

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA GRANADILLA EN EL  
CORREGIMIENTO DE SANCHEZ MUNICIPIO DE CHACHAGUI (NARIÑO)

CARLOS RUBEN TREJOS MONCAYO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA GRANADILLA EN EL  
CORREGIMIENTO DE SANCHEZ MUNICIPIO DE CHACHAGUI (NARIÑO)

Trabajo de grado presentado por:

CARLOS RUBEN TREJOS MONCAYO

A:

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En cumplimiento de los requisitos para optar al título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006



© [2006, Carlos Rubén Trejos Moncayo]  
Todos los derechos reservados

***"Para aquel cuya meta no esta clara, cualquier camino es bueno"***

## **TABLA DE CONTENIDO**

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| INTRODUCCIÓN                       | Pág.<br>10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA      | 11         |
| 1.1 TEMA                           | 11         |
| 1.2 LINEA DE INVESTIGACION         | 11         |
| 1.3 TITULO                         | 11         |
| 1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACION      | 11         |
| 1.4.1 Planteamiento de Problema    | 12         |
| 1.4.2 Formulación del Problema     | 12         |
| 1.4.3 Sistematización del Problema | 12         |
| 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION  | 12         |
| 1.5.1 Objetivo General             | 12         |
| 1.5.2 Objetivos Específicos        | 13         |
| 1.6 JUSTIFICACION                  | 13         |
| 2. ASPECTOS METODOLOGICOS          | 14         |
| 2.1 TIPO DE INVESTIGACION          | 14         |
| 2.2 METODO DE INVESTIGACION        | 14         |
| 3. MARCO REFERENCIAL               | 15         |
| 3.1 MARCO TEORICO                  | 15         |
| 3.2 MARCO CONCEPTUAL               | 26         |
| 3.3 MARCO CONTEXTUAL               | 28         |
| 4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO         | 31         |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 ANALISIS INTERNO                            | 31 |
| 4.1.1 Fortalezas                                | 31 |
| 4.1.2 Debilidades                               | 31 |
| 4.2 ANALISIS EXTERNO                            | 32 |
| 4.2.1 Oportunidades                             | 32 |
| 4.2.2 Amenazas                                  | 33 |
| 4.3 MATRIZ DOFA                                 | 34 |
| 5. PROSPECTIVA DEL PROYECTO                     | 35 |
| 5.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES CLAVES          | 35 |
| 5.1.1 Hipótesis de Futuro                       | 40 |
| 5.2 TENDENCIAS DE MERCADO                       | 41 |
| 5.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PROSPECTIVO        | 48 |
| 6. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO           | 50 |
| 6.1 ANALISIS DEL PRODUCTO                       | 50 |
| 6.2 ANALISIS DEL SECTOR                         | 51 |
| 6.3 ANALISIS FINANCIERO                         | 53 |
| 6.4 ANALISIS DE VENTAS                          | 53 |
| 6.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS                     | 54 |
| 6.5.1 Estrategia corporativa                    | 54 |
| 6.5.2 Segmentación y selección del mercado meta | 55 |
| 6.5.3 Posicionamiento                           | 55 |
| 6.5.4 Mezcla de mercadeo                        | 55 |
| 6.5.5 Estrategias de producto- mercado          | 57 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 7. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO | 58 |
| 8. CONCLUSIONES                 | 60 |
| BIBLIOGRAFIA                    | 63 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pag. |
|---|------|
| Tabla 1 Matriz DOFA   | 34   |
| Tabla 2 Matriz de Influencias Directas MID  | 36   |
| Tabla 3 Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP   | 37   |
| Tabla 4 Hipótesis   | 40   |
| Tabla 5 Escenarios y Tendencias del Estudio Prospectivo   | 43   |
| Tabla 6 Escenarios Alternos   | 44   |
| Tabla 7 Escenarios Improbables  | 44   |
| Tabla 8 Escenarios Imposibles   | 44   |
| Tabla 9 Escenarios tendenciales del estudio prospectivo de actividades económicas para la comercialización de la granadilla | 45   |
| Tabla 10 Precios de la granadilla a nivel mayorista en los cuatro principales mercados de la fruta en Colombia              | 54   |

## LISTA DE GRAFICOS

|   | <b>Pag.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico 1 Departamento de Nariño                      | 30          |
| Gráfico 2 Plano de influencias /dependencias directas | 38          |
| Gráfico 3 Gráfico de influencias directas             | 39          |
| Gráfico 4 Granadilla                                  | 51          |
| Gráfico 5 Componentes de la estrategia corporativa    | 54          |

## INTRODUCCION

El crecimiento del producto interno bruto de Colombia entre 1990 y 2005 fue de 2,3% evidenciando un estancamiento de la economía y la dificultad del mejoramiento de una equitativa distribución del ingreso, como lo muestra el Coeficiente de Gini de 57,6 en 1999 World Bank (2005)<sup>1</sup>. Sumado a lo anterior, el 64,8% del total de la población colombiana se encuentra por debajo de la línea de pobreza y el 34% por debajo de la línea de indigencia. Contraloría General de la Nación (2005).

En la actualidad se coincide por parte de los expertos en temas de administración que el principal objetivo de la gerencia de todo ente económico es el maximizar el valor invertido por los propietarios, garantizando de esta manera su permanencia dentro del mercado competitivo.

Siendo el objetivo primordial de una empresa o iniciativa empresarial el generar valor, sus directivos deben diseñar y ejecutar estrategias comerciales para que sus operaciones satisfagan las expectativas de los accionistas, la teoría del valor no solo se limita al ámbito financiero de la empresa, sino que involucra a todos los sectores de la misma, producción, mercadeo, talento humano en el ámbito interno y cliente satisfecho en el contexto externo.

El propósito al desarrollar este trabajo es generar una alternativa productiva que permita a la comunidad del corregimiento de Sánchez mejorar su calidad de vida y a la vez aplicar los conceptos adquiridos en la especialización para recomendar estrategias que permitan posicionar un producto en el mercado generando beneficios económicos a los actores de esta iniciativa empresarial

---

<sup>1</sup> World Development Indicators 2005 en:  
<http://www.worldbank.org/data/wdi2005/wditext/Section2.htm>

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

Propuesta para la implementación de un plan de mercadeo que le permita a la comunidad del corregimiento de Sánchez municipio de Chachagui aprovechar oportunidades de mercado y mejorar su calidad de vida.

### **1.2 LINEA DE INVESTIGACION**

Mercadeo prospectivo de bienes y servicios

### **1.3 TITULO**

Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de granadilla aplicado por la comunidad del corregimiento de Sánchez, municipio de Chachagui (Nariño)

### **1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.4.1 Planteamiento del Problema**

El renglón agrícola en el departamento de Nariño se considera como el principal generador de ingresos de la región, pues cuenta con tierras privilegiadas y el factor climático adecuado para hacer de esta actividad una fuente generadora de impulso y crecimiento económico.

A pesar de contar con estas fortalezas, el departamento de Nariño no es un contribuyente significativo al consolidado de la producción nacional, sus habitantes subsisten con ingresos que rayan en el límite de la pobreza y la infraestructura crece a un ritmo demasiado lento como si se tratara de un lugar perdido en el tiempo y en el espacio. Tal es el caso del municipio de Chachagui que cuenta con tierras aptas para el desarrollo agroindustrial, pero que de manera irónica se sume en un atraso permanente que lastima a la comunidad y genera una descomposición social que afecta a todas las esferas de la sociedad.

Un factor que incide sobre esta situación es el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planificación y prospectiva. Estas circunstancias conllevan a que tanto los entes públicos como privados no aprovechen las oportunidades que brinda el medio ni sus propias fortalezas, lo que no permitirá el desarrollo de estrategias que garanticen éxito en el futuro, al no crear escenarios de innovación y creatividad no se permitirá planear alternativas de acción, lo que redundará en una deficiente toma de decisiones, elemento indispensable para el mejoramiento y el uso racional de los recursos.

En el municipio de Chachagui, no se evidencia un grado de desarrollo satisfactorio a pesar de sus grandes ventajas competitivas, su comunidad posee una limitada visión de

mercado y por lo tanto una incipiente definición de mercadeo, existe una enorme deficiencia en la dinámica de oferta de sus productos y cada vez se evidencia el estancamiento económico de estas personas que obligadas por las situaciones derivan su sustento de actividades que se encuentran al margen de la ley.

Se hace necesario elaborar un proceso investigativo que permita a la comunidad aprovechar sus numerosas ventajas y oportunidades como también enfrentar las amenazas que se presentan en el medio mediante la implementación de un plan estratégico de mercadeo con el cual se pueda identificar una alternativa de crecimiento económico y desarrollo social.

#### **1.4.2 Formulación del Problema**

¿En que medida el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadeo les permitirá a los potenciales cultivadores de granadilla del corregimiento de Sánchez municipio de Chachagui departamento de Nariño, obtener ingresos superiores y mejorar su calidad de vida?

#### **1.4.3 Sistematización del Problema**

Para este paso se tiene en cuenta las variables que orientan la formulación de objetivos que permiten dar respuesta al problema de investigación.

Las variables son:

- Las estrategias de mercadeo
- Perfil del consumidor
- Competencia
- Uso de la tecnología de en la comercialización

Sistematización del problema de investigación mediante las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que se podrían implementar para comercializar la granadilla?
- ¿Cómo se define el perfil general de los posibles consumidores de granadilla?
- ¿Cómo afectaría la comercialización de granadilla el alto nivel de competencia ilegal que existe en el sector por la entrada de mercancía de contrabando?
- ¿Qué impacto tendría sobre las ventas el manejo de un sistema de información o de un programa de Post ventas.

### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Establecer un Plan Estratégico de Mercadeo para la granadilla, producida en el corregimiento de Sánchez municipio de Chachagui departamento de Nariño, que permita plantear acciones estratégicas para mejorar la competitividad y calidad de vida de la comunidad.

El objetivo general se alcanzará por medio de la identificación de las potencialidades y puntos de mejoramiento de la actividad agrícola del municipio y la construcción de escenarios futuros mediante la acción participativa de los actores del proyecto, con la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos de prospección y por último el desarrollo de un esquema prospectivo de producción y comercialización de la fruta.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar los factores más relevantes que rodean el ejercicio de las actividades del sector.
- Identificar las variables claves del mercado que puedan facilitar el desarrollo de esta iniciativa empresarial
- Realizar la construcción de escenarios futuros de mercadeo con la ayuda de métodos cualitativos y cuantitativos de prospección.
- Desarrollar la mezcla de mercadeo a manera de esquema prospectivo para el desarrollo del Plan Estratégico.

## **1.6 JUSTIFICACION**

El departamento de Nariño al contar con una variedad de pisos térmicos, abundantes recursos hidrográficos y fértiles campos, ha fundamentado su economía en el sector agrícola. En este sector sobresalen los cultivos de café, papa, maíz y frijol, en menor importancia es surtidor de frutas y verduras para el resto del país. Por esta razón es importante desarrollar alternativas de mejoramiento productivo que generen beneficios económicos y sociales.

Es el caso de la granadilla, que es un fruto de múltiples usos y aplicaciones que solo se produce en tierras de zona tropical con requerimientos normales de riego y ventilación, su producción es abundante, no requiere de grandes inversiones de capital y posee un amplio mercado nacional e internacional ya que las áreas de cultivo se limitan a la zona del eje cafetero y Valle del Cauca.

Una hectárea de cultivo puede llegar a producir hasta 15 toneladas de fruta por cosecha y cada kilogramo se puede comercializar a un precio altamente beneficioso para el productor, alcanzando un margen de utilidad superior al 30% ya que cada tres meses se presenta el ciclo productivo y los costos de manejo son relativamente bajos. Otra ventaja de implementar el cultivo en esta región considerada como cafetera, es su alta compatibilidad con la fruta, es decir que se puede sembrar como cultivo alterno o complementario de manera que se puede trabajar en conjunto y los costos se reducirían en un buen porcentaje, además que se obtendrán beneficios como mejoramiento de la calidad del grano (café) y aumento de peso.

En conclusión tenemos tierras adecuadas y disponibles para la producción en una región con muchas potencialidades mal aprovechadas, un mercado amplio por explotar, investigar y satisfacer, generación de empleos directos e indirectos y un mejoramiento en el nivel de ingreso de los cultivadores

## **2 ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACION**

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptivo-analítico, ya que lo que en ella se pretende inicialmente es obtener la información de la situación actual de la actividad comercial de la granadilla en el departamento de Nariño, para posteriormente aplicar otros instrumentos y analizar la información obtenida para la formulación de un plan estratégico de mercadeo prospectivo.

### **2.2 METODO DE INVESTIGACION**

En la realización del plan estratégico de mercadeo se utilizan a menudo diferentes conceptos, clasificaciones o matrices a modo de herramientas, siendo muy útiles pues obligan a reflexionar, analizar situaciones a suscitar preguntas y a seguir alternativas favoreciendo la toma de decisiones, lo importante es que sobre un problema determinado existan diferentes criterios o puntos de vista que permitan una mayor visión para el análisis.

Para este caso la metodología prospectiva se ajusta mejor a los requerimientos para la solución del problema, precisa de la identificación de escenarios futuros donde se asigna particular importancia al impacto de las tendencias y potencialidades del mercado. El proceso prospectivo se lleva a cabo mediante la consulta de fuentes secundarias, complementada con talleres de expertos, apoyados por el empleo de técnicas especiales (Mic Mac, Mactor y SMIC) cuyo fundamento es la teoría de sistemas.

