

PLAN DE MERCADEO PARA LOS AGRICULTORES DE LA ISLA
DE SAN ANDRES

EDGAR JAVIER GUTIÉRREZ VILLALOBOS
LEIVER HOYOS PIÑEROS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
BOGOTÁ, D.C.
2015

PLAN DE MERCADEO PARA LOS AGRICULTORES DE LA ISLA
DE SAN ANDRES

EDGAR JAVIER GUTIÉRREZ VILLALOBOS
LEIVER HOYOS PIÑEROS

Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico

CELINA FORERO ALMANZA
Directora Temática

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
BOGOTÁ, D.C.
2015

Nota de Aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., Mayo de 2014

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	8
1. CONTEXTUALIZACIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2. MARCO REFERENCIAL	15
2.1 MARCO HISTÓRICO	15
2.2 MARCO TEÓRICO	16
2.3 MARCO CONCEPTUAL	17
2.3.1 Marco Económico	20
2.3.2 Marco jurídico legal	20
2.3.3 Marco tecnológico	21
2.3.4 Marco social	21
3. MARCO METODOLÓGICO	23
4. PROPUESTA: NECESIDAD DE ASOCIACIÓN ENTRE LOS AGRICULTORES DEL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	
	¡Error! Marcador no definido.
4.1 LA NECESIDAD INMINENTE DE ASOCIACIÓN ENTRE LOS AGRICULTORES DEL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	
	¡Error! Marcador no definido.

4.2 ANÁLISIS	25
4.2.1 Análisis DOFA - Sector Agrícola.	25
4.2.2 Análisis CANVAS	28
4.2.3 Análisis MATRIZ DE VULNERABILIDAD	29
4.2.4. Análisis Matriz MEFI. Levantando los datos, la matriz se expresaría así:	31
4.2.5. Análisis MATRIZ ANSOFF	32
4.3 PLAN DE MERCADEO	35
4.3.1 Formulación de misión, visión y objetivos	36
4.3.2 Organigrama	38
4.4 PLANES DE ACCIÓN	39
4.4.1 Estrategia publicidad y promoción. Resumida en la Tabla 7:	40
4.4.2 Estrategia de precio. Resumida en la Tabla 8:	41
4.4.3 Estrategia de producto. Resumida en la Tabla 9:	42
4.4.4 Estrategia de venta. Resumida en la Tabla 10:	43
4.4.5 Estrategia de comunicación. Resumida en la Tabla 11:	45
4.4.6 Estrategia de distribución. Resumida en la Tabla 12:	45
5. CONCLUSIONES	47
6. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	50

LISTA DE TABLAS

pág.

Figura 1. Árbol del problema	24
Figura 2. Matriz Ansoff	32
Figura 3. Organigrama	38

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. DOFA sector agrícola	25
Tabla 2. Dofa Comercialización.	27
Tabla 3. Matriz Canvas	28
Tabla 4. Matriz Vulnerabilidad	30
Tabla 5. Matriz MEFI	31
Tabla 6. Matriz Ansoff	32
Tabla 7. Estrategia, publicidad y promoción	40
Tabla 8. Estrategia precio	41
Tabla 9. Estrategia de Producto.	42
Tabla 10. Estrategia de venta	43
Tabla 11. Estrategias de Comunicación	45
Tabla 12. Estrategia de Distribución.	46

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en la participación en el XXI Taller Internacional Interdisciplinario 2013 Archipiélago de San Andrés y Providencia “Hablemos sobre desarrollo productivo, ambiental, social, tecnológico e innovación” realizado del 4 al 20 de Junio, dando alcance a sus objetivos y deseando aprovechar al máximo los conocimientos obtenidos y la posibilidad de aplicar los que se han adquirido en la Especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico, se da por iniciada la investigación sobre el estado de la agricultura en el Archipiélago de San Andrés y Providencia.

Se tomó la decisión de investigar sobre este tema debido al poco interés que despierta a nivel general en el pueblo colombiano, comenzando por el bajo interés por parte del resto de participantes al taller, así que se plantearon las siguientes preguntas: ¿Si el común de la gente no posee información ni interés al respecto, en qué clase de situación debe estar actualmente la agricultura en el archipiélago? y ¿cómo el estudio en el marco del desarrollo del XXI Taller Internacional puede ayudar a mejorar esta situación? Estas preguntas, sumado a información que se ha obtenido en el desarrollo del XXI Taller Internacional y el Plan de Desarrollo realizado por la Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina para los años 2012 al 2015, el Plan de Ordenamiento Territorial, el Perfil de Competitividad del Archipiélago y finalmente la visita a las islas permitirá determinar qué tipo de aporte necesita el sector de la agricultura y cómo aplicar los conocimientos adquiridos de la Especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico a través de la propuesta de un Plan Estratégico de Mercados y el Diagnóstico del panorama actual de la agricultura de San Andrés Islas e implementación de estrategias que muestren los beneficios que trae la asociatividad entre los agricultores locales, mejorando de esta manera las condiciones de comercialización de sus productos en el mercado local.

Desde la línea de trabajo en la especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico se propone un plan de mercadeo para los agricultores de la Isla, que permita comercializar los productos agrícolas de una manera más ordenada, confiable y estructurada para permitirle a los isleños, raizales y continentales confiar en el sector agrícola y que pueden depender de él directamente. Además es importante realizar un análisis micro y macro del entorno de la isla para poder identificar las diferentes variables a las que ellos se encuentran expuestos para así poder mitigar el riesgo en su más mínima expresión, porque se están desaprovechando un sin número de beneficios que podrían adquirir estas personas al hacer un plan de actividades porque no se está aprovechando su posición geográfica, su clima, su diversidad multicultural, además se debe tener en cuenta que existe un producto agrícola que solamente se consigue al interior de la isla y que podría servir para comercializar a Centro y Norteamérica inicialmente, este producto es el común conocido como el árbol del pan o fruto del pan.

Como resultado de estas mesas de trabajo realizadas en San Andrés se encontró que existe un limitante muy grande y es que la gente de las islas parece estar conforme con lo que tiene y siempre espera que la ayuda provenga de los entes gubernamentales y no directamente por ellos, entre otros muchos factores encontrados.

1. CONTEXTUALIZACIÓN

El archipiélago de San Andrés y Providencia se encuentra situado en la región suroccidental del Mar Caribe, es todo lo que alguien podría llegar a imaginarse al pensar en un paraíso tropical. La base de su desarrollo económico se debe al turismo, pues ha sabido sacar provecho de su diversidad, sus hermosos paisajes y las grandes cadenas hoteleras (En San Andrés existen 90 hoteles y posadas turísticas y en Providencia 15 hoteles y 24 posadas)¹ han aprovechado estas circunstancias para abrir sus sedes allí.

Debido a su biodiversidad, riqueza natural y a que posee las barreras de arrecifes más extensas de Colombia, la Unesco lo declaró como Reserva de la Biosfera en el 2000 y está incluida como uno de los seis puntos claves para la salud del planeta Tierra, según la organización The Ocean Conservancy.²

Posee una población de aproximadamente 70.554 habitantes, comenzando por raizales, nativos y colombianos continentales³ y un área aproximada de 57 Km² de tierra firme y 350.000 km² de área marítima. El idioma nativo es el Creole, una mezcla entre Inglés criollo y San Sanandresano aunque también se habla el español.

Las islas ofrecen un sinnúmero de playas y cayos donde los turistas pueden disfrutar de un agradable clima entre 25 y 29°C, la oportunidad de practicar una gran variedad de deportes acuáticos y alternativas de hospedaje, gastronomía, comercio y la hospitalidad de los isleños, en resumen, todas las comodidades y opciones que se puedan desear.

El pueblo raizal está constituido por isleños que tienen como parte de su cultura y costumbres la historia que les fue heredada por sus ancestros, conforman más de la mitad de la población con un 56,98% (DANE, 2005), aproximadamente 40.201 personas del territorio⁴. Los nativos son aquellos que nacieron en el archipiélago pero que debido a varios factores poseen otra identidad y otra cultura, influenciada

¹ SAN ANDRÉS HOY.COM. Generalidades de San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: http://www.sanandreshoy.com/news/show_news.php?category_id=10&content_id=3060

² SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS. Colombia Guía Turística. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: www.colombia.travel/.../guias_turisticas/Guia_san_andres_providencia

³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Cifras censo 2005. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: http://www.xn--elisleo-9za.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4010:occre-por-una-reforma-profunda-social-y-de-derecho&catid=36:politica&Itemid=79

⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Cifras del DANE, censo 2005: archipiélago cultural. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://aerpuertosanandres.com/el-archipelago/cultura/>.

por la modernidad y los medios de comunicación, ya que las nuevas generaciones están optando por trabajos fáciles que no demanden tiempo y esfuerzo; por lo tanto, estos dos grupos de culturas serán el foco de atención en este trabajo, ya que son los directamente afectados con la situación del Archipiélago.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La agricultura es un aspecto esencial en la economía de Colombia y permite que el país sea autosuficiente en este aspecto, debido a su variedad de pisos térmicos que beneficia el cultivo de toda clase de productos agrícolas. Sin embargo, un sector algo apartado de la geografía colombiana, pero que aun así, hace parte de su territorio y que cuenta con unos suelos lo suficientemente aptos para cultivar una amplia gama de productos, se encuentra hoy y desde hace muchos años en el olvido, totalmente desperdiciado, siendo el caso de San Andrés y Providencia.

Adicionalmente, a la falta de agua en la isla, el mal manejo de los residuos sólidos y el poco interés de las nuevas generaciones en mantener vivas sus costumbres y tradiciones para que los cultivos sean auto sostenibles, auto suficientes y que los excedentes se lleven a la comercialización en hoteles, posadas y comercio en general.⁵

El inconveniente que presentan las diferentes personas que se encuentran asociadas es que no saben cómo comercializar sus productos de una manera ordenada, eficaz y eficiente y mucho menos realizan un cronograma o plan de cultivos que les permitan tener una existencia permanente y no eventual como tienen actualmente o solamente como el pan coger que les permita hacer intercambios de productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que la mayoría de los raizales no les interesa ser parte activa de una asociación como una posible solución para la comercialización de sus productos. Actualmente, son muy pocos los que pertenecen a asociaciones de agricultura y pesca, según las entrevistas realizadas se dio oportunidad de compartir con algunos de los habitantes.

