

# Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de Córdoba



Compiladores  
José Luis Díaz Ballesteros  
Deivi David Fuentes Doria  
Patricia Milena Cassab Martínez  
Stalyn Guerrero Gómez



658.421  
I58

Díaz Ballesteros, José Luis, compilador  
Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de  
Córdoba / José Luis Díaz Ballesteros y otros 3 compiladores -- 1 edición -- Medellín  
: UPB, 2020.

178 p., 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

1. Innovación empresarial – Agricultura – Córdoba (Colombia) – 2. Economía doméstica - Agricultura – Cereté (Colombia) – 3. Economía convencional –
4. Agroecología – 5. Seguridad alimentaria – I. Título – II. Título

CO-MdUPB / spa / RDA  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Rubén Darío Sepúlveda Vargas, © Jorge Villadiego Lorduy, © Fernando Corena Ghisays, © Jaime Eliécer Rangel Bolaños, © Orlando Mauricio Lorduy Herrera, © María Carolina Esquivia Jalal, © Dayana Isabel García Sánchez, © Patricia Milena Cassab Martínez, © Daniel Eduardo Espinosa Corrales, © Roberto Carlos Osorio Mass, © Deivi David Fuentes Doria, © José Luis Díaz Ballesteros, © Stalyn Guerrero Gómez, © Melisa Andrea Fajardo Pereira, © Luis Martínez García, © Dolly Yamile Mayorca Beltrán  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

### **Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de Córdoba**

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-900-0>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Facultad de Administración de Empresas

Equipo de Estudios económicos y administrativos para el desarrollo territorial "ESDER" en  
colaboración con el Grupo Gestión Ambiental de Environment & Technology Foundation  
Proyecto "Acciones para la gestión y la sostenibilidad ambiental territorial: Casos del  
departamento de Córdoba y la región Caribe"

Seccional Montería

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Rector Seccional Montería:** Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

**Vicerrector Académico Sede Medellín:** Álvaro Gómez Fernández

**Vicerrector Académico Seccional Montería:** Roger Góez Gutiérrez

**Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios:** Aura Tatiana García Martínez

**Director Facultad de Administración de Empresas:** José Luis Díaz Ballesteros

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Gestora Editorial Seccional Seccional Montería:** Flora del Pilar Fernández Ortega

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** Martha Lucía Gómez Zuluaga

**Corrección de Estilo:** Casa Cazagazapos

#### **Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1974-16-04-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito  
sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Modelo de desarrollo de clientes: la creación de clientes y la creación de empresa aplicada a la producción hortofrutícola sostenible de la comunidad de El Retiro de los Indios<sup>1</sup>

Luis Martínez García<sup>2</sup>  
Dolly Yamile Mayorca Beltrán<sup>3</sup>

## Resumen

El modelo de desarrollo de clientes formulado por Steve Blank y Bob Dorf (2013) consta de cuatro pasos: descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes y creación de la empresa. Este modelo es muy útil para probar las hipótesis formuladas sobre un modelo de negocios (mercados, clientes, canales y precios), y para convertir

- 1 Trabajo realizado a partir del proyecto integrador de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, Facultad de Administración de Empresas.
- 2 Administrador de empresas solidarias, especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Sistemas Integrados de Gestión. Profesor asistente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: [luis.martinezg@upb.edu.co](mailto:luis.martinezg@upb.edu.co).
- 3 Administradora industrial, M. Sc. Ciencias de la Organización. Profesora auxiliar tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Integrante del grupo de investigación (ESDER) Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional. Correo electrónico: [dmayorcab@unicartagena.edu.co](mailto:dmayorcab@unicartagena.edu.co).

los supuestos en hechos. Partiendo de lo anterior, en este capítulo se desarrollan las dos últimas etapas: creación de clientes y creación de la empresa, que corresponden a la ejecución y la consolidación de elementos tangibles que les permitan a los miembros de la comunidad de El Retiro de los Indios pasar de los supuestos a los hechos, para llevar al nivel de la formalización de la empresa su emprendimiento comunitario. Mediante el trabajo conjunto realizado entre docentes, estudiantes y comunidad, se lograron definir para la creación de clientes un logo, una marca, un eslogan, el enfoque de *marketing*, mecanismos para crear un sistema de información de clientes y estrategias de comunicación. El componente de empresa abarca la misión, la visión, los estatutos de la nueva organización, la capacitación en el proceso de constitución de una empresa y la definición del tipo de sociedad.

**Palabras clave:** Creación de clientes, creación de empresa, estrategias de *marketing*, modelo de negocios.

## 1. Introducción

El sector agrícola contribuye a que satisfaga el bienestar social y económico de la sociedad, en la medida en que proporciona alimento, insumos para la elaboración de numerosos productos agroindustriales, y contribuye a mejorar la calidad de vida de la población. Igualmente, contribuye a dinamizar la economía, ya que involucra varios sectores productivos.

Por lo tanto, el sector agrícola y específicamente la actividad hortofrutícola de la región requieren importantes esfuerzos para fortalecerse mediante la elaboración de modelos de negocios que les permitan aprovechar sus recursos, potencialidades y oportunidades de mercado, con miras a ser más productivos y competitivos en el actual entorno, que demanda de organizaciones capaces de responder al entorno globalizado y cambiante.