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 MARCO TEORICO**

El primer paso en el proceso de planeación es hacer básicamente una sinopsis y evaluación de la situación actual de la empresa. Esto lo llevará a identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas y le será también útil para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas acerca del curso de acción que vaya a recomendar. El análisis de la situación interpreta y muestra la relevancia de tener o buscar información importante y de hacer diagnóstico en lugar de divagar en descripciones sobre los antecedentes del caso.

Cada caso requiere hacer un análisis de situación que es diferente de cualquier otro caso, pues la información disponible y las alternativas potenciales que deben explorarse son únicas.

Se debe tener en cuenta que la tarea de medir la demanda del mercado implica definir el tamaño actual del mercado y estimar el potencial futuro de ventas. Este es un ejercicio cuantitativo que nos va a indicar la demanda de los consumidores para una categoría de productos o servicios.

Para comprender el tamaño de la demanda del mercado se necesita estimar el tamaño actual del mercado (en unidades y en valores) y el que se proyecta para el futuro, las participaciones de mercado de la competencia y las tendencias de esas participaciones en unidades y en valores. Estimaré también la posición de la competencia en el mercado tanto en ventas como en market share, incluyendo proyecciones sobre el crecimiento del segmento del mercado, generalmente para los próximos cinco años y para los segmentos donde compite la empresa. Adicionalmente a que se determine la demanda a nivel primario para la categoría de productos y servicios donde compite, mirará también la demanda selectiva referente a productos y servicios específicos. Haga también supuestos acerca de la tendencia de marcas específicas relacionadas con las suyas.

Recuerde que según sean las circunstancias y las características del mercado en el cual se encuentre o planee estar en el futuro, el potencial del mercado lo podrá calcular usando encuestas, los datos de su empresa, la información sobre la industria a la que su empresa pertenece o por el censo de cada cliente.

Para la naturaleza de la demanda, se trate del mercado de consumo o del industrial, se identificará a los compradores y se establecerá cómo es su proceso de decisión de compra. Aquí se tendrá en cuenta como esas compras están influenciadas por factores externos al consumidor, incluyendo las decisiones conjuntas que se tomen a nivel familiar o empresarial. La clave en éste análisis está en evaluar las implicaciones de las alternativas de estrategias y programas de mercadeo que se vayan a establecer.

La identificación apropiada del mercado meta es parte de la clave para hacer mercadeo estratégico. Mire si el mercado está creciendo si el segmento elegido por la empresa es lo suficientemente grande como para soportar otro producto o servicio. Vea si el mercado puede segmentarse en forma más apropiada en varios grupos homogéneos, identifique mejor los deseos del consumidor y cómo es su proceso de compra. Mire también los aspectos demográficos del segmento, las características psicológicas y las influencias que pueda recibir el proceso decisorio de compra de parte de la familia, amigos, la sociedad, los gremios y el gobierno.

Examine si los competidores han segmentado o no el mercado, cuáles fueron las bases de esa segmentación, incluyendo la identificación de aquellos segmentos con mayor potencial. Investigue qué grupo de clientes atienden los competidores o si hay segmentos que actualmente están desatendidos y que podamos atender. Piense si hay un programa de mercadeo que pueda ser más efectivo para desarrollar cada segmento y compárelo contra tener un programa estándar para cubrir todos los segmentos. ¿Será que si elaboramos una estrategia de mercadeo específica para un segmento específico nos puede dar una ventaja diferencial?

Para el caso del comportamiento del consumidor determine el qué, el cómo, el dónde, el por qué y el quién, en la decisión de compra. ¿Son los compradores emocionales o racionales? ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes que usan los compradores para tomar decisiones de compra y cuáles son sus criterios para evaluar el producto o servicio?.

Un aspecto importante del análisis de situación es comprender cuál es la estrategia de mercadeo de la empresa y la de sus principales competidores. Comience delineando los objetivos de las diferentes estrategias de mercadeo de la competencia. Para cada empresa que analice, usted debe poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Esos objetivos han sido o están siendo alcanzados?

### **Estrategia de Producto**

- ¿Está la mezcla de producto adaptada a las necesidades que tiene la empresa de solucionar las necesidades de su mercado meta?
- ¿Qué estrategia de marca se está usando?
- ¿Están los productos debidamente posicionados frente a las marcas competidoras?
- ¿Tiene la empresa un enfoque adecuado hacia la planeación y gerencia de productos?
- ¿El Departamento del Mercadeo participa en las decisiones sobre la producción del producto?

- ¿Será necesario revisar la mezcla de productos para hacerle adiciones, modificaciones o eliminaciones que hagan a la empresa más competitiva en el mercado?
- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada producto?

### **Estrategia de Distribución**

- ¿Ha seleccionado la empresa el tipo y la intensidad de la distribución para cada mercado que quiere servir?
- ¿Tiene cada canal un buen acceso al mercado meta?
- ¿Está usando la empresa una buena mezcla de canales?
- ¿Estará la unidad a cargo de la organización de los canales cumpliendo apropiadamente con las funciones asignadas?
- ¿Cómo se administran los canales de distribución?
- ¿Habrá necesidad de hacer mejoras a los canales de distribución?
- ¿Se están cumpliendo con los niveles de servicio al cliente?
- ¿Son razonables los costos para alcanzar ese nivel de servicio?

### **Estrategia de Precio**

- ¿Qué tan susceptible es cada mercado meta a las variaciones de precio?
- ¿Cuál es el peso relativo del precio dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿Juega el precio un papel activo o pasivo en la estrategia de posicionamiento del producto o servicio?
- ¿Cómo comparamos nuestras estrategias y tácticas de precio con las de la competencia?
- ¿Cómo establecemos los precios?
- ¿Hay señales en el mercado de que debemos variar nuestras estrategias y tácticas de precios?

### **Estrategia de Promoción**

- ¿Cuál es el papel y los objetivos de la publicidad y de la promoción de ventas dentro de la mezcla de mercadeo?
- ¿La estrategia publicitaria es consistente con la estrategia de posicionamiento?
- ¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo los objetivos de publicidad y promoción de ventas?
- ¿Son los planes promocionales que estamos usando los medios más efectivos para comunicarnos con los mercados meta?
- ¿Comunica efectivamente el plan de medios lo que queremos comunicar?
- ¿Qué tan bien están cumpliendo los planes promocionales con sus objetivos?

En la etapa del ciclo de vida del producto se debe hacer supuestos que indiquen en qué etapa del ciclo de vida está el producto o servicio. Este razonamiento es importante

porque de acuerdo con la etapa del ciclo de vida determinaremos las opciones específicas de mercadeo que podrán aplicarse.

- ¿En qué etapa del ciclo de vida está la categoría del producto o servicio?
- ¿Qué características del mercado respaldan su punto de vista sobre el ciclo de vida?

Describa la categoría donde la empresa está compitiendo y no se limite exclusivamente al producto o servicio que la empresa esté vendiendo. El ciclo de vida del producto es la descripción de toda la categoría de productos o servicios en la industria y no debe limitarse a la oferta individual de la empresa en esa categoría.

Es importante dimensionar la influencia del entorno, el macroentorno tiene seis componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo: el sociocultural, el demográfico, el político y legal, el tecnológico, el económico y el competitivo. Por ejemplo, las decisiones que toma el gobierno en materia de impuestos tienen un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas.

Las tendencias del macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo, porque cualquier plan de mercadeo que hagamos necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del macroentorno. Desde éste punto de vista, una estrategia de mercadeo es un plan de negocios basado en un escenario que elaboramos haciendo predicciones de cómo será el futuro.

Las tendencias socioculturales se refieren a los aspectos culturales, actitudinales y comportamentales del macroentorno. Los cambios en éste entorno son más evolutivos que revolucionarios, más generacionales que individuales dentro de una generación específica. A los de mercadeo nos interesan los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia, en el empleo que hacen las personas de su tiempo libre, en las expectativas de la gente sobre su futuro.

Según previsiones del Banco Mundial (1) para el año 2030 el mundo tendrá 8.500 millones de personas, o sea casi tres mil millones más de las que hay actualmente. Lo preocupante no es tanto el número, sino que la mayoría nacerá en países pobres. Esto producirá grandes migraciones de gente no capacitada hacia los países desarrollados.

En contraste, en los países desarrollados habrá un paulatino envejecimiento de la población y una disminución de la misma. En esos países se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años.

---

1. <http://www.worldbank.org>

Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo. Para los mercadólogos todos estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución, serán materia de preocupación y de análisis constante para poder desenvolverse en estos nuevos escenarios.

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen el gobierno y el legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es usual, por ejemplo, que el mercadólogo este monitoreando frecuentemente el desarrollo de los planes gubernamentales, los proyectos de ley que cursan en el congreso que en época pre-electoral, evalúe a los candidatos a la presidencia del país, el programa de gobierno que proponen, sus opciones de ser elegidos, el apoyo parlamentario que tendrán y la fuerza de la oposición.

Actualmente la tecnología es nuestra cultura. La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido. La tecnología es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. La tecnología es una nueva frontera que nos posibilita poner más información compleja y más inteligencia en nuestros productos. Con esto estamos creando valor, haciendo el producto más amistoso en su uso, teniendo la posibilidad de hacernos a una producción más flexible para hacer una oferta de productos a la medida y personalizados.

Conocer el panorama macroeconómico del país o países donde opera nuestra empresa y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación de escenarios futuros de mercadeo.

- ¿Qué está pasando en los mercados financieros de Asia, la UE o Estados Unidos?
- ¿Cómo la situación de esos mercados nos afecta?
- ¿Cómo es la situación fiscal del país?
- ¿Cuál es el tamaño de su deuda externa?
- ¿Está la moneda del país sobrevaluada?
- ¿Cuáles son las tendencias de crecimiento económico del país y de la región?
- ¿Cuál es la situación de la balanza de pagos?
- ¿Cuál es el modelo de desarrollo?
- ¿Cuál es la situación actual y la tendencia de los precios de los productos básicos?
- ¿Cuáles son las tasas de interés y cómo se comparan con las tasas de inflación?
- ¿Hay confianza en el país de parte de la inversión extranjera?
- ¿De qué tamaño es esa inversión y hacia que sectores va dirigida?
- ¿Se prevé una devaluación?
- ¿Cuál es la tasa de desempleo?
- ¿Cómo estamos en materia de competitividad?

Estas preguntas y muchas otras debemos responder para trazar nuestros planes, los cuales siempre se desarrollarán en el futuro.

"A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, la fuerte competencia nos comerá vivos"(2)

"Simplemente llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos" (3).

La revista Fortune (4) predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado.

Esto le está indicando que en forma periódica debe realizar un análisis de sus sistemas de hacer negocios, que los debe aislar mentalmente, luego mentalmente disgregarlos para rápidamente volverlos a armar a partir de cero, pensando en los escenarios futuros donde tendrá que competir y ser un ganador. En muchos casos el replanteamiento del negocio puede llevarlo a hacer algo diferente que puede producirle mejores resultados.

En ésta parte del análisis se identificará los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la empresa del caso. Por ejemplo, identificará los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes (Ejemplo: Estados Unidos, la Unión Europea y Asia).

Identificará a los competidores potenciales en los mercados internacionales, considerará la importancia estratégica para su negocio de un país o en una región en particular.

- ¿Cuál es allí el tamaño del mercado?
- ¿Cuáles son los obstáculos para entrar?
- ¿Cuáles son los niveles de precios, las tarifas de impuestos, las condiciones macroeconómicas, el riesgo político, el costo de adaptación?
- ¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?
- ¿Cuáles son las barreras no arancelarias, tales como las acciones de salvamento, las órdenes de exclusión, los estándares de calidad?
- ¿Cuáles son las normas para la inversión extranjera?
- ¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?
- ¿Cuáles son las tendencias demográficas?

---

2. Michael Porter. [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

3. Gary Hamel. [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

4. <http://cgi.pathfinder.com/fortune/index>

Un asunto muy importante cuando vamos a hacer mercadeo internacional, es definir si vamos a tener una oferta adaptada o estandarizada y donde (5). Muchas fuerzas están impulsando hoy en día a las empresas a globalizarse, no solo ampliando su participación en los mercados extranjeros sino integrando también su estrategia global. Los cambios recientes y los que se avecinan tienden a hacer de una estrategia global el requisito para sobrevivir. Esto se fundamenta en la creciente semejanza de los países en cuanto a las preferencias de los consumidores, al derrumbe de las trabas al comercio internacional. De otra parte los mercados locales pueden estar en etapas de madurez en su ciclo de vida que obliga a buscar en la expansión internacional nuevas oportunidades de negocios.

El enfoque multinacional donde las compañías establecían sucursales nacionales que diseñaban, producían y distribuían productos adaptados dentro de una denominada estrategia multilocal, rápidamente le cede el paso a una estrategia global impulsada por la revolución de las comunicaciones y de la informática (6).