Una tierra con tanta riqueza, en todo sentido, se debería aprovechar de la manera correcta, sembrando todo lo que sus suelos permitan y así abastecer la necesidad de alimento de esta región. La realidad que hoy se observa es que la gente de las islas, raizales e isleños están pasando hambre, que la indigencia, el robo en los cultivos y la mala calidad de vida son situaciones que han aumentado en los

⁵ Conferencia “Papel de los sistemas de información ambiental en el desarrollo de los sistemas productivos, ambientales, sociales, tecnológico y de innovación para el archipiélago de San Andrés y Providencia” por el Dr. Jairo Bárcenas; Bogotá 05 de junio de 2013; auditorio principal APR; XXI Taller Internacional Interdisciplinario Archipiélago de San Andrés y Providencia 2013

últimos años debido a la falta de empleo, según entrevista realizada la señor Antonio Sjøgreen Pablo asesor económico de la Corporación Nacional de Pesca de Colombia (Conalpesca) y a personas pertenecientes al comercio en general y que tienen la idea que se ahorran costos comprando y consumiendo productos traídos de otros departamentos del país o de Centroamérica y EE.UU.

El poco apoyo a este sector conlleva a una mala utilización de los suelos, no solamente por la gran cantidad de lotes baldíos, sino también por el bajo conocimiento sobre siembras, riegos y manejo de plagas, como consecuencia esto causa un considerable daño ambiental; pues al no darle un uso adecuado al suelo este podría comenzar a volverse infértil

Desde lo trabajado en la especialización de Gerencia de Mercadeo se podría proponer crear un plan de Mercadeo para los agricultores de la isla de San Andrés entre los que se incluye jornadas de capacitaciones masivas por medio de los entes gubernamentales (SENA, Coralina, Gobernación, etc.); para proyectar el Plan de Acción definitiva y posteriormente ejecutar un plan de mercadeo dirigido a las asociaciones para identificar los principales productos demandados y poder hacer un plan estratégico sobre la programación efectiva de los cultivos e identificar de una manera más precisa la mejor época del año y así poder ofrecer siempre productos a los diferentes clientes, de esta manera se podría saber la producción y ventas mensuales, bimestrales, semestrales y anuales.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Desde hace varias décadas que el gobierno no ha dado apoyo directo al Sector Agrícola de la Isla, así como lo hace con el sector turístico. Si la situación fuera diferente y se logrará el uso correcto de los suelos y sus productos pudieran ser correctamente comercializados y aprovechados, las islas podrían llegar a ser autosuficientes en lo que a productos de consumo agrícola corresponde, se generarían más fuentes de trabajo que disminuirían los niveles de pobreza y hambre, los costos invertidos en importación de alimentos bajarían, los raizales e isleños no se sentirían tan abandonados y discriminados por parte del gobierno colombiano y en general la calidad de vida de sus habitantes se mejoraría en un gran porcentaje, así como cuentan los isleños que era en un principio⁶.

Según el DANE La economía del departamento de San Andrés registró durante 2011 una de las inflaciones más bajas del país (2,7%), 0,6 pp por debajo a la alcanzada en 2010. En la isla la tasa de desempleo descendió 2,1 pp registrando

⁶ GOOGLE. Voces de San Andrés, Crisis y Convivencia en un Territorio Insular: agricultura en San Andrés. / [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=JQUcC5SMPB8C&pg=PT27&lpg=PT28&ots=QD-DdN5Elj&dq=agricultura+en+san+andres&hl=es>

un valor de 7,3% y la tasa de ocupación correspondió a 59,3%. Por su parte, el movimiento de sociedades presentó una reducción al ser comparada con el año anterior, siendo el comercio la actividad que más influyó en este comportamiento.

Durante 2011, las exportaciones no tradicionales del archipiélago descendieron 19,0%, jalonadas por la caída en las ventas del sector industrial y el sector de pesca. De otro lado, las importaciones disminuyeron 1,8% debido principalmente a las compras externas del sector agropecuario, caza y silvicultura, cuya baja fue de 100,0%, muy a pesar del aumento de 227,7% registrado por el sector industrial.⁷

Además es importante concientizarse de la ayuda que se estaría dando al medio ambiente, pues si los agricultores usan la tierra como debe ser se evita la erosión del suelo, que conlleva a que la tierra se vuelve infértil y árida e inservible, lo que por obvias razones no se desea para las islas; finalmente, lo que se necesita es fortalecer el sector agrícola ofreciendo productos de altísima calidad con agricultores tecnificados y capacitados mediante la asociación entre los agricultores del archipiélago de San Andrés y Providencia implementando estrategias que aumenten los beneficios que trae la asociatividad entre los agricultores locales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Crear, diseñar e implementar un plan de mercadeo para que los agricultores de la Isla de San Andrés comercialicen sus productos

1.3.2 Objetivos específicos

- Proponer la necesidad inminente de asociación entre los agricultores del archipiélago de San Andrés y Providencia e implementar las estrategias que muestren los beneficios que trae la asociatividad entre los agricultores locales
- Poder definir adecuadamente los diferentes medios de asociatividad para los agricultores de la isla de San Andrés por medio de un plan de mercadeo

⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Resumen sobre San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/sanandres_icer__11.pdf, pág. ICER Resumen.

- Identificar directamente la problemática actual de la agricultura visitando y entrevistando raizales e isleños, para poder hacer un análisis, un diagnóstico y plantear posibles soluciones.
- Diseñar y Proponer una Estrategia mediante un Plan de Mercadeo que permita:
- Investigar qué tipo de productos agrícolas se pueden comercializar.
- Realizar la adecuada promoción y publicidad de nuevos puntos de venta con el fin de dar a conocer a los isleños las nuevas oportunidades de adquirir productos agrícolas de la isla.
- Presentar a los entes gubernamentales (SENA, Coralina, Gobernación, entre otros) la necesidad urgente de crear un programa de formación y capacitación para todos los agricultores del Archipiélago con el fin de mejorar la competitividad del sector agrícola y de esta forma ofrecer al mercado mejores productos⁸.

⁸ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Coralina, investigación científica de la Alcaldía de San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: [felipe diving.com/.../excursion-de-investigacion-cientifica-de-la-alcaldia-...](http://felipe-diving.com/.../excursion-de-investigacion-cientifica-de-la-alcaldia-...)

2. MARCO REFERENCIAL

Para hacer más entendible el marco en el cual se desarrolla la problemática sobre la cual se ha investigado durante la fase dos del XXI Taller Internacional Interdisciplinario en el Archipiélago de San Andrés y Providencia llevada a cabo entre los días 8 al 15 de Junio 2013, se permite que a través de la metodología en las salidas de campo realizadas se desglose la información en el marco histórico, teórico, conceptual, económico, jurídico, tecnológico, social y metodológico que se explica a continuación.

2.1 MARCO HISTÓRICO

Para comenzar, la historia se remite a la situación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en el siglo XVII, época en que los colonizadores ingleses arribaron a estas islas. Para ese entonces la actividad agropecuaria era intensa y alcanzó una importancia realmente significativa. Se aprovecharon los suelos fértiles y se logró el auge de plantaciones al principio de coco en fruta o copra (aceite de coco) cacao y naranja que no sólo abastecían las necesidades de sus habitantes (ya que se producía más de lo que se podía consumir), sino permitían la exportación de las mismas en grandes cantidades (para el aprovechamiento del excedente alimenticio producido). Algunos productos se exportaban a Centro América a países como Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Otros, no perecederos y que aguantaban viajes más largos como algunas frutas y aguacates, se exportaban a los Estados Unidos y el algodón se enviaba a Gran Bretaña. Algunas empresas como la estadounidense Franklin Baker enviaba barcos a las islas cada tres meses para recoger ellos mismos los productos.

Para ese momento cada familia raizal era propietaria de al menos una hectárea de tierra la cual ellos mismos trabajaban, pues estas tierras significaban su pertenencia a la isla y simbolizaban su libertad. La agricultura era una labor colectiva que les proporcionaba alimento abundante y la posibilidad de intercambio de productos con sus vecinos sin necesidad del dinero⁹.

Posteriormente, con la abolición de la esclavitud, la mayoría de los cultivos anteriormente mencionados desaparecieron, solo subsistió el de coco, aunque no por mucho tiempo, ya que en 1871, con la abolición del puerto libre, (ya que ante los ojos del gobierno colombiano este tipo de actividad era contrabando, pues los comerciantes no pagaban impuestos por exportar sus productos) buques y comerciantes dejaron la isla al no tener atractivo económico para ellos; fue entonces cuando el gobierno al darse cuenta del decaimiento de las plantaciones de coco, una de las bases de la economía isleña, decide darle de nuevo el estatus

⁹ AGENCIA PRENSA RURAL. Op. Cit. p. 8

de puerto libre a la isla el 13 de noviembre de 1953 y así abrirle las puertas a nuevas perspectivas de desarrollo¹⁰.

Estas nuevas oportunidades comerciales atrajeron la atención no solo de los colombianos sino de emigrantes del Medio Oriente que se establecieron en las islas, lo cual no solo aumentó significativamente la población, que en tan solo tres décadas aumentó de 5.675 a 42.315 habitantes, sino también logró urbanizar las islas y les dio un valor comercial que antes no tenía. Pero también trajo graves consecuencias, ya que el auge del turismo y la llegada de emigrantes desplazó la economía autosuficiente que poseían los raizales y aumentó los niveles de pobreza y desigualdad nunca antes vistos. Además, el poder adquisitivo y las propiedades de los pobladores disminuyó en gran manera y esto ocasionó el debilitamiento del comercio y el incremento exagerado en el precio de los alimentos; pues la mayoría de los principales bienes de consumo se tuvieron que empezar a importar.¹¹

2.2 MARCO TEÓRICO

Considerando que la actividad agrícola en Colombia es esencial y clave para su economía y que constituye la actividad más generalizada del pueblo colombiano y habiendo analizado los antecedentes e historia de la agricultura en el archipiélago se hace conveniente y necesario dar la suficiente importancia a este aspecto. Los raizales de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se sienten completamente abandonados, por parte del estado, a nivel general en cuanto a su economía, en especial a lo que respecta a la agricultura.

Actualmente existen cinco organizaciones registradas en la Cámara de Comercio conformadas por agricultores y porcicultores, principalmente por raizales, estas han sido creadas con el fin de intermediar con el gobierno y solicitar mejores condiciones productivas, protección y fortalecimiento de la agricultura, pero sus solicitudes han sido poco escuchadas.

Esperanzadoramente, en febrero de este año tras el fallo de la Haya, el actual Presidente de la República, Juan Manuel Santos, firmó un decreto en el que se compromete a impulsar proyectos y tomar medidas de choque para generar nuevas actividades económicas en los campos de la agricultura, la pesca y la acuicultura que beneficien a los isleños. Además el actual Plan de Ordenamiento Territorial pone en primer lugar la agricultura en el uso de los suelos de varios corredores de las islas y cayos. Por último, El Plan de Desarrollo Departamental

¹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía San Andrés y Providencia. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [Guia_san_Andrés_providencia-web.pdf](#); p. 31

¹¹ AGENCIA PRENSA RURAL. Op. cit. p. 10

2012 – 2015, cuya tarea es priorizar acciones que permitan la transformación productiva de las islas, apuesta en el desarrollo potencial que se pueda alcanzar en este campo, para así garantizar la seguridad alimentaria de la población y poder ofrecer una gama variada de productos típicos tanto para el consumo directo de la isla como para ser exportado.

Pero para poder tener identificadas las ayudas a los agricultores del archipiélago se debe partir de fomentar la asociatividad para que sea más organizado y estas sean más efectivas, si se tiene el término de asociatividad según Juan Gonzalo Castellanos docente, consultor e investigador de universidades como: Universidad de La Sabana, Pontificia Universidad Javeriana, Fundación Universidad Autónoma de Colombia, Fundación Andina para el Desarrollo Tecnológico y Social, Universidad Externado de Colombia. Autor de diferentes libros en el área de Asociatividad y de artículos publicados en revistas. Director y autor de numerosos proyectos de investigación dice que:

La asociatividad, expresada en la conformación de redes de negocios o clúster localizados de empresas en una industria específica, ha sido estudiada por numerosos autores en el mundo desarrollado. Para Latinoamérica y para las PYMES representa una ventaja importante frente a los retos de productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercado que se abren en el concierto global; especialmente, en la forma de establecer cooperaciones, colaboraciones y competencias, en aspectos como el mercadeo y la innovación¹²

Mientras que para el Ing. Juan Carlos Vegas Rodríguez funcionario del Consorcio Asecal Mercurio Consultores perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, la asociatividad: “Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización.

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.¹³

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El panorama actual de la agricultura de la isla nos muestra un abandono casi total por parte del estado hacia los agricultores, y lo más preocupante es que no se vislumbran soluciones en el corto plazo, lo que necesariamente obliga a replantear

¹² UNIVERSIDAD EAN [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/339/301>

¹³ MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO DEL PERU. Asociaciones. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

el modo en que se viene trabajando en este sector, es primordial comenzar a explorar que beneficios traería para el sector la asociatividad de sus integrantes, ya que en el hoy se cultiva de forma individual en pequeñas parcelas sin ningún tipo de tecnología y sin formación o capacitación alguna que permita ser competitivos y cumplir con los requisitos exigidos por el mercado local.

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, “pero The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder¹⁴, permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla”, la manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

El Business Model Canvas como herramienta es un cuadro dividido en 9 partes, el cual consta de los siguientes puntos:

- Segmento de Clientes: ¿A qué clientes y usuarios atiende? ¿Qué tareas quieren ellos que haga?
- Propuesta de Valor: ¿Qué les está ofreciendo? ¿Qué se está haciendo para ellos? ¿Les importa?
- Canales: ¿Cómo quieren ser contactados en cada segmento? ¿A través de qué puntos de interacción?
- Relación con el Cliente: ¿Qué relaciones está estableciendo con cada segmento? ¿Personal? ¿Automatizada? ¿Adquisitiva? ¿Retentiva?
- Flujos de Ingreso: ¿Qué clientes están realmente dispuestos a pagar? ¿Cómo está generando ingresos transaccionales o recurrentes?
- Recursos Claves: ¿Qué recursos sustentan el modelo de negocios? ¿Qué activos son esenciales?
- Actividades Clave: ¿Qué actividades necesita realizar bien en el modelo de negocio? ¿Qué es crucial?
- Asociados Clave: ¿Qué socios y proveedores apalancan el modelo? ¿En quién necesita confiar?

¹⁴ FUENTES, Marcelo A. Modelo Canvas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://alexosterwalder.com> y <http://marceloandresfuentes.wordpress.com/2012/05/08/business-model-canvas/>

- Estructura de Costos: ¿Cuál es la estructura de costos resultante? ¿Qué elementos clave manejan los costos?

En fin, el Business Model Canvas, como herramienta colaborativa, de rápido uso y corrección es invaluable para una empresa que busca ordenarse y moverse rápidamente en este mundo que a cada minuto nos sorprende con sus cambios.

Alianzas. Asociaciones clave. Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costos y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio¹⁵. “¿Con qué alianzas va a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más. Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores”.

Matrices estratégicas¹⁶. Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Matriz MEFI. La MEFI¹⁷ suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas, herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

¹⁵ EMPRENDEDORES. Alianzas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>

¹⁶ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Matrices Estratégicas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [En http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/las-matrices-de-analisis-estrategico.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/las-matrices-de-analisis-estrategico.html)

¹⁷ MEFI. Proceso, planeación y control estratégico. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/Polilibros/P_proceso/Planeación_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

2.3.1 Marco Económico. La economía del archipiélago está centrada en su mayoría en el turismo ya que se ha convertido en destino casi obligado para los colombianos que quieren pasar sus vacaciones en el mar y en ambiente paradisíaco y gracias a la existencia de una gran gama de hoteles que ofrecen todas las comodidades. El comercio es el otro fuerte de la economía, ya que al ser puerto libre favorece el intercambio de productos a bajos costos y fortalece la afluencia de transporte marítimo y aéreo.

Actualmente la producción agropecuaria en San Andrés es muy pobre, genera empleo solamente para el 1% de la población, ya que el 95% de los alimentos que se consumen se importan de los Estados Unidos, Nicaragua y Colombia Continental¹⁸.

A pesar del apoyo casi nulo del gobierno, las escasas técnicas de riego de los suelos (lo que hace que los cultivos no sean constantes durante todo el año), los altos costos de los insumos agropecuarios y la mano de obra y el escepticismo de los jóvenes isleños hacia la agricultura, (la mayoría de los productores son mayores de 50 años) los isleños hoy en día todavía utilizan el *trueque*, intercambiando algunos de los productos que cultivan en sus pocas huertas caseras que ni siquiera son de su propiedad, sino que en calidad de préstamo les son otorgadas por amigos o familiares para que estas sean cultivadas¹⁹.

2.3.2 Marco jurídico legal. Con el Decreto 2256 de 1991²⁰, el Gobierno Nacional con el fin de asegurar el manejo integral de la actividad pesquera y acuícola, así como el fomento de la explotación racional de los recursos pesqueros, reglamenta su manejo y aprovechamiento. Así mismo, el gobierno nacional en el 2003 liquidó el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura, INPA y creó y estructuró el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER²¹ con el decreto 1300 de 2003, y le facultó la función de controlar de pesca y agricultura y un nuevo cambio en la institucionalidad pesquera nacional con la expedición de la ley 1152 del 2007²². Por tanto existe la normatividad particular, necesaria y suficiente para respaldar el desarrollo agrícola, pesquero y acuícola de la región, aunado a las distintas normas del Ministerio de Agricultura que impulsan y refuerzan dicho manejo.

¹⁸ AGENCIA PRENSA RURAL. Op. cit. p. 182.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 182

²⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 2256 /1991. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: https://www.minagricultura.gov.co/.../Decretos/decreto_2256_91.pdf

²¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 1300/2003. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: www.iadb.org/Research/legislacionindigena/.../CO-Decreto-1300-03.doc

²² MINISTERIO DE AGRICULTURA. Ley 1152/2007. Minagricultura, . [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1152_2007.htm

2.3.3 Marco tecnológico. De acuerdo con las políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia y las políticas para el desarrollo de las actividades de ciencia, tecnología e innovación²³, el gobierno ha impulsado la necesidad de actualización técnica, tecnológica y de recursos para el manejo del campo y sus cultivos. Así mismo, en el transcurso de 2013 el gobierno parece haberse interesado por la situación tecnológica del Archipiélago.

Por medio del Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han invertido aproximadamente 4.700 millones de pesos en el programa Vive Digital, dando como resultado que haya más gente que tenga acceso al mundo electrónico en estratos 1 y 2. En abril del año pasado la Secretaría de Educación del Departamento entregó más de 4.400 tabletas a los estudiantes de escuelas públicas de educación básica y media²⁴ mejorando la estructura en soporte de internet y sin dejar atrás los subsidios entregados por el gobierno a las familias más pobres de la isla para la adquisición de un computador.

Otro avance en la calidad de la educación lo está logrando la Gobernación del Departamento junto con el Ministerio TIC, capacitando y acreditando a los profesores de instituciones públicas en competencias TIC.²⁵

En cuanto a la parte agrícola la tecnificación es mínima ya que muy pocos labriegos se encuentran capacitados para sacar sus cosechas en masa o en producción.

2.3.4 Marco social. Los raizales constituyen una minoría étnica propia del Archipiélago. Esta población se remonta desde principios del siglo XVIII, época de la colonización española y migración de ingleses y jamaquinos lo cual permite que se cree una cultura muy similar a la de otros pueblos del Caribe anglófono y hoy día se conservan muchas de sus tradiciones y cultura. Hoy en día, a decir verdad, es muy difícil diferenciar quien es raizal de quien no, por al gran mestizaje que se ha dado.

Debido a esta mezcla de culturas, todavía se continúa hablando el Creole o Inglés Criollo, lengua que procuran mantener viva los raizales, como parte de su identidad, aunque por varias décadas esta lengua fue mal vista pues tiene raíces africanas y es considerada como primitiva. El Creole es la lengua informal de los isleños, la que utilizan normalmente en la calle, para intercambiar sus productos.

²³ FEDESARROLLO. Agricultura en Colombia. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/.../Libro-SAC_Web.pdf

²⁴ MINISTERIO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Las TIC's. San Andrés: Secretaría de Educación.

²⁵ SANANDRESHOY.COM. Calidad de la educación. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: http://www.sanandreshoy.com/news/show_news.php?category_id=10&content_id=2826

Por otro lado, el inglés estándar se convirtió en la lengua usada por las clases altas pues da estatus dentro de la sociedad y al hablarlo abre puertas a nivel político y religioso. El español también es lengua oficial.

Sin embargo, con la “Colombianización” años 50’s, al imponerse ciertos patrones culturales comunes en la sociedad de la Colombia continental, los raizales empezaron a crear espacios propios como La Loma o San Luis, donde el resto de colombianos no pudieran cambiar ni dañar su cultura, así es como los raizales empiezan a defender su lengua autóctona, su religión y demás derechos culturales ante el gobierno, que los respalda en cierta forma con la constitución de 1991.

La sociedad raizal actualmente enfrenta varios problemas como son: la sobrepoblación, el desempleo²⁶ y la educación inapropiada para la población. Además de la venta de territorios por parte de los nativos hacia los emigrantes. El desempleo se deriva de esta situación y debido a que los empresarios prefieren contratar a personas del interior ya que estas trabajan por menos dinero y no tienen problema con trabajar horas extras y otras imposiciones de los empleadores, en cambio los raizales, no están dispuestos a regalar su trabajo ni a ser sumisos en su propio territorio.

²⁶ EL TIEMPO.COM. Es urgente enfrentar la sobrepoblación en San Andrés. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/blogs/afrocolombianidad/2009/11/en-san-andres-hay-desempleo-so.php>

3. MARCO METODOLÓGICO

La información descrita en este trabajo proviene de las conferencias realizadas en la U. Piloto realizadas durante el XX y XX de junio por diferentes conferencistas entre quienes se destacan docentes universitarios, periodistas y expertos de la situación social, político y económica de San Andrés; de igual manera se realizaron visitas de campo en la isla y entrevistas a raizales, isleños y continentales; se visitaron asociaciones de agricultores y pescadores donde se pudo identificar y constatar de manera directa la situación actual de este gremio.

Durante nuestra permanencia en la isla tuvimos la oportunidad de tener un conversatorio con la Gobernadora Aury Guerrero Bowie y la secretaria del interior Emiliana Bernard Stephenson y con el staff de Gobierno quienes comentaron la situación actual de la isla y de igual manera respondían las diferentes preguntas que los asistentes realizábamos.

Las entrevistas que se realizaron en los diferentes sitios visitados no fueron preparadas ni se tenía algún libreto o cuestionario y todas las preguntas fueron espontáneas, es decir, con entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas, fundamentadas en directrices sobre las variables que se debían preguntar relacionadas con la forma de producción, sistemas agrarios, costumbres y técnicas de producción, siembra cosecha y post-cosecha que aplican para sus labor de campo, así como variables relacionadas con las condiciones de vida, costos de las operaciones y uso de mano de obra entre otras, favor ajustar esta redacción, se realizaron en las sedes sociales de las asociaciones, en las calles de la Isla y en el lobby de hotel que nos hospedamos (Hotel Sunrise) cuando aceptaba nuestra invitación.

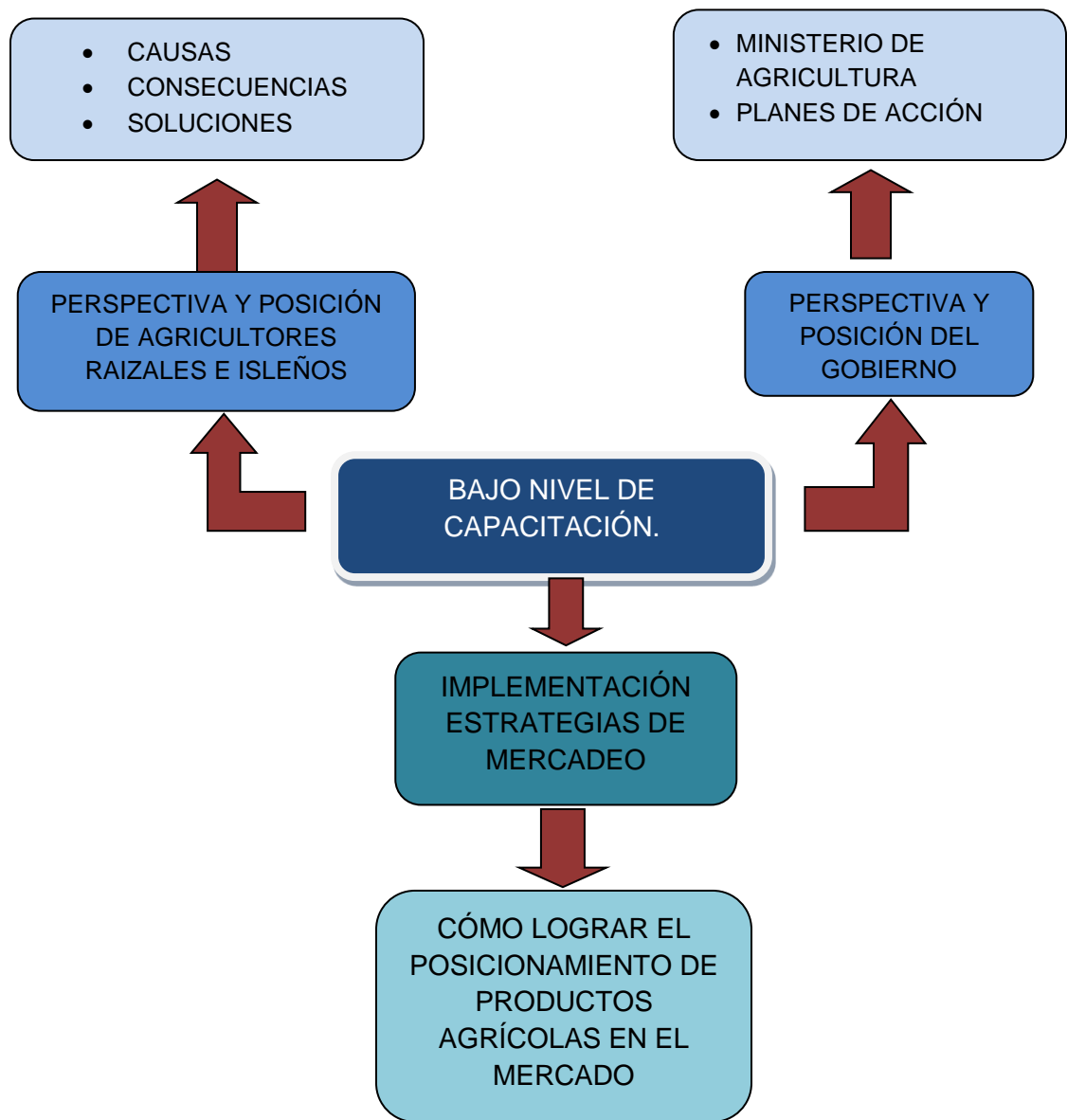
Por otro lado en las mesas de trabajo se interactuó con estudiantes de las facultades de:

- Arquitectura
- Economía
- Ingeniería de Telecomunicaciones
- Contaduría Publica
- Ingeniería de Mercados
- Administración de Empresas
- Especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico

Al poder trabajar de una manera inter y multidisciplinar con diferentes disciplinas permitió dar un enfoque más abierto al planteamiento de los diferentes problemas y así mismo poder diagnosticar las posibles soluciones a los temas agrícolas de la isla.

En estas mesas de trabajo se realizaron diversos debates entre los diferentes integrantes permitiendo fraccionar las distintas tareas (entrevistas, actas, video, fotografía, entre otras actividades). Y los resultados de estas actividades todas las noches en el hotel eran colocados sobre la mesa logrando diferentes tipos de conclusiones que más adelante en el plan de mercadeo y las diferentes matrices se exponen. En la siguiente figura se encontrará el árbol de problemas donde se puede identificar la problemática actual de la isla en la parte agrícola, Gráfica 1:

Figura 1. Árbol del problema



Fuente: Construcción de los autores. 2014

4.2 ANÁLISIS

4.2.1 Análisis DOFA - Sector Agrícola. Dividido en dos grandes temas, el sector y su comercialización

4.2.1.1 DOFA - Sector Agrícola. Los hallazgos encontrados fueron consignados en la Tabla 1.

Tabla 1. DOFA sector agrícola

DOFA Sector Agrícola	
<p>Debilidades Hay sobrepoblación en la Isla. Falta de capacitación No formalización del sector. Contaminación ambiental. No existe tecnología para el desarrollo de cultivos Problemática de Plagas No existen proyectos por el gobierno para No existe un sistema de agua y alcantarillado. Falta de Mano de Obra Directa y Mano de Obra Calificada. Capacitación en técnicas de cultivo y control de plagas Desinterés de la niñez por la educación y</p>	<p>Fortalezas Diversidad de explotación de productos. Fortalecimiento de asociación de agricultores Producción de alimentos exóticos (productos claves). Declaración del territorio como Reserva de Biosfera. Diversidad Eco sistémica Multiculturalidad. Origen étnico – racial – Euro Afro Caribeño. Cultura raizal presenta una marcada unidad familiar.</p>
<p>Oportunidades Terrenos aptos para el cultivo Tradición y prácticas artesanales Aprovechamiento de la producción de los productos cultivados por los raizales Creación de modelos de negocio. Autoabastecimiento. Cultivos hidropónicos y orgánicos. Generación de empleo (ingresos), inversión y autoconsumo.</p>	<p>Amenazas el fomento del agro Altos niveles de analfabetismo Importación de productos alimenticios. Narcotráfico. Altos costos de combustibles. Empresas estatales imposibilitan creación y aplicación de nuevos proyectos. Climatología – Fenómenos Naturales. Escases de agua</p>
Fuente: autores, 2014	

Como se puede evidenciar, el sector agrícola de la isla presenta grandes retos desde su estructura básica, ya que en muchos casos el trabajo realizado por los agricultores se ve seriamente afectado por diferentes factores tales como por ejemplo la plaga de la cochinilla que viene azotando la isla desde hace algunos años y que se encarga de destruir poco a poco toda la vegetación de la isla, esto hace que se requieran cuidados especiales en los cultivos de los diferentes

productos, el agua que es un factor fundamental para este tipo de actividad escasea de manera dramática a tal punto que se vienen utilizando las reservas subterráneas que se pensaban manejar en el mediano o largo plazo, también es relevante que la juventud de la isla no está interesada actualmente en trabajar en esta actividad, ya que no ven realmente una opción de vida en ello; pues les parece muy dura y poco rentable, entonces prefieren arriesgar sus vidas queriendo ganar dinero fácil y rápido en el negocio del narcotráfico que es otra dificultad que está llevando a que menos personas y en especial los niños y jóvenes se interesen por el sector agrícola, a esto también se le suma el olvido en que el gobierno ha tenido a la isla, en especial a los agricultores que tratan por todos los medios de subsistir en ese ambiente de caos y olvido en el que se encuentran, luchando contra la corriente, viviendo y trabajando con técnicas obsoletas que no les permiten tener óptimos resultados en sus actividades, claro, todo esto por falta de una capacitación constante y adecuada que les permita conocer las técnicas y la tecnología apropiada que les brinde la posibilidad de lograr resultados verdaderamente relevantes en su actividad, pero es fundamental que los cultivadores no sigan luchando como islas cada uno por su lado buscando su beneficio personal, ya que esto los aleja de tener mejores posibilidades en la búsqueda de un futuro mejor.

Así como hay muchos inconvenientes y dificultades de igual forma se presenta un mar de oportunidades, ya que con un modelo serio que se ajuste a las necesidades de la comunidad y que les brinde opciones de mejorar su situación actual se daría inicio a un cambio que sería un gran aporte y ayuda para la isla en general, nosotros como representantes de la Universidad piloto de Colombia y con la interdisciplinariedad que nos permite este taller internacional, trabajamos con el objetivo de proponer una posible solución que vaya de acuerdo a las necesidades de la población agrícola de la isla, y buscando no afectar sus costumbres culturales que han permanecido con el paso del tiempo, lo que proponemos es un modelo de unidad productiva basado en el mejoramiento de las técnicas de cultivo, aprovechamiento de recursos, asociación de los agricultores y el apoyo de diferentes entes con el fin de garantizar desde el cultivo hasta la comercialización de los productos una forma eficiente que traiga beneficios para todos.

3.2.1.2 DOFA - Sector Comercialización. Matriz de análisis que permitirá identificar las amenazas y debilidades del proceso de comercialización para convertirlas en oportunidades, como también trabajar en las oportunidades y fortalezas del mismo, ver Tabla 2.

Tabla 2. Dofa Comercialización.

DOFA Comercialización	
Debilidades Producción discontinua Pequeñas producciones Falta de un lugar adecuado para la exposición de los productos Transporte deficiente e inadecuado Falta de asociación de los productores Capacitación Centro de acopio de los productos cultivados	Oportunidades Negociación con hoteles Negociación con restaurantes Comercialización para la comunidad isleña La demanda es mayor a la oferta Apoyo de la universidad
Fortalezas Conocimiento del mercado Conocimiento de la tierra Conocimiento de los cultivos Conocimiento de la zona	Amenazas Importación de productos Productos importados son más económicos Analfabetismo
Fuente: Construcción de los Autores. 2014	

Como se puede apreciar no hay una estructura básica que permita pensar que en las condiciones actuales se puedan generar procesos de comercialización serios, ya que la falta de una asociación entre los agricultores de la isla ha sido una gran barrera; que no permite llegar de una forma eficaz a los hoteles, restaurantes, supermercados y a la comunidad en general; en la actualidad cada agricultor comercializa sus productos de manera independiente y de diferentes formas, algunos han querido llegar a los hoteles, otros a los restaurantes, otros solo lo hacen para su zona, etc.

A eso también se le suma que no se cuenta con un centro de acopio apropiado que garantice la calidad de los productos y que como consecuencia de ello los agricultores deban vender los mismos de forma rápida y en ocasiones a menor valor, por el temor que se puedan dañar, la falta de capacitación en la manipulación de los productos; desde el cultivo hasta la entrega final trae como consecuencia que la presentación de los mismos no es la adecuada y la que exigen los clientes, debido a ello los hoteles, restaurantes y comunidad en general optan por elegir los importados muchas veces; también le debemos sumar a esto que lo producido por los agricultores de manera independiente es muy poco y no es de forma constante para lo que exigen algunos clientes, por esto surge la necesidad inmediata de una verdadera asociación que agrupe, capacite e incentive a los agricultores con el fin de mejorar los distintos procesos que permitan una comercialización eficiente sus productos.

4.2.2 Análisis CANVAS. A continuación se describe un análisis según la matriz de Canvas, la cual permite hacer un análisis más profundo del panorama actual y las posibilidades de mejoramiento en el proceso de comercialización de los productos cultivados por los agricultores de la isla, (Ver tabla 3)..

Como lo muestra la matriz, es necesario comenzar a trabajar de la mano con diferentes entidades que permitan a la asociación tener alianzas estratégicas que mejoren su modelo estructural y comercial con el fin de tener una entidad más fuerte que permita hacer frente a los retos y exigencias del mercado en San Andrés Islas, se debe aprovechar la posibilidad de capacitaciones, publicidad y apoyo económico que ofrecen algunas entidades del gobierno como el banco agrario o la misma gobernación.

Tabla 3. Matriz Canvas

Actividades claves Publicidad Capacitación Modelo de comercialización Presentación ante la comunidad	Propuesta de valor Modelo comercial para la venta de los productos generados a partir de la unidad productiva	Socios claves Empresas inversores Universidad piloto Sena Gobernación Raizales Caja compensación Cámara de comercio
Relación con los cliente Contacto directo Asociaciones Citación telefónica Web	Canales Voz a voz Medios de comunicación (prensa, televisión, radio) Asociaciones	Segmentos clientes Población raizal Flotante Hoteles, restaurantes, supermercados y mini mercados Población productora
Segmentos clientes Población raizal Flotante Hoteles, restaurantes, supermercados y mini mercados Población productora	Recursos claves Modelo comercial Material publicitario y de ventas Recursos humanos	Ingresos Ventas Aportes Contribuciones Impuestos Egresos Materiales publicitarios Materiales de comercialización Recursos humanos
Fuente: autores		

Como se puede apreciar, no hay una estructura básica que permita pensar que en las condiciones actuales se puedan generar procesos de comercialización serios ya que la falta de una asociación sólida entre los agricultores de la isla ha sido una gran barrera que no permite llegar de una forma eficaz a los hoteles, restaurantes, supermercados y a la comunidad en general, en la actualidad

muchos agricultores comercializa sus productos de manera independiente y de diferentes formas, algunos han querido llegar a los hoteles otros a los restaurantes, otros sólo lo hacen para su zona etc.

A eso también se le suma que no se cuenta con un centro de acopio apropiado que garantice la calidad de los productos y que como consecuencia de ello los agricultores deban vender los mismos de forma rápida y en ocasiones a menor valor por el temor que se puedan dañar, la falta de capacitación en la manipulación de los productos desde el cultivo hasta la entrega final trae como consecuencia que la presentación de los mismos no es la adecuada y la que exigen los clientes, debido a ello los hoteles, restaurantes y comunidad en general optan por elegir los importados muchas veces, también le debemos sumar a esto que lo producido por los agricultores de manera independiente es muy poco y no es de forma constante para lo que exigen algunos clientes, por esto surge la necesidad inmediata de una verdadera asociación que agrupe, capacite e incentive a los agricultores; con el fin de mejorar los distintos procesos que permitan una comercialización eficiente de sus productos.

A continuación un análisis de la aplicación de matrices a la asociación de agricultores

4.2.3 Análisis MATRIZ DE VULNERABILIDAD

4.2.3.1 Aplicación de la matriz de vulnerabilidad. Consignados en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz Vulnerabilidad

Amenazas / Debilidades	Importación de productos	Importados más económicos	Analfabetismo	Productos sustitutos	Total Amenazas
Producción discontinua	5	5	3	4	17
Pequeñas producciones	5	5	1	5	16
Falta lugar apropiado para la exposición de productos	4	3	2	4	13
Transporte inadecuado	2	2	1	1	6
Capacitación	3	4	5	3	15
Centro de acopio	4	1	1	4	1
Plan estratégico	4	5	5	4	18
Falta página web	1	1	5	4	11
Falta catálogo de productos	2	2	4	5	13
Total debilidades	30	28	27	34	93
Fuente: autores, 2014					

4.2.3.2 Interpretación de resultados matriz vulnerabilidad. Como resultado de la matriz anterior, las amenazas internas más importantes que afectan las debilidades son:

- Falta plan Estratégico 8
- Producción discontinua 17
- Pequeñas producciones 16
- Falta de capacitación 15

Definitivamente la falta de visión que ha caracterizado a la asociación hasta el momento hace ver que se encuentra muy débil en una estructura que le permita tener claro el panorama a seguir, pensando en el futuro no se cuentan con bases sólidas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

Las debilidades impactadas por las amenazas son:

- Productos sustitutos 34
- Importación de productos 30
- productos importados más económicos 28

Se puede observar cómo la importación de productos puede llevar a la quiebra a la asociación, ya que inclusive estos están llegando más económicos que los cultivados en la isla, ahí es donde la unión de los agricultores toma sentido, puesto que al comprar los insumos de manera conjunta a través de la asociación se tiene mayor poder de negociación; debido a los volúmenes de cada pedido, pues estos serían al por mayor; teniendo así la posibilidad de lograr descuentos importantes, al igual que si se permite el ingreso de nuevas tecnologías en los cultivos permitiría bajar los costos y ser más competitivos en los precios, en tema de calidad el panorama es más alentador, ya que los productos locales son muy apetecidos inclusive por encima de los importados.

4.2.4. Análisis Matriz MEFI. Levantando los datos, la matriz se expresaría así:

4.2.4.1 Aplicación matriz MEFI. Establecidos en la Tabla 5:

Tabla 5. Matriz MEFI

Factor Interno Clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
No hay contador	Debilidad	0.18	2	0.36
Experiencia en la actividad	Fortaleza	0.13	3	0.39
Falta modelo propuesta comercial	Debilidad	0.14	1	0.18
No hay asignación de funciones	Debilidad	0.14	1	0.14
Hay conocimiento del mercado	Fortaleza	0.10	3	0.30
Falta estructura física adecuada	Debilidad	0.18	1	0.18
Falta implementa áreas internas	Debilidad	0.13	1	0.13
Total		1		1.68
Fuente: autores				

4.2.4.2 Interpretación de resultados de la matriz MEFI. La ponderación del resultado es 1,68 estando por debajo del promedio que es 2,5, lo cual indica que el funcionamiento de la asociación no ha sido el mejor y muestra claramente que se deben tomar medidas de manera urgente ya que no se está cumpliendo con las necesidades de la entidad, se deben aprovechar mejor las fortalezas y trabajar en las debilidades.

Esta es una herramienta de estrategia empresarial que busca identificar oportunidades de crecimiento de la organización, sea con nuevos o actuales productos y para mercados existentes o inexplorados, representada en la figura 2:

Figura 2. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: TARINGA.NET. Estrategias de competitividad. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/14817204/>.

4.2.5. Análisis MATRIZ ANSOFF. Y que para el proyecto se consignan en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz Ansoff

Matriz Ansoff		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Búsqueda de mercado	Sin nuevos productos
	Nuevos	Sin desarrollo de mercado	Sin capacidad de diversificación

Fuente: autores

4.2.5.1. Interpretación de la matriz ANSOFF. La matriz Ansoff muestra que actualmente la asociación está ubicada en el cuadrante de penetración de mercado, ya que se encuentra en la búsqueda de llegar al mercado existente con los mismos productos, de tal forma que le permitan crecer y desarrollarse como organización, esto se lograra a través de la fuerza de ventas y la publicidad requerida para tal fin, incrementando el consumo de los clientes actúales lo que generaría mayor volumen de pedidos.

Como conclusión de los análisis de matrices se pueden observar las siguientes realidades:

- La situación actual de la asociación no permite tener mejores resultados ya que no tienen una estructura sólida en su organización, esto surge como consecuencia de la falta de capacitación en temas como mercadeo, conservación y manejo de alimentos perecederos, distribución y mejores técnicas de cultivo, para ello se propone un programa de capacitación que busca forjar competencias en los diferentes integrantes de la asociación, aquí cobra vital importancia el apoyo de entidades como el SENA, banco agrario y la gobernación.
- El analfabetismo en general de los habitantes de la isla va en detrimento de consolidar un equipo de trabajo altamente competitivo, es necesario que se siga incentivando a los niños desde los hogares y colegios con el fin de mantenerlos en constante estudio y preparación ,
- Las técnicas de cultivo son obsoletas y no permiten tener una producción permanente que satisfaga las necesidades de los clientes, es por ello que estos prefieren los productos importados ya que pueden contar durante todo el año con ellos, es necesario a través de la gobernación conseguir el apoyo necesario para adquirir tecnología de punta accediendo de igual forma a los incentivos que ofrece el banco agrario.
- Se cultiva gran variedad de productos sin tener en cuenta lo que demanda el mercado, de las entrevistas realizadas en algunos hoteles y restaurantes de la zona se identificó que estos demandan durante todo el año productos tales como tomate, naranja, yuca, melón, papaya etc., que son una gran oportunidad ya que estos se cultivan con gran facilidad y el terreno es apto para ello.
- Faltan unas instalaciones físicas adecuadas que permita un mejor funcionamiento de la asociación.

Teniendo en cuenta los análisis de los resultados obtenidos y las realidades evidenciadas, se debe comenzar a trabajar en nuevos mercados, y la isla brinda la oportunidad de mirar hacia las cadenas hoteleras y restaurantes principalmente,

que es un mercado que ha estado descuidado como consecuencia de la falta de organización pues no se cumplen los requisitos básicos para satisfacer sus necesidades. La asociación debe seguir manejando los actuales productos y ampliando su portafolio de acuerdo con las necesidades de estos clientes.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Donde se realizara el proyecto:

San Andrés Islas

Por que

Las siguientes actividades apoyan la elaboración del plan de mercadeo:

- Consecución de nuevos clientes
- Fortalecimiento de la marca
- Conocer su entorno y competencia
- Determinar las necesidades de su target
- Ganar participación del mercado
- Identificar oportunidades
- Crear estrategias para crecer en facturación.
- Organización y control de la organización
- Ayudará a mejorar las relaciones entre el equipo de trabajo pues unirá esfuerzos en la búsqueda de un beneficio en común que les permitirá mejorar su entorno en general. Para poder mejorar las relaciones entre ellos se harán talleres para reforzar el trabajo en equipo (juegos, rondas, carreras de observación y por último se invitara a todos los participantes a por lo menos una vez al mes salir a trabajar con una persona diferente, de esta manera se refuerzan los lazos de compañerismo)

Para que

Para ayudar a los isleños a mejorar su presencia tanto en imagen y servicio entre los diferentes clientes de la isla, establecer una hoja de ruta para saber hacia dónde van, previendo posibles oportunidades y amenazas futuras garantizando la permanencia en el mercado local.

Esto permitirá el comienzo de una organización clara en sus objetivos obteniendo un análisis interno y externo que permita crear estrategias enfocadas al éxito de las diferentes operaciones.

Como

Mediante un análisis de la competencia y la situación actual de la isla, conociendo sus necesidades actuales y previendo las futuras, identificando el nicho de mercado en el cual se va a trabajar, creando estrategias de comunicación que permitan llegar a los diferentes clientes, análisis FODA, definiendo objetivos claros, medibles y alcanzables análisis de las cuatro P's Producto, Plaza, Precio Promoción.

Precio

- Precio a Mayoristas
- Descuentos a mayoristas
- Opciones de pago.
- Plaza
- Ubicación
- Canales de distribución
- Logística
- Promoción
- Publicidad que se maneja
- Medios de comunicación
- Relaciones públicas
- Producto
- Calidad de los productos
- Garantía
- Empaque

4.3 PLAN DE MERCADEO, PROPUESTA: NECESIDAD DE ASOCIACIÓN ENTRE LOS AGRICULTORES DEL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA

4.1 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO EN LA ISLA DE SAN ANDRES

En la experiencia que se tuvo de participar del XXI Taller Internacional en la isla de San Andrés, la oportunidad de conocer más a fondo su cultura, situación económica, actualidad y expectativas para el futuro, es lamentable percibir como la situación actual es de zozobra e incertidumbre entre sus habitantes, sobre todo después del fallo de La Haya en meses pasados, que dejó como resultado la pérdida de una extensa porción de mar y que es justamente allí, en esa zona,

donde nuestros compatriotas pescadores artesanales y algunas empresas pesqueras tenían sus principales fuentes de trabajo para su actividad pesquera, ahora todos esos pescadores y sus familias quedan desubicados, pues su fuente principal de ingreso está basada prácticamente en esta actividad, lo que significa que en tema de empleo la situación tiende a ser más crítica ya que no se avistan por parte del gobierno nacional soluciones inmediatas y serias que permitan mitigar el impacto de una situación como está; no obstante a esto, se le suman un número mayor de problemas como es la grave situación de acueducto y alcantarillado, analfabetismo, vías, etc., que no permiten si quiera pensar en soluciones en el corto plazo.

El turismo que ha venido incrementándose a pesar de todos los problemas e inconvenientes que tiene la isla actualmente, es afortunadamente una buena fuente de empleo, sin que ello quiera decir que sea la solución esperada en la inmediatez; es por ello que aunque todo este panorama que puso a nuestra amada isla a sonar en el contexto nacional e internacional hay otro tema especial y de gran preocupación como es el agrícola, que aunque no ha sido siquiera nombrado en los diferentes debates de nuestras grandes personalidades, o asunto de televisión, radio o prensa escrita, no deja de ser una gran oportunidad que brinda este sector para generar nuevas oportunidades, aunque olvidados.

De nuestra visita a la isla y la maravillosa oportunidad de interactuar con algunos de los isleños dedicados a la agricultura se vislumbra una gran oportunidad para explotar y sacar adelante de manera definitiva esta alternativa de vida que le daría la oportunidad a muchas personas de tener otras opciones que puedan aliviar esa angustia y dolor por lo perdido. Es por ello que partiendo de esa base y viendo esa gran oportunidad que se da en este mar de incertidumbre, aparece también nuestra propuesta de apoyo para la comercialización de los productos agrícolas de la isla, que nace y tiene vida desde su base misma que en este caso sería el mejoramiento continuo de los cultivos o cambio de los modelos de cultivo y que va enfocada principalmente a apoyar desde lo académico esta alternativa que aparece cuando el panorama es más desalentador que nunca.

A continuación se mostrará un análisis resumido en la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas} de acuerdo con lo trabajado en las mesas, que permite tener una base, con el fin de brindar posibles soluciones a la problemática actual del sector agrícola en la isla.

4.3.1 Formulación de misión, visión y objetivos. Ya que actualmente la asociación de agricultores no cuenta con una visión, misión, objetivos, estructura organizacional, áreas ni funciones que son parte fundamental para determinar el direccionamiento de lo que se pretende para la asociación a continuación se incorporaran estos elementos.

4.3.1.1. Visión

Visión. La asociación tendrá comercialización de productos agrícolas de alta calidad en San Andrés Islas, cumpliendo y superando las expectativas de los clientes, teniendo un personal competitivo y en constante capacitación, aportando orden y equidad entre los miembros de la sociedad. La honestidad y el compromiso serán los pilares para hacer poder cumplir la visión.

4.3.1.2. Misión

Misión. La asociación proveerá a San Andrés Islas de productos agrícolas de la más alta calidad, siempre alineados con los valores de la honestidad, el respeto por los demás y el cumplimiento de nuestra oferta.

4.3.1.3 Objetivos. El objetivo general del Plan de Mercadeo se resume aquí:

4.3.1.3.1 Objetivo General. El objetivo general de la asociación será la comercialización de productos agrícolas para San Andrés Islas, a partir de las ventajas competitivas de estar asociado. Para lograr esto es necesario seguir con el plan de capacitación y formación que se tiene diseñado para los asociados.

Al continuar con el plan de capacitación constante los resultados se verán de forma automática ya que los ingresos mejoraran así como su calidad de vida y por ende sus familias tendrán mayor acceso a servicios básicos como lo son la salud y la educación ya que uno de los mayores problemas que se presentan en la Isla es el analfabetismo por el poco interés o por factores económicos que no permite enviar a la escuela a los niños.

Al poder mejorar las técnicas de cultivo mediante la capacitación constante estas dejaran de ser obsoletas y permitirán tener una producción permanente que satisfaga las necesidades de los clientes, es por ello que estos prefieren los productos importados ya que pueden contar durante todo el año con ellos, es necesario a través de la gobernación conseguir el apoyo necesario para adquirir tecnología de punta accediendo de igual forma a los incentivos que ofrece el banco agrario.

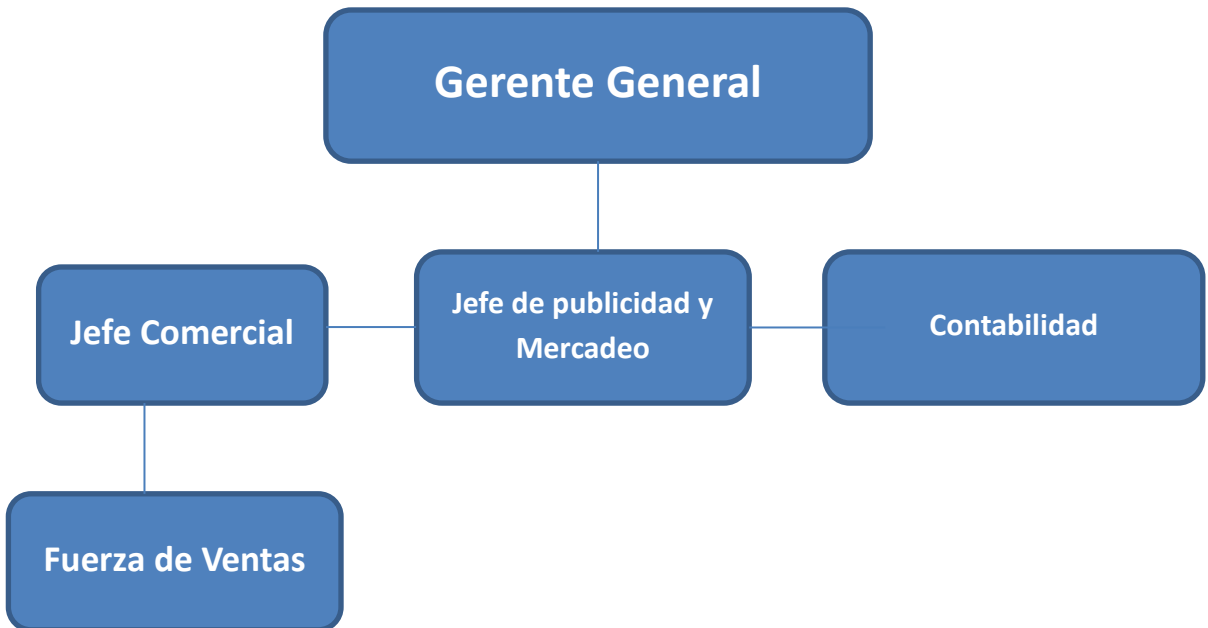
4.3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar la agricultura en la isla buscando constantemente mejorar los cultivos con nuevas tecnologías con el fin de ofrecer mejores productos.

- Entregar productos de la más alta calidad con el propósito de tener clientes en el largo plazo.
- Dar a conocer la asociación en San Andrés Islas, tanto a los proveedores como sus clientes directos.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Valores. La asociación evoluciona al futuro de la mano de valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad social y ambiental, de la mano de sus colaboradores íntegros que dan siempre lo mejor de sí para cumplir la oferta de servicio.

4.3.2 Organigrama. El Organigrama de la Asociación de Agricultores de San Andrés Islas propuesto es, figura 3:

Figura 3. Organigrama



Nota: Esta estructura se mantendrá de acuerdo a los recursos disponibles de la Asociación; en la medida que se requieran ajustes se harán de acuerdo a los recursos económicos disponibles

Fuente: Construcción de los Autores. 2014

4.3.2.1 Funciones. Funciones de las áreas, cada una de estas tendrá un responsable.

4.3.2.1.1 Gerencia General. En cabeza de este estará la responsabilidad de la Representación legal, velar por el adecuado funcionamiento de la asociación, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, dirigir y coordinar las acciones necesarias para garantizar el éxito de la misma.

4.3.2.1.2 Jefe comercial. Previo visto bueno del gerente general asignar el presupuesto y liderar la fuerza de ventas, hacer seguimiento al mismo y aplicar estrategias para su debido cumplimiento, organizar capacitaciones para la fuerza de ventas, y elaborar informes para la gerencia general.

4.3.2.1.3 Contabilidad, Contador Staff, llevar la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas en la ley, elaborar informes financieros a la gerencia.

4.3.2.1.4 Publicidad y Mercadeo. Diseñar y desarrollar campañas en diferentes medios, crear pagina web, diseño de imagen corporativa, catálogo de productos.

4.3.2.1.5 Fuerza ventas. Asesoría y venta de productos, relación con los clientes, elaborar bases de datos de clientes.

4.4 PLANES DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta que para ejecutar esta labor se debe contar con el siguiente presupuesto:

DESCRIPCION	MONTO
Alquilar una oficina que sirva como centro de operaciones para el grupo	\$ 1.000.000
Muebles y equipo de cómputo (3 escritorios, 3 computadores de mesa, mueble archivador, sala de espera, entre otros)	\$ 5.000.000
Elaboración de publicidad (Volantes, pendones y eventos que permitan dar a conocer a los isleños que existe una nueva organización que permite asociarse y poder recibir toda la información correspondiente)	\$ 2.000.000
Pago de servicios públicos	\$ 500.000

4.4.1 Estrategia publicidad y promoción. Resumida en la Tabla 7:

4.4.1.1 Objetivo. Estará definido en hacer que en San Andrés Islas conozcan de manera efectiva la asociación de agricultores y todo lo que esta ofrece con sus productos agrícolas.

4.4.1.2 Estrategia. Mediante campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación como radio, televisión, prensa, entrega de volantes y visitas a clientes actuales y potenciales dar a conocer de manera efectiva la asociación.

4.4.1.3 Recursos. La coordinación estará a cargo del gerente general y el jefe comercial, buscando el apoyo que la gobernación de San Andrés brinda a este tipo de asociaciones, se debe buscar la posibilidad de pautar en los medios de comunicación de la isla. Se utilizaran volantes informativos y carteleras.

Tabla 7. Estrategia, publicidad y promoción

ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	JUSTIFICACIÓN
1.Desarrollar la imagen de la asociación	Jefe de Mercadeo y Publicidad	15 días	Es de vital importancia presentar una excelente imagen entre los clientes.
2.Diseño y elaboración de catálogo de productos y volantes.	Jefe de mercadeo	15 días	Es importante que la fuerza comercial cuente con material de apoyo para su gestión.
3. Definición de % descuentos para clientes especiales.	Jefe comercial	15 días	Busca incentivar compras al por mayor de los diferentes productos y motivar a los clientes para comprar.
Fuente: autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Jefe de Mercadeo y Publicidad	N/A (Incluido en sus funciones)	Entre 1 - 15 dias indicador 100%. Entre 16 - 20 dias indicador 80%. > 20 dias indicador

			perdido
2.	Jefe de mercadeo	200.000	Entre 1 - 15 dias indicador 100%. Entre 16 - 20 dias indicador 80%. > 20 dias indicador perdido
3.	Jefe comercial	N/A (Incluido en sus funciones)	Entre 1 - 15 dias indicador 100%. Entre 16 - 20 dias indicador 80%. > 20 dias indicador perdido.
TOTAL COSTOS		\$200.000	

4.4.2 Estrategia de precio. Resumida en la Tabla 8:

4.4.2.1 Objetivo. Ofrecer un precio de venta competitivo que sea de beneficio mutuo para las partes buscando siempre maximizar la utilidad en el mismo.

4.4.2.2 Estrategia. Mediante un adecuado manejo de los costos se obtendrá la base con el fin de fijar los precios respectivos.

4.4.2.3 Recursos. Gerente General y jefe comercial.

Tabla 8. Estrategia precio

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	JUSTIFICACIÓN
Establecer los costos de producción de cada uno de los productos.	Gerente General y Jefe comercial	1 mes	Se deben conocer los costos de producir con el fin de establecer el margen de utilidad y el Precio de venta final.
Fuente: autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Jefe comercial	N/A (Incluido en sus funciones)	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido

4.4.3 Estrategia de producto. Resumida en la Tabla 9:

Tabla 9. Estrategia de Producto.

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	JUSTIFICACION
2.Uno de los productos líderes será posicionado en los hoteles y complejos turísticos	Jefe Comercial	1 mes	Es de vital importancia tener claro los tiempos para cada uno de los cultivos ya que se deben programar dependiendo de la época del año. Es importante que la gente conozca el FRUTO DEL PAN.
3.Variedad en la entrega del producto	Jefe Comercial	1 mes	Es importante que las grandes cadenas hoteleras conozcan las variedades del fruto del pan y puedan enseñarle a los turistas.
Fuente: autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Fuerza de ventas	200.000	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
2.	Fuerza de ventas	100.000	Entre 1 - 30 dias indicador

			100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
TOTAL COSTOS		\$300.000	

4.4.3.1 Objetivo

- Ofrecer productos de la mejor calidad que satisfagan y superen las expectativas de los clientes.

4.4.3.2 Estrategia

- Enfocar los cultivos en los productos de mayor demanda en la isla y en los que presenten los mayores márgenes de utilidad.

4.4.4 Estrategia de venta. Resumida en la Tabla 10:

Tabla 10. Estrategia de venta

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	JUSTIFICACIÓN
1. Identificar la mayor cantidad de hoteles y restaurantes de la isla.	Jefe comercial	1 mes	Facilitará a la fuerza comercial la llegada a estos clientes de manera más fácil.
2. Coordinar con la gobernación la posibilidad de tener un lugar para la exposición de los productos.	Gerente General	1 mes	Se tendrá un sitio para que más clientes puedan llegar a los productos que maneja la asociación.
3. Comenzar a explorar la posibilidad de cultivar productos orgánicos	Gerente General	6 meses	Esta será la oportunidad para ofrecer un producto novedoso y que los clientes actuales están exigiendo.
4. Campaña de expectativa de las Ventajas de la Asociación	Jefe de Mercadeo	1 mes	Se obtendrá la atención de posibles clientes.
Fuente: autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Jefe comercial y fuerza de ventas	\$100.000	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
2.	Gerente general	\$200.000	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
3.	Gerente general	1.000.000	Entre 1 - 6 meses indicador 100% Entre 6 - 8 meses indicador 80% > 8 meses indicador perdido
4.	Jefe de mercadeo	\$200.000	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
TOTAL		\$1.500.000	

4.4.4.1 Objetivo. Incrementar las ventas para la asociación de agricultores en la isla de San Andrés.

4.4.4.2 Estrategia. Llegar a los hoteles y restaurantes de la isla con productos de calidad que cumplan con los requerimientos exigidos por estos, con el fin de dar inicio a una relación comercial prospera y duradera.

4.4.4.3 Recursos . Gerente General y Jefe Comercial.

4.4.5 Estrategia de comunicación. Resumida en la Tabla 11:

4.4.5.1 Objetivos.

Establecer los canales de comunicación necesarios que permitan la debida interacción con los clientes.

4.4.5.2 Estrategia. A través de la fuerza de ventas tener un contacto directo y efectivo con los clientes de manera tal que se generen relaciones a largo plazo y se conviertan en fans de la asociación.

4.4.5.3 Recursos. La Fuerza de ventas

Tabla 11. Estrategias de Comunicación

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	JUSTIFICACIÓN
1.Capacitación para la fuerza de ventas.	Jefe comercial	1 mes	Una fuerza de ventas debidamente capacitada será más profesional, y esto permite prestar un mejor servicio a la asociación y con ello estar más cerca del cumplimiento de las metas proyectadas de la misma.
2.Página web Línea de atención Portafolio de productos Relaciones públicas	Jefe Mercadeo y Publicidad	2 meses	A través de estos medios se impulsará la imagen corporativa de la asociación y la interacción con los clientes.
Fuente: autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Jefe comercial	N/A (incluido en sus funciones)	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido
2.	Jefe Mercadeo y	\$600.000	Entre 1 – 2 meses

	Publicidad		indicador 100% Entre 2 - 3 meses indicador 70% > 3 meses indicador perdido
TOTAL		\$600.000	

4.4.6 Estrategia de distribución. Resumida en la Tabla 12:

Objetivo

4.4.6.1 Objetivo. Brindar de forma directa y eficiente un óptimo servicio en la entrega de pedidos.

4.4.6.2 Estrategia. Se hará de forma directa con un personal debidamente capacitado en el modelo de distribución y sus acciones, para desarrollar dicha labor, en temas empaque, conservación, embalaje etc.

Recursos

4.4.6.3 Recursos. Motos

Tabla 12. Estrategia de Distribución.

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	JUSTIFICACIÓN
1. Establecer rutas y horarios de entregas	Jefe Comercial	1 mes	Ayudará optimizar tiempos y recursos en la entrega de los pedidos a los diferentes clientes.
2. Búsqueda de nuevos Canales	Jefe Comercial	3 meses	Búsqueda de disminución de costos y máxima penetración de mercados externos.
Fuente. autores			

ACCION	EJECUTOR	COSTO	MEDICION
1.	Jefe comercial	N/A (incluido en sus funciones)	Entre 1 - 30 dias indicador 100% Entre 31 - 45 dias indicador 70% > 46 dias indicador perdido

2.	Jefe comercial	N/A (incluido en sus funciones)	Entre 1 – 3 meses indicador 100% Entre 3 - 4 meses indicador 70% > 4 meses indicador perdido
----	----------------	------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. CONCLUSIONES

Se Identifica la problemática actual de la agricultura mediante visitas y entrevistando a raizales e isleños y al comparar la situación de la agricultura en San Andrés y Providencia desde el siglo XVIII hasta nuestros días, se evidencia el mal uso que se le está dando a este territorio, desconociendo gran parte de los avances y desaprovechando su recurso para explotación agrícola de alta tecnología.

Se diseña y propone una estrategia mediante un Plan de Mercadeo que permite a los asociados:

- Investigar los productos agrícolas estacionales que se pueden comercializar.
- Realizar la adecuada promoción y publicidad de puntos de venta con el fin de dar a conocer a los isleños las nuevas oportunidades de adquirir productos agrícolas de la isla.
- Mejorar la comercialización de los productos agrícolas y lograr aumentar de esta forma el nivel de demanda directo de las empresas ubicadas en el archipiélago tales como restaurantes, hoteles entre otros.
- Informar a los entes gubernamentales la necesidad urgente de crear un programa de formación y capacitación permanente para todos los agricultores del Archipiélago con el fin de mejorar la competitividad del sector agrícola y de esta forma ofrecer al mercado mejores productos.
- La necesidad permanente de capacitación en todo nivel: directivos para manejo de empresas de asociación, tecnologías administrativas para la optimización y consolidación de la asociación, tecnologías avanzadas para manejo de los cultivos del área y los avances en biotecnología para la mejora e innovación de sus productos.

6. RECOMENDACIONES

Luego de realizado el trabajo de campo y planteado el Plan Estratégico de Mercadeo, es importante consignar recomendaciones para alcanzar los objetivos de asociación de agricultores de la Isla:

- Aprovechar el apoyo y financiación que ofrece actualmente el gobierno nacional a través del banco agrario al sector agrícola.
- Conseguir unas instalaciones físicas adecuadas que cumplan con los requisitos básicos para que los empleados desarrollen sus labores de forma eficiente, a partir de los aportes de los asociados.
- Identificar los productos más demandados por el mercado con el propósito de hacer una planeación más eficiente de los cultivos y las estrategias de ventas.
- Establecer los convenios para adquirir tecnología y nuevos métodos de cultivo que permitan la optimización de los recursos para lograr mayores beneficios económicos a los asociados
- Comenzar cuanto antes un proceso de capacitación de los empleados, especialmente con la fuerza de ventas que es donde va a estar en gran parte el soporte de la asociación, en técnicas de ventas y fidelización de clientes.
- Programar con suficiente anticipación la participación de la Directiva de la Asociación en los eventos nacionales e internacionales que les permitan mantener un contacto directo con sus proveedores, clientes y con los organismos que permiten mantener a la vanguardia la especificidad de sus cultivos la visibilidad de su asociación.
- La Organización recibirá las solicitudes de las personas que se encuentren interesadas en formar parte de la asociación por medio de un formato de inscripción donde se deberán diligenciar todos los datos personales y así crear un registro por asociado.
- El objeto de crear la asociación será única y exclusivamente para abrir nuevas puertas de comercialización directa y más fácil con los posibles compradores y clientes de los productos de las personas que se encuentren en dicha Organización
- Se debe tener en cuenta que los recursos de sostenimiento de la Organización deberán venir en mas de un 80% del sector privado y público, sin embargo cada asociado deberá pagar una cuota de sostenimiento mínima para ayudar a

mantener los gastos fijos que correspondan de la manutención de la misma y así incentivar a los isleños que el sistema deberá ser responsabilidad de cada uno de los asociados para el beneficio propio; de esta manera se promueve el trabajo en equipo y además delegar la responsabilidad a ellos mismos.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Matrices Estratégicas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/las-matrices-de-analisis-estrategico.html>

Agencia Prensa Rural . La situación de los campesinos en San Andrés Islas. Miércoles 27 de diciembre de 2006 [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.prensarural.org/spip/spip.php?article182>

BARCENAS, Jairo. Conferencia “Papel de los sistemas de información ambiental en el desarrollo de los sistemas productivos, ambientales, sociales, tecnológico y de innovación para el archipiélago de San Andrés y Providencia” Bogotá, junio 5 de 2013; auditorio principal APR; XXI Taller Internacional Interdisciplinario Archipiélago de San Andrés y Providencia 2013

CANO, Adelaida. Los raizales sanandresanos: realidades étnicas y discurso político. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://pasaportecolombiano.wordpress.com/2007/12/29/documento-acerca-de-los-raizales-de-san-Andrés>.

COLOMBIA. Ministerio de Agricultura. Decreto 2256 /1991. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: https://www.minagricultura.gov.co/.../Decretos/decreto_2256_91.pdf

_____. _____. Decreto 1300/2003. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: www.iadb.org/Research/legislacionindigena/.../CO-Decreto-1300-03.doc

_____. _____. Ley 1152/2007. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1152_2007.htm

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Cifras censo 2005. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: http://www.xn--elisleo-9za.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4010:ocorre-por-una-reforma-profunda-social-y-de-derecho&catid=36:politica&Itemid=79

_____. Cifras del DANE, censo 2005: archipiélago cultural. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://aeropuertosanandres.com/el-archipelago/cultura/>.

_____. Resumen sobre San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/ icer/2011/ sanandres_icer__11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/sanandres_icer__11.pdf), pág. ICER Resumen.

EL TIEMPO.COM. Es urgente enfrentar la sobrepoblación en San Andrés. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/blogs/ afrocolombianidad/2009/11/en-san-Andrés-hay-desempleo-so.php](http://www.eltiempo.com/blogs/afrocolombianidad/2009/11/en-san-Andrés-hay-desempleo-so.php)

EMPRENEDORES. Alianzas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>

FEDESARROLLO. Agricultura en Colombia. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [www.fedesarrollo.org.co/wp-content/ uploads/ .../Libro-SAC_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/.../Libro-SAC_Web.pdf)

FUENTES, Marcelo A. Modelo Canvas. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://alexosterwalder.com> y [http://marceloandresfuentes.wordpress.com/2012/ 05/08/business-model-canvas/](http://marceloandresfuentes.wordpress.com/2012/05/08/business-model-canvas/)

GOOGLE. Voces de San Andrés, Crisis y Convivencia en un Territorio Insular: agricultura en San Andrés. / [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: [http://books.google.com.co/ books?id=JQUcC5SMP_B8C& pg=PT27&lpg=PT28&ots=QD-DdN5EIj&dq=agricultura+en+san+andres&hl=es](http://books.google.com.co/books?id=JQUcC5SMP_B8C&pg=PT27&lpg=PT28&ots=QD-DdN5EIj&dq=agricultura+en+san+andres&hl=es)

LÓPEZ BERZUNZA, Enrique. Proceso, planeación y control estratégico. MEFI. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/ Polilibros/P_proceso/ Planeación _y_Control_ Estrategico _Lic_Enrique_ Lopez_ Berzunza/ UMD/ Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeación_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía San Andrés y Providencia. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [Guía_san_Andrés_providencia- web.pdf](#); p. 31

MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO DEL PERÚ. Asociaciones. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/ comercio/ueperu/ consultora/ docs_ taller/Presentaciones_Tumbes _y_Piura/ 1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

MINISTERIO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Las TIC's. San Andrés: Secretaría de Educación.

SAN ANDRÉS HOY.COM. Generalidades de San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: [http://www.sanandreshoy.com/news/show_ news.php? category_id=10&content_id=3060](http://www.sanandreshoy.com/news/show_news.php?category_id=10&content_id=3060)

_____. Calidad de la educación. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: http://www.sanandreshoy.com/news/show_news.php?category_id=10&content_id=2826

SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS. Colombia Guía Turística. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: www.colombia.travel/.../guias_turísticas/Guia_san_andres_providencia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Coralina, investigación científica de la Alcaldía de San Andrés. [en línea], [consultado el 2 de noviembre de 2013]. Disponible en: felipe-diving.com/.../excursion-de-investigacion-cientifica-de-la-alcaldia-...

TARINGA.NET. Estrategias de competitividad. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: [http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/14817204./](http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/14817204/)

UNIVERSIDAD EAN [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/339/301>

WORDPRESS.COM. Raizales. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://pasaportecolombiano.wordpress.com/2007/12/29/documento-acerca-de-los-raizales-de-san-Andrés/>.