De ahí que la creación de un modelo de negocios que surja del trabajo conjunto con la comunidad sea valiosa y requiera además de la formulación de supuestos mediante la búsqueda de la definición de diferentes bloques, con la metodología Canvas, y el desarrollo de las fases para consolidar esos supuestos en acciones.

Por eso, en este componente del proyecto del núcleo integrador se planteó, mediante la metodología de investigación de acción participativa, en la que intervienen docentes investigadores, estudiantes y miembros de la comunidad, la definición de las fases de creación de clientes y creación de empresa para diseñar los elementos y estrategias que permitieran organizar la ejecución del modelo del negocios.

En este proceso se evaluaron la idea de empresa que tiene la comunidad, las proyecciones sobre la misma, los supuestos planteados en cada uno de los bloques del lienzo Canvas, para luego trabajar mediante procesos concertados en los aspectos que la comunidad deseaba y podía establecer para el momento del desarrollo del proyecto del núcleo integrador.

Por medio del proyecto se logró dotar de conocimientos a los miembros de la comunidad y se desarrollaron habilidades que les permitirán hacer de este modelo de negocios una organización sostenible y transformar su realidad económico-social.

## 2. Bases teóricas

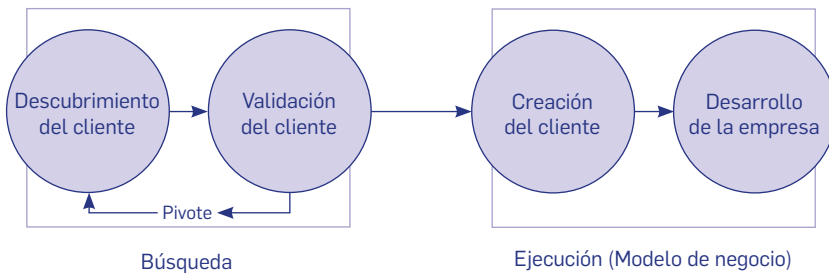
### 2.1 Modelo de desarrollo del cliente

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos, es el “proceso de cuatro pasos para reducir el riesgo y la incertidumbre en la actividad emprendedora que consiste en probar continuamente con los clientes y las partes interesadas las hipótesis relativas a un modelo de negocio” (2014, p. 276). En palabras de los autores Blank y Dorf (2013), el desarrollo de clientes reconoce que la misión de una empresa que está iniciando es una búsqueda incesante para afinar su visión y su idea, y para hacer cambios en todos aquellos aspectos del negocio que hayan sido invalidados durante el proceso de búsqueda. Por lo tanto, un emprendedor busca poner a prueba una serie de hipótesis no validadas aún (suposiciones) sobre el modelo de negocios:

- Quiénes son los clientes
- Cuáles deben ser las características de los productos
- Cómo ese modelo se amplía hasta convertirse en una empresa exitosa.

De esta forma el desarrollo de clientes reconoce que un emprendimiento es una organización temporal construida, que desea organizar su modelo de negocios. A continuación, se presenta la descripción gráfica del modelo:

Figura 1. Modelo de desarrollo de clientes



Fuente: Emprende 360.

## 2.2 Creación de clientes

Según Osterwalder *et al.*, la creación de clientes se da cuando se “empieza a generar demanda en el usuario final. Lleva a tus clientes a tus canales de ventas y empieza a escalar el negocio” (2014, p.183).

## 2.3 Creación de empresa

Osterwalder *et al.* plantean que el proceso de creación de empresa implica hacer “la transición de una organización temporal diseñada para buscar y experimentar hacia una estructura centrada en ejecutar un modelo validado” (2014, p.183).

## 2.4 Estrategias de *marketing* de la empresa

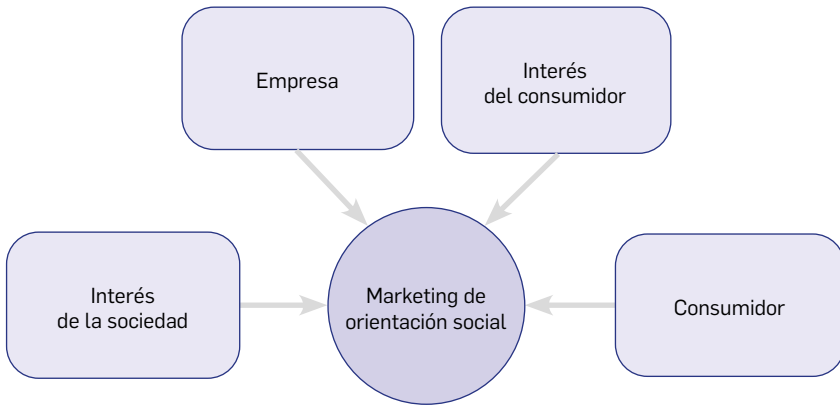
### 2.4.1 *Marketing* de orientación social

El *marketing* social, según Marín y Pérez (2014), es una parte del *marketing* que realizan las organizaciones sin ánimo de lucro y que se enfoca en el estímulo y el apoyo de causas sociales. No obstante, algunas empresas con ánimo de lucro han encontrado una oportunidad en las demandas de los movimientos ciudadanos, y han reaccionado favorablemente a la protección al consumidor y a la protección medioambiental, para poder satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Además, Kotler *et al.* (2004) proponen que el *marketing* de orientación social supone que la tarea de las organizaciones es identificar necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivo, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Este concepto de *marketing* de orientación social implica que la dirección debe equilibrar cuatro consideraciones en la formulación y la implementación de estrategias de *marketing*: los beneficios de la empresa, la satisfacción de los deseos de los consumidores, el interés del consumidor y el interés de la sociedad (figura 2).