En ésta parte del proceso, se desarrollará la primera parte del análisis FODA, acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés *SWOT*).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa del caso y el mercado en el cual compete. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible. Este análisis debe mostrar claramente las fortalezas y debilidades diferenciales *internas* de la empresa y las fortalezas y debilidades *internas* de los principales competidores. Las oportunidades y amenazas son *externas*. Las fortalezas y las debilidades surgirán durante el análisis de la situación. Durante su análisis mire con detenimiento cada una de las áreas siguientes, sin que ésta lista sea exhaustiva:

## **Mercadeo**

- Habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo
- Habilidad en investigación de mercados y comportamiento del consumidor
- Habilidad en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
- Entrenamiento y habilidad de la fuerza de ventas
- Cobertura geográfica
- Participación en el mercado
- Amplitud y profundidad de la línea de productos
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las necesidades del mercado objetivo
- Congruencia entre el programa de mercadeo y las fortalezas y debilidades de la empresa

---

5. Mauricio Rodríguez. Brújulas Empresariales

6. Mauricio Rodríguez. Brújulas Empresariales II

- Congruencia entre el programa de mercadeo de la empresa con el programa de mercadeo de los competidores
- El apalancamiento entre los elementos de la mezcla de mercadeo
- La imagen de la empresa
- La situación de los productos, desde el punto de vista del cliente, en cada uno de los segmentos del mercado.
- Cubrimiento y calidad de los canales de distribución
- Fortaleza de las relaciones con los canales de distribución
- Habilidad para darle apoyo a los canales de distribución
- Etapa del ciclo de vida del producto, del modelo, de la categoría, de la marca

### **Producción**

- Capacidad técnica en la fabricación
- Instalaciones (Ejemplo: nivel tecnológico, obsolescencia)
- Entrenamiento y eficiencia de la fuerza laboral
- Capacidad instalada
- Economías de escala
- Costos y sistema de distribución de los costos indirectos
- Capacidad de producir justo a tiempo
- Grado de integración vertical
- Acceso y costo de las materias primas
- Ubicación de las instalaciones
- Flexibilidad de las instalaciones y de la maquinaria y equipo
- Calidad de la fabricación

### **Gerencia**

- Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones
- Habilidad para motivar al recurso humano
- Espíritu empresarial
- Flexibilidad y rapidez de respuesta
- Nivel de educación
- Experiencia, edad, entrenamiento
- Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales
- Habilidad para crear valor económico agregado

### **Financieras**

- Liquidez
- Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo
- Habilidad de la gerencia financiera para negociar, obtener recursos financieros, crédito, administrar los inventarios y cuentas por cobrar

## **Investigación y Desarrollo**

- Capacidad interna en los procesos de investigación y desarrollo (Ejemplo: investigación de producto, investigación de procesos, investigación básica, imitaciones)
- Patentes
- Habilidad de los investigadores en materia de creatividad, calidad, confiabilidad, conocimientos
- Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería

## **Recursos Humanos**

- Educación, entrenamiento, eficiencia
- Rotación del personal
- Relaciones sindicales
- Niveles de remuneración, incentivos y beneficios sociales
- Clima laboral

Al analizar la competencia se tiene la difícil tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa con un mosaico oculto de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas que serán las cabezas de playa que establecerá su adversario. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente. Pero la trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Las siguientes preguntas le servirán de punto de partida para analizar la competencia:

- ¿Qué tan comprensible es el juego que ejecuta su competidor?
- ¿Está orientado hacia el producto?
- ¿Está orientado hacia el proceso y está lanzando una familia de productos y servicios?
- ¿Cómo ve su oponente el futuro?
- ¿Qué escenarios parece estar considerando?
- ¿Cómo se está posicionando su oponente para sacar ventaja de posibilidades futuras mediante el reposicionamiento o las extensiones de marca?
- ¿De donde está su competidor sacando ideas para orientar su futuro?
- ¿Qué tan ricas son esas fuentes?
- ¿Cómo puede usted usar su comprensión de la mentalidad de su competidor para refinar y ampliar la visión de su propia empresa?
- ¿Dónde necesita usted reforzar las partes vulnerables de su negocio?
- ¿En qué parte del negocio de su competidor usted debe atacar para bloquear su estrategia?

- ¿Hasta que punto debe seguir viendo a su competidor como un adversario?
- ¿Habrá otra manera de relacionarse con esa otra empresa, incorporando sus directrices en el futuro de la suya?
- ¿Como alternativa, será rentable para su empresa unirse a la visión de esa otra compañía?

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, generalmente le dará una visión más amplia que de otra forma usted no hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía por poderosa que sea podrá tener éxito como entidad solitaria. Hoy las empresas deben liderar y darle forma a organizaciones voluntarias de proveedores, de clientes y de todos aquellos que se beneficien mutuamente de la asociación.

Si se ha hecho un buen análisis de la situación, estará listo para realizar un análisis definitivo de los problemas críticos, oportunidades y amenazas que confronta la empresa del caso.

Encontrar oportunidades de negocios no significa que su próximo paso es entrar en acción. Usted primero debe evaluar el atractivo de esas oportunidades, su probabilidad de éxito y ver si las fortalezas y recursos de la empresa pueden aprovechar esa oportunidad para convertirla en una ventaja competitiva. Si así no son las circunstancias, su empresa no cuenta con valor estratégico alguno.

Oportunidades y amenazas forman la parte externa del análisis DOFA. El ambiente externo de la empresa está conformado por variables socioculturales, económicas, políticas, legislativas, tecnológicas y competitivas que no están bajo nuestro control. Estas amenazas las debemos clasificar de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han incorporado a las metodologías de mercadeo estratégico, nos permiten predecir rutas alternativas y elegir la que ha nuestro criterio resulte la más probable.

En un mundo tan dinámico y competitivo como el que estamos viviendo, ninguna empresa puede prescindir del mercadeo estratégico; esto es hacer un diagnóstico de la situación, conocer el mercado, analizar la competencia, estudiar sus capacidades y recursos, antes de determinar objetivos, tomar decisiones o hacer planes.

El análisis de la situación no debe quedarse en la descripción actual de los hechos, sino en la previsión de los ESCENARIOS futuros donde la comunidad deberá desenvolverse. Construir hacia dónde se proyectan sus acciones. Aunque, la construcción de un escenario a largo plazo pudiera ser más laborioso y difícil que la predicción de un escenario a corto plazo.

A pesar de que hay mucho de creatividad personal en la definición de los escenarios futuros, existen algunas técnicas que permiten no solo imaginarlos sino crearlos, pues a menudo los resultados dependerán de lo que se haga en este momento. La comprensión de los escenarios futuros es un componente esencial del análisis situacional. Al concluir el análisis situacional, se deberá tener una idea clara de cuáles serán las exigencias y condiciones de operación en los próximos años, pues es a estos escenarios a los cuales deberá dar respuesta.

Para los nariñenses la competitividad en el contexto de la globalización, es la capacidad de los agentes económicos para insertarse en el mercado nacional e internacional, en condiciones de alta productividad, calidad y oportunidad, a través del aprovechamiento sostenible de sus recursos, lo cual debe estar fundamentado en un gran impulso a la investigación, ciencia y tecnología en los ámbitos económicos, social, cultural, físico espacial y ambiental, es decir bajo un enfoque sistémico que conduzca al desarrollo integral de la región.

Se debe buscar la optimización en la explotación y aprovechamiento de los recursos naturales generando valor agregado a través de procesos de transformación, dinamizando de esta manera la economía regional para insertarla en los mercados, de tal forma que se puedan generar empleos estables y alcanzar un mayor equilibrio social y territorial.

Cualquier iniciativa u organización comercial, exige de las adopciones de sistemas administrativos y financieros que viabilicen el éxito, tanto en su medio interno o como en su entorno, los cuales deben estar acompañados de criterios empresariales propios de la prospectiva. El presente proyecto contempla a la prospectiva y la planificación por escenarios como el sistema teórico integrado a emplear en la investigación, al elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para cimentar las bases que permitan el desarrollo y la promoción de una comunidad específica.

Una de las corrientes más innovadoras en planificación es el método de reflexión prospectiva (también llamado de Previsión humana y social) que empieza a ser aplicado no sólo en los países más desarrollados sino también recientemente en América Latina y que comienza a descender a nivel territorial subnacional. La prospectiva está basada en la convicción de que el futuro es algo que no está predeterminado y por lo tanto no puede ser explicado a priori. En consecuencia, la prospectiva se basa en el convencimiento de que el porvenir está abierto a muchos futuros posibles (7).

La prospectiva como metodología se inscribe en el intento de distinguir algunas pautas del porvenir por medio de un examen minucioso de las tendencias a largo plazo que pueden establecerse a partir del análisis del presente, la previsión de inflexiones y de rupturas y el diagnóstico de los retos que el porvenir apunta y de las estrategias que consecuentemente se pueden adoptar.

---

7. Medina 2001 en: <http://www.monografias.com>

El mercadeo prospectivo se concibe como elemento básico para la planeación de esta investigación, porque apoya el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en la visión compartida de futuro.
- Proporcionar el impulso para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

El acercamiento cualitativo se va a realizar mediante el método de ESCENARIOS, cuyo objetivo básico es el de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables dentro de una visión general de futuro. La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere en la construcción de una o varias imágenes de futuro.

Por último, las herramientas prospectivas, además, pueden permitir a las pequeñas y medianas empresas adecuarse al dinamismo de los mercados y a las posibles ventajas de interconexión, bajo la figura de proveedor o asociado a grandes corporaciones. Su utilización también puede proveer ventajas competitivas con relación a los diferenciales exigidos crecientemente por los clientes. De alguna manera, gran parte de las investigaciones de mercado más sistemáticas realizan ejercicios prospectivos al testear posibles impactos de productos o servicios en el futuro y al intentar captar los indicios de alteraciones en las demandas proyectadas (8).

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Mercadeo estratégico:** Su finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Esto sumado a la selección de un mercado meta, la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfagan las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

- **Mercadeo:** Es el proceso de influir en las transacciones de intercambio voluntarias que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio, del los productos del mercadólogo (persona que realiza el mercadeo) por algo de valor.

Es importante estudiar variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aunque parezcan ajenas a este y recopilar información y análisis de antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para satisfacer una necesidad.

- **Departamento de mercadeo:** Es la unidad estructural que actúa como guía y líder de la compañía ante los demás departamentos en el proceso de desarrollar, producir completar los servicios y productos que los consumidores requieren.

- **Investigación y análisis:** Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

- **Revisión del negocio:** Para establecer un orden lógico de las variables de mercadeo, es necesario clarificar el concepto del negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

- **Revisión del mercado:** Es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas harán que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

- **Análisis del sector:** Dentro de éste deben identificarse claramente los participantes o empresas actuales, la tecnología utilizada, problemas y/o necesidades apreciadas, instituciones, gremios, asociaciones vinculadas, importaciones y exportaciones, el aporte del sector al PIB nacional, quién es el consumidor y su comportamiento de compra, cuál es el mercado objetivo y la estimación del mercado potencial, tamaño y ubicación del mercado y quién es la competencia.

- **Factores del entorno:** Se identifica como factores del entorno aquellos de índole política, económica, social y tecnológica. Se denominan del entorno por ser estos externos a la empresa.

- **Matriz DOFA:** Es una herramienta que facilita el análisis de situación interna, por medio de la DOFA, se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósito básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo por examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. Este sistema de análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, línea de productos, mercado, empresa, área funcional etc. muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación de estrategias a ser incorporadas al plan estratégico.

- **Precio:** En términos simples, el precio es la cantidad en dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

En el caso de los servicios el precio se encuentra sujeto a muchas variables, ya que los clientes no siempre adjudican el mismo valor a los diferentes servicios, si no que consideran variables como la capacitación para el uso de servicio, la información antes de obtener el servicio y la calidad entorno a la atención al cliente.

- **Distribución:** El proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor, para lograr este propósito se hace uso de los diferentes canales existentes y se puede hacer parte de la cadena de abastecimiento.

- **Ciclo de Vida:** Son las diferentes etapas por las que atraviesa un producto, empresa o servicio y que generalmente se identifican como de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- **Procedimiento:** Secuencia cronológica de las acciones requeridas que detallan la forma exacta de desarrollar una actividad, es una serie de labores encaminadas al logro de un fin previamente establecido.

- **Prospectiva:** Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción. Análisis de condiciones y posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que le son atribuidas.

### 3.3 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Chachagui remota su historia a la llegada de los españoles en 1537, los cuales encontraron un asentamiento indígena Quillasinga; en ese entonces el comercio lo tenía estrechamente relacionado con los municipios del norte del departamento que colindan con este. Se dice que anteriormente tenía el nombre de Chachavi y que con este nombre lo fundo como resguardo en 1586 el Señor Alonso Carrillo. Con el paso del tiempo fue sufriendo modificaciones su nombre, hasta llegar como ahora se conoce con el nombre de Chachagui; con este nombre el primer gobernador de Nariño, Don Julián Bucheli, en 1910, lo constituyó como corregimiento del Municipio de Pasto, este alcalde Vicente Andrade. Después de 83 años, siendo gobernador del departamento el Doctor Alvaro Zarama Medina, lo erigió como municipio mediante ordenanza sancionada el 9 de febrero de 1993. Se encuentra a 29 Km. de la capital en la parte oriental del departamento, limita por el norte con San Lorenzo y Taminango; por el sur con la ciudad de Pasto; por el oriente con Buesaco y por el occidente con La Florida y El Tambo. Teniendo en cuenta que la población proyectada por el DANE para el año 2007 es de 18.025 habitantes, cuenta con un alto porcentaje de servicios públicos insatisfechos, pues se destaca el campo de la educación, especialmente en el sector rural. Su cabecera municipal es la población de Chachagui. Sus principales corregimientos son: Sánchez, Casabuy, Hatoviejo, Pasizara, Cimarrones.

