

Plan estratégico de mercadeo para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames (Nuevo Colón, Boyacá)

Strategic plan of marketing for the development of the production of medicinal and aromatic plants of Asoplames (Nuevo Colón, Boyacá)

Claudia A. Nope¹, María Mercedes Melo² y Luis Felipe Rodríguez³

RESUMEN

El plan estratégico de mercadeo para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames, Asociación de Productores de Plantas Medicinales y Aromáticas (PMyA), con sede en el municipio de Nuevo Colón, es una herramienta que reúne las condiciones necesarias para mejorar la comercialización de los productos de la asociación en los contextos regional, nacional e internacional. La estructuración del plan se inició con la realización de un diagnóstico interno-externo de Asoplames, mediante el diseño de una matriz DOFA. La información acopiada sirvió de base para definir la misión, la visión y el plan de acción como componentes fundamentales del plan estratégico de mercadeo.

Palabras clave: gestión, diagnóstico, misión, análisis DOFA, planeación estratégica, comercialización, mercadeo.

ABSTRACT

The strategic plan of marketing for the product development of medicinal and aromatic plants of Asoplames, Association of producing of medicinal and aromatic plants (PMyA), with headquarters in the municipality of Nuevo Colon, it is a tool that gathers the necessary conditions to improve the commercialization of the products of the association in the regional, national, and international contexts. The structurization of the plan was initiated with realization of an internal-external diagnostics of Asoplames using a design of DOFA matrix. The gathered information served as a base to define the mission, vision and action plan as the fundamental components of the strategic plan of marketing.

Key words: administration, diagnosis, mission, analysis DOFA, strategic planning, commercialization, marketing.

Introducción

Según el estudio de oferta y demanda del sector de productos naturales (Latinpharma, 2003), en Colombia se reportan cerca de 50.000 especies de flora, de las cuales aproximadamente 6.000 cuentan con algún tipo de característica medicinal. A pesar de que Colombia ha sido considerada como uno de los países con mayor diversidad florística gracias, entre otros factores, a su gran variedad de ecosistemas, no se cuenta con un mercado consolidado de plantas medicinales, como sí ocurre en China, Nepal, Sri Lanka, Bulgaria, entre otros, en donde el sistema de medicina alternativa cuenta con un estatus reconocido. De igual forma solo 96 especies están reportadas en la Lista Básica del Instituto Nacional de Vigilancia en Medicamentos y Alimentos (Invima, 2001) y se dice que solo se comercializan a nivel nacional 156 plantas. Como producto del sondeo realizado a empresarios del sector, se calcula que en Colombia existen cerca de 100 laboratorios naturistas y

2.500 establecimientos que comercializan sus productos.

A nivel del país, los departamentos que figuran como productores de plantas medicinales y aromáticas (PMA) son: Antioquia, Cundinamarca, Nariño y Valle (Dian, 2006). Según estadísticas de la Unidad de Planificación Agropecuaria (Urpa) del departamento de Boyacá, se reportan cultivos de PMA en los municipios de Cubará, Moniquirá, Villa de Leyva, Soatá, Tinjacá, Ráquira, Sáchica, Sativanorte, Duitama y Samacá (Urpa, 2006). A los anteriores hay que adicionarles los municipios integrados a Asoplames.

El Instituto Alexander von Humboldt calcula que en el mercado nacional las ventas totales de productos naturales de la biodiversidad en el año 2002 alcanzaron un monto de US\$25 millones, distribuidos así: un 68% en canales tradicionales y el 32% restante a través de televentas y ventas multinivel (Proexport, 2003). Los principales destinos de hierbas aromáticas desde Colombia son Estados Unidos,

Fecha de recepción: septiembre 18 de 2007. Aceptado para publicación: abril 9 de 2008

¹ Programa de Maestría en Desarrollo Empresarial Agropecuario, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. cnope59@latinmail.com

² Profesora asistente, Escuela Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama. mmmeltor@yahoo.com

³ Profesor titular, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. luisfelirodriguez@yahoo.com

Canadá y la Unión Europea. La posición arancelaria dentro de la cual se clasifican las plantas medicinales y aromáticas cultivadas por Asoplames es la 12.11.90.90.00 (Mincomercio Exterior, 2006), correspondiente a las llamadas “demás plantas, partes de plantas, semillas y frutos utilizados en perfumería, medicina o similares, frescos o secos, incluso cortados”. Este grupo es importante en la configuración de la balanza comercial para el periodo 1999-2002 (Dian, 2006), destacándose que en el año 2002 representó un superávit de US\$ 274.839, al registrarse unas exportaciones por valor de US\$ 743.928 e importaciones por US\$ 469.089, tal como se ilustra en la figura 1.

Dentro de los principales países productores y exportadores de plantas medicinales se encuentran China, Nepal, Sri Lanka, Bulgaria, Alemania, Chile y Argentina. Los países que cultivan plantas medicinales a gran escala son Hungría, Polonia, India (*psyllium*), China, España (*regaliz*) y Argentina (*manzanilla*, *psyllium*). El mercado mundial de medicinas herbales (extractos y fitoterapéuticos) es aproximadamente de 14 billones de dólares anuales. Los principales mercados consumidores de plantas medicinales son Alemania, China, Japón, Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido y España (Leoserv S.A., 2006). El mercado consumidor de hierbas aromáticas más importante, del total mundial que exportan los países productores, es la Unión Europea (UE) (FAOSTAT, 2006).