**Figura 2.** Aspectos a considerar del *marketing* de orientación social



Fuente: Kotler et al. (2004).

## 2.4.2 Marketing medioambiental

Este tipo de *marketing*, según Marín y Pérez (2014), se enfoca en el desarrollo de una imagen responsable, que abarca todos los conceptos que ligan el *marketing* al medioambiente, como el *marketing ecológico* y el *marketing verde*. Ambos parten de la necesidad de combinar la realización de beneficios de las compañías privadas con la calidad medioambiental sostenible para la sociedad en general, pero se diferencian en que los motivos sociales y morales del primero son sustituidos por las presiones del mercado en el último.

### 2.4.2.1 Marketing verde

De acuerdo con Marín y Pérez, el *marketing verde* es aquel que se centra en “una postura reactiva con la que las compañías se adaptan al incremento de la demanda del consumidor de productos respetuosos con el medio ambiente, pero no por decencia moral sino por criterios de mercado” (2014, p. 67).

### 2.4.2.2 Marketing ecológico

El *marketing ecológico* es aquel en el que “se satisfacen las necesidades de los consumidores de productos aceptables para el medioambiente y



se compatibilizan sus objetivos éticos y de responsabilidad social, contribuyendo al bienestar a largo plazo de los individuos y de la sociedad” (Marín y Pérez, 2014, p. 68).

## 2.5 Estrategias de marca

Según la American Marketing Association, una marca “es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores”.

Las normas de marca ISO agregan que una marca “es un activo intangible” que tiene la intención de crear “imágenes y asociaciones distintivas en la mente de los interesados, generando así beneficios / valores económicos” (2019).

Por su parte, la estrategia de marca es aquella que “requiere que los directivos tengan claro el papel que las marcas juegan para la empresa en la creación de valor del accionista y del valor del cliente” (Marín y Pérez, 2014, p. 104).

## 2.6 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación se definen explícitamente como “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en un lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente” (Ferré y Ferré, 1996, p. 11).

Es importante entender que, como plantea Martínez (2005), la comunicación es una herramienta estratégica de toda empresa, lo que quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, sino que forma parte de él; y desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. Por lo tanto, las tendencias actuales del *management* y la comunicación se encaminan hacia el desarrollo de estrategias de comunicación integral que permitan acercar al mercado la imagen que se requiere que se tenga de la empresa, lo que en definitiva permite un posicionamiento competitivo en el mismo.

Entonces, de acuerdo con Marín y Pérez, las estrategias de comunicación se relacionan con instrumentos y “herramientas de comunicación al alcance de la empresa para conseguir sus objetivos de promoción” (2014). Normalmente las empresas no emplean una sola herramienta o instrumento, sino que se sirven de una combinación de ellos. Los principales instrumentos de comunicación son la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, internet y el *marketing* directo.

## 2.7 Sistema CRM (*customer relationship management*)

El CRM es también conocido como la gestión de las relaciones con el cliente, y se puede definir, de acuerdo con García, como “la forma que tienen las empresas de interactuar con sus clientes” (2001, p. 19). Y no es nada nuevo en la teoría del *management*, pues en 1954 Peter Durcker ya había escrito que “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (p. 19). Pero lo que realmente ha otorgado protagonismo a este concepto es el desarrollo tecnológico, unido a una serie de fuerzas que explican el cambio de tendencia en los procesos de negocio de las empresas, con el cliente como eje central de su estrategia:

- La información
- La globalización
- La personalización
- Nuevos canales de comunicación

El CRM es en sí una estrategia de negocio que engloba a toda la organización de la empresa, que requiere de un nuevo modelo de negocios centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos *front* y *back office*. Dicho de otra forma, es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocios centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara, mediante el análisis centralizado de sus datos.

## 2.8 Estudio legal y organizacional

Los aspectos de la organización que se encargarán de la ejecución del proyecto, de su puesta en marcha y de la organización para el manejo de la empresa se abordan, tal como lo dice Arboleda (2013), en la fase de formulación del proyecto empresarial, con el fin de resolver o plantear oportunamente algunas cuestiones importantes para el éxito en la materialización del proyecto.

### 2.8.1 Formas de organización legal de las empresas

La formas de organización legal corresponden al aspecto que, según Arboleda (2013), permite un adecuado desarrollo del proyecto y constituye un acto importante, “ya que define la arquitectura financiera, fiscal, social en cuyo seno se va a inscribir la responsabilidad del empresario” (Caspar, Grinda y Viallet, 1977, p. 99).

### 2.8.2 Empresa

Arboleda define la empresa como “una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios” (2013, p. 226). Por otro lado, las empresas se pueden clasificar, según su constitución jurídica, en empresas individuales (que son las que pertenecen a una sola persona, natural o jurídica) y empresas societarias (las conformadas por varias personas y que pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social o cooperativas), entre otras.

### 2.8.3 Misión y visión

Según David, la declaración de la misión es “una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (2013, p. 10).

Respecto a la visión, Zorita “define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y

alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (2016, p. 63).

### 3. Metodología

El estudio realizado con la comunidad de Los Patios es una investigación de acción participativa seleccionada porque, como dice Bernal (2006), es un proceso de autoformación y de conocimiento de la realidad; las personas que pertenecen a la comunidad y sobre quienes recae el estudio tienen una participación directa a la hora de definir el proyecto de investigación y en la producción del conocimiento sobre su realidad. Con este enfoque se realizó una investigación con la comunidad y para la comunidad en función de la generación de procesos para la transformación de su realidad. Esta forma de investigar permite romper la dicotomía sujeto-objeto de investigación y generar una unidad o un equipo de investigación integrado, por un lado, por expertos investigadores (en este caso los docentes y estudiantes de los cursos del proyecto del núcleo integrador, quienes cumplen el rol de facilitadores o agentes del cambio), y por otro, por los integrantes de la comunidad con la que se realiza la investigación, quienes serán los propios gestores del proyecto investigativo y, por ende, los protagonistas de la transformación de su propia realidad y los constructores de su proyecto de vida y empresarial.

En esta investigación la teoría y el proceso de conocimiento son, esencialmente, una interpretación y una transformación recíproca de la concepción del mundo, del propio ser humano y de la realidad de la comunidad de Los Patios. Aquí la realidad no se descubre ni se posee, es el resultado de la transformación objetiva y subjetiva que se produce en el mismo proceso de investigación. La validez del conocimiento está dada por la capacidad de este de orientar la transformación de la comunidad.

El proceso de esta investigación implicó el desarrollo de tres fases:

- 1) Fase inicial o de contacto con la comunidad: En esta etapa se realizaron el contacto y la presentación de los docentes investigadores y los estudiantes, y se hicieron talleres de sensibilización para mo-

tivar a la comunidad a trabajar en la construcción de su modelo de negocios.

- 2) Fase de elaboración del plan de acción: En esta etapa se estructuró administrativamente la investigación, se dividió la responsabilidad entre el equipo de docentes investigadores y los estudiantes participantes, se plantearon los objetivos a alcanzar y los procedimientos a seguir, el plan de trabajo y el cronograma de trabajo de campo. Así mismo, se definieron las técnicas y herramientas para la obtención de información, el análisis y la solución del problema. Para ello se definieron técnicas como las reuniones, los registros de campo, las entrevistas, la observación participante estructurada y los grupos focales.
- 3) Fase de ejecución y evaluación del estudio: En esta etapa, de manera sistemática y con la participación de la comunidad, se trabajó para dar solución al problema objeto de estudio, llevando a cabo procesos de retoralimentación sobre el estado del desarrollo de la investigación, de manera que la propia comunidad de Los Patios realizara ajustes y avances necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Luego del desarrollo de estas etapas principales se requirió organizar, sistematizar y analizar los datos y la información, para proceder a elaborar los documentos y los productos de la investigación.

## 4. Resultados

### 4.1 Fase de creación de clientes mediante la definición del *marketing* estratégico y operativo

Para el desarrollo de este componente se tuvo en cuenta que el *marketing*, de acuerdo con lo que proponen Marín y Pérez (2014), está relacionado con el proceso de direccionamiento estratégico de una empresa, tanto en la planificación estratégica como en la implantación y el control de la estrategia empresarial. Por lo tanto, se trabajó de la mano de la comunidad en el desarrollo del *marketing* estratégico, mediante la reflexión sobre la situación del proyecto hortofrutícola, analizando la evolución de los mercados para detectar oportunidades, estudiando las necesidades de los consumidores “individuos u organizaciones” y su evolución, plasmadas en el modelo de negocios elaborado con base

en la metodología Canvas y presentado en detalle en otro capítulo de este texto.

En cuanto al *marketing* operativo, de acuerdo con Marín y Pérez (2014), supone convertir la estrategia de *marketing* en decisiones respecto al producto, el precio, la promoción y la distribución para alcanzar el objetivo estratégico. Por ello se definió con la comunidad que el *marketing* para el proyecto empresarial sería de orientación social, siguiendo una filosofía de *marketing* progresista, que debería apoyar la actuación a largo plazo del sistema de *marketing* de la organización comunitaria, y que incluye los siguientes principios: construir un *marketing* de orientación al consumidor, enfocado en la innovación, de creación de valor, con sentido de misión social y de orientación social.

También se definió que el *marketing* sería medioambiental; por ello, se elaboraron con la comunidad las estrategias y los productos; el logo, el eslogan, el evento de lanzamiento y las redes sociales tendrían la connotación medioambiental.

## 4.2 Logo

Para la elaboración del logo se tuvo presente que este debía contener una identidad de marca que, de acuerdo con lo que plantean Marín y Pérez (2014), les permitiera distinguirse a lo largo del tiempo y definir las asociaciones que aspiran a obtener y que los harían únicos, singulares y diferentes de los demás. También se asoció esa imagen a ciertos atributos que a la comunidad le interesó destacar: los del agricultor y el perfil campesino; por lo tanto, el logo fue creado con base en el rostro de quien representa al artífice, jefe y creador de la fórmula de los cultivos orgánicos que ha sido el éxito de estos productos, el Tío Jose.

Imagen 1. Logo de los productos Tío Jose



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

### 4.3 Eslogan

Para la formulación del eslogan se tuvo en cuenta la inclinación por el *marketing* de orientación social y medioambiental. Por ello, en la investigación de mercados realizada por los estudiantes del componente de mercadeo, la encuesta de la investigación para el ítem del eslogan contó con la siguiente pregunta y varias opciones de respuesta:

¿Qué eslogan te gusta más?

- Siempre saludable
- Come sano, come Tío Jose
- Fresco y a la mano
- Orgánico y del campo
- Orgánico y a la mano

Las opciones de respuesta y las alternativas del eslogan fueron definidas en sesiones de trabajo entre docentes, estudiantes y la comunidad. Los resultados de la encuesta aplicada definieron que la opción de eslogan seleccionada sería “Orgánico y a la mano”, que contó con un 60% de aceptación.

### 4.4 Estrategias de comunicación

Para el desarrollo de la promoción las empresas tienen al alcance diversas herramientas de comunicación. La elección de una o varias de ellas, como plantean Marín y Pérez (2014), depende principalmente de las características de cada empresa, las características de los productos a comercializar y los recursos disponibles de la empresa. Entonces, con base en esos factores, se decidió con la comunidad seleccionar la estrategia de internet y las relaciones públicas para trabajar en la organización de un evento de lanzamiento.

### 4.5 Relaciones públicas

Las relaciones públicas, en el contexto de las estrategias de *marketing*, son definidas como aquellas que “persiguen crear una actitud favorable del mercado objetivo y del público en general hacia los productos y la

empresa que las realiza” (Marín y Pérez, 2014, p. 123). La ventaja de la utilización de las relaciones públicas radica en que “pueden ejercer una gran influencia sobre la opinión de los consumidores con un coste inferior al que se requeriría si se empleara para ello la publicidad en medios de comunicación de masas” (Marín y Pérez, 2014, p. 123).

Teniendo claro lo anterior, el equipo de docentes investigadores, estudiantes y la comunidad, luego de las sesiones de trabajo, decidió utilizar las siguientes estrategias de relaciones públicas:

- Difusión de noticias sobre el proyecto empresarial de la comunidad en los principales medios de comunicación local: radio, prensa y televisión.
- Discursos que surgen gracias a la participación en foros o conversatorios con temáticas agrícolas y de emprendimiento.
- Material de identidad corporativa materializado en el logo y el eslogan que pueden ser reproducidos por diversos medios.
- Creación de una página web y redes sociales con información básica sobre la compañía y los productos.
- Organización de eventos, como el lanzamiento comercial de la marca Tío Jose.

De lo anterior se derivan dos estrategias diseñadas en detalle con el equipo participante del proyecto:

- Organización de eventos  
Para diseñar esta estrategia se consideró, como lo explica Lerma (2010), que se requería definir, describir, seleccionar y programar las acciones destinadas al lanzamiento comercial de la marca, lo que incluye una logística para la realización del evento que permita difundir la comunicación persuasiva, poner en marcha las acciones de venta y preparar el material promocional y publicitario.

Por lo tanto, para definir cómo sería el evento, se estableció, en sesiones con la comunidad, que era necesario lo siguiente:

- Enunciar y describir las actividades que es conveniente realizar para el lanzamiento del producto.



- Mencionar y describir la lista de acciones que se llevarán a cabo en cada actividad.
- Programar y agendar todas las actividades y acciones respectivas.
- Elaborar un presupuesto del costo del lanzamiento y evaluar si ese costo se justifica o no.
- De ser necesario, realizar ajustes que se consideren pertinentes en el plan de lanzamiento.

Luego de establecer estas líneas generales, para asegurarse de que se contaba con todos los elementos de información para realizar el plan de lanzamiento de forma exitosa, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Dónde lanzar el producto?

¿Cuándo lanzar el producto?

¿Cuál es el momento para lanzar el producto?

¿Conviene aprovechar un evento para lanzar el producto?

¿Para quiénes lanzar el producto?

¿Cómo lanzar el producto?

¿Qué denominación tendrá el evento?

¿Cuál es el objetivo del evento?

De acuerdo con lo que plantea Eventbrite (2019), se definieron algunas características que debía tener el evento:

Disposiciones generales:

- Duración no mayor a media jornada. Generalmente no se debe destinar más de media hora a hablar del producto, el resto del tiempo se usará para las relaciones públicas y para generar un clima de encuentro.
- El servicio de *catering* que se brindará será informal, constará de un kit con productos orgánicos para los asistentes a la clase de zumba *fit*,

se entregará hidratación y en el mercado campesino los agricultores venderán alimentos preparados por ellos.

- La presentación de la marca Tío Jose se realizará en el medio del evento, ni al comienzo ni al final. De esta manera, la gente que llegue puntualmente podrá comer algo mientras interactúa con otros y recorre el lugar, y los que se vayan antes no se perderán el motivo principal de la convocatoria.
- Se quiere hacer un recordatorio o lanzamiento de marca, por lo que sería importante que el logo y los colores de la marca estén bien representados en la ambientación y la decoración del lugar (carteles con el logo de Tío Jose), usar proyecciones del logo en pantallas, decoración con logos o flores. La ambientación tendrá como premisa que *menos es más*.
- El personal que trabaje durante el lanzamiento puede utilizar un uniforme o algún accesorio en su vestimenta con los colores de la marca Tío José.
- Recomendamos que quien se encargue de la comunicación se apoye en una presentación de Power Point que refuerce lo que va contando con imágenes o con un video institucional.
- Para reforzar el concepto de lo *orgánico* y *a la mano* se entregarán los productos en canastas ecológicas.

Descripción del evento:

Se denominará Mercado Campesino Tío Jose, y contará con las siguientes actividades principales:

- Clase de zumba con el concepto *fit* y orgánico
- Acto de lanzamiento de la marca
- Mercado campesino.

Dicho evento contará con todos los requisitos de planeación, consecución de permisos, elaboración de protocolos, planes de contingencia y gestión del riesgo (ver anexo B). La planeación del evento tendrá en cuenta el lugar que defina la Alcaldía del municipio de Cereté para realizarlo (jurisdicción en la que se encuentra el corregimiento de El Retiro de los Indios).

- Estrategia de internet

De acuerdo con Marín y Pérez (2014), internet es un medio de comunicación rápido y versátil, y usarlo como estrategia implica decidir si será un canal de comunicación o un canal de ventas. Al respecto, luego de las sesiones de trabajo con la comunidad, se definió que inicialmente sería un canal de comunicación, y que cuando la organización se encuentre más consolidada y en crecimiento, sería también un canal de ventas.

Entonces se precisó que para que internet fuera un canal de comunicación adecuado la estrategia de internet debería permitir alcanzar los siguientes objetivos: despertar interés y generar conocimiento, diseminar información, obtener información y contribuir con la identidad de marca. Luego se estableció con la comunidad el acuerdo de crear, inicialmente, las redes sociales para Tío Jose en las plataformas de Facebook e Instagram, con la siguiente descripción: *Somos una comunidad productora de frutas, hortalizas y verduras, 100% orgánicos y cultivados con amor. Orgánico y a la mano.*

Imagen 2. Perfil de Instagram para Tío Jose



Fuente: Instagram.

Imagen 3. Perfil de Facebook para Tío Jose



Fuente: Facebook.

## 4.6 Sistema de información de *marketing* (SIM)

Conforme a la definición del CRM, en la fase de creación de clientes, los docentes y estudiantes, de la mano de la comunidad, crearon las bases de un sistema de información de *marketing* (SIM) para el proyecto empresarial Tío Jose, que fuera permanente, organizado, y cuya finalidad fuera generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar la información que se utilizará en la toma de decisiones de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el proyecto Tío Jose se definió una serie de variables que permitirán tener un SIM completo y pertinente para la toma de decisiones estratégicas. Además, se establecieron dos categorías: clientes y productos, y los ítems para la captura de información correspondiente a cada una.

## 4.7 Clientes

1. Cédula o NIT de la persona natural o jurídica que realice la compra de los productos
2. Nombre
3. Tipo de cliente (en esta variable se tiene en cuenta el tipo de cliente, si es una persona natural, una colmena, una tienda de barrio, entre otros)
4. Sexo
5. Edad
6. Teléfono
7. Correo electrónico
8. Ubicación (hace referencia al municipio donde se encuentra el cliente)
9. Tipo de zona en la que se encuentra el cliente (puede ser rural o urbana)
10. Canal (la forma en que el producto llega al cliente)
11. Forma de pago (de contado o a crédito)
12. Frecuencia con la que el cliente compra los productos (diariamente, semanalmente, etc.)
13. Número de empleados (en caso de que se trate de una empresa)
14. Producto principal que el cliente compra
15. Unidad de medida del producto
16. Cantidad vendida del producto por cliente
17. Hábitos de los clientes
18. Deportes que los clientes practican
19. Productos que consumen los clientes
20. Redes sociales.

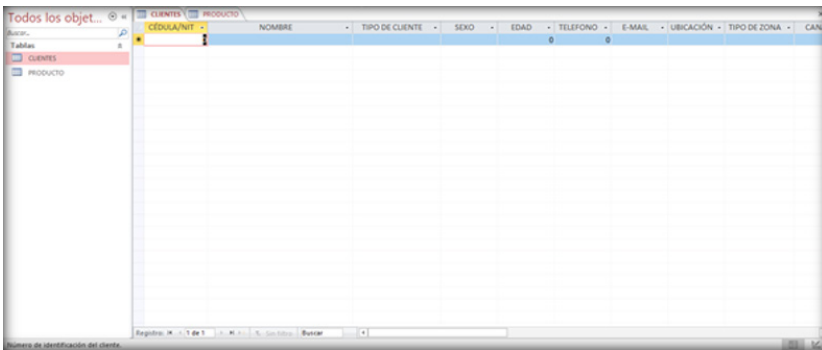
## 4.8 Producto

1. Código
2. Nombre
3. Tipo de alimento (fruta, hortaliza, tubérculo)
4. Unidad de medida
5. Precio unitario
6. Cantidad producida
7. Cantidad vendida

## 8. Temporada.

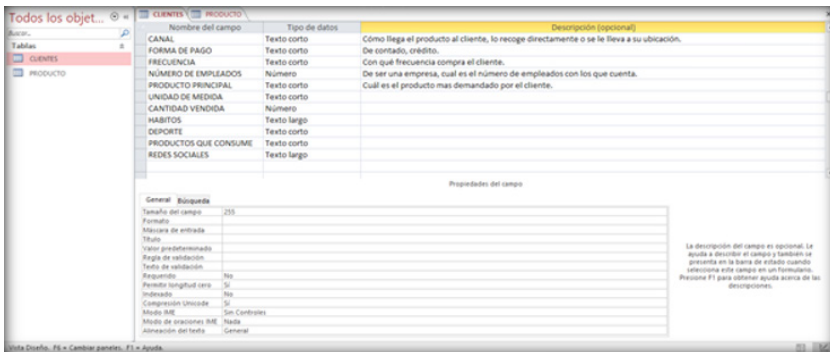
Con la intención de que esta base de datos fuera flexible y fácilmente modificable, se creó a través del programa del paquete ofimático Microsoft Office Access. A continuación, se presentan algunas capturas del SIM.

Imagen 4. Vista de la hoja de datos de los clientes



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 5. Vista del diseño de los clientes



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 6. Vista de la hoja de datos del producto

CODIGO	NOMBRE	TIPO DE ALIMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD PRODUCIDA	CANTIDAD VENDIDA	TEMPORADA
10	BERENENA	HORTALIZA					
11	AHUYAMA	HORTALIZA					
12	MANGO	FRUTA					
13	PAPAIA	FRUTA					
14	ZAPOTE	FRUTA					
15	NISPERO	FRUTA					
16	GUAYABA DULCE	FRUTA					
17	GUAYABA AGRA	FRUTA					
18	PIÑA	FRUTA					
19	COCO	FRUTA					
20	PERA	FRUTA					
21	HABICHUELA	HORTALIZA					
22	LIMON	FRUTA					
23	MAMEY	FRUTA					
24	MARACUYA	FRUTA					
25	MELON	FRUTA					
26	SANDIA	FRUTA					
27	COMODO	FRUTA					
28	YUCA	HORTALIZA					
29	NAME	HORTALIZA					
30	PAPICHE	HORTALIZA					
31	PLATANO	HORTALIZA					
32	COL	HORTALIZA					
33	AJI	HORTALIZA					

Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 7. Vista del diseño del producto

Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción (opcional)
CODIGO	Texto corto	
NOMBRE	Texto corto	
TIPO DE ALIMENTO	Texto corto	
UNIDAD DE MEDIDA	Texto corto	
PRECIO UNITARIO	Texto corto	
CANTIDAD PRODUCIDA	Texto corto	
CANTIDAD VENDIDA	Texto corto	
TEMPORADA	Texto corto	

**Propiedades del campo**

General	Etiquetas
Tamaño del campo	255
Formato	
Máscara de entrada	
Título	
Valor predefinido	
Regla de validación	
Texto de validación	
Requerido	<input checked="" type="checkbox"/>
Permitir longitud cero	<input checked="" type="checkbox"/>
Índexado	<input checked="" type="checkbox"/> (Sin duplicados)
Compartir vínculo	No
Modo B/E	Sin Contratos
Modo de inserción B/E	Normal
Atribución del texto	General

Un número de campo puede tener hasta 64 caracteres de longitud, incluyendo espacios. Presione F1 para obtener ayuda acerca de los números de campo.

Fuente: Informe del proyecto de investigación.

## 4.9 Fase de creación de la empresa

### 4.9.1 Estudio legal y organizacional

Para crear la empresa y desarrollar el proyecto empresarial de la comunidad de Los Patios es esencial definir su base legal y el procedimiento para constituirla, con el fin de establecer la organización administrativa.

## 4.9.2 Aspectos legales

En la planificación de un proyecto empresarial, tal como lo explica Borello (2000), la definición de la naturaleza jurídica es un aspecto muy delicado debido a que las relaciones entre socios (en el caso de la comunidad de Los Patios) deben estipularse *irrevocablemente* por escrito, en un reglamento que generalmente permanecerá inalterado por mucho tiempo. Igualmente, las posiciones y las responsabilidades generales deben definirse; en ese sentido, cuanto más preciso y claro es el reglamento (estatuto) en la delimitación de las posiciones ocupadas por los socios, mayores son los vínculos de los mismos, y al mismo tiempo, son menores los riesgos de conflictos sociales. De hecho, la superficialidad con la que a menudo se abordan estos aspectos origina contrariedades y luchas internas en la organización social, una vez la vida de la empresa pasa del proyecto a la gestión diaria de la actividad. Por lo anterior, se procedió a buscar la mejor opción para la creación de la empresa del proyecto.

Con ayuda de un asesor jurídico, se preseleccionaron varios tipos de sociedades posibles, contempladas por las partes interesadas, con sus características, ventajas y desventajas, las cuales se analizaron con la comunidad. Los tipos de sociedades analizados fueron los siguientes:

- Sociedad por acciones simplificada (S. A. S.)
- Cooperativa de trabajo
- Fundación sin ánimo de lucro

Durante este proceso se realizaron tres reuniones focales con la comunidad, en las que se explicó cada tipo de sociedad. En la tercera sesión se lograron un acuerdo y un consenso en cuanto a la elección de la modalidad de fundación sin ánimo de lucro para el proyecto denominado Tío Jose. Una vez seleccionada, se explicó a la comunidad el proceso para realizar la constitución de la sociedad.

## 4.9.3 Estatutos de la empresa

Una vez seleccionada la forma de constitución de la sociedad, se procedió a la elaboración de los estatutos de la fundación, que son



algunos de los requisitos para su constitución y su formalización más dispendiosos, y que demandaban el acompañamiento académico y la asesoría legal (ver anexo A).

## 4.10 Aspectos organizacionales

### 4.10.1 Elección del nombre de la empresa

Cuando un proyecto empresarial pasa al punto de la constitución y la legalización de la sociedad se debe elegir el nombre con el que será identificada la empresa a partir de ese momento. Para este caso se tuvo en cuenta, como lo indica Zorita (2016), que el poder de un nombre se basa en que sea descriptivo, original, claro, atractivo, significativo y agradable. Igualmente, que las características de un buen nombre incluyen que sea de fácil pronunciación, fácil de recordar, evocador, breve, apropiado para el producto y su posicionamiento, registrable y original.

Basados en lo anterior, mediante los grupos focales realizados con la comunidad se logró definir que el nombre de la organización sería Tío Jose, porque don Jose es el líder comunitario, percibido como un mentor (en el lenguaje de la comunidad, es visto como un tío), que se ha caracterizado por velar por el bien de la comunidad, que ama el campo y el trabajo como agricultor. Además, ha sido un defensor del derecho a la educación, cree firmemente en que se puede cultivar sin químicos y obtener productos de excelente calidad. Por su parte, la comunidad determinó que Tío Jose cumple con los requisitos de un buen nombre.

### 4.10.2 Descripción de la actividad de la organización

El trabajo con la comunidad permitió definir la actividad de la Fundación Tío Jose: promover el desarrollo de los patios productivos hortofrutícolas con cultivos sin químicos, orgánicos, saludables, de calidad, manejando una economía de autoconsumo y de comercialización de productos caracterizados por ser frescos, de calidad y orgánicos.

### 4.10.3 Misión

Para elaborar la declaración de la misión, se trabajó con la comunidad en la respuesta a la pregunta básica que, como dice David (2013), enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio?. Para ello se hizo énfasis en que la declaración de la misión debía describir los valores y prioridades de la organización hortofrutícola Los Patios. Desarrollarla llevó a los docentes, estudiantes y miembros de la comunidad a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones en curso, y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión se realizó pensando en trazar a grandes rasgos el rumbo futuro de la empresa. Considerando que es un recordatorio constante para los miembros de la organización hortofrutícola del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su nombre, su trabajo y una porción de su capital financiero en riesgo para hacer realidad sus sueños. Producto de ese ejercicio, quedó formulada la misión de la siguiente manera:

“Cultivar y comercializar frutas y verduras orgánicas del Caribe colombiano de las manos de los campesinos a tu hogar, cumpliendo los estándares de calidad y óptima atención por medio de personal autorizado, de esta manera incentivar de forma directa el desarrollo de una región a través del fomento de la comercialización de los cultivos, trayendo consigo generación de empleo”.

### 4.10.4 Visión

En el proceso de elaboración de la visión con la comunidad se trabajó en la respuesta a la pregunta que nos plantea Zorita (2016): ¿qué queremos que sea la organización Fundación Tío Jose en los próximos años? Para ello también se consideró la respuesta que brindó el equipo, realcionada con los siguientes interrogantes: ¿cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿cómo seremos en el futuro?, ¿qué haremos en el futuro?, ¿qué actividades desarrollaremos en el futuro? Luego de este trabajo la visión quedó formulada de la siguiente forma:

“En el 2022 buscamos ofrecer productos orgánicos con los más altos estándares de calidad, con estos productos se busca satisfacer

el mercado regional y departamental siendo así el proveedor más eficiente para así concientizar a la sociedad, acerca de los alimentos que se consume y el daño a largo plazo que esto produce en la vida de los colombianos”.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Las dos fases del modelo de desarrollo de clientes de Blank y Dorf: creación de los clientes y creación de la empresa, representaron un espacio para el aprendizaje de todos los actores que intervinieron en este proceso: docentes investigadores, estudiantes y miembros de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios.

La implementación de la investigación de acción participativa permitió desarrollar unas dinámicas distintas a las de la investigación científica con el método tradicional, lo que favoreció la concertación de un modelo de negocios que beneficia no solo a la comunidad sino también a la universidad, en función de la transferencia de conocimiento y la orientación del trabajo para generar transformación social.

Durante las dos fases del modelo de desarrollo de clientes, se logró fortalecer de forma transversal los componentes del modelo de negocios hortofrutícola de la comunidad, y pasar de los planteamientos y los supuestos a la ejecución de actividades y estrategias tangibles: logo, eslogan, creación de redes sociales, realización de actividades de relaciones públicas, definición de la misión y la visión de la organización, selección del tipo de empresa a constituir y elaboración de los estatutos de la empresa para cumplir con los requisitos de constitución formal de la organización.

## Referencias

- American Marketing Association (2019). *American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>.
- Arboleda, G. (2013). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Bogotá: Alfaomega.

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa*. Madrid: Grupo Planeta.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Caspar, G., Grinda, J., y Viallet, F. (1977). *Cómo crear tu propia empresa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados S. A.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Emprende 360 (s. f.). Desarrollo de clientes como empezar. *Emprende 360*. Recuperado de <https://emprende360.net/desarrollo-clientes-como-empezar>.
- Eventbrite (2019, 5 de febrero). Lanzamiento de productos. *Eventbrite*. Recuperado de <https://www.eventbrite.com.ar/blog/antes-del-evento/lanzamiento-de-productos/>.
- Ferré, J. M., y Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad. Cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: FC Editorial.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Lerma, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.
- Marín, C. E., y Pérez, C. (2014). *Fundamentos de marketing estratégico*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y on-line*. Madrid: ESIC Editorial.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.