No se conoce historial alguno con relación a estudios o investigaciones desarrolladas en el corregimiento de Sánchez, en lo que respecta a iniciativas productivas a nivel comunitario, por lo tanto presento una contextualización en la cual se encuentra enmarcado factores de desarrollo social y económico.

El corregimiento de Sánchez es el más antiguo de los corregimientos que hoy hacen parte del municipio de Chachagui, este conformado por 83 familias que corresponden a 415 habitantes en su mayoría se dedican a actividades agrícolas con bajo nivel de tecnificación y en consecuencia bajo nivel de participación en el PIB del departamento, de la misma manera su producción ganadera se destina para autoconsumo sin explotar su potencial comercial como ganado de carne. (1)

Solo el 30% de la población se considera nativa, es decir, se ha presentado mucho desplazamiento hacia otras regiones por diversas circunstancias, el 70% restante que es el grueso poblacional corresponde a los que descienden de los jornaleros que llegaron desde otras regiones del departamento para laborar en las cosechas de café y paulatinamente fueron permaneciendo en la región.(2)

Es importante recordar que el café de Sánchez ocupa el segundo lugar a nivel mundial en calidad y sabor según la clasificación realizada por la Federación Nacional de Cafeteros y representa la fuente de ingresos más importante de la región. Gracias a la continuidad de la producción cafetera el corregimiento gestó por sus propios medios la construcción de vías de comunicación alternas y el acueducto que actualmente beneficia, con el vertimiento de aguas en la bocatomá, a un número considerable de familias del caso urbano del municipio de Chachagui.

Sánchez cuenta con fortalezas mayores que se deben aprovechar de una manera adecuada y racional porque de no ser así, se pueden perder de manera definitiva. Entre estas podemos mencionar que su relieve presenta en su mayoría tierras planas o tractorables rodeadas por una serie de montañas que por su vegetación adecuada han permitido la supervivencia de especies como el venado, conejo, armadillo, gallina silvestre o gallineta, gato montes entre otros, y de la misma manera conservar sus cuencas hidrográficas; El corregimiento es atravesado por tres quebradas, las vueltas, guadua y el salado que surten del vital líquido a los corregimientos vecinos y a la cabecera municipal; La temperatura oscila entre los 18 y 20 grados centígrados, los pisos térmicos están entre 1.800 y 2.200 m.s.n.m, con una precipitación de 1.170 a 1.400 m.m se deduce que su clima es templado; La región presenta un potencial turístico además de su capacidad agrícola sostenible y la proyección de una cultura que inspirada en su paisajismo puede construir sus imaginarios con la importancia que merece el valor estético, el que recrea la dimensión humana.

Pero de la misma manera se presenta una problemática social que lastima a sus habitantes como se presenta en los patrones de vivienda que no han cambiado con el paso de los años, excepto por las fincas de los grandes productores de café; El nivel nutricional de los menores no es el apropiado a pesar de los esfuerzos que el I.C.B.F.

---

1 Registros estadísticos en: <http://www.dane.gov.co>

2 Fuente esta investigación

realiza a través de sus hogares de bienestar; En cuanto al nivel de ingresos, la remuneración para los jornaleros es baja, entre 5000 y 6000 pesos por día de trabajo sin alimentación y específicamente en tiempo de cosechas de café.

La situación económica de Nariño es quizás representativa de la crisis del sector rural y de la depresión económica de los últimos años, desde la década pasada sus tendencias son decrecientes, su paulatino deterioro nos muestra que el modelo económico que aplica el país no permite los ajustes necesarios para una perspectiva de reactivación económica. La escasa inversión pública y privada y la negativa ante la inversión en actividades productivas de los nariñenses que contrasta con una alta capacidad de ahorro, caracterizan la baja dinámica de la economía regional.

Gráfico 1 Mapa Geográfico del Departamento de Nariño



Municipio de Chachagui.

## 4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

*“Si pudiésemos saber primero dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos, podríamos entonces juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”*

*Abraham Lincoln.*

Las organizaciones no son entes aislados y autónomos que dependen exclusivamente de su acertada gestión, por el contrario, están insertas en un mercado local, nacional internacional y mundial, del que son dependientes, pues sus tendencias e infortunios marcan y repercuten en su actividad comercial. Tal condición hace que las empresas tengan presente todos aquellos factores externos a las mismas, para determinar su efecto y reducir su impacto y de la misma manera examinar su aspecto interno para aprovechar estratégicamente sus recursos.

### 4.1 ANALISIS INTERNO

#### 4.1.1 Fortalezas

**F1** El corregimiento de Sánchez cuenta con una amplia red vial, aunque la conservación de sus carreteras no es la mejor, le permite comunicarse con los Municipios de Chachagui, Buesaco y Pasto en un tiempo relativamente corto debido a su cercanía geográfica.

**F2** Si se observa desde un punto estratégico, el área del corregimiento de Sánchez se asemeja mucho a las características de un valle; sus tierras son tractorables y aptas par el cultivo de productos tropicales como la granadilla gracias a su alto contenido en nitratos, profundidad efectiva, perfil del suelo, textura, estructura y drenaje natural.

**F3** Las condiciones ambientales que presenta la región como luminosidad, temperatura, radiación solar, altitud, precipitación, humedad relativa y vientos se ajustan a los requerimientos de productos orgánicos altamente apetecidos por su bajo nivel de contaminantes.

**F4** Alta disponibilidad de mano de obra operativa, ya que la comunidad centra sus actividades exclusivamente en temporada de cosechas de café la cual es una vez al año, permitiendo la dedicación parcial a otro tipo de actividades para mejorar su nivel de ingreso.

**F5** Suficiente recurso hídrico, necesario en la implementación de alternativas productivas con alto grado de tecnificación, pues como se menciono anteriormente cuenta con tres quebradas que surcan su territorio.

#### 4.1.2 Debilidades

**D1** La comunidad no cuenta con capital de trabajo disponible para cubrir las inversiones que requiere el proyecto, ya que su nivel de ingreso se considera bajo debido a la estacionalidad del cultivo de café.

**D2** Cuando los recursos financieros son escasos, la tolerancia al riesgo que conlleva la inversión es mínima, es decir, existe una mentalidad conservadora que limita la visión de emprendimiento en nuevas ideas de producción, pues tienen muy claro que se puede perder con facilidad lo poco que tienen y que ha sido difícil de conseguir.

**D3** El aspecto socio-cultural de esta región es muy particular, entendido como las barreras sociales que la comunidad levanta ante la vinculación de nuevos actores en el medio. Lo anterior puede ser consecuencia del grado de inseguridad que atraviesa el país y el resultado es la permanencia de un círculo social reducido que limita seriamente su desarrollo colectivo.

**D4** La información poco confiable y distorsionada que recibe la comunidad no le permite identificar bajo la luz de la realidad oportunidades que se están presentando para el fortalecimiento del sector agropecuario, en una época donde el cuidado del medio ambiente y la alternativa de producción y consumo de productos orgánicos se hace cada vez más necesario.

## **4.2 ANALISIS EXTERNO**

### **4.2.1 Oportunidades**

**O1** Una de las estrategias del gobierno para alivianar la difícil situación que atraviesa el campo colombiano, ha sido entre otros el constante apoyo con asesoría técnica que brindan entidades como el SENA, Federación Nacional de Cafeteros y CORPOICA, a las iniciativas productivas de este sector. Para nuestro caso contamos particularmente con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, debido a la experiencia de los municipios del norte del Valle donde implementaron el cultivo de granadilla como cultivo complementario del café alcanzando resultados muy satisfactorios.

**O2** No se cuenta o conoce datos relacionados con la producción de granadilla en el departamento de Nariño que se puedan considerar como competencia directa, hasta ahora los cultivos existentes no son representativos pues no generan un volumen de producción propio para comercialización sino que se destina para autoconsumo.

**O3** Las diferentes políticas gubernamentales del orden nacional, departamental y municipal son determinantes para el desarrollo de la actividad del sector agrícola, aspectos como subsidios, donaciones y créditos blandos para esta actividad se consolidan como una oportunidad importante para el proceso de organización y puesta en marcha del proyecto.

**O4** El Tratado de Libre de Comercio que se firmará con Estados Unidos abrirá las puertas a mercados internacionales, lugares donde son conocedores de las bondades del producto y por lo tanto estarían dispuestos a pagar un mejor precio por el producto con un esfuerzo menor en actividades de promoción en comparación con el mercado nacional.

#### **4.2.2 Amenazas**

**A1** Son muchos los factores socio-económicos que han afectado el desarrollo normal de la región, esto ha incidido en el desplazamiento de la población y muy particularmente de la población juvenil, hacia otras ciudades con el objetivo de alcanzar una estabilidad económica que muy difícilmente lograrían de permanecer como jornaleros mal remunerados y dependientes de condiciones externas.

**A2** El conflicto y la situación de inseguridad pública sirven para la aumentar la erosión de la confianza en la economía a medida que las oportunidades de empleo sigan desapareciendo debido a la recesión económica más y más colombianos estarán buscando su forma de vida en un comercio poco sano, desestabilizante en narcóticos y en otras actividades ilegales.

**A3** A razón de lo expuesto anteriormente los cultivos ilícitos se están convirtiendo en la opción más relevante para salir de crisis económica, las consecuencias de este estado serían fatales para una región que se ha caracterizado por su moral y buenas costumbres fundamentadas en la fe católica.

**A4** La ubicación estratégica del corregimiento ha hecho de él, paso obligado de grupos ilegales que transitan entre los departamentos de Cauca y Putumayo, conocedores de la topografía realizan con tranquilidad su accionar delictivo y de esta manera los jóvenes encuentran la oportunidad de mejorar la calidad de vida de sus familias, incorporándose a estos grupos basados en falsas promesas.

#### **4.3 MATRIZ DOFA**

El propósito de este instrumento de ajuste consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, no todas las estrategias de la matriz serán seleccionadas para su aplicación.

Tabla 1 Matriz DOFA

|  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|---|
|  | F1 Amplia red vial<br>F2 Tierras aptas<br>F3 Condiciones ambientales<br>F4 Disponibilidad de mano de obra   | D1 Recursos económicos limitados<br>D2 Baja tolerancia al riesgo<br>D3 Circulo social reducido<br>D4 Mentalidad pesimista   |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>O1 Apoyo técnico<br>O2 Poca competencia<br>O3 Políticas de gobierno<br>O4 T.L.C.                       | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br>(F1-O2) Desarrollo de Mercado<br>(F2-O1) Gestionar con organismos relacionados un seguimiento permanente durante el proceso productivo<br>(F4-O3) Articulación con Redes de Acción social para obtención de beneficios<br>(F3-O1) Implementación de nuevas técnicas de cultivo como sistemas de invernadero<br>(F1,F2,F3,F4- O4) Preparación de un plan exportador | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>(D1-O1) Reducción de costos mediante asesoría técnica para la implementación<br>(D2-O2) Motivación a través de talleres de emprendimiento<br>(D4-O4) Diversificación<br>(D1-O3) Presentación de un plan de negocio ante el Fondo Emprender |
| <b>AMENAZAS</b><br>A1 Desplazamiento<br>A2 Orden publico<br>A3 Cultivos ilícitos<br>A4 Incorporación a grupos armados ilegales | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>(F2-A3) Sustitución de cultivos ilícitos<br>(F4-A1) Incorporación de la población en todas las fases del proyecto<br>(F1-A2) Presencia permanente de policía y ejercito con el propósito de mejorar la seguridad(Red de Informantes)<br>(F4-A4) Capacitación de la población juvenil como fuerza de ventas   | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br>(D1,D2,D3,D4-A1,A2,A3,A4) Con participación de autoridades civiles, militares y eclesiásticas, sensibilizar a la comunidad a través de la socialización sistemática del proyecto identificando sus potencialidades y beneficios            |

Fuente: Esta Investigación.

## 5. PROSPECTIVA DEL PROYECTO

### 5.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES CLAVES

El análisis estructural es una técnica de grupo que facilito una discusión argumentada entre los expertos y consultados por actividad por medio de la cual se construye un consenso que precisa el grado de influencia de los factores de cambio, identificados sobre cada actividad en particular.

Tal aplicación contribuyo a mostrar el núcleo de las influencias, los impactos y las incidencias, por lo tanto a determinar las variables estratégicas creadas durante el proceso investigativo. Su finalidad última fue precisar la confiabilidad del proceso creativo y facilitar la selección de sectores de mayor interés estratégico para desarrollar acciones de formación.

El análisis estructural estudió las relaciones del sistema y facilito la jerarquización de las variables claves. Las relaciones se establecieron a través de la matriz del análisis estructural. La técnica contribuyo a seleccionar actividades con potencial prospectivo desde la producción de granadilla hasta la última etapa de su comercialización.

Las variables estratégicas se obtuvieron en un taller de expertos donde ellos utilizando la técnica de matriz de análisis estructural Mic Mac calificaron cada uno de los factores de cambio como se muestra a continuación:

| VARIABLES  | Abr.   |
|--|--------|
| 1. Orden Público                                       | OP     |
| 2. Políticas de fomento al sector agropecuario         | PFSA   |
| 3. Tratado de Libre Comercio                           | TLC    |
| 4. Situación económica del país                        | SE     |
| 5. Innovación tecnológica                              | IT     |
| 6. Surgimiento de nuevos competidores                  | SNC    |
| 7. Productos sustitutos                                | PS     |
| 8. Poder de negociación con los clientes               | PNEG   |
| 9. Características de la competencia                   | CDC    |
| 10. Gestión de producto                                | GP     |
| 11. Nivel cultural de la comunidad de Sánchez          | NIVC   |
| 12. Imagen corporativa                                 | IC     |
| 13. Naturaleza del mercado                             | NM     |
| 14. Desarrollo de nuevos productos (Industrialización) | DP     |
| 15. Canales de comercialización                        | CADECO |
| 16. Régimen legal de comercio                          | REGCO  |
| 17. Gestión de promoción                               | GPROM  |
| 18. Gestión de clientes                                | GCLIEN |

TABLA 2 MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA MID

|   | 1 : OP | 2 : PESA | 3 : TLC | 4 : SE | 5 : IT | 6 : NC | 7 : PS | 8 : PNEGOC | 9 : CDC | 10 : GDP | 11 : NIVCUL | 12 : IC | 13 : NDEM | 14 : DESNP | 15 : CADECO | 16 : REG LEG | 17 : GESPRO | 18 : GESCLI |
|---|--------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|----------|-------------|---------|-----------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 1 : ORDEN PUBLICO                               | 0      | 3        | 3       | 3      | 3      | 2      | 2      | 2          | 2       | 2        | 1           | 1       | 1         | 2          | 2           | 1            | 3           | 2           |
| 2 : POLITICAS DE FOMENTO AL SECTOR AGROPECUARIO | P      | 0        | 3       | 3      | 2      | 3      | 3      | 2          | 2       | 2        | 3           | 1       | 2         | 2          | 1           | 3            | 2           | 2           |
| 3 : TRATADO DE LIBRE COMERCIO                   | P      | 3        | 0       | 3      | 3      | 3      | 3      | 2          | 2       | 3        | 1           | 1       | 2         | 3          | 1           | 3            | 2           | 3           |
| 4 : SITUACION ECONOMICA                         | 3      | P        | 3       | 0      | 3      | 3      | 3      | 3          | 3       | 1        | 3           | 1       | 3         | 3          | 2           | P            | 1           | 1           |
| 5 : INNOVACION TECNOLOGICA                      | 1      | 1        | P       | 2      | 0      | 3      | 3      | 1          | 3       | 2        | 1           | 1       | 1         | 3          | 1           | 1            | 1           | 1           |
| 6 : NUEVOS COMPETIDORES                         | 1      | 1        | P       | 1      | 3      | 0      | 2      | 2          | 3       | 3        | 1           | 2       | 2         | 3          | 1           | 1            | 2           | 3           |
| 7 : PRODUCTOS SUSTITUTOS                        | 1      | 1        | P       | 1      | 3      | 1      | 0      | 3          | 3       | 3        | 1           | 1       | 1         | 3          | 1           | 1            | 2           | 2           |
| 8 : PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES       | 1      | 1        | 1       | 1      | 2      | 3      | 3      | 0          | 3       | 3        | 1           | 2       | 2         | 3          | 2           | 1            | 3           | 3           |
| 9 : CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA           | 1      | 1        | 1       | 1      | 2      | 3      | 3      | 3          | 0       | 3        | 1           | 1       | 3         | 3          | 2           | 1            | 2           | 3           |
| 10 : GESTION DE PRODUCTO                        | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 2      | 3          | 1       | 0        | 1           | 3       | 2         | 2          | 3           | 1            | 3           | 2           |
| 11 : NIVEL CULTURAL DE LA COMUNIDAD             | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3          | 1       | 1        | 0           | 1       | 1         | 1          | 1           | 1            | 1           | 2           |
| 12 : IMAGEN CORPORATIVA                         | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 3      | 3      | 3          | 2       | 3        | 1           | 0       | 1         | 2          | 2           | 1            | 2           | 3           |
| 13 : NATURALEZA DEL MERCADO                     | 1      | 1        | P       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3          | 3       | 2        | 1           | 2       | 0         | 2          | 3           | 1            | 3           | 2           |
| 14 : DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS             | 1      | 1        | P       | 1      | 2      | 3      | 3      | 3          | 2       | 2        | 1           | 3       | 1         | 0          | 1           | 1            | 3           | 2           |
| 15 : CANALES DE COMERCIALIZACION                | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 1      | 2          | 1       | 3        | 1           | 1       | 2         | 1          | 0           | 1            | 2           | 2           |
| 16 : REGIMEN LEGAL DE COMERCIO                  | 1      | 3        | 3       | P      | 1      | 2      | 3      | 2          | 2       | 2        | 1           | 1       | 3         | 2          | 2           | 0            | 2           | 2           |
| 17 : GESTION DE PROMOCION                       | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3          | 2       | 3        | 1           | 2       | 2         | 1          | 1           | 1            | 0           | 3           |
| 18 : GESTION DE CLIENTES                        | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 2      | 3          | 1       | 2        | 1           | 3       | 1         | 2          | 1           | 1            | 3           | 0           |

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

TABLA 3 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES MIDP

|   | 1 : OP | 2 : PFSA | 3 : TLC | 4 : SE | 5 : IT | 6 : NC | 7 : PS | 8 : PNEG | 9 : CDC | 10 : GDP | 11 : NIVCUL | 12 : IC | 13 : NDEM | 14 : DESNP | 15 : CADECO | 16 : REG LEG | 17 : GESPRO | 18 : GESOLI |
|---|--------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|----------|-------------|---------|-----------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 1 : ORDEN PUBLICO                               | 0      | 3        | 3       | 3      | 3      | 2      | 2      | 2        | 2       | 2        | 1           | 1       | 1         | 2          | 2           | 1            | 3           | 2           |
| 2 : POLITICAS DE FOMENTO AL SECTOR AGROPECUARIO | 3      | 0        | 3       | 3      | 2      | 3      | 3      | 2        | 2       | 2        | 3           | 1       | 2         | 2          | 1           | 3            | 2           | 2           |
| 3 : TRATADO DE LIBRE COMERCIO                   | 3      | 3        | 0       | 3      | 3      | 3      | 3      | 2        | 2       | 3        | 1           | 1       | 2         | 3          | 1           | 3            | 2           | 3           |
| 4 : SITUACION ECONOMICA                         | 3      | 3        | 3       | 0      | 3      | 3      | 3      | 3        | 3       | 1        | 3           | 1       | 3         | 3          | 2           | 3            | 1           | 1           |
| 5 : INNOVACION TECNOLOGICA                      | 1      | 1        | 3       | 2      | 0      | 3      | 3      | 1        | 3       | 2        | 1           | 1       | 1         | 3          | 1           | 1            | 1           | 1           |
| 6 : NUEVOS COMPETIDORES                         | 1      | 1        | 3       | 1      | 3      | 0      | 2      | 2        | 3       | 3        | 1           | 2       | 2         | 3          | 1           | 1            | 2           | 3           |
| 7 : PRODUCTOS SUSTITUTOS                        | 1      | 1        | 3       | 1      | 3      | 1      | 0      | 3        | 3       | 3        | 1           | 1       | 1         | 3          | 1           | 1            | 2           | 2           |
| 8 : PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES       | 1      | 1        | 1       | 1      | 2      | 3      | 3      | 0        | 3       | 3        | 1           | 2       | 2         | 3          | 2           | 1            | 3           | 3           |
| 9 : CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA           | 1      | 1        | 1       | 1      | 2      | 3      | 3      | 3        | 0       | 3        | 1           | 1       | 3         | 3          | 2           | 1            | 2           | 3           |
| 10 : GESTION DE PRODUCTO                        | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 2      | 3        | 1       | 0        | 1           | 3       | 2         | 2          | 3           | 1            | 3           | 2           |
| 11 : NIVEL CULTURAL DE LA COMUNIDAD             | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3        | 1       | 1        | 0           | 1       | 1         | 1          | 1           | 1            | 1           | 2           |
| 12 : IMAGEN CORPORATIVA                         | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 3      | 3      | 3        | 2       | 3        | 1           | 0       | 1         | 2          | 2           | 1            | 2           | 3           |
| 13 : NATURALEZA DEL MERCADO                     | 1      | 1        | 3       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3        | 3       | 2        | 1           | 2       | 0         | 2          | 3           | 1            | 3           | 2           |
| 14 : DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS             | 1      | 1        | 3       | 1      | 2      | 3      | 3      | 3        | 2       | 2        | 1           | 3       | 1         | 0          | 1           | 1            | 3           | 2           |
| 15 : CANALES DE COMERCIALIZACION                | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 1      | 2        | 1       | 3        | 1           | 1       | 2         | 1          | 0           | 1            | 2           | 2           |
| 16 : REGIMEN LEGAL DE COMERCIO                  | 1      | 3        | 3       | 3      | 1      | 2      | 3      | 2        | 2       | 2        | 1           | 1       | 3         | 2          | 2           | 0            | 2           | 2           |
| 17 : GESTION DE PROMOCION                       | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 1      | 1      | 3        | 2       | 3        | 1           | 2       | 2         | 1          | 1           | 1            | 0           | 3           |
| 18 : GESTION DE CLIENTES                        | 1      | 1        | 1       | 1      | 1      | 2      | 2      | 3        | 1       | 2        | 1           | 3       | 1         | 2          | 1           | 1            | 3           | 0           |

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

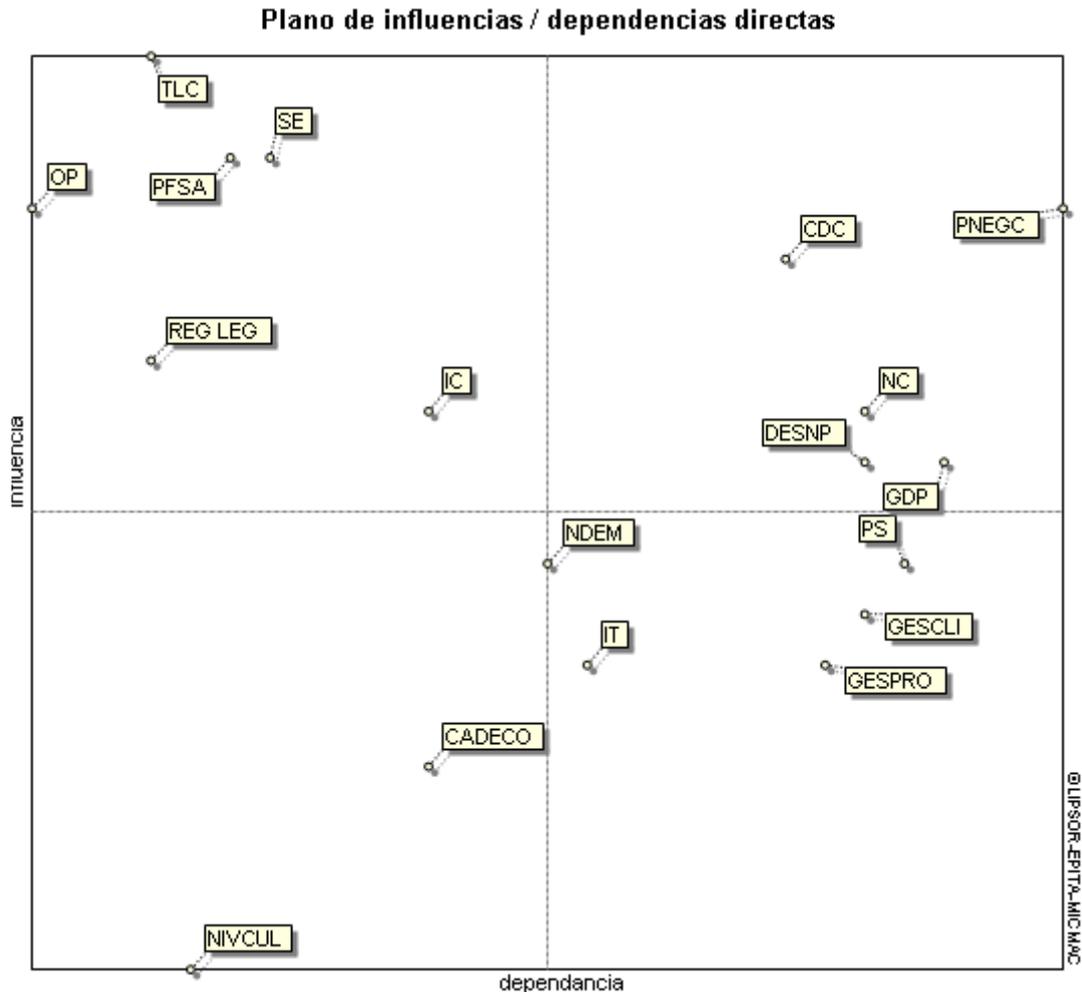
2 : Media

3 : Fuerte

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden ser representados sobre un plano, el eje de las abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia.

| ITERACION | INFLUENCIA | DEPENDENCIA |
|-----------|------------|-------------|
| 1         | 93 %       | 94 %        |
| 2         | 100 %      | 102 %       |

GRAFICO 2



Analizando el plano observamos que se halla dividido en cuatro zonas: una zona de poder donde se encuentran las variables que tienen más alta motricidad o influencia y la más baja dependencia, como son: Tratado de libre comercio (TLC), Orden público (OP), Régimen legal de comercio (REGLEG), Situación económica del país (SE), Políticas de fomento al sector agropecuario (PFSA) y la Imagen corporativa (IC). Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusión en todo el sistema.

La zona de conflicto (también llamadas de trabajo) donde se ubican las variables de alta motricidad y alta dependencia, como: Características de la competencia (CDC), Poder de negociación con los clientes (PNEGC), Nuevos competidores (NC), Desarrollo de nuevos productos (DESNP) y Gestión de Productos (GDP). Estas variables influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá efectos en la zona de salida de las mismas.

En la zona de salida se ubican todas las variables que son producto de las anteriores, se caracterizan por tener baja motricidad, pero alta dependencia como: Naturaleza del

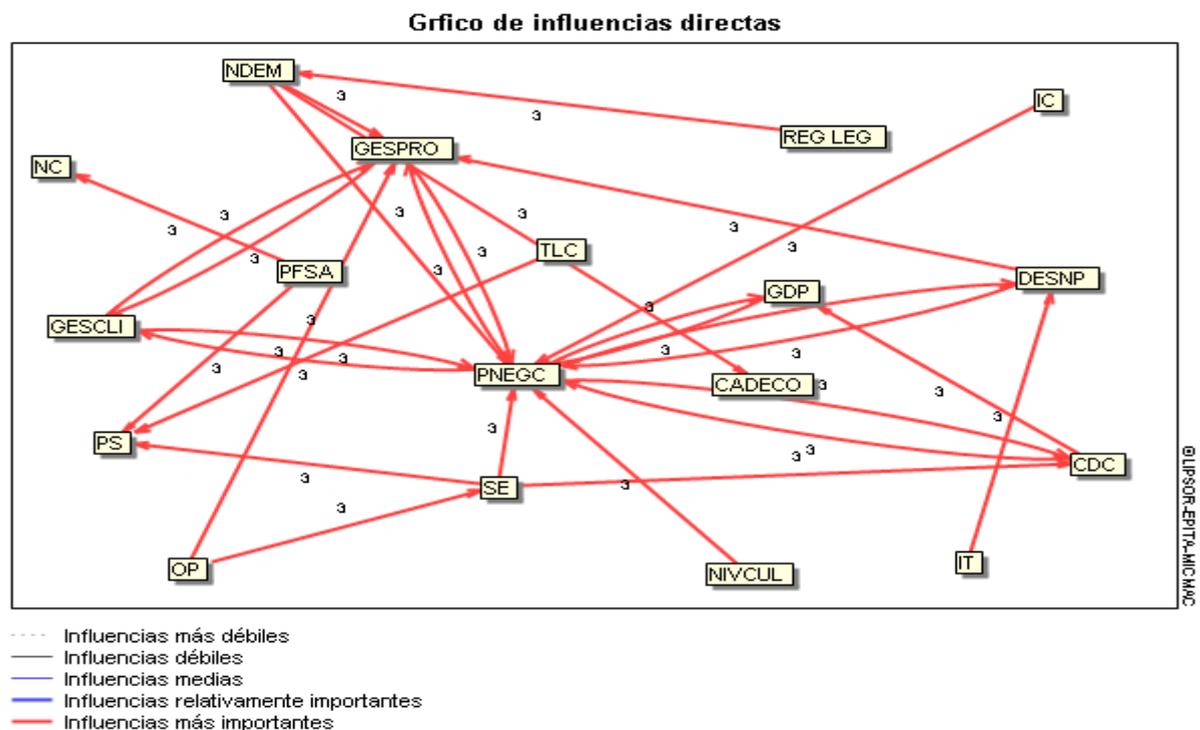
mercado (NDEM), Innovación tecnológica (IT), Productos sustitutos (PS), Gestión de clientes (GESCLI), Gestión de promoción (GESPRO).

En la zona de problemas autónomos aparecen las variables que ruedan sueltas con respecto a las demás del sistema, tienen poca motricidad y poca dependencia como: Canales de comercialización (CADECO) y Nivel cultural de la comunidad (NIVC).

### GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

GRAFICO 3



Si buscamos la fuente de los problemas, podemos hallar en un fenómeno central a saber: el problema de gobernabilidad por parte del Estado Colombiano reflejado en el orden público, en la falta de políticas de fomento agropecuario, en la situación económica del país resultado de políticas equivocadas como el neoliberalismo, la apertura económica y la entrega de soberanía a través de tratados que van en contra de la población colombiana como el actualmente adelanta nuestro país con Estados Unidos.

Si damos un vistazo a la zona de conflicto, podemos notar que muchas de ellas dependen de soluciones provenientes del gobierno, a través de la intervención en el sector agropecuario. El estado es un actor que puede aliarse o ponerse en contra fácilmente con los productores y comercializadores de productos agropecuarios, quizá

porque tiene el grado de poder más alto lo cual lo lleva a ser de posición ambivalente en cualquiera de los escenarios.

### 5.1.1 Hipótesis de Futuro

Una vez determinadas las variables clave de nuestro tema en estudio se procedió con el grupo de expertos a la aplicación de la técnica SMIC. En esta técnica las variables clave fueron convertidas en eventos que se pueden presentar en el futuro de nuestro estudio a el año 2011, estos fueron argumentados por los expertos, determinando las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de cada uno de ellos.

La comercialización de granadilla producida en el corregimiento de Sánchez está definida por los siguientes eventos o hipótesis para el año 2011, los cuales provienen de las seis variables estratégicas identificadas por los expertos.

Tabla 4 Tabla de Hipótesis

| Variables Estratégicas | Eventos<br>¿Qué tan probable es que para el 2011...   |
|------------------------|---|
| Calidad                | La granadilla producida en el corregimiento de Sánchez se caracteriza por ser una fruta mediana, alargada – oval, con exocarpio y mesocarpio delgados; pesa entre 120 y 140 gr. Y tiene un alto contenido de pulpa, sin lesiones ni decoloraciones, tal como lo exigen los parámetros de calificación tipo exportación.   |
| Valor agregado         | El posicionamiento en el mercado exige un mayor desarrollo tecnológico para producir una fruta homogénea, de la variedad que demanda el mercado (tamaño, color, forma y calidad), recomendaciones tecnológicas competitivas válidas y material vegetal certificado. Disminución de las restricciones para su transformación, innovaciones en producto, empaques y presentaciones. |
| Sistema de Producción  | Para corregir la dispersión que se presenta en el cultivo de granadilla se identifican conglomerados o clusters productivos regionales a partir de ventajas climáticas, de infraestructura y de mercados que permitan el desarrollo de economías de escala y el aprovechamiento de externalidades   |
| Consumo                | Se identifican estrategias para usos alternativos como jugos, refrescos, mermeladas, néctares, jarabes jaleas, esponjados cócteles y helados. Sumado el potencial comercial de sus hojas, cáscaras y flores   |

|               |  |
|---------------|--|
| Globalización | Por sus características organolépticas, el potencial productivo y competitivo, generación de empleo, generación de divisas y el relativo posicionamiento en el mercado externo, la granadilla se constituye en un producto bastante promisorio |
|---------------|--|

Fuente: Esta Investigación.

## 5.2 TENDENCIAS DEL MERCADO

A pesar de contar con dieciocho factores de cambio relevantes, los expertos decidieron que las seis variables ubicadas en la zona de poder son las claves para el estudio, pues su importancia para el desarrollo de la actividad económica de la comunidad del corregimiento de Sánchez exige que se trabaje de manera inmediata sobre ellos.

Realizando el reconocimiento de las variables del mercado, se identificó las tendencias del mismo. Este mercado presenta las siguientes tendencias:

1. La intervención del Estado a través de sus políticas del fomento al sector agropecuario, régimen legal de comercio y concreción del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
2. Mayor influencia del consumidor en la decisión de compra. En general todos los expertos manifestaron que la intención de compra por el producto cultivado en la zona se mantendrá; siempre y cuando haya continuidad en el suministro, se mantenga una excelente calidad, los precios sean competitivos y se cumpla con las normas exigidas por cada establecimiento.
3. La situación económica marcará aun más las siguientes tendencias: Todos los establecimientos mantienen acuerdos verbales de compra, La forma de pago más común es a crédito, será una exigencia general el hecho de estar constituidos como empresa, los principales requerimientos de calidad serán frescura, sanidad, limpieza y presentación, Los productos que manejan los supermercados son de calidad primera y extra, solo en casos extremos- temporadas de escasez- segunda calidad, sólo se exige rotulado en los productos de peso fijo, pero igualmente afirman que tenerlo pondría en mejores condiciones el producto (valor agregado), la continuidad en el suministro será una de las principales exigencias para poder mantener los acuerdos.
4. Las tendencias del mercado internacional se estudiaron de manera cualitativa a través de una revisión bibliográfica. La información sugiere que existe un mercado potencial para productos tradicionalmente cultivados en nuestros campos. Sin embargo, para acceder a él, deben superarse retos de manera exitosa, como son la adopción de nuevas tecnologías de producción, poscosecha y transformación que garanticen un suministro de productos de calidad extra, que es la exigida por este mercado.

La Corporación Colombia Internacional CCI mediante los estudios de información cualitativa y cuantitativa, identificó 20 productos con potencial en el mercado externo.

Los productos considerados prioritarios para el análisis de mercados internacionales del SIM (Sistema de Información de Mercados) son:

**Productos promisorios**

- Frutas exóticas
- Hierbas \*
- Vegetales especiales
- Raíces y tubérculos
- Productos orgánicos

Estos eventos los podemos agrupar en tres categorías:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Propios del producto: | Calidad<br>Valor agregado<br>Sistema de producción |
| Propios del cliente:  | Consumo  |
| Propios del mercado:  | Globalización                                      |

Las variables estratégicas pueden evolucionar a futuro (año 2011) de dos formas posibles: de manera tendencial, esto quiere decir que es posible que se mantenga la situación actual marcada por la probabilidad de cada factor; es así como aparece en el estudio un escenario denominado tendencial.

De acuerdo a la situación de ocurrencia o no ocurrencia de la variable, lo cual hace que surjan escenarios alternos válidos en el estudio y que pueden ocurrir si las situaciones del entorno son cambiantes en el mercado.

Adicionalmente en esta técnica se halla la probabilidad condicional positiva en la cual cada una de los eventos se compara con los demás, teniendo como base que ellos ocurrirán, y se halla la probabilidad condicional negativa en la cual cada uno de los eventos se compara con los demás teniendo en cuenta que los eventos con que se compara no ocurrirán.

De esta forma la técnica del SIMC nos arroja los escenarios para nuestro estudio y la probabilidad de ocurrencia para cada uno de los escenarios. A través del análisis sistémico para los escenarios, las variables estratégicas ofrecen las siguientes probabilidades corregidas, lo cual presenta la tendencia de cada una de ellas dentro del estudio. La siguiente tabla presenta las probabilidades y tendencias encontradas.

Tabla 5 Escenarios y tendencias del estudio prospectivo

| Número escenario | Tipo de tendencia | Tend. acumulada | Escenario |
|------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 1                | 0.25              | 0.25            | 01-11111  |
| 5                | 0.13              | 0.38            | 05-11011  |
| 10               | 0.11              | 0.48            | 10-10110  |
| 2                | 0.11              | 0.59            | 02-11110  |
| 21               | 0.08              | 0.67            | 21-01011  |
| 13               | 0.07              | 0.74            | 13-10011  |
| 6                | 0.07              | 0.81            | 06-11010  |
| 14               | 0.06              | 0.87            | 14-10010  |
| 32               | 0.06              | 0.93            | 32-00000  |
| 17               | 0.03              | 0.96            | 17-01111  |
| 29               | 0.02              | 0.98            | 29-00011  |
| 9                | 0.01              | 0.99            | 09-10111  |
| 23               | 0.01              | 1.00            | 23-01001  |
| 31               | 0.01              | 1.00            | 31-00001  |
| 15               | 0.00              | 1.00            | 15-10001  |
| 3                | 0.00              | 1.00            | 03-11101  |
| 4                | 0.00              | 1.00            | 04-11100  |
| 7                | 0.00              | 1.00            | 07-11001  |
| 8                | 0.00              | 1.00            | 08-11000  |
| 11               | 0.00              | 1.00            | 11-10101  |
| 12               | 0.00              | 1.00            | 12-10100  |
| 16               | 0.00              | 1.00            | 16-10000  |
| 18               | 0.00              | 1.00            | 18-01110  |
| 19               | 0.00              | 1.00            | 19-01101  |
| 20               | 0.00              | 1.00            | 20-01100  |
| 22               | 0.00              | 1.00            | 22-01010  |
| 24               | 0.00              | 1.00            | 24-01000  |
| 25               | 0.00              | 1.00            | 25-00111  |
| 26               | 0.00              | 1.00            | 26-00110  |
| 27               | 0.00              | 1.00            | 27-00101  |
| 28               | 0.00              | 1.00            | 28-00100  |
| 30               | 0.00              | 1.00            | 30-00010  |

Fuente: Esta Investigación.

A través de las cinco variables estratégicas se obtienen 32 combinaciones diferentes del sistema binario, de esta manera se obtienen 32 escenarios, de los cuales solo siete nos interesan para el estudio y se consideran el núcleo tendencial del análisis prospectivo del plan estratégico de mercadeo.

Estos siete escenarios tienen las más altas probabilidades de ocurrencia y representan el 80.67% de probabilidad acumulada.

Tabla 6 Escenarios Alternos

| Número escenario | Tipo de tendencia | Tend. acumulada | Escenario |
|------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 1                | 0.25              | 0.25            | 01-11111  |
| 5                | 0.13              | 0.38            | 05-11011  |
| 10               | 0.11              | 0.48            | 10-10110  |
| 2                | 0.11              | 0.59            | 02-11110  |
| 21               | 0.08              | 0.67            | 21-01011  |
| 13               | 0.07              | 0.74            | 13-10011  |
| 6                | 0.07              | 0.81            | 06-11010  |

Fuente: Esta Investigación.

También encontramos los escenarios improbables que representan el 19.33% de las probabilidades

Tabla 7 Escenarios Improbables

| Número escenario | Tipo de tendencia | Tend. acumulada | Escenario |
|------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 14               | 0.06              | 0.87            | 14-10010  |
| 32               | 0.06              | 0.93            | 32-00000  |
| 17               | 0.03              | 0.96            | 17-01111  |
| 29               | 0.02              | 0.98            | 29-00011  |
| 9                | 0.01              | 0.99            | 09-10111  |

Fuente: Esta Investigación.

Por último encontramos los escenarios denominados imposibles, cuya probabilidad de ocurrencia es cero y que para nuestro caso son la mayoría

Tabla 8 Escenarios Imposibles

| Número escenario | Tipo de tendencia | Tend. acumulada | Escenario |
|------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 23               | 0.01              | 1.00            | 23-01001  |
| 31               | 0.01              | 1.00            | 31-00001  |
| 15               | 0.00              | 1.00            | 15-10001  |
| 3                | 0.00              | 1.00            | 03-11101  |
| 4                | 0.00              | 1.00            | 04-11100  |
| 7                | 0.00              | 1.00            | 07-11001  |
| 8                | 0.00              | 1.00            | 08-11000  |
| 11               | 0.00              | 1.00            | 11-10101  |
| 12               | 0.00              | 1.00            | 12-10100  |
| 16               | 0.00              | 1.00            | 16-10000  |
| 18               | 0.00              | 1.00            | 18-01110  |
| 19               | 0.00              | 1.00            | 19-01101  |

|    |      |      |          |
|----|------|------|----------|
| 20 | 0.00 | 1.00 | 20-01100 |
| 22 | 0.00 | 1.00 | 22-01010 |
| 24 | 0.00 | 1.00 | 24-01000 |
| 25 | 0.00 | 1.00 | 25-00111 |
| 26 | 0.00 | 1.00 | 26-00110 |
| 27 | 0.00 | 1.00 | 27-00101 |
| 28 | 0.00 | 1.00 | 28-00100 |
| 30 | 0.00 | 1.00 | 30-00010 |

Fuente: Esta Investigación.

De los escenarios alternos, el e1 (11111) es el de mayor probabilidad de ocurrencia con un 24.80% lo podemos denominar escenario optimista, porque supone que ocurrirán los cinco eventos; el escenario e5 (11011) con un porcentaje de ocurrencia del 12.9% es el escenario de la coordinación, la información del mercado y el posicionamiento del producto, pero sin la presencia del estado en la promulgación de normas que afecten sus intereses. El escenario e10 (10110) con un porcentaje del 10.7%, este escenario se presenta con un coordinación apropiada entre la empresa y las políticas del estado, pero esto no redundará en el comportamiento de los consumidores. El escenario e2 (11110) con una probabilidad del 10.5% ocurrirá una gestión empresarial apropiada, acompañada de una intervención favorable del estado que modifica el comportamiento de los agricultores en su modo de producción.

Una vez determinados los siete escenarios probables para nuestro estudio, el grupo de expertos procedió a dar nombre a cada uno de los escenarios quedando estos con los siguientes nombres

Tabla 9 Escenarios tendenciales del estudio prospectivo de actividades económicas para la comercialización de la granadilla

| Número | Escenario | Nombre           |
|--------|-----------|------------------|
| 1      | 11111     | Sánchez exitoso  |
| 5      | 11011     | Sánchez colmado  |
| 10     | 10110     | Sánchez oscuro   |
| 2      | 11110     | Sánchez adelante |
| 21     | 01011     | Sánchez extinto  |
| 13     | 10011     | Sánchez seco     |
| 6      | 11010     | Sánchez agotado  |

Fuente: Esta Investigación.

Una vez denominados los escenarios se procede a la construcción de los mismos, dando criterios de validez coherente, pertinente, transparente y verosímil para cada uno de ellos.

¿Qué puede pasar en el año 2011 con la comercialización de la granadilla producida en el corregimiento de Sánchez?

Escenario probable

#### SANCHEZ EXITOSO

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.248             | 0.248               | 01-11111  |

Hemos llegado al año 2011, desde el comienzo de las actividades de producción y comercialización de la granadilla, se convirtió como máxima prioridad la de establecer y posicionar su imagen corporativa frente a sus competidores. Hoy en día la comunidad tiene una Empresa que goza de una excelente imagen par sí misma y sus clientes.

La consolidación de la imagen de la empresa otorga mayor poder de negociación para penetrar en nuevos mercados con un producto de marca y excelente calidad. El valor agregado permite un mayor grado de aceptación en los clientes y por lo tanto en el consumidor final, orientados al consumo de un producto elaborado con tecnologías limpias que permiten la conservación del ambiente y el mejoramiento de la salud.

El Estado colombiano interviene con políticas de mercado; garantiza precios remunerativos para los productores, protege el mercado nacional de productos importados a bajo precio, elimina progresivamente aquellos subsidios a la producción nacional que promuevan sistemas agropecuarios insustentables y patrones inequitativos de tenencia de la tierra y en cambio, brinda apoyo a la prácticas agropecuarias sustentables y a programas de reforma agraria integral.

Se concreta el Tratado de libre comercio con Estado Unidos, favoreciendo la comercialización del producto en el Estado Americano, de igual manera se `promueve la agroecología y la agricultura orgánica basadas en los adelantos e innovaciones tecnológicas.

Escenarios alternos

#### SANCHEZ COLMADO

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.129             | 0.377               | 05-11011  |

En el año 2011, la confianza depositada por los clientes en nuestra empresa puede ser tomada como punto de partida para incrementar su valor.

La acogida de los clientes es satisfactoria, gracias a este respaldo la empresa a logrado un prestigio de honestidad y transparencia en las relaciones comerciales con sus clientes. La consolidación de la imagen de la empresa otorga mayor poder de negociación para penetrar en nuevos mercados, con precios razonables y productos de excelente calidad.

La empresa desarrolla actividades de promoción a sus clientes actuales, atiende los reclamos e inquietudes de sus clientes y lleva a cabo una gestión de clientes que le permite implementar un marketing relacional basado en los sistemas de información. Se incrementa el consumo de productos de control biológico integrado, respetuoso del medio ambiente, se espera un incremento en ventas del 30%.

#### SANCHEZ OSCURO

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.107             | 0.484               | 10-10110  |

En el año 2.011 gracias a una excelente gestión e inversión realizada por la empresa, se va consolidando como la empresa de mayor poder de negociación dentro del mercado frutícola del Departamento. Dicho proceso a permitido distribuir los mejores productos generando satisfacción en el consumidor junto con la percepción del valor agregado que genera la actividad.

El gobierno Colombiano ejerce control sobre el sector agrícola a través de sus políticas de reforma agraria y control de mercados de productos agroalimentarios y los insumos para s producción, de igual manera promueve acciones encaminadas a la agroecología la agricultura orgánica y otras prácticas agropecuarias sustentables.

Aunque la empresa reconoce con facilidad las necesidades de sus clientes, realiza el control y seguimiento respectivos, el volumen de ventas permanece estable.

La causa es una significativa disminución del poder adquisitivo del consumidor, aunado a la crisis económica que atraviesa el país obliga a los consumidores a adquirir productos sustitutos de menor precio.

#### SANCHEZ ADELANTE

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.105             | 0.589               | 02-11110  |

Este escenario se inicia como el anterior, con el posicionamiento de la empresa, reconocimiento de marca y un cambio notorio en los hábitos de consumo.

Se utilizan tecnologías respetuosas del medio ambiente, pero que buscan optimizar la producción, se generaliza el uso de abono orgánico ( producido a partir del reciclaje de residuos en las fincas) creando un valor agregado que representa mayores ingresos y la conservación del medio ambiente. La producción orgánica es una práctica extendida en varios subsectores agrícolas y que cada vez se impulsa más incluso desde el mismo sector oficial.

Se estima que con la implementación de la agricultura ecológica las ventas sufran una variación positiva acorde con los requerimientos del cliente.

#### SANCHEZ EXTINTO

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.081             | 0.67                | 21-01011  |

Hemos llegado al año 2.011 y pese a todos los esfuerzos realizados por la empresa para establecer y posicionar su producto en el mercado, la empresa sufre un estancamiento.

El incremento de grandes competidores, especialmente del centro del país, reduce su poder de negociación para penetrar en nuevos mercados del área de influencia, con productos de marca, actividades de promoción y valor agregado.

Se generan nuevos hábitos de compra por parte de consumidores que exigen mayores beneficios del producto y que sean más fáciles de adquirir.

La empresa se ha visto en la necesidad de desarrollar una fuerza de ventas que permita mejorar la dinámica de ventas a través de asesorías que promuevan el consumo permanente del producto. Esta acción responde favorablemente con el apoyo de campañas de publicidad y estrategias de promoción incrementando el consumo del producto en un 45%.

#### SANCHEZ SECO

| Tipo de tendencia | Tendencia acumulada | Escenario |
|-------------------|---------------------|-----------|
| 0.071             | 0.741               | 13-10011  |

Bienvenidos al año 2.011, debido a la excelente gestión e inversión realizada por la empresa, se consolida como la empresa de mayor poder de negociación y proyección dentro del mercado. Dicho proceso ha permitido distribuir los mejores productos acompañados de una accesoria permanente para el mejor aprovechamiento de los mismos y generando mayor satisfacción en el cliente.

### 5.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PROSPECTIVO

Todo análisis de escenarios es esencialmente un proceso de examen de las diferentes conjeturas de futuro para tomar decisiones en el presente.

Después de analizar los escenarios alternos los expertos llegaron a la conclusión que lo más conveniente para la futura empresa es que se encuentre en la situación descrita en el

escenario “Sánchez Exitoso”. Pero además, podemos observar que las tendencias identificadas nos muestran que nos estamos orientado hacia este escenario.

Construir este escenario supone solamente fortalecer las tendencias actuales.

| EVENTO  | TENDENCIA  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la calidad del producto</li> <li>- La empresa debe manejar como herramienta estratégica el valor agregado.</li> <li>- Innovar en sistemas de producción y aprovechar el potencial industrial.</li> <li>- Extender su mercado hacia otros países.</li> <li>- Incentivar el consumo para aumentar la frecuencia y así la demanda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte</li> <li>Fuerte</li> <li>Moderada</li> <li>Fuerte</li> <li>Probable</li> </ul> |

De allí se desprende como estrategia apostar a la consolidación de una empresa o sistema asociativo que le permita ala comunidad participar de nuevos mercados, fortalecer la marca de su producto y afectar positivamente su nivel de ingreso, identificando segmentos de mercado que sean posibles penetrar a través del trabajo de campo. Pero el análisis prospectivo de los escenarios alternos nos indica que debemos estar atentos a cualquier cambio de la situación que pudiera presagiar la ocurrencia de cualquiera de los escenarios.

## **6. PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

### **6.1 ANALISIS DEL PRODUCTO**

Por su exquisito sabor dulce y aromático, la granadilla es una fruta de gran aceptación para el consumo fresco; el jugo dulce y agradable se consume con las semillas. Su transformación se dificulta por la fragilidad de sus semillas que no se separan fácilmente del arilo o pulpa, aunque se reconoce que de ella se pueden preparar jugos, mermeladas, jaleas, néctares, esponjados y cócteles. El fruto tiene cualidades como regulador de la presión sanguínea y se han encontrado propiedades digestivas y diuréticas; su consumo es recomendado para pacientes afectados por úlceras gastrointestinales y para niños y ancianos por su fácil digestión. El principio activo de la

planta es la pasiflorita, un alcaloide activo que se emplea en la preparación de tónicos nerviosos, posee acción sedante antiespasmódica, induce el sueño y controla el reflujo. El jugo fresco de las hojas en agua azucarada es una bebida febrífuga, muy eficaz en los casos de fiebre remitente, biliosa y tifoidea; el jugo de los cogollos sirve como vermífugo y el fruto interno tomado en ayunas, sirve contra la ascárides. La infusión de las flores, tomada tres veces al día, se dice que cura la epilepsia; tomándola de forma intermitente entre semanas. Las hojas de la granadilla, aplicadas con mantequilla sin sal sobre la espalda, calma el dolor que proviene del trabajo material; con la infusión de la raíz, se hacen friegos en caso de golpes y caídas. El alto contenido de fibra y extracto no nitrogenado indican que la cáscara se puede utilizar en la preparación de alimentos concentrados para animales. La flor se utiliza en perfumería, por su gran aroma. Por la belleza del fruto es utilizado en ornamentación.

Los atributos que más valoran los consumidores europeos de las frutas exóticas, como la granadilla, son: el sabor 30%, la apariencia 25%, la accesibilidad 16%, la disponibilidad 11%, y el carácter exótico de la fruta 8% (CCI 2004). El ingreso y la edad constituyen los factores claves de consumo de frutas exóticas, a medida que el ingreso aumenta, el consumo es mayor, las personas entre 36 y 50 años son las principales innovadoras en el consumo.

Gráfico 4

Granadilla utilizada en ornamentación



## 6.2 ANALISIS DEL SECTOR

Entre 1998 y 2005, la superficie sembrada de granadilla se incremento a una tasa de 1.4% anual, pasando de 1.069 ha. A 1.119 ha. (Cálculos basados en información de CCI). La reducción en el área sembrada que se presentó en Antioquia a partir de 2000, fue compensada con el ingreso de importantes áreas en los departamentos de Caldas, Huila, Quindío y Santander.

Entre 2000 y 2004, la producción nacional de granadilla se incrementó a una tasa de 3.2% anual, pasando de 11.572 t. a 14.501 t (cálculos basados en los datos del Sistema de Información Estratégica del sector Agroalimentario). A partir de 2000 se registró una caída drástica en la producción nacional debido a la práctica desaparición del cultivo en Antioquia por efecto de la enfermedad denominada secadera. Sin embargo la producción nacional significó para los cultivadores ingresos por \$ 14.417 millones, a un precio promedio al productor de \$994.2/Kg. y que se generaran 285.888 jornales, considerando un uso de mano de obra promedio de 240 jornales/ha. Año, lo que expresa la importancia socio-económica que tiene el cultivo para el país.

La granadilla constituye una importante fuente de divisas para el país, en los últimos años las exportaciones colombianas de pasifloras (granadilla, maracuyá y curaba) crecieron en volumen a una tasa promedio de 4.9% anual y en precio 6.9% (CCI 2004) Holanda y Alemania son los principales mercados de granadilla colombiana.

Desde el punto de vista social, Llontop (1999) considera que en el norte del Perú es el cultivo que ha permitido a las familias rurales afrontar los costos de producción y adquirir infraestructura para el procesamiento de café, constituyéndose como el principal componente del mejoramiento de la calidad de vida.

Desde el punto de vista ambiental, la granadilla, asociada con el café ha mejorado el uso de los recursos naturales al reducir la erosión y mejorar la abundancia y la diversidad de anélidos en el suelo. En consecuencia, la granadilla constituye un rubro productivo que permite cumplir con los propósitos gubernamentales de competitividad, equidad social y sostenibilidad ambiental.

Con excepción del banano, los frutales en Colombia se caracterizan por su dispersión geográfica y por la explotación en pequeñas unidades, con restricciones tecnológicas, financieras y empresariales. La dispersión de la producción impide aprovechar las ventajas climáticas específicas de las regiones y el desarrollo de infraestructura y mercados. La falta de mecanismos efectivos de organización de los productores favorece el negocio de los intermediarios, a costa de las utilidades de quienes hacen la inversión en los cultivos y asumen los riesgos de producción, ya que en Colombia, solamente entre el 3% y 4% de la producción agropecuaria esta organizada a través de formas cooperativas.

Los productos frutales que reúnen las mejores condiciones para un desarrollo regional competitivo en Nariño, teniendo en cuenta: mercados, análisis de la competencia, rentabilidad, disponibilidad de tecnología, disponibilidad agroecológica y experiencia productiva, indica que la granadilla tiene un coeficiente de competitividad relativamente alto colocándose por encima de productos como la naranja, guayaba y mora.

Por sus características organolépticas, el potencial productivo y competitivo, la generación de empleo, la generación de divisas y el relativo posicionamiento en el mercado externo, la granadilla constituye un producto bastante promisorio, aun sin explotar. Algunas fortalezas que se pueden aprovechar de la granadilla son: su rápida

cosecha, su larga capacidad de almacenamiento que permite el transporte por vía marítima, lo que abarata costos, su potencial de procesamiento y su potencial comercial.

La competencia y posición dominante de algunos países, logradas por economías de escala, desarrollo tecnológico y alta calidad, exige que el país realice importantes innovaciones en productos, empaques y presentaciones, o que lleve a cabo un salto en competitividad derivado en una decisión estratégica del estado colombiano y de los agentes de la cadena productiva, que reduzca los costos y asegure la cantidad, calidad y continuidad de la oferta.

### **6.3 ANALISIS FINANCIERO**

Los mayores costos de producción están representados en el establecimiento, 46% corresponden a los costos de emparrado, 25% corresponde a mano de obra y el 29% restante a insumos para control de plagas y fertilización.

Considerando una densidad media de 494 plantas/ha, a una distancia de siembra de 4.5 x4.5 m, los costos del primer año del cultivo en insumos y mano de obra son de \$ 13.500/planta y el costo promedio de mantenimiento en los años siguientes es de \$ 5.700/ planta año.

El cálculo de costos de producción de granadilla depende de la duración del ciclo del cultivo que se considere. Los costos acumulados durante un periodo de seis años son de \$ 19.812.670 a precios constantes y la producción acumulada en el mismo periodo es de 62.36 t; en consecuencia, el costo de producción promedio de los productores, sin considerar costos de amortización de capital, es de \$ 320/kg. Los costos tienen tendencia decreciente, considerando duraciones del cultivo de 3 a 5 años; a partir del quinto año tienden a incrementarse nuevamente. El margen económico que tiene el productor para la comercialización es amplio, si se comparan estos costos de producción con el precio promedio a productor \$ 1.000 kg.

El análisis financiero indica que el Valor Presente Neto (VPN) del cultivo, con un ciclo de producción de seis años, es de \$ 31.819.137, utilizando una tasa de descuento de 17%, con una TIR de 36.2%

### **6.4 ANALISIS DE VENTAS**

En 1998, los departamentos de Valle del Cauca y Antioquia produjeron 87.9% de la producción nacional; desde el 2.000 en adelante, Valle continua como el mayor productor (50,7%), seguido en importancia por Quindío, Santander, Risaralda, Antioquia, Choco y Caldas.

Los centros de mayor consumo de la fruta están ubicados en Bogotá, Medellín y Cali, Medellín constituye la plaza con mejores cotizaciones para la fruta a nivel de mayorista,

si comparamos los principales mercados para la fruta a nivel nacional; no obstante, esta plaza presenta, al mismo tiempo, los mayores coeficientes de variación. Bogotá presenta los mejores precios después de Medellín y Cali; y Pereira los más bajos; aunque se mantienen cotizaciones muy similares en estas dos últimas plazas. Los precios de la fruta son variables dependiendo de las épocas de producción; los mejores precios se presentan entre marzo y junio y los menores precios en noviembre y diciembre.

Tabla 10 Precios de la granadilla a nivel mayorista en los cuatro principales mercados de la fruta en Colombia. (año 2001)

| Mes        | Medellín | Cali  | Bogota | Pereira | Promedio |
|------------|----------|-------|--------|---------|----------|
| Enero      | 2.331    | 1.571 | 1.791  | 1.529   | 1.806    |
| Febrero    | 1.986    | 1.413 | 1.549  | 1.149   | 1.524    |
| Marzo      | 2.145    | 1.801 | 1.894  | 1.524   | 1.843    |
| Abril      | 2.650    | 2.086 | 2.098  | 1.924   | 2.190    |
| Mayo       | 2.231    | 1.607 | 1.742  | 1.638   | 1.805    |
| Junio      | 2.867    | 1.801 | 2.083  | 1.563   | 2.079    |
| Julio      | 1.876    | 1.553 | 1.515  | 1.405   | 1.587    |
| Agosto     | 1.485    | 1.656 | 1.645  | 1.572   | 1.590    |
| Septiembre | 1.795    | 1.709 | 1.681  | 1.885   | 1.768    |
| Octubre    | 1.637    | 1.408 | 1.652  | 1.564   | 1.565    |
| Noviembre  | 1.299    | 1.221 | 1.249  | 1.225   | 1.249    |
| Diciembre  | 1.239    | 1.258 | 1.377  | 1.410   | 1.321    |
| Promedio   | 1.963    | 1.590 | 1.690  | 1.532   | 1.694    |

Fuente: CCI

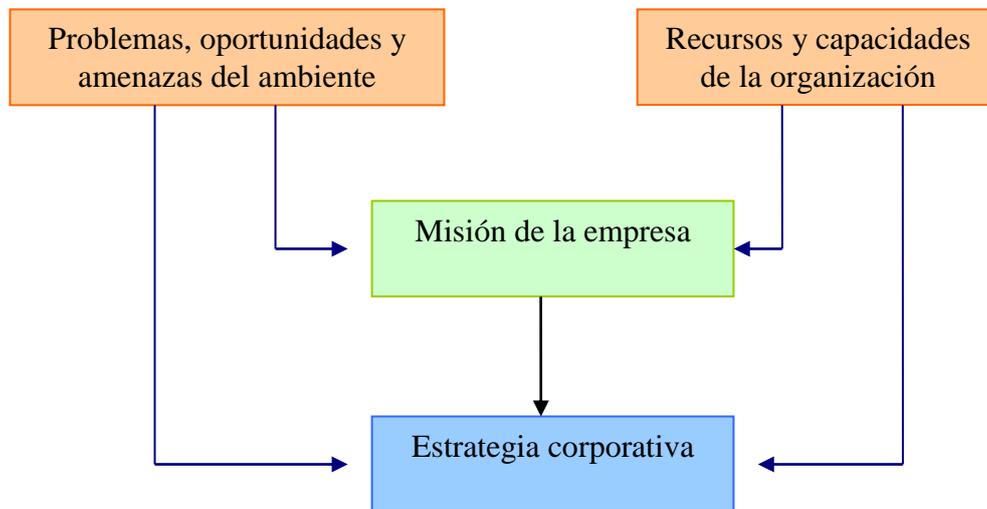
Los precios de desabastecimientos de la demanda nacional son cubiertos por importaciones de Ecuador y Venezuela, en el año 2004 fueron importadas de Ecuador 3620 t, que representan 26% de la producción nacional (cálculos propios a partir de la información de CCI)

## 6.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS

### 6.5.1 Estrategia Corporativa

**Misión de la empresa:** “Producir y comercializar granadillas de alta calidad, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, a través del cumplimiento de sus expectativas y requerimientos y de esta manera maximizar el valor de la empresa.”

Gráfico 5 Componentes de la estrategia corporativa



Las estrategias corporativas proporcionan el marco de referencia para el desarrollo a largo plazo de una empresa, mediante la determinación de los mercados que deben ser atendidos y de los productos que se van a ofrecer, en este orden de ideas la estrategia corporativa para nuestro caso será: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la producción y comercialización de granadilla de primera calidad y con valor agregado, permitiendo el reconocimiento positivo dentro del mercado”

### 6.5.2 Segmentación y Selección del Mercado Meta

En primera instancia se pretende llegar al mercado local, posteriormente el regional y luego al nacional, nuestros consumidores se perfilan como personas que buscan conservar su salud a partir del consumo de productos naturales, cuyos ingresos superan los dos salarios mínimos legales vigentes y que por lo general delegan la función de compra en las amas de casa.

Para nuestro caso llegar directamente al consumidor final significa enfrentar algunas barreras de mercado que la empresa naciente superaría con dificultad o a un alto costo, es por eso que nuestro canal de distribución incluye los intermediarios, pues nos aseguran la compra total de la producción y se logra mantener un margen considerable de utilidad.

Una vez se establezca el nivel de producción se pretende penetrar en mercados internacionales, pero conservando el canal de distribución para facilitar el proceso que encierra la cadena de abastecimiento.

### 6.5.3 Posicionamiento

Para el posicionamiento utilizaremos las estrategias de demanda selectiva y puntualmente las estrategias de tipo seguidor, ya que la competencia lleva años de experiencia en el mercado, su producción es mayor y desde ya está haciendo presencia

en el mercado exterior. Se persigue una coexistencia pacífica para mantener una cuota de mercado que no suscite represalias por parte de los líderes.

#### 6.5.4 Mezcla de Mercadeo

##### Producto.

A través de ésta se debe determinar cómo se va a posicionar el Producto y cual es su ciclo de vida.

Son más los beneficios que las limitaciones del producto, por sus características específicas (valluna) se reconoce con facilidad en el mercado. Podemos implementar la adición de características como producto orgánico y desarrollo de producto haciendo uso del alto grado de calidad.

A continuación se describen las características de las diversas etapas del ciclo de vida del producto:

| Características              | ETAPAS                                |  |   |                                   |
|------------------------------|---------------------------------------|--|---|-----------------------------------|
|                              | INTRODUCCIÓN                          | CRECIMIENTO                                  | MADUREZ   | DECLINACIÓN                       |
| <b>Clientes</b>              | Innovadores                           | Mercado masivo                               | Mercado masivo  | Leales                            |
| <b>Competencia</b>           | Poca o nula                           | Creciente                                    | Intensa   | Decreciente                       |
| <b>Ventas</b>                | Bajas                                 | Crecimiento rápido                           | Crecimiento lento/no anual  | Decreciente                       |
| <b>Utilidades</b>            | Nulas                                 | Importantes y luego alcanzan el nivel máximo | Decrecen anualmente   | Pocas/Nulas                       |
| <b>OBJETIVOS DE MERCADEO</b> | Crear conciencia, prueba del producto | Maximizar participación en el mercado        | Max. Las utilidades a la vez que se defiende de la partic. En el Mdo. