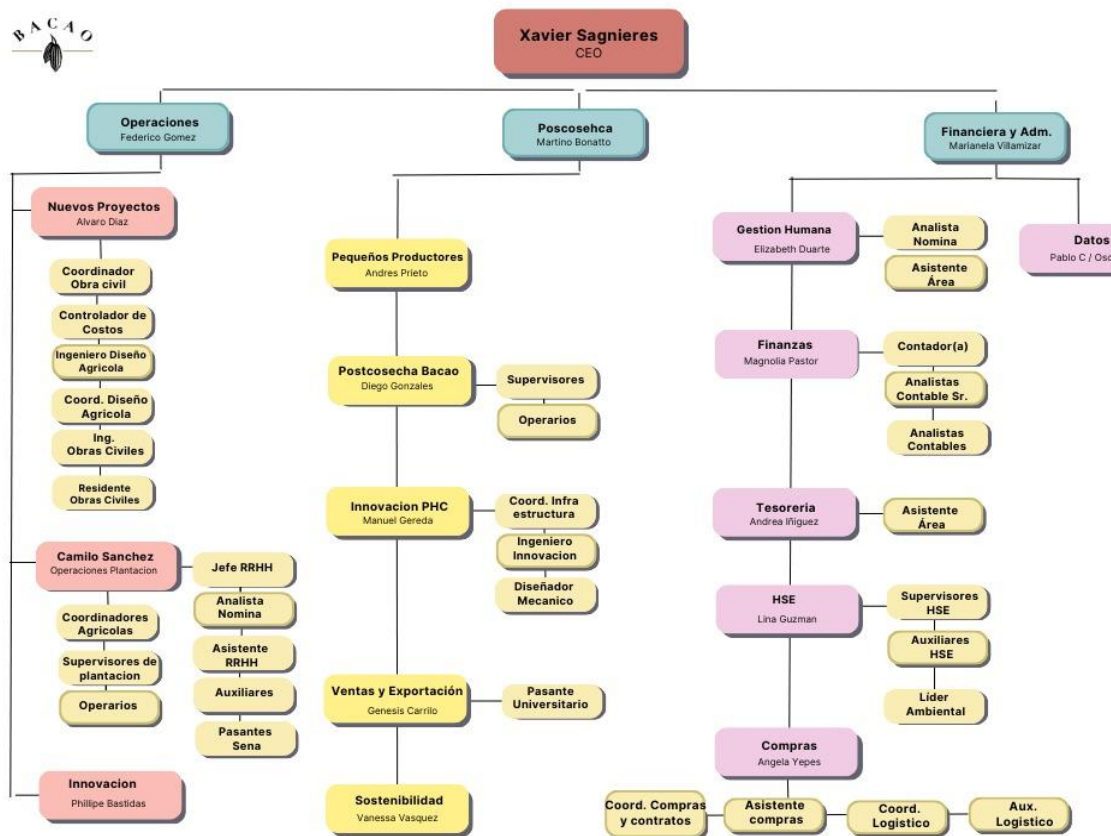


3. Reporta todas aquellas situaciones de riesgo de consideración a las entidades correspondientes, en este caso a la Administradora de Riesgos Laborales – ARL, o a quien haga sus veces.
4. Promueve e incentiva en los trabajadores y en los terceros vinculados, el deber de cumplir con las normas y programas de seguridad industrial y salud ocupacional.
5. Cuenta con un área al interior de la empresa dedicada al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
6. Tiene un registro de los elementos de seguridad industrial y protección personal que se requieren para cada tipo de labor.
7. Suministra elementos de seguridad industrial y protección personal, que se requieren para cada tipo de labor, a los funcionarios que las llevan a cabo. Dichos elementos se encuentran en adecuado estado de funcionamiento y a los funcionarios se le encarga su debido cuidado y restitución a la empresa, en aquellos casos en los que aplique.
8. Adopta medidas para asegurar la protección de los riesgos a los cuales están expuestos los contratistas que prestan servicios dentro de las instalaciones de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes para el efecto.
9. Promueve y establece mecanismos de seguridad y salud en el trabajo para el grupo humano de la empresa, previniendo los riesgos potenciales a los que puedan exponerse.
10. Mantiene actualizados los mecanismos de comunicación con los organismos de seguridad y de emergencia.
11. Implementa un plan para el trato de situaciones de emergencia en lo relacionado con la seguridad y la salud del equipo humano.
12. Establece herramientas para prevenir e intervenir el acoso laboral y generar ambientes de trabajo para su equipo de trabajo.
13. Diseña e implementa protocolo de bioseguridad dentro de sus instalaciones generando medidas de prevención de covid-19.

## Estructura jerárquica o Árbol organizacional

Figura 1.

Estructura jerárquica de BACAO S.A.S



Nota: Organigrama actualizado de la empresa (Fuente BACAO S.A.S, 2023)

### Productos y servicios de la empresa

Principalmente, la empresa se dedica a la comercialización de granos de cacao, aunque en su objeto social abarca otras actividades y permisos, tales como:

- Producción, promoción de cultivos, procesamiento y comercialización de todo tipo de productos agrícolas o pecuarios naturales o procesados y/o sus derivados.
- Inversiones mobiliarias e inmobiliarias en zonas rurales o urbanas
- Investigaciones agropecuarias y estudios de mercado local para el desarrollo de empresas vinculadas al desarrollo de cultivos de cualquier clase de producto
- Prestar servicios de cosecha y postcosecha, prestar servicios logísticos, importar o exportar cualquier tipo de producto relacionado con sus actividades comerciales
- Tercerizar cualquier proceso productivo ligado a su actividad agroindustrial, incluyendo el proceso, transformación, embalaje, control de calidad, verificación de calidad y manipulación
- Prestar servicios administrativos y logísticos incluyendo almacenaje, distribución, inventarios y gestión de activos

- Prestar servicios de acción comercial incluyendo capacitación y oferta de fuerzas de venta, promotores, merchandising, organización de eventos, congresos y convenciones, y lanzamiento de productos
- Realizar actividades de título gratuito u oneroso, dirigidas a la creación de proyectos asociativos y de fortalecimiento de cadena de suministro, producción y comercialización.

## Proyectos en desarrollo

### Información general del proyecto

**Proyecto:** “Foto cacaotera”

**Introducción:** Iniciativa con pequeños productores (cacao-cultores) de los tres orígenes de OKANTA CACAO, que consta de un concurso de fotografía donde todos los productores y sus familias, pueden participar y ganar incentivos para su finca o para complementar sus aprendizajes.

**Fecha convocatoria, inscripciones y envío de fotos:** Del 24 de noviembre de 2023 al 08 de enero de 2024

**Fecha de inicio:** 09 de enero de 2024

**Fecha de finalización:** 09 de junio de 2024

**Duración:** Cada edición tendrá una duración de cinco meses

**Descripción:** Los cacao-cultores y sus familias pueden enviar sus fotos al grupo de WhatsApp asignado en las fechas establecidas y siguiendo unos parámetros específicos para que sus fotos entren en el concurso (claridad, formato vertical, etc.) las cuales deben mostrar el día a día del cultivo, el trabajo en fincas, las mazorcas de cacao y hasta la fauna y flora. Luego de esto, inicia la etapa de publicación de fotos en las historias de la página oficial de Instagram de OKANTA CACAO, donde las fotos ganadoras serán las que cuenten con mayor cantidad de likes, dejando un ganador por cada uno de los tres orígenes de la empresa.

**Objetivo:** El concurso busca llegar a una relación más estrecha con los pequeños productores, haciéndoles sentir parte del proyecto Okanta; a la vez que se obtiene contenido diversificado para las redes sociales de la empresa y se llega a una mayor interacción con los seguidores de los activos digitales, siendo estos el segmento de mercado objetivo de OKANTA CACAO.

## Análisis

La empresa BACAO S.A.S, cuenta con valores agregadas dentro del sector agroindustrial colombiano no solo en lo comercial, sino también desde una perspectiva social y ambiental, siendo de las pocas empresas del país, que verídicamente han tenido un efecto positivo en el

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



desarrollo humano y rural colombiano. BACAO cuenta con infraestructura y tecnologías innovadoras para la producción masiva de cacao, que complementadas con el conocimiento de los asistentes técnicos y la experiencia previa de los cacao-cultores de la zona, conforman un grupo de trabajo muy completo y eficaz; que son apoyados con profesionales detrás de escuelas de campo, capacitaciones y consultorías que se realizan constantemente para mantener actualizado el aprendizaje y la productividad.

Es por esto, que es necesario destacar lo que hace a BACAO, una empresa con características diferenciales respecto al resto del mercado, y con ello, poder establecer las mejoras y planes de acción que podrían posicionar a la empresa dentro del mercado global.

**1. Competitividad e Innovación:** El modelo de negocio de BACAO, cuenta con diversos valores diferenciados respecto al resto de empresas cacaoteras del país, las cuales son:

a. Compra de cacao en baba: El modelo de compra de cacao a pequeños productores que realiza BACAO, no es un sistema común dentro de las empresas que trabajan con cacao, ya que generalmente la compraventa de este se realiza con granos de cacao seco que previamente pasaron por un proceso de postcosecha improvisado o empírico por parte de cada productor en su finca. La compra en baba trae beneficios tanto para productores como para la empresa.

Para los productores de cacao, este modelo les disminuye gastos de logística y transporte, ya que BACAO va directamente a la finca de los cacao-cultores a recoger el cacao en baba para llevarlo a la central, lo cual con otras empresas del país y del mundo no sucede, ya que, en ellas, es el mismo productor quien lleva su cacao (seco) hasta las centrales o los mayoristas que se encuentran en las ciudades o municipios, y los costes para este proceso, salen desde su bolsillo.

Además de disminuir gastos, disminuyen tiempos, ya que se ahorran los viajes para vender su cacao, y además al venderlo en baba a BACAO, ya no deben realizar todo el proceso de postcosecha hasta tener granos secos.

Para BACAO, este modelo le genera una mayor homogeneización de procesos, ya que al realizar la postcosecha de todo el cacao que compra en su propia central, puede asegurar y garantizar la calidad del cacao para venderlo, ya que es en esta fase, donde se consigue producir un cacao fino de aroma con altos estándares.

Para la empresa, mantener la misma calidad en todo su cacao, le representa más confianza a los compradores del sector de cacao fino y ultra fino, los cuales suelen comprar producto que cuente con estas características.



Todo este proceso, es únicamente realizado por BACAO dentro del territorio colombiano.

- b. **Escuelas de campo y capacitaciones:** BACAO no sólo hace compraventa de cacao, sino también brinda espacios de intercambio de saberes y de aprendizaje, para todos los productores asociados a la empresa. En los tres Orígenes, BACAO promueve diversos talleres, dinámicas o sesiones, donde se brinda enseñanza en diversas áreas de conocimiento, pero todas ligadas al cacao y al desarrollo rural; desde temáticas STEM hasta temas sociales como enfoque de género.

Todo esto es un seguimiento constante que busca construir un tejido social dentro de las comunidades rurales, y que BACAO no solo sea una empresa que busca generar riquezas, sino que sea una opción para los cacao-cultores colombianos para progresar con sus cultivos y tener una economía justa, dándole renombre a la agricultura en el mercado internacional. Este modelo de negocio, busca que las viejas y nuevas generaciones, vean al campo como una oportunidad de vida digna y trabajo a largo plazo

- c. **Productores como el centro del modelo de negocio:** Como se expresa anteriormente, BACAO no es una empresa de compraventa de cacao únicamente, sino es un sistema empresarial donde todos los productores son socios y accionistas de él, a través de las diversas asociaciones cacaoteras que existen en las regiones donde se encuentra BACAO como lo son Boyacá y Meta. Al promover esta estructura, se desarrollan diversos proyectos e iniciativas como las que se llevan a cabo bajo la submarca OKANTA CACAO, todos, en pro del desarrollo de la ruralidad colombiana y el posicionamiento de su cacao en el mercado global.

- d. **Bancarización:** Dentro de la promoción de este modelo de negocio, BACAO busca que todos los cacao-cultores asociados, tengan empleo justo y sean parte de la economía legal.

Como es sabido, muchos de los agricultores no pueden tener vida crediticia debido a que estos procesos de pago no son comunes en zonas rurales, pero con BACAO, todos los productores que decidan trabajar bajo este modelo, se vinculan a la bancarización, donde crean una cuenta bancaria en la que reciben todos los pagos por la venta de su cacao, así, se evitan inconvenientes que el pago en efectivo pueda causar y se lleva un registro que permite más transparencia en los procesos.

- e. **Enfoque de género:** El trabajo con la mujer dentro del territorio no ha sido sencillo. Desde 2018, BACAO ha trabajado a través de las escuelas de campo, en combatir el machismo en zona rural de Boyacá y el Meta, los cuales, según estadísticas, en la vida del campo tienen niveles muy altos respecto a la urbanidad, y disminuir estos niveles de sexismo fue tarea no solo con los cacao-cultores hombres, sino también con niños y con las mismas mujeres.

La lucha ha dado frutos conforme pasaron los años, y hoy en día, cientos de mujeres cacao-cultoras forman parte de asociaciones, tienen emprendimientos de chocolate artesanal, lideran iniciativas y se convierten en representantes de asociaciones, e incluso son quienes controlan las cuentas bancarias y coordinan la producción de cacao en sus fincas. Este ha sido un proceso muy significativo para BACAO y para la comunidad, y merece ser reconocido.

2. **Presencia digital:** La empresa cuenta con tres activos digitales, los cuales son Instagram y LinkedIn como redes sociales, y una página web de OKANTA CACAO con dominio registrado okantacacao.com. Previamente, estas herramientas no habían tenido un uso y monitoreo constante, así como no tenían un plan de mercadeo preestablecido para gestionar estas cuentas.

A partir del mes de agosto que inician las prácticas empresariales, se lleva a cabo un Plan de Marketing y Contenido, que busca resaltar los aspectos mencionados en el punto 1, a la vez que se busca la creación de leads y fidelidad de clientes a través de redes sociales. OKANTA CACAO cuenta con muchas características positivas y diferenciales, las cuales aún no han sido transmitidas a los clientes potenciales en su totalidad, por lo cual la presencia digital es una etapa que sigue en proceso de mejora y adaptabilidad al mercado objetivo que sigue a la empresa en redes.