Las grandes expectativas generadas alrededor del comercio de PMA a nivel nacional y mundial; la inclusión de la cadena productiva de PMA por el Ministerio de Comercio Exterior como cadena promisoría; la ausencia de estudios relacionados con el comercio de PMA y la necesidad de

trabajar en el desarrollo local incentivando la creación de organizaciones como Asoplames, desde luego, sin perder de vista las expectativas globales de productividad y competitividad, ameritaron el desarrollo de la presente investigación, cuyo objetivo general fue diseñar un plan estratégico de mercadeo para Asoplames que permita detectar oportunidades de comercialización e incrementar la eficiencia del sistema de mercadeo de las PMA.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de producción y comercialización de PMA de Asoplames; determinar la importancia económica de las PMA a nivel nacional; determinar los factores socioeconómicos y administrativos a partir de los cuales se puede establecer la competitividad de la agroempresa Asoplames; realizar un análisis estratégico con la inclusión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sistema de mercadeo de las PMA implementado por Asoplames y proponer estrategias de mejoramiento para el sistema de mercadeo de las PMA de Asoplames, que permitan incentivar su cultivo.

Metodología y procedimientos de investigación

La investigación se desarrolló en el departamento de Boyacá, en los municipios de: Nuevo Colón, Turmequé, Ramiriquí, Jenesano y Ventaquemada. En la tabla 1 se muestran algunas características sociales y físicas de los municipios de la zona de influencia de Asoplames.

A través de un diseño no experimental de tipo descriptivo y empleando las técnicas de encuestas, se aplicaron for-

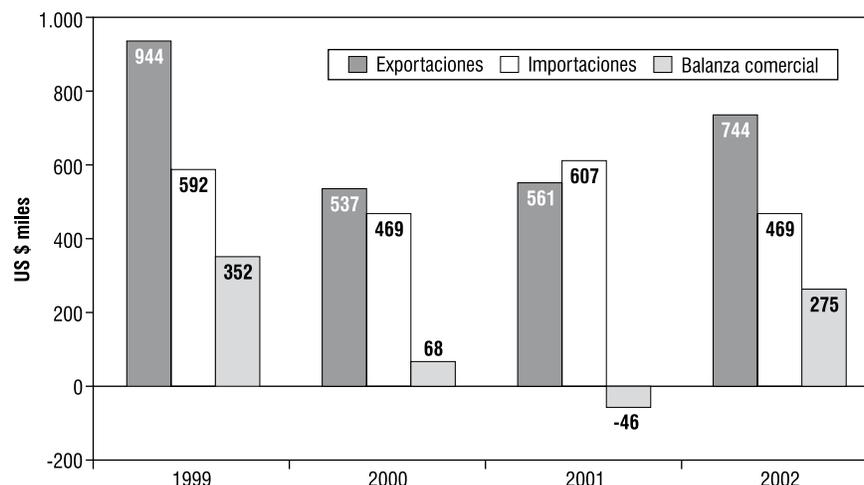


FIGURA 1. Balanza comercial de la posición arancelaria de las PMA (12.11.90.90.00) 1999-2002. Fuente: Dian, 2005.

TABLA 1. Características sociales y físicas de los municipios del área de influencia de Asoplames.

Municipio	Población*	Extensión (km ²)	Temperatura promedio (°C)	Asociados (N°.)	Asociados (%)
Nuevo Colón	5.962	56	15,0	18	37
Ventaquemada	14.166	150	14,0	17	35
Turmequé	7.347	79	14,4	7	14
Jenesano	7.287	53	14,8	5	10
Ramiriquí	9.700	138	15,0	2	4
Total	44.462	476		49	100

Fuente: Dane, 2005.

mularios a la población objetivo, conformada por 49 cultivadores. En la fase de comercialización se tomaron como referencia 74 establecimientos comerciales localizados en Tunja. Según información de la Cámara de Comercio de Tunja, se precisaron 321 establecimientos. Sin embargo, para el estudio se tomó una muestra piloto (muestreo de iluminación) de 20 establecimientos, teniendo como referente la pregunta: ¿Compra usted plantas medicinales y aromáticas (PMA)?, obteniéndose así los resultados que se ilustran en la tabla 2.

El propósito de la muestra de iluminación se centró en determinar los valores que acompañan las probabilidades de éxito o fracaso de la investigación. Así, se obtiene para P (estimado) un valor de 80% y para Q (estimado) un valor de 20%. Con base en esta información se procedió a utilizar la fórmula, recomendada para aplicar en poblaciones finitas, y así llegar a determinar el tamaño de la muestra, con un nivel permitido de error del 5%:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q * N + E^2}$$

En donde, n = tamaño de la muestra; N = tamaño de la población; Z² = nivel de confianza 95% (1,96); P = probabilidad de éxito; Q = probabilidad de fracaso; E = margen de error.

Entonces,

$$n = \frac{1,96^2 * 0,80 * 0,20 * 321}{1,96^2 * 0,80 * 0,20 + 321 * 0,0064}$$

n = $\frac{197,304576}{0,0064} = 73,922981 \approx 74$ unidades de investigación (establecimientos) 2,669056

Se logró precisar el tamaño de muestra correspondiente a 74 unidades de investigación, luego se procedió a seleccionar al azar los 74 establecimientos y se aplicaron las encuestas,

TABLA 2. Resultados de la muestra piloto. Muestreo de iluminación.

Respuesta	Porcentaje	Resultado
Sí	80	P = 0,80
No	20	Q = 0,20
Total	100	

cuyo objetivo fue conocer variables como cantidades, frecuencia de compra, preferencias por PMA y precios. Para el acopio de la información primaria se diseñaron tres tipos de formularios: uno para entrevistar a expertos, que tuvo como propósito determinar el perfil de Asoplames como agroempresa productora de PMA; un segundo para productores de Asoplames, con el fin de conocer aspectos relativos al cultivo de las PMA, y un tercero para comercializadores en Tunja. Todos los formularios fueron aplicados durante el primer semestre del año 2006. En el diseño de los instrumentos de recolección de la información para la entrevista y la encuesta a productores de Asoplames se tuvieron en cuenta aspectos pertinentes a características de la agroempresa, agroindustria y plan estratégico de mercadeo (Malasis, 1979; Rodríguez *et al.*, 1994; Rodríguez, 2002; Zapata, 1998; Lambin, 1997, Escorsa, *et al.*, 2001; Morera, 1997; Goodstein *et al.*, 1998 y Fleitman, 1994). Para el análisis de la información, se empleó la estadística descriptiva. La información, producto de la entrevista y encuestas, sirvió como insumo para la configuración de la matriz Dofa para Asoplames y finalmente para el diseño del plan de acción como parte fundamental del plan estratégico de mercadeo, el cual fue estructurado en una matriz de marco lógico (CEPAL, 2005).

Perfil de Asoplames como asociación empresarial

Características generales

En la tabla 3, se consolidan los aspectos relevantes de Asoplames como agroempresa.

TABLA 3. Diagnóstico situacional de los aspectos que afectan a Asoplames como asociación empresarial.

Aspecto	Situación encontrada	Situación deseada
Económico	Personas de estratos 1 y 2. Bajos ingresos. Parcelas pequeñas. Ausencia de propiedad.	Apoyo de nuevos socios estratégicos. Entidades cofinancadoras de proyectos con el fin de buscar apoyo económico.
Social	Poco conocimiento de tecnología y contactos para integrar la producción-comercialización.	Nuevos contactos, ampliar el radio de acción de la asociación.
Cultural y educativo	Variado nivel de escolaridad, desde profesionales hasta, en algunos casos, sin estudios. Escasa cultura empresarial.	Propender por la capacitación de todos los asociados (familias). Procesos continuos de aprendizaje.
Geográfico	Dificultad de coordinación por distancia de ubicación, los asociados son de cinco municipios.	Aprovechar la ubicación geográfica de las Agroempresas productoras en busca de mejores condiciones de producción.
Demográfico	El trabajo en su mayoría depende de las mujeres y los niños.	Grupo objetivo para apoyar e involucrar en programas pertinentes.
Político	Ningún nexo.	Buscar apoyo e involucrar a entes políticos que puedan brindar ayuda en estos tipos de proyectos.
Legal	Desconocimiento de normas y legislación pertinente a las PMA.	Capacitación y conocimiento y aplicación de la legislación sobre producción y comercialización de PMA.
Tecnológico	Manejo de mercado en fresco. Tecnología en producción orgánica.	Mayor capacitación y obtención de la certificación en producción orgánica.
Integración cadena productiva	Escaso trabajo adelantado al respecto, a pesar de tener conocimiento de la existencia de cultivadores en los municipios de Cubará, Moniquirá, Villa de Leyva, Soatá, Tinjacá, Ráquira, Sáchica, Sativanorte, Duitama y Samacá (URPA, 2006).	Capacitación, comunicación y coordinación con otros productores, comercializadores, agroindustria e instituciones pertinentes para organizar la cadena productiva de PMA.
Prospectivo	Para finales del año 2007 se espera contar con una capacidad de cultivo de 24 ha, distribuidas así: tomillo 50%, orégano 20%, menta piperita 10%, mejorana 2%, romero 18%; la caléndula será usada para alelopatía y el laurel como cerca viva.	Ampliación de zonas de cultivos, uso de semillas mejoradas y trabajo en equipo como asociación y en coordinación con entidades externas.

Aspectos generales de producción y comercialización de PMA de Asoplames

Se pudo establecer que los productores en su mayoría viven dedicados a la agricultura, principalmente de frutales caducifolios (se destaca el hecho de que en el mismo terreno cultivan las plantas aromáticas y medicinales, en razón a que su tamaño lo permite). El 100% de las plantaciones es inferior a 0,5 ha y el área total es de 22 ha aproximadamente. Un 65% de los asociados desarrolla el cultivo de PMA en terreno propio, el 20% en arriendo y el 15% en compañía; además, el 100% de los cultivos se desarrolla a cielo abierto.

Las variedades de PMA más cultivadas son: laurel, tomillo, orégano, romero, caléndula y menta. La cantidad producida mensualmente es: menos de 50 kg, 71% de los asociados; 100 kg, el 16%, y entre 150 y 400 kg, el 12%. En promedio, cada asociado produce 63 kg, lo que arroja una producción mensual total de 3.087 y 37.044 kg al año. Así mismo, el

100% de los agricultores invierte menos de \$500.000 por cosecha, precisando que el 78% de los cultivadores utiliza semillas propias y solo un 22% las compra. De otro lado, el 84% de los productores no utiliza métodos de control para plagas y enfermedades, y solo el 16% emplea métodos orgánicos preventivos.

El 100% de los productores manifestó actitud positiva para la ampliación y mejora del cultivo, teniendo en cuenta que el 51% de ellos ha recibido capacitación sobre agricultura orgánica. De igual forma, el 59% de los productores cuenta con mano de obra calificada, gracias a que ellos mismos capacitan a sus trabajadores. Los principales problemas encontrados y relacionados con la producción se presentan en la tabla 4.

En el proceso de poscosecha, los factores más relevantes son: la uniformidad del tamaño, frescura, sanidad vegetal, color y apariencia. En la cosecha, el producto es recolecta-

TABLA 4. Principales problemas de producción de PMA en Asoplames

Problemas	Porcentaje
Bajos precios y difícil comercialización	20
Bajos precios, manejo inadecuado poscosecha, comercialización	12
Deficiente calidad de plántulas, manejo inadecuado cultivo, difícil comercialización	16
Manejo inadecuado cultivo, difícil comercialización	6
Difícil comercialización, desconocimiento acerca del cultivo	20
Bajo precios, deficiente calidad plántulas, manejo inadecuado cultivo, difícil comercialización	6
Deficiente calidad de plántulas y difícil comercialización	12
Todos los anteriores	6

do en costales, canastillas y cajas, destacándose el uso de costales en un 53%. Un 18% emplea costales y canastillas dependiendo de las mismas exigencias del cliente, mientras que el 14% opta por utilizar canastillas y cajas; evidenciándose heterogeneidad en el medio de empaque.

En relación con el control y seguimiento a los lotes de producción, el 80% de los productores no utiliza ningún tipo de control por considerarlo dispendioso y porque demanda tiempo y dinero. El 20% restante emplea los controles como una estrategia de fortalecimiento de su producción y de mejoramiento en materia de calidad y rendimiento.

De igual manera, se encontró que el 32% de los productores no hace ningún tipo de acondicionamiento al producto. Solo el 20% realiza el proceso de deshojado y desraizado. Un 12% lleva a cabo operaciones de selección, clasificación, deshojado, desraizado; otro 12% hace selección, clasificación y deshojado. Finalmente, otro 12% implementa selección y deshojado, en tanto que el restante 12% selección y desraizado.

En cuanto al precio de venta, el 41% recibe entre \$200 y \$700 por kg; el 29% obtiene un precio superior a \$1.500 por kg, mientras que 18% recibe en promedio \$1.100 pesos por kg de producto vendido. Al promediar estos precios, se obtiene un valor de \$1.000 por kg de producto.

Dentro de las principales estrategias para comercializar el producto se presentan las siguientes: el 10% considera que es su calidad de orgánico, el 18% prefiere manejar el precio y para un 10%, la calidad es la que fundamenta la estrategia para dar a conocer y posicionar sus productos en el mercado. El 49%, además de tener en cuenta los ítems expuestos anteriormente, toma como referencia el cumplimiento de los pedidos.

Los problemas relacionados con la comercialización de las PMA de Asoplames se listan en la tabla 5.

Comercialización y consumo de PMA en la ciudad de Tunja

La encuesta aplicada permitió establecer que en Tunja las PMA de mayor comercialización son: laurel, tomillo, caléndula, hierbabuena, albahaca y manzanilla, para el 20% de los encuestados; en tanto que un 38% demanda en mayor proporción laurel, tomillo, hierbabuena y albahaca, especialmente porque las emplean en la preparación de alimentos y adobos para carnes, y el 42% restante no tiene predilecciones específicas. Las presentaciones preferidas se muestran en la tabla 6.

Además, en cuanto a la frecuencia de compra de PMA se determinó que el 38% de los consumidores compra semanalmente, el 27% lo hace quincenalmente, mientras que un 19% adquiere el producto mensualmente. De otra parte, un 16% no presenta regularidad en el periodo de compra.

La cantidad adquirida por los consumidores finales se precisa, así: de 1 a 2 kg, el 39% de los consumidores; menos de 1 kg del producto, el 42%, mientras que, el 19% de los compradores adquiere más de 2 kg. Se estima que el promedio de compra es de 3 kg mensualmente. Los lugares de compra preferidos por los compradores se muestran en la tabla 7.

Respecto al precio de compra y venta del producto, se pudo establecer que por atado de libra en fresco se paga en promedio \$500 al productor; con una sencilla selección y

TABLA 5. Principales problemas de la comercialización de las PMA de Asoplames

Ítem	Porcentaje
Canales comercialización ineficientes	39
Infraestructura agroempresa	27
Medios de comunicación ineficientes	35

TABLA 6. Presentaciones de PMA preferidas por los compradores en Tunja

Tipo de presentación	Porcentaje
Manojos o atados	30
Empacado en fresco en bolsa plástica	23
Manojos y deshidratado en polvo	19
Manojos y empacado en fresco	16
Deshidratado en polvo y empacado en fresco	12

TABLA 7. Lugar de compra preferido por los consumidores de PMA en Tunja

Lugar	Porcentaje
Plaza de mercado	36
Calle, almacenes de cadena	26
Calle	15
Otro	23

empacado en bolsas de 75 g, el precio oscila entre \$850 y \$1.500 (promedio \$1.175). Considerando que de un atado de libra se obtengan 12 bolsas de 75 g, a un valor de \$1.175 cada una, se obtiene un valor de \$14.100 por libra de producto, márgenes de comercialización que se quedan en el intermediario y comercializador final. Para el producto deshidratado en presentaciones de 15 gramos, el precio oscila entre \$880 y \$1.600 (promedio \$1.240).

Plan estratégico de mercadeo para Asoplames

Diagnóstico estratégico situacional de Asoplames: matriz Dofa

Elaborado en base a la información obtenida a través de la entrevista a expertos, la encuesta aplicada a los productores y la información relevante del comercio nacional y mundial de las PMA.

Diseño del plan estratégico de mercadeo

Su finalidad principal fue la de organizar una guía a través de la cual la asociación pueda tener claridad respecto al horizonte por el que debe encausarse, luego del establecimiento de su misión, visión, estrategia global, estrategias de las siete P del mercadeo (Redalcy, 2007).

Misión

Asoplames es una organización de productores con sede en el municipio de Nuevo Colón y su área de influencia, creada con la finalidad de producir y comercializar plantas medicinales y aromáticas dentro de un modelo de cadena productiva, para la distribución a nivel regional, nacional e internacional.

Visión

En el año 2011 Asoplames será un centro articulador y dinamizador de las políticas ambientales enmarcadas en la producción de plantas medicinales y aromáticas del municipio de Nuevo Colón y su área de influencia, al propiciar respuestas a las necesidades sociales, en la perspectiva de consolidar el marco social y económico con valores como la solidaridad, la tolerancia, la autonomía, cooperación y responsabilidad, calidad y respeto por el cliente.

Estrategia global

Contribuir al desarrollo local y regional en la producción de PMA en el marco de la sostenibilidad, apoyando los procesos de capacitación, formación, investigación, gestión y transferencia tecnológica en busca de la competitividad de Asoplames.

Estrategias de mercado

En la presente investigación se hizo un intento por adaptar las siete P del mercadeo a la comercialización de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames.

Estrategia de producto

No es fácil reconocer con exactitud normas o regulaciones homogéneas a nivel internacional que muestren los requerimientos de calidad y presentación para cada mercado tales como longitud, frescura, estándares de tamaño, color, calidad, presentación, empaque, embalaje, entre otros aspectos. Para mercados locales y regionales es posible realizar procesos de selección, clasificación y empaque del producto en fresco, logrando un valor agregado, reconocimiento y posicionamiento.

Estrategia de precios

Se estima que los precios de las hierbas medicinales y aromáticas se ven afectados más por la oferta que por la demanda, por lo que es preciso diseñar cronogramas de producción, aprovechando las condiciones agroecológicas de cada municipio y propender por la producción a contrato.

Estrategia de promoción

Se requiere de la presentación de los productos a nivel local, regional y nacional, haciendo uso de vitrinas (supermercados de cadena, tiendas naturistas, laboratorios, restaurantes, cafeterías, salsamentarias) medios de comunicación, asistencia a ferias empresariales, con una presentación que realce las bondades de los productos, como la producción orgánica, sus múltiples usos y propiedades.

Estrategia de distribución

Para el producto en fresco se debe propender, en lo posible, por entregarlo directamente al consumidor o al distribuidor final. Para el producto procesado es necesario fortalecer los vínculos con la empresa Bioextractos que trabaja con productos deshidratados enteros y molidos.

Estrategia de procesos

Hace referencia a la sincronización entre oferta y demanda, para lo cual es preciso conocer en detalle las épocas de cosecha de las especies cultivadas en cada municipio,

además de la frecuencia y cantidades de demanda por parte de los usuarios (laboratorios, cadenas de supermercados, tiendas naturistas, empresas exportadoras, restaurantes, cafeterías, etc.).

Estrategia de personas

Es importante dotar a los asociados y a sus familias de información oportuna, clara, precisa y pertinente (conocer el producto, sus bondades, usos, su disponibilidad, precios, condiciones, entre otros).

Estrategia de perceptibles

La buena imagen que se pueda proyectar de la asociación, de los productos que ofrece, de la calidad, la puntualidad y cumplimiento en las entregas, la concordancia entre lo que se ofrece y lo que se entrega, la credibilidad, confianza

y seguridad que se pueda dar a los clientes; de forma que el comprador sienta que además del producto está adquiriendo una serie de ventajas y beneficios (salud, bienestar, seguridad, entre otros.) que solo los puede encontrar en los productos de Asoplames.

Proyección de la demanda

Según la encuesta aplicada a consumidores, establecimientos de Tunja, y de los municipios del área de influencia de Asoplames, se pudo establecer que la demanda de PMA mensual sería de 1.038 kg.

Presupuesto del plan estratégico de mercadeo

Teniendo en cuenta los referentes de demanda mensual de 1.038 kg a un precio de \$1.000 por kg de producto, al año son 12.456 kg por un valor de \$12'456.000, por concepto de in-

TABLA 8. Diagnóstico estratégico situacional de Asoplames: matriz Dofa

	Fortalezas	Debilidades	
Asoplames	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de la asociación 2. Especies comercializadas y reconocidas 3. Condiciones agroecológicas favorables 4. Posibilidad de ampliar el área de cultivo 5. Convenio en ejecución con Corpochivor 6. Aceites cítricos como referentes mundiales 7. Producto natural de gran utilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productores con poca visión empresarial 2. Desconocimiento del mercado PMYA 3. Baja capacidad de inversión 4. Desaprovechamiento de oportunidades de crédito para el sector (AIS) 5. Bajo nivel productivo 6. Desconocimiento de normas legales y requerimientos del producto 7. Escasa capacitación sobre agronegocios 8. Nula coordinación con entes acordes a nivel regional y nacional 9. Falta de investigación básica y aplicada 10. Falta de adaptación y transferencia de tecnologías adecuadas al productor 11. Bajo nivel de acciones camino a la consolidación de la cadena productiva 12. Escasez de técnicos especialistas 	
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del consumo mundial de productos naturales 2. Aumento de los precios internacionales 3. Capacidad de producción orgánica 4. Cercanía a grandes mercados 5. Buena relación de cambio con los países desarrollados 6. Asociativismo 7. Apoyo comercial 8. Preservantes naturales para alimentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (1) - (6) - (7) - (8) 2. (1) - (2) - (3) - (4) 3. (1) - (3) - (4) 4. (1) - (3) - (4) - (5) - (8) 5. (1) - (3) - (5) - (6) 6. (1) - (2) - (5) - (6) - (7) 7. (1) - (3) - (7) - (8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (6) 2. (7) 3. (1) - (2) - (6) 4. (2) - (6) 5. (6) 6. (3) - (6) 7. (6) - (7) 8. (6) 9. (3) - (4) - (5) - (6) - (7) 10. (6) 11. (1) - (2) - (3) - (6) - (7) 12. (6)
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa información sobre el mercado nacional de PMA 2. Falta de agremiación 3. Competencia desleal y falsificación del producto 4. Crecimiento silvestre 5. Legislación acorde con el desarrollo y las necesidades del sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. - 2. - 3. (1) - (4) 4. (1) 5. 6. 7. - 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre el mercado nacional de plantas aromáticas y medicinales 2. Agremiación de las empresas del sector de la legislación, mayor claridad y pertinencia a los requerimientos del comercio de PMA 3. Legislación que esté acorde con el desarrollo y las necesidades del sector

gresos del mercado local y regional. En la tabla 9 se presenta la proyección de ingresos en precios corrientes, asumiendo que toda la producción se venda por mayor en fresco.

Lo anterior está enmarcado dentro de los volúmenes que se tendrán para la venta, de acuerdo con las proyecciones de área de siembra y de rendimientos por hectárea esperados (para el segundo año se consideró un aumento en los rendimientos del 15% y para el tercer año del 18%).

Plan de acción

Utilizando la matriz del marco lógico (CEPAL, 2005; INIFAB, 2007) se configuró el plan de acción que permitió estructurar el plan de mercadeo para Asoplames, en el cual se consignó el propósito general, los resultados esperados

TABLA 9. Presupuesto proyecto de ingresos de Asoplames para tres años

Ítem/ Año	Año 1	Año 2	Año 3
Área cultivada (ha)	22	35	45
Rendimientos (kg/ha)	1.683	1.936	2.284
Total producción (kg)	37.044	67.760	102.780
Total ingresos (\$)	37.044.000	67.760.000	102.780.000

y las actividades que conducirán al logro de los objetivos, tal como se puede apreciar en la tabla 10.

Seguimiento y control

De acuerdo con los objetivos y resultados planteados en el plan de acción, su seguimiento y evaluación se hará

TABLA 10. Plan de acción para la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo para Asoplames.

	Aspecto	Meta programada	Tiempo	Indicador	Fuente de verificación	Presupuesto (\$)
Propósito general	Mejorar la competitividad de Asoplames, mediante incremento de volúmenes de producción y ventas en el mercado local, regional, nacional e internacional.	En el año 2011 Asoplames se habrá consolidado como una de las cinco mejores empresas productoras y comercializadoras de plantas medicinales y aromáticas a nivel nacional.	5 años	Incremento de las ventas. Posicionamiento y Reconocimiento de sus productos.	Registros de ventas.	
	Resultado 1 Posicionamiento de las cinco PMA de mayor producción según el presente estudio.	Reconocimiento y aceptación de los productos por parte del comprador.	1 años	Pedidos de venta actuales y pedidos a 12 meses.	Registros de ventas.	
Actividades	Adelantar estudios de identificación y caracterización del mercado.	Conocimiento de las condiciones más relevantes del mercado regional y nacional.	6 meses	Documento de estudios de mercado de PMA.	Documento a disposición de la asociación.	500.000
	Buscar nuevos clientes para los productos y establecer convenios de mercado.	Contratos de suministro de materia prima a laboratorios y empresas procesadoras.	12 meses	Número de nuevos contratos firmados.	Registro de ventas.	400.000
	Capacitación a los socios en prácticas de manejo poscosecha.	Lograr que los 49 socios apliquen buenas prácticas de manejo poscosecha.	12 meses	Socios capacitados (2 talleres teórico prácticos).	Lista de asistencia.	400.000
	Diseñar campaña de promoción: emisoras locales, volantes para entregar en establecimientos comerciales y días de mercado.	A partir del mes de junio de 2008, Asoplames tendrá cuñas radiales emisoras comunitarias. A diciembre habrá repartido 2.000 volantes.	6 meses	Cuñas radiales producidas y emitidas. Volantes entregados.	Cuñas pagadas y emitidas y volantes entregados.	1.300.000
	Catálogo de los productos ofrecidos.	En julio de 2008 Asoplames contará con un catálogo de sus productos.	12 meses	Documento elaborado.	Catálogo en circulación.	2.000.000
	Participación en ferias regionales y nacionales para la exposición de sus productos.	A partir del año 2008, participar en dos ferias regionales y en una nacional anualmente.	8 meses	Número de eventos en los que se participó.	Contactos establecidos, registro de visitantes al stand.	2.000.000
	Capacitar a los asociados en técnicas de comercialización y negociación de sus productos.	Socios capacitados para aplicar técnicas de comercialización y negociación de sus productos.	8 meses	Proceso de negociación y comercialización de sus productos.	Lista de asistencia, registros de ventas.	400.000

TABLA 10. Plan de acción para la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo para Asoplames.

	Aspecto	Meta programada	Tiempo	Indicador	Fuente de verificación	Presupuesto (\$)
Resultado 2	Gestionar la integración de la cadena agroalimentaria de PMA.	Asociados integrados a la cadena agroalimentaria.	24 meses	Integración de diferentes actores. Logros obtenidos.	Registros de acuerdos, firma y cumplimiento.	500.000
	Segmentar el mercado.	Categorizar clientes según requerimientos de producto: cafeterías, restaurantes, cadenas de supermercados, laboratorios y empresas de transformación.	18 meses	Catálogo de clientes y especificaciones de requerimientos de materia prima.	Catálogo a disposición de los asociados.	400.000
Actividades	Reafirmar los compromisos con la empresa Bioextractos industrializadora.	Asegurar el suministro de materia prima a esta empresa de la región, que está legalmente constituida y cuenta con código de barras.	4 meses	Cantidad de materia prima comprometida con la empresa Bioextractos.	Registros de ventas. Contratos de suministro.	
	Organización de una base de datos, de laboratorios, empresas procesadoras, establecimientos comerciales.	Contar con una base de datos de posibles clientes.	6 meses	Documento consolidado.	Base de datos a disposición de la asociación.	400.000
	Evaluación cualitativa y financiera de los canales de comercialización existentes y posibles, y elección de opciones.	Poder decidir sobre cuáles son los canales de distribución que benefician a la asociación.	12 meses	Evidencias de los canales de distribución revisados.	Utilización de canales de distribución seleccionados.	300.000
Resultado 3	Certificar el proceso de producción orgánica de PMA dirigido a mercados internacionales.	Certificación de sello verde de cultivo de plantas medicinales y aromáticas.	40 meses	Productos que cumplen los requerimientos para obtener el sello verde.	Número de productos etiquetados con sello verde dispuestos en el mercado.	
	Diseñar plan para adaptación y seguimiento de requisitos para certificación.	Obtener la certificación de las 49 parcelas.	6 meses	Número de parcelas en proceso de certificación.	Visitas a las parcelas, registros.	300.000
Actividades	Capacitación de los asociados en: uso de agua y suelo, abonos verdes, coberturas nobles, barreras vivas, extractos purines e hidrolatos y bioabonos.	49 núcleos familiares capacitados en cada uno de los temas relacionados.	15 meses	Registros de actividades que muestren el cambio de conductas.	Lista de asistencia, registros de evidencias de logros obtenidos.	1.400.000
	Contratar servicios de certificación.	Certificación de 49 predios.	12 meses	Parcelas que cumplen los requerimientos de certificación.	Registro de parcelas certificadas.	26.000.000
Resultado 4						

mensualmente, en la fecha correspondiente de la reunión establecida por la asamblea general.

Impactos del plan de mercadeo de Asoplames

A continuación se destacan los impactos que se espera lograr de la puesta en práctica de un plan estratégico de mercadeo de PMA para Asoplames, cuyos resultados se percibirán dentro de 5 años, tiempo para el cual fue estructurado este instrumento.

Impactos a nivel de Asoplames

Hacer que esta asociación sea reconocida a nivel local, regional, nacional e internacional; lograr un aumento de los ingresos y mejorar la calidad de vida para los asociados y

sus familias; implementar la diversificación de cultivos en la zona de influencia; alcanzar la comercialización de sus productos a diferentes niveles; lograr la organización, formación y consolidación de tejido social; disminuir el desempleo, y ser pioneros en la producción y comercialización de PMA.

Impactos a nivel regional

Hacer de Asoplames una empresa líder en esta actividad y servir como ejemplo para otras comunidades, logrando reconocimiento, prestigio y preservación del medio ambiente; alcanzar una contribución significativa en la conformación del PIB departamental con esta nueva rama de producción, y, fundamentalmente, incentivar la labor empresarial y generar empleo.

Conclusiones

- La producción de plantas medicinales y aromáticas del municipio de Nuevo Colón y su zona de influencia se constituye en un gran potencial económico dentro del nuevo contexto regional y nacional.
- Asoplames presenta importantes fortalezas en la producción de PMA, dentro de las que se destacan: contar con buen número de socios, posibilidad de ampliar sus áreas de cultivo, condiciones agroecológicas favorables, celebración de convenios para su fortalecimiento y estar trabajando una rama productiva nueva y con muchas posibilidades de éxito.
- Se visualizan algunas debilidades sobresalientes: baja capacidad de inversión, desaprovechamiento de oportunidades de crédito por desconocimiento de programas pertinentes al sector, bajo nivel productivo, escasa capacitación sobre agro negocios; falta de investigación básica y aplicada sobre adaptación y transferencias de tecnologías adecuadas al productor; incipiente organización de la cadena agroalimentaria y falta de talento humano idóneo.
- En la configuración del diagnóstico estratégico situacional (Dofa) de Asoplames, el marco externo deja entrever amenazas relacionadas con la información sobre el mercado nacional de plantas aromáticas y medicinales, falta de agremiación de las empresas del sector, legislación heterogénea entre entidades y países, crecimiento silvestre, competencia desleal de los pequeños comercializadores sin licencia y falsificación del producto.

Literatura citada

CEPAL. 2005. Metodología del marco lógico. Manual No. 42. Santiago de Chile.

DANE. 2005. Censo general 2005. Nivel Nacional. Dane, Bogotá.

DIAN. 2006. Comercio de productos naturales. Bogotá.

Escorsa, P. y J. Valls 2001. Tecnología e innovación en la empresa. Alfaomega, México.

FAOSTAT. 2006. Comercio mundial de PMA. En: www.fao.org/newsroom/es/news/2006/htm; consulta: 7 de mayo de 2007.

Fleitman, J. 1994. Evaluación integral. McGraw-Hill, México.

Goodstein, L.D., T.M. Nolan y J.W. Pfeiffer. 1998. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill, Bogotá. 442 p.

INIFAB. 2007. Marco lógico Banco Mundial. En: <http://www.disasterinfo.net/.../03/modelos/trabajos/professores/molina/Marco>; consulta: 7 de diciembre de 2007.

Instituto Alexander von Humboldt. 2004. Informe sobre comercio de los productos naturales. Programa Biocomercio Sostenible, Bogotá.

INVIMA. 2001. Lista Básica del Instituto Nacional de Vigilancia en Medicamentos y Alimentos. Bogotá.

Lambin, J.J. 1997. Marketing estratégico. McGraw-Hill, Bogotá.

Leoserv, S.A. 2006. La situación internacional de plantas aromáticas y medicinales. Argentina. En: <http://members.tripod.com/aromaticas/Merchierb.htm>; consulta: 16 de julio de 2007.

Latinpharma. 2003. Estudio de oferta y demanda del sector de productos naturales. Bogotá.

Malasis, L. 1979. Economía Agroalimentaria. Ed. Cuyas. Paris.

Mincomercio Exterior. 2006. Manual del exportador. Bogotá.

Morera O. 1997. El plan de marketing. En: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing2.shtmlse>; consulta: 5 de agosto de 2007.

Proexport. 2003. Estudio de oferta y demanda del sector de productos naturales. Bogotá.

Redalyc. 2007. Las siete P del mercadeo. en: <http://www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/212/21207504.pdf>; consulta: 10 de julio de 2007.

Rodríguez, L. F. y L. Bermúdez. 1994. Fundamentos de agroindustria. Instituto de Estudios a Distancia, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Rodríguez, L.F. 2002. Gestión moderna de agroempresas. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

URPA. 2006. Estadísticas agropecuarias. Tunja.

Usenat. 2002 La situación actual del sector naturista. Instituto Alexander von Humboldt, Bogotá.

Zapata, E. 1998. Plan de mercadeo. Soinco Ltda., Bogotá.