3. **Relación cliente empresa:** BACAO y OKANTA CACAO, buscan transmitir la trazabilidad y transparencia que caracteriza a la empresa, a través de sus procesos comerciales. La mayoría de los clientes son internacionales y de habla inglesa, lo cual es bien gestionado a través de un equipo de trabajo bilingüe y capacitado para gestionar la venta del producto.

Para llevar el cacao al cliente final, BACAO cuenta con un distribuidor con presencia en Estados Unidos y Europa, el cual tiene un inventario previo para proporcionarle el cacao a los compradores, aunque además de ello, estos clientes mantienen contacto directamente con BACAO, para que la relación no sea tan distante a pesar de que sea un tercero quien realmente tiene mayor cercanía con el segmento de mercado.



Es así la buena relación que se ha construido con algunos de los clientes, que una barra de chocolateros estadounidenses, creada con el cacao colombiano de OKANTA, ganó un premio internacional de chocolate y ha mantenido en renombre al cacao de Boyacá de su producto.

4. **Financiamiento:** BACAO y OKANTA, están asociados a la corporación financiera internacional del Banco Mundial IFC, la cual brinda financiación a diversos proyectos e iniciativas sociales, medioambientales y culturales que realiza la empresa. Esta inversión se efectúa en base a los resultados que muestra la empresa en estas temáticas, a la vez que dé constancia de que exista productividad y rentabilidad con el cacao. Si todos estos aspectos son demostrables, IFC lleva a cabo esos proyectos con las comunidades rurales y el desarrollo del campo colombiano.

Diagnóstico

Matriz FODA

Se realiza la matriz FODA para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa BACAO S.A.S, cuyo análisis se realiza con base en sus características internas y factores externos, los cuales son soporte para el desarrollo de las demás matrices.

Figura 2.

Matriz FODA de BACAO S.A.S



Fuente: Elaboración propia, (2023)

SANTOTOTUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64  
Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202  
Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA** de tus límites 22-25



Matriz MEFE y MEFI

Se realizan las matrices MEFE y MEFI a partir de las características registradas en la FODA, y así poder evaluarlas y obtener un valor aproximado que demuestre en qué estado se encuentra la empresa en los ámbitos analizados que son pilares para la empresa BACAO S.A.S

Tabla 1  
Matriz MEFI

| MATRIZ MEFI                                                                         |      |               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|------------|
| Factor crítico de éxito                                                             | Peso | Clasificación | Puntuación |
| FORTALEZAS                                                                          |      |               |            |
| Conocimiento y manejo de la industria del cacao                                     | 0,09 | 4             | 0,36       |
| Enfoque social y de género                                                          | 0,04 | 3             | 0,12       |
| Acción medioambiental con modelo agroforestal                                       | 0,08 | 4             | 0,32       |
| Personal técnico capacitado en territorio                                           | 0,06 | 3             | 0,18       |
| Postcosecha centralizada y homogeneizada                                            | 0,10 | 4             | 0,4        |
| Financiación de proyectos por parte del Banco Mundial                               | 0,08 | 4             | 0,32       |
| Tecnología e infraestructura optimizada y en constante expansión                    | 0,08 | 4             | 0,32       |
| SUBTOTAL FORTALEZAS                                                                 |      |               | 2,02       |
| DEBILIDADES                                                                         |      |               |            |
| La marca no es un referente para el público objetivo                                | 0,15 | 1             | 0,15       |
| Baja gestión de redes sociales, afectando el algoritmo                              | 0,09 | 1             | 0,09       |
| Pocos distribuidores para venta internacional                                       | 0,06 | 2             | 0,12       |
| Ventas de bajos volúmenes (target muy exclusivo)                                    | 0,08 | 2             | 0,16       |
| Poca difusión al público objetivo sobre la labor social detrás de la venta de cacao | 0,09 | 1             | 0,09       |
| SUBTOTAL DEBILIDADES                                                                |      |               | 0,61       |
| TOTAL                                                                               | 1,00 |               | 2,63       |

Fuente: Elaboración propia (2023)

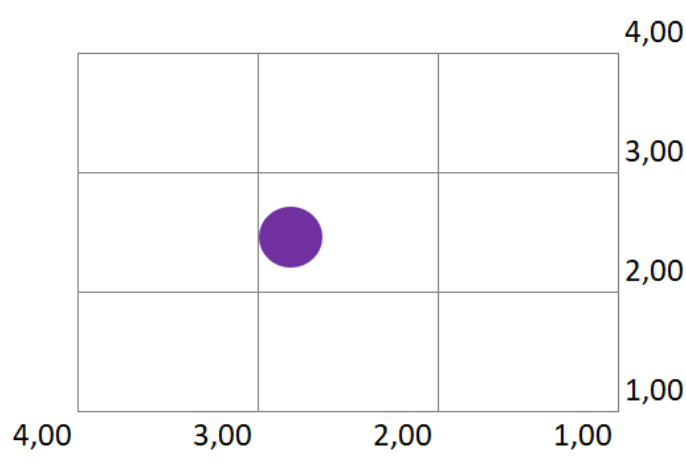
Tabla 2  
Matriz MEFE

| MATRIZ MEFE                                                                                                                          |      |               |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|------------|
| Factor crítico de éxito                                                                                                              | Peso | Clasificación | Puntuación |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                        |      |               |            |
| Modelo de negocio único e innovador en el sector agroindustrial del país                                                             | 0,18 | 4             | 0,72       |
| Iniciativas de desarrollo con organizaciones con presencia internacional                                                             | 0,11 | 3             | 0,33       |
| Posicionar la marca como referente de cacao colombiano por su alta calidad                                                           | 0,15 | 4             | 0,6        |
| Construcción de confianza con población vulnerable                                                                                   | 0,10 | 3             | 0,3        |
| Desarrollo de la zona rural                                                                                                          | 0,09 | 4             | 0,36       |
| SUBTOTAL OPORTUNIDADES                                                                                                               |      |               | 2,31       |
| AMENAZAS                                                                                                                             |      |               |            |
| Otras empresas más posicionadas pueden copiar el modelo de negocio                                                                   | 0,10 | 1             | 0,1        |
| Los cacaocultores asociados no están obligados a venderle solo a BACAO, por lo que pueden vincularse a otra empresa del mismo sector | 0,10 | 2             | 0,2        |
| Condiciones climáticas y naturales pueden afectar la producción de cacao                                                             | 0,08 | 2             | 0,16       |
| Otras empresas pueden ofrecer mejor precio a los cacaocultores                                                                       | 0,09 | 2             | 0,18       |
| SUBTOTAL AMENAZAS                                                                                                                    |      |               | 0,64       |
| TOTAL                                                                                                                                | 1,00 |               | 2,95       |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 3.

Análisis de resultados MEFE y MEFI



Nota: Este gráfico abarca el resultado de ambas matrices, estando MEFE en el Eje X, y MEFI en el Eje Y.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Análisis de Matriz MEFE y MEFI

Se desarrollan ambas matrices con el objetivo de analizar aspectos externos e internos de BACAO S.A.S, y en base a los resultados, diseñar y establecer una estrategia válida y enfocada en cumplir los objetivos reales de la empresa acorde a su puntaje en las matrices. El gráfico de análisis de resultados entre MEFE y MEFI, sirve como base para entender el tipo de estrategia que se debe implementar en la empresa acorde al cuadrante en el que se encuentra entre el I y IX.

Acorde a la Figura 5, BACAO S.A.S se encuentra en el margen del Cuadrante IV y dentro el Cuadrante V, por lo cual, se propone desarrollar una estrategia enfocada en retener y mantener lo cultivado en la empresa, pero también en crecer y construir enfocándose en los puntos más débiles que pueden convertirse en fortalezas. (Hernández, G)

Matriz POAM

Tabla 3

Matriz POAM

| Matriz POAM                                    |                                                      |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| (Perfil de oportunidades y amenazas)           |                                                      |               |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Factores                                       | Variables                                            | Oportunidades |       |      | Amenazas |       |      | Impacto |       |      |
|                                                |                                                      | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Económicos                                     | Producto Interno Bruto                               | X             |       |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Tasa de inflación                                    |               | X     |      |          | X     |      |         | X     |      |
|                                                | Tasa de desempleo                                    |               |       |      |          |       | X    |         | X     |      |
|                                                | Tasa de interés                                      |               |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
|                                                | Tipo de cambio                                       |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
|                                                | Políticas monetarias, fiscales y cambiarias          |               |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
|                                                | Devaluación                                          |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
|                                                | TLC                                                  | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Tamaño del mercado                                   | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Políticos                                      | Crecimiento de la industria                          | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Reforma financiera                                   |               |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
|                                                | Elecciones presidenciales                            |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Reforma tributaria                                   |               |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
|                                                | Leyes de protección al medio ambiente                | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Subsidios                                            |               |       | X    |          |       |      |         |       | X    |
|                                                | Alza de impuestos                                    |               |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
|                                                | Reforma agraria                                      | X             |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
|                                                | Políticas de inversión                               | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Sociales, Geográficos, Ambientales, culturales | Generación de empleo                                 | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Desarrollo zonas rurales                             | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Urbanización                                         |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
|                                                | Programas sociales                                   | X             |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
|                                                | Calidad sistema educativo                            | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Disponibilidad de maquinaria                         |               | X     |      |          |       |      |         |       | X    |
|                                                | Localización geográfica                              |               | X     |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Uso de suelos                                        |               | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Seguridad ante amenazas por conflicto armado interno | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Competitivos                                   | Vías y acceso en transporte                          | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Desastres naturales                                  |               |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
|                                                | Investigación y desarrollo                           | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Acceso a herramientas TIC                            | X             |       |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Mejora en conectividad                               | X             |       |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Globalización de la información                      | X             |       |      |          |       |      |         | X     |      |
|                                                | Resistencia a cambios tecnológicos                   |               | X     |      |          | X     |      |         | X     |      |
|                                                | Alianzas estratégicas                                | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Nuevos competidores                                  |               |       | X    |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Inversión extranjera en el sector                    | X             |       |      |          |       |      | X       |       |      |
|                                                | Proyectos de estado                                  | X             |       |      |          | X     |      |         | X     |      |

Nota: Registro de las posibles oportunidades y amenazas en diversos contextos para la empresa BACAO S.A.S.  
Fuente: Elaboración propia (2023)

Análisis matriz POAM

Luego de hacer un análisis de oportunidades y amenazas para BACAO S.A.S como empresa establecida en Colombia, se identifican ciertas variables que tendrían un impacto mayor respecto a las demás.

Oportunidades:

- Tasa de desempleo / Generación de empleo: BACAO es una empresa que en los últimos años ha logrado un crecimiento significativo no solo en sus objetivos comerciales, sino también en construir un modelo de negocio donde los campesinos y comunidades rurales tienen oportunidades laborales. Siendo la población rural la que tiene las mayores tasas de desempleo del país y con poca presencia en economías legales, justas y de acceso a entidades financieras; BACAO ha generado empleo beneficiando a más de 600 familias, donde más del 35% de los agricultores asociados, son mujeres. BACAO es de las pocas empresas que no son una entidad gubernamental ni de estado, que realmente está marcando un cambio y un mejor futuro para la ruralidad colombiana.

- Crecimiento de la industria: El cacao colombiano es aún muy poco reconocido a nivel internacional, pero actualmente hay mayor oportunidad de que se posicione dentro del mercado debido a las asociaciones cacaoteras que están esforzándose para posicionar a Colombia como referente de cacao, y BACAO es de las pocas empresas que produce y exporta cacao premium, dándole posibilidades de ser una empresa reconocida en otros continentes conforme esta industria se siga expandiendo. Además, actualmente el precio del cacao se encuentra en una apreciación constante, lo que genera más ingresos no solo para la empresa, sino también para los cacao-cultores asociados.
- Desarrollo en zonas rurales: BACAO ha beneficiado a cacao-cultores no solo en su economía personal, sino también en construir un modelo de negocio rentable y a largo plazo, asegurando el futuro de campesinos y futuras generaciones, promoviendo con capacitaciones y un fuerte enfoque social, que la población rural decida quedarse en el campo y construir empleo allí.
- Seguridad ante amenazas por conflicto armado interno: BACAO trabaja especialmente en zonas que fueron fuertemente afectadas por la violencia, el desplazamiento y el conflicto armado, donde hubo sustitución de cultivos ilícitos con cultivos de cacao, pero que en vez de mantenerse como proyectos de estado a corto plazo, BACAO buscó transformar estos territorios a través de la producción de cacao premium, y con esto, impulsar el empleo digno y legal, e incentivar a entidades estatales regionales, a promover una imagen nueva sobre estos territorios y lograr dejar atrás los estragos que perduran de estas problemáticas.
- Alianzas estratégicas: BACAO actualmente cuenta con la alianza con IFC (International Finance Corporation) miembro del Banco Mundial, del líder mundial de producción de chocolate MARS, y con los cacao-cultores colombianos no como empleados, sino como accionistas dentro de asociaciones cacaoteras.

#### Amenazas:

- Tipo de cambio: El cacao es mayormente vendido hacia el mercado internacional, debido a que la producción de chocolate se realiza mayormente en países europeos o en Estados Unidos, por lo que su precio varía acorde a la bolsa de Nueva York, la bolsa europea, o los precios del cacao africano. Si bien actualmente los precios del cacao están muy altos, es impredecible si se mantendrá así o no, por lo que una caída en su valor podría afectar el desempeño económico de la empresa.



- Urbanización: El enfoque de BACAO está en el desarrollo rural y lograr que nuevas generaciones, decidan quedarse en el campo al verlo como una oportunidad y preservar al agro colombiano, pero la globalización que genera expansión de la industria tecnológica, el crecimiento demográfico, y los cambios geográficos que generan desplazamientos a zonas más céntricas del globo, causan una expansión de la urbanidad, lo que a mediano o largo plazo podría disminuir la presencia de campos agrícolas o amplios terrenos para cultivos, afectando entre otros productos, al cacao, y con ello a familias campesinas.
- Nuevos competidores: Otras empresas agroindustriales que copien el modelo de negocio, y puedan ofrecer mejores precios o tengan mayor influencia en el mercado.
- Desastres naturales: Inundaciones, temblores, sequías o demás, son impredecibles, pero podrían tener graves consecuencias en las plantas de cacao, ya que estos son de crecimiento promedio de más de 5 años, y perder estos cultivos afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

Matriz PCI

Tabla 4

Matriz PCI

| Matriz PCI                                 |                                                           |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| (Perfil de fortalezas y debilidades)       |                                                           |            |       |      |             |       |      |         |       |      |
| Capacidades                                |                                                           | Fortalezas |       |      | Debilidades |       |      | Impacto |       |      |
|                                            |                                                           | Alto       | Medio | Bajo | Alto        | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Capacidad directiva                        | Responsabilidad social                                    | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Uso de planes estratégicos                                | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Rapidez de respuesta a situaciones cambiantes             |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Comunicación y control gerencial                          | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Sistema de coordinación                                   | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Evaluación de gestión                                     | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Capacidad para enfrentar la competencia                   |            |       |      |             | X     |      | X       |       |      |
|                                            | Habilidad para retener a gente creativa                   | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
| Capacidad tecnológica y de infraestructura | Orientación de la empresa                                 | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Habilidad técnica en el desarrollo de productos           | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Capacidad de innovación                                   | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Efectividad en los procesos y la entrega                  |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Valor agregado en los productos                           | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Desarrollo web                                            |            |       | X    |             |       |      |         |       | X    |
|                                            | Vanguardia tecnológica                                    |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
| Capacidad del talento humano               | Experiencia técnica                                       | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Rotación                                                  | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Nivel académico talento humano                            | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Motivación                                                | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Índice de desempeños                                      | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Nivel de remuneración                                     | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Retiros                                                   | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Pertenencia                                               | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
| Capacidad financiera                       | Recursos existentes disponibles                           |            | X     |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Acceso a capital cuando se requiere                       | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Capacidad de endeudamiento                                | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Rentabilidad, Retorno de inversión                        |            |       |      |             | X     |      | X       |       |      |
|                                            | Liquidez                                                  | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |
|                                            | Capacidad financiera para satisfacer la demanda           | X          |       |      |             |       |      |         | X     |      |
|                                            | Estabilidad de costos                                     |            |       |      |             | X     |      | X       |       |      |
|                                            | Estabilidad para mantenerse ante la demanda cíclica       | X          |       |      |             |       |      | X       |       |      |

Nota: Registro de las fortalezas y debilidades y sus resultados para la empresa BACAO S.A.S.

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Análisis matriz PCI**

Luego de analizar fortalezas y debilidades, se identifican las variables con mayor impacto para la empresa:

Fortalezas:

- La empresa cuenta con una capacidad directiva excepcional, donde el cuerpo de trabajo es detalladamente seleccionado acorde a sus conocimientos y experiencia con ética y profesionalismo, lo que se ve reflejado en los resultados de gestión, dirección y coordinación tanto en la sede de oficina en Bogotá como en las sedes de las plantaciones en Boyacá y el Meta.
- La empresa tiene una amplia capacidad tecnológica en maquinaria innovadora y especializada para producir granos de cacao en masa, pero sin perder su alta calidad en el proceso, y en tiempos cortos con trabajadores eficaces.
- Todo el equipo BACAO, en especial el que se encuentra en territorio, cuenta con amplias habilidades técnicas que permiten una excelente gestión en las plantaciones y en las fincas de los cacao-cultores, donde brindan asistencia constante a las plantas de cacao
- Las diversas fuentes de inversiones que forman parte de BACAO, permiten que se tenga el capital necesario para desarrollar los proyectos.

Debilidades:

- La empresa fue pionera en el modelo de negocio que tiene, no solo dentro del sector agroindustrial, sino en general como empresa colombiana ubicada en regiones afectadas por el conflicto del país, sin embargo, la empresa no es muy reconocida a nivel internacional, lo que la pone en desventaja respecto a posibles competidores que tengan mayor posicionamiento, y copien el mismo modelo de negocio.
- En ocasiones, el proyecto se ve afectado por una inestabilidad en la productividad en el departamento de Boyacá, ya que diversas condiciones, sean climáticas o sociales, han llegado a afectar el desempeño y la rentabilidad de las operaciones allí, lo cual la pone en desventaja respecto a la productividad de los otros territorios.

### **Matriz PEYEA**

Tabla 5

*Matriz PEYEA*

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA** de tus límites  
22-25



| PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) |      |                                                  |     |
|--------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------|-----|
| Posición estratégica interna                           |      | Posición estratégica externa                     |     |
| Fuerza financiera (FF) 1 peor A 6 mejor                |      | Estabilidad del ambiente (EA) -6 mejor A -1 peor |     |
| Rendimiento sobre la inversión                         | 4    | Cambios tecnológicos                             | -6  |
| Apalancamiento                                         | 3    | Tasa de inflación                                | -4  |
| Liquidez                                               | 5    | Variabilidad de la demanda                       | -3  |
| Capital de trabajo                                     | 5    | Escala de precios de productos de competidor     | -4  |
| Flujos de efectivo                                     | 5    | Barreras de entrada al mercado                   | -3  |
| Facilidad de salir al mercado                          | 4    | Presión competitiva                              | -4  |
| Riesgos implícitos del negocio                         | 3    | Elasticidad de demanda                           | -4  |
| PROMEDIO FF                                            | 4,1  | PROMEDIO EA                                      | -4  |
| Ventaja competitiva (VC) -6 mejor A -1 peor            |      | Fuerza de la industria (FI) 1 peor A 6 mejor     |     |
| Participación en el mercado                            | -5   | Potencial de crecimiento                         | 6   |
| Calidad del producto                                   | -6   | Potencial de utilidades                          | 6   |
| Ciclo de vida del producto                             | -5   | Estabilidad financiera                           | 5   |
| Lealtad de los clientes                                | -5   | Conocimientos tecnológicos                       | 4   |
| Utilizació de capacidad de la competencia              | -3   | Aprovechamiento de recursos                      | 6   |
| Conocimientos tecnológicos                             | -4   | Intensidad de capital                            | 5   |
| Control sobre proveedores y distribuidores             | -3   | Facilidad para entrar al mercado                 | 4   |
| PROMEDIO VC                                            | -4,4 | PROMEDIO FI                                      | 5,1 |

Figura 4

Puntos X, Y del plano cartesiano

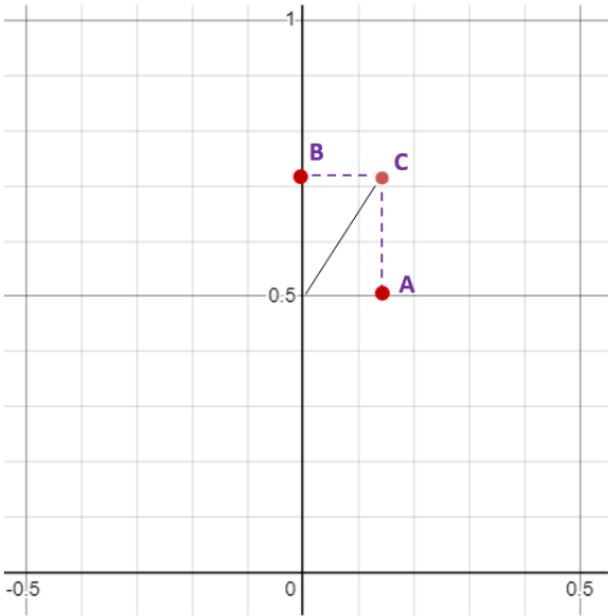
| PUNTO | X      | Y     |
|-------|--------|-------|
|       | 0,1429 | 0,714 |

Nota: Se identificaron las variables de los factores internos y externos

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 5

Gráfica de resultados



Nota: Se registran los puntos X, Y en el plano cartesiano que corresponden a las variables de los factores analizados

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Análisis de la matriz PEYEA**

El resultado ubica a la empresa BACAO en el cuadrante agresivo, el cual significa que la empresa cuenta con la capacidad de usar sus fortalezas internas, para superar debilidades y prevenir amenazas, y aprovechar las oportunidades que tenga para penetrar en el mercado y lograr un mayor posicionamiento, acompañado de mantener la calidad del cacao, y lograr que la productividad de este en todas las zonas de cosecha y postcosecha, se encuentre constantemente en crecimiento, y se adapte a las adversidades o pueda responder a ellas sin que se vea afectado el rendimiento comercial.

**Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora. va desde el punto de vista de Marketing, enfocado en el posicionamiento de la marca sombrilla OKANTA CACAO en el mercado objetivo.

Tabla 6  
Plan de Mejora

| Objetivo                                                                                        | Iniciativas estratégicas                                                                                                                                                                                                                                       | Metas (Porcentajes y Acciones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Indicadores                                                                                                                                                                                           | Valoración del indicador                                                                                                                                                                                                        | Tiempo                | Recurso                                                                                         | Presupuesto                                       | Responsable                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Posicionar la marca OKANTA CACAO en el segmento de mercado Bean to Bar en plataformas digitales | Desarrollar y transmitir como una historia, o un arco principal, el cómo ha impactado OKANTA en el campo colombiano a través del cacao, y mostrar esa realidad a los clientes potenciales para que logren una conexión con el productor del cacao que compran. | <b>Meta:</b> Que OKANTA CACAO se convierta en uno de los principales referentes de cacao fino colombiano<br><br><b>Porcentaje cumplimiento:</b> 20%, Se ha cumplido a como referente a nivel regional, estando a la par de empresas como Luker<br><br><b>Acciones:</b><br>- Generar contenido orgánico para redes con los proyectos cumplidos, las alianzas formadas y los premios obtenidos para generar confianza con el target<br>- Usar estratégicamente el branding de la marca para lograr “top of mind” en clientes                                                                                                                                                                       | KPI de número de leads generados a través de los social networks de la marca (Bean to bars que ordenan una muestra)                                                                                   | <b>Resultado actual:</b> 10% Leads rate<br><br><b>Fórmula:</b> (Leads que ordenaron muestra/Leads contactados)<br><br>En base a 28 prospectos                                                                                   | Medición semanal      | Instagram (Bean to bars seguidores) registrados en base de datos de excel para realizar cálculo | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina                                                  |
|                                                                                                 | Crear y publicar contenido en diferentes formatos, en las plataformas digitales de la marca, demostrando el proceso de cosecha y post-cosecha de cacao                                                                                                         | <b>Meta:</b> Dar evidencia de que el cacao sí es premium y de calidad, ya que esta es la principal característica que prefieren los Bean to Bar al comprar los granos<br><br><b>Porcentaje cumplimiento:</b> 100%, El 40% del contenido en el cronograma de publicaciones, es sobre calidad en diversos formatos como entrevistas, cifras o testimonios de clientes<br><br><b>Acciones:</b><br><br>-Creación de contenido llamativo y fácil de entender, que da veracidad de la calidad del cacao<br><br>-Seguimiento a través de email marketing a clientes antiguos y nuevos, para conocer sus opiniones del cacao y acatar sugerencias y ejecutar mejoras para mantener calidad estandarizada | - Evaluar los KPI de Alcance (reach) y Engagement que obtengan las publicaciones, para identificar los contenidos preferidos por el target                                                            | <b>Engagement Resultado actual:</b> 12,83% Engagement rate<br><br><b>Fórmula:</b> (Total interacciones/total seguidores)<br><br>Reach<br><b>Resultado actual:</b> 337 Accounts reached<br><br><b>Fórmula:</b> Dato de Instagram | Medición mensual      | Instagram Analytics y Base de datos en Excel para gráficas de seguimiento                       | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina                                                  |
|                                                                                                 | Crear una estrategia de marketing y contenido para redes sociales, que vaya 100% alineado a las preferencias del segmento Bean to Bar                                                                                                                          | <b>Meta:</b> Dar evidencia de la transparencia y autenticidad de las operaciones de la marca, impulsando a clientes potenciales a confiar en OKANTA y adquirir su producto gracias a ello                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Indicadores de tráfico web y de social media, que registren la cantidad de usuarios o veces que se ha ingresado a los assets digitales de la empresa y se ha tenido actividad de contacto o respuesta | <b>Resultado actual:</b> 120 visitas mensuales<br><br><b>Fórmula:</b> Dato de Google Analytics                                                                                                                                  | Medición mensual      | Google Analytics y Base de datos en Excel para gráficas de seguimiento                          | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina                                                  |
|                                                                                                 | Contactar clientes potenciales a través de chats y formularios, para fidelizarlos como compradores de OKANTA                                                                                                                                                   | <b>Porcentaje de cumplimiento:</b> 80%, Se espera la autorización de aliados estratégicos como Cacao Forest and Peace, para generar contenido acerca de la alianza y el papel de la marca en temas ambientales y certificaciones internacionales<br><br><b>Acciones:</b><br><br>-Apoyar el contenido con entrevistas a los pequeños productores asociados, cuyos testimonios demuestran la transformación que se ha dado en el campo gracias al apoyo de la empresa<br><br>-Conforme se adquiere reconocimiento, se ha buscado formar alianzas con entidades que puedan dar soporte técnico o de veracidad a los proyectos de la marca                                                           |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                 |                                                   |                                                               |
|                                                                                                 | - Mostrar el valor agregado que tiene OKANTA en la producción de cacao premium a través de redes sociales y página web                                                                                                                                         | <b>Meta:</b> Captar otros leads potenciales y repetir ejercicio de benchmarking a través de otras plataformas para estar al tanto de las necesidades de todo el segmento y la respuesta del mercado a ellas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Indicador interno de cumplimiento: Registro de cantidad de contenido generado, editado y publicado comparado con el contenido planeado en la estrategia previa                                        | <b>Resultado actual:</b> 50% (Dato de gerencia de la empresa)<br><br><b>Fórmula:</b> Base de datos de excel con todos los indicadores desde Agosto 2023 hasta el presente                                                       | Actualización mensual | Excel                                                                                           | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina (Marketing) y Génesis Carrillo (Líder de ventas) |
|                                                                                                 | Presencia en otras redes sociales (además de las actuales como Instagram y página web)                                                                                                                                                                         | <b>Porcentaje de cumplimiento:</b> 50%, No se han encontrado más competidores nacionales que sean únicamente del segmento de cacao, ya que muchas empresas además de ello, venden chocolate y esto les permite un posicionamiento mayor al tener un target más grande<br><br><b>Acciones:</b><br><br>-Contacto semanal a 8-10 Bean to Bars con las características de nuestro target potencial, a través de social media marketing<br><br>-Análisis del contenido de redes sociales por parte de empresas competidoras más posicionadas para identificar oportunidades de mejora                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                 |                                                   |                                                               |



|                                                       |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                   |                                                                                                                                                  |                                               |                                       |                                                   |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de estrategia de marketing con consultoría | Ajustes técnicos del plan de marketing creado por la empresa a cargo de una agencia de marketing tercera                                                                   | <b>Meta:</b> Lograr con el apoyo de expertos, plasmar e identificar metas específicas y ajustar cronogramas e indicadores según sugerencias del consultor<br><br><b>Porcentaje de cumplimiento: 100%</b><br><br><b>Acciones:</b><br>-Reuniones periódicas con la agencia para revisión de resultados (pre y post estrategia) para retroalimentación y posibles pasos a seguir u oportunidades de mejora<br><b>Meta:</b> Usar las sugerencias del consultor para reforzar las estrategias de marketing de la empresa, debido a que este es un área nueva dentro de ella<br><br><b>Porcentaje de cumplimiento: 100%</b><br><br><b>Acciones:</b><br>- Alinear la estrategia interna con la de la consultoría para tener objetivos centralizados que puedan dar resultados generales y específicos, tanto para interés de la empresa como para la agencia | % de cumplimiento del plan de marketing actualizado                               | <b>Resultado actual:</b> 25%<br><br><b>Fórmula:</b> Dato interno de gerencia                                                                     | Actualización mensual                         | Excel y Power Point                   | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina (Marketing) y Génesis Carrillo (Líder de ventas)                                    |
|                                                       |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Seguimiento del cronograma de actividades acordadas entre la marca y el consultor | <b>Resultado actual:</b> Ejecución del 25%<br><br><b>Fórmula:</b> Son 4 pilares principales con 51 contenidos, de los cuales se han publicado 13 | Actualización 3 veces por semana              | Excel, Meta Creator Studio            | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina (Marketing) y Génesis Carrillo (Líder de ventas) Jaime Patiño (Lider de la Agencia) |
| Pauta en redes sociales para mayor visibilidad        | Solicitar a la agencia de marketing, un posible plan de pauta y advertising en redes sociales, que permita mayor visibilidad de la marca en las redes del público objetivo | <b>Meta:</b> Obtener mayor reconocimiento del Bean to Bar, gracias al aumento de visibilidad de OKANTA CACAO en redes<br><br><b>Porcentaje de cumplimiento: 15%</b> Si bien se ha logrado posicionamiento regional, el target es extranjero y aún no se tiene a OKANTA como marca referente.<br><br><b>Acciones:</b><br>- Revisión y análisis de resultados mensuales para definir oportunidades de mejora o mantener estrategias actuales<br>- Identificar puntos fuertes y débiles del plan en todas las redes para definir cambios en las estrategias o reestructurar formatos como el tipo de comunicación, plataformas, pilares o demás que no obtengan los resultados esperados                                                                                                                                                                 | Control de Ads en Google y Meta                                                   | <b>No se ha ejecutado</b><br><br><b>Fórmula:</b> Dato que suministre la plataforma Meta Creator Studio                                           | Revisión periódica según lo agenda la Agencia | Meta Creator Studio, Google Analytics | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina (Marketing) y Génesis Carrillo (Líder de ventas) Jaime Patiño (Lider de la Agencia) |
|                                                       |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Seguimiento de engagement y aumento de alcance en redes sociales                  | <b>No se ha ejecutado</b><br><br><b>Fórmula:</b> (último porcentaje Engagement orgánico/Engagement con Pauta -1)                                 | Revisión periódica según lo agenda la Agencia | Meta Creator Studio, Google Analytics | \$0, Valoración orgánica en plataformas gratuitas | Linda Medina (Marketing) y Génesis Carrillo (Líder de ventas) Jaime Patiño (Lider de la Agencia) |

Fuente: Elaboración propia (2024)

Estrategias y recomendaciones

Estrategias

1. Enfocar el plan de marketing en el posicionamiento de la marca en el segmento Bean to Bar, antes de generar una estrategia completa para captar clientes potenciales. Primero, es mejor que la marca sea reconocida en el mercado, para lograr una mejor recepción al momento de contactar leads.
2. La presencia digital en otros medios además de Instagram y página web, permite que diferentes tipos de Bean to Bar conozcan de la marca desde un punto de vista más corporativo, lo que genera mayor confianza en la marca. Además, esta presencia puede atraer a posibles inversionistas o entes estatales nacionales e internacionales, que estén interesados en el proyecto y busquen tener alianzas estratégicas para él.
3. El valor agregado de la empresa es un aspecto muy significativo que debe ser masivamente reconocido dentro del segmento objetivo, así que comunicarlo en diversos formatos, ayuda a que el Bean to Bar entienda que OKANTA CACAO es más que una empresa de procesamiento de cacao, sino un proyecto de desarrollo rural.

SANTOTOTUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-0 - PBX: (668) 744-0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA** de tus límites 22-25



4. Tener un plan de contenido estructurado, ayuda a que la historia de OKANTA CACAO que se quiere comunicar, lleve una narrativa ordenada y se comprenda el antes, durante y la actualidad del campo colombiano gracias a la marca con el cacao.
5. La mejor forma de comunicar el mensaje y las operaciones de OKANTA CACAO y BACAO, es a través de entrevistas directas a los cacao-cultores beneficiados y al equipo en plantación, ya que ellos son el centro del modelo de negocio y demostrar la efectividad del proyecto desde sus propias experiencias, ayuda a que se este mensaje llegue al Bean to Bar de forma más verídica y real.
6. La creación de videos profesionales, permite una visión más corporativa y resumida de lo que se quiere comunicar de las operaciones de OKANTA, ya que, con este contenido, se puede llegar a clientes y socios potenciales de forma más sintetizada.

## Recomendaciones

1. Al ser un producto que, a nivel general, tiene un posicionamiento en el mercado internacional que aún está en proceso, es importante que la empresa se marque metas realistas acorde a la percepción del mercado colombiano en el mundo, pero a la vez, contribuya con la mejora de la imagen de este, manteniendo la producción de un cacao de calidad.
2. Lograr una mejora en la comunicación entre trabajadores de la sede Bogotá, con los de las sedes en plantaciones del Meta y Boyacá, ayudaría a gestionar mejor, temas de logística y exportación, registro de producción y trazabilidad, ya que con ello se dedicaría menor tiempo a solucionar estos conflictos, el cual se puede usar para desarrollar otras actividades como la del posicionamiento de marca.
3. Varias áreas de BACAO desconocen de la labor específica que se realiza a través de la marca OKANTA, por lo cual es importante que se logre una articulación con estos departamentos, en la que ellos se capaciten y conozcan más del enfoque de la marca sombrilla, y así mismo haya una mejor captación del modelo de negocio de la empresa.

## Conclusiones

1. BACAO tiene una visión cuya puesta en práctica requiere mucho esfuerzo, pero sobre todo, pasión para poder desarrollar todos los proyectos en la ruralidad del país, y es algo

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.337-0 - P.BX: (608) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



que la empresa ha hecho por muchos años, y esto es algo que merece ser reconocido y exaltado, tanto en territorio nacional, como internacional, ya que incluso quienes compran nuestras materias primas como lo es la industria chocolatera, debe conocer los orígenes de donde obtienen los productos, y a través de una buena estrategia de posicionamiento en el mercado, se podrá lograr que la marca OKANTA CACAO sea un referente mundial de cacao colombiano producido en una empresa ética, sostenible y visionaria.

2. OKANTA CACAO debía pasar por varias fases de autorreconocimiento como marca y de todas las operaciones y actividades que se realizan bajo ella, para poder transmitir un mensaje sólido y contundente a través de medios digitales, y que, para potenciales clientes, inversionistas, y el público en general, sea fácil entender, y es un proceso que, durante la práctica profesional, he apoyado y se ven los resultados.
3. Anteriormente, ni la empresa ni la marca, contaba con un área de marketing, lo que demuestra que el cuerpo gerencial no creía en la importancia de un equipo de mercadeo para poder posicionar un producto satisfactoriamente, y llevar monitoreo de ello.
4. Son pocas las empresas colombianas o con presencia en Colombia, que tienen un modelo de negocio donde lo comercial pasa a un segundo plano, y que la construcción social y restauración medioambiental, son la verdadera misión, y desde 2015 y con presencia en dos departamentos, más de seis municipios y decenas de veredas, se ha construido una oportunidad para miles de agricultores colombianos, y esto debe no solo comunicarse, sino que cada miembro de BACAO debe interiorizarlo, y es algo que fortalecería al personal uniéndolo más como equipo de trabajo sin importar su área o ubicación geográfica.
5. El esfuerzo para desarrollar una estrategia de mercadeo, debe incluir tiempo y una gran inversión, si realmente se quieren obtener buenos resultados.
6. Cada red social y plataforma digital tiene su estilo de comunicación y público objetivo, y es importante conocer cada una de ellas para identificar en cuales sería óptimo tener presencia. Gracias al plan de marketing, se identificó que es necesario ir más allá de estudiar el mercado objetivo desde lo que quiere comprar, sino también el mensaje que promueve y busca de los proveedores, y los medios que prefiere para ello.

### Referencias

1. Alcaldía Municipal de Cabuyaro, Meta (2023). *¡La Empresa Bacao S.A.S, le Apuesta al Sector Agrícola de la Tierra Donde Vive Dios!.* Cabuyaro\_meta.gov.co.  
<https://www.cabuyaro-meta.gov.co/noticias/la-empresa-bacao-sas-le-apuesta-al-sector-agricola-de>
2. Araki, T, Cadby, A, Villancis, A. (2021). Breaking the mold: Craft chocolate makers prioritize quality, ethical and environmental welfare. Journal of Agriculture and Food Research 4.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154321000247?via%3Dihub>
3. BACAO S.A.S (s.f) *Estructura organizacional*
4. BACAO S.A.S (s.f) *BACAO operaciones*
5. Blanquised, V. (2016), *Peyea*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/victoriab/peyea-68082889#1>
6. Boegman, S., Carodenuto, S., Cisneros, B., Grant, H., Rebitt, S. (2023). *Seeing through transparency in the craft chocolate industry: The what, how, and why of cacao sourcing.*

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALTA**  
*de tus límites*  
22-25





7. Borja, L. (2018). *Marketing Digital en la Agroindustria: entiende cómo estas empresas están usando los medios digitales para atraer productores rurales*. Rockcontent.  
<https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital-en-la-agroindustria/>
8. Brown, K. (s.f) *The one sentence theory of change*
9. Cacao Lattitudes, (2024). Colombia Boyacá. <https://cacaolatitudes.com/product/boyaca/>
10. Club del chocolate. (s.f) *BEAN TO BAR CHOCOLATE*.  
<https://www.clubdelchocolate.com/content/356-bean-to-bar-chocolate>
11. De la Peña, N. (2022). *¿Qué es un prospecto en marketing? Diferencias con los leads*. Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/prospectos-en-marketing/>
12. Digital Heart Agency, (2023) *OKANTA Digital Strategy*
13. Digital Heart Agency, (2023) *OKANTA Audiovisual production*
14. Domenichiello, G (2016). *Bean to Bar World*. <https://beantobarworld.com/>
15. Domenichiello, G. (2016). *FCCI map of fine flavor cacao and chocolate*. Google Maps.  
<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1LG4HDmsPYYUrpZmZ0coq-GiFG38&ll=-17.237744858227728%2C20.393113214144932&z=2>
16. Equipo KAITXO. (s.f) *Hablando de chocolate... ¿Qué es el Bean to bar?*  
<https://kaitxo.com/hablando-de-chocolate-que-es-el-bean-to-bar/>
17. FMO. (s.f) BACAO S.A.S. *Entreprenurial Development Bank*. <https://www.fmo.nl/bacao-sas-fmo>
18. Gehisy, (2016), *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Calidad y ADR.  
<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
19. Handayani, T., Nobelson, N., Suharyati, S. (2023). *The Impact of Sostac's Digital Marketing Planning Strategy on Marketing Performance Through Competitive Advantage*. International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS).  
[https://www.researchgate.net/publication/372935818\\_The\\_Impact\\_of\\_Sostac's\\_Digital\\_Marketing\\_Planning\\_Strategy\\_on\\_Marketing\\_Performance\\_Through\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/372935818_The_Impact_of_Sostac's_Digital_Marketing_Planning_Strategy_on_Marketing_Performance_Through_Competitive_Advantage)
20. Jáuregui, A. (s.f). *Marketing agroindustrial*. Gestipolis.  
<https://gestipolis.com/marketing-agroindustrial/>
21. Novak, J. (2024). *What Is Digital Marketing? Types, Strategies & Best Practices*. FORBES. <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-digital-marketing/>
22. OKANTA CACAO (2024). *DISCOVER OKANTA CACAO [VIDEO]*. YouTube.  
<https://www.youtube.com/channel/UC-zyj6yXu0uGZGVP5nOdtlA>
23. OKANTA CACAO (2023) *Plan de contenido*
24. OKANTA CACAO, (2023) *OKANTA for customers*
25. Quiroa, M (2020), *Matriz POAM*. Economipedia.



**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cl. 19 N° 11 - 64  
Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.; Av. Universitaria - Cl. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202  
Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALA**  
*de tus límites*  
22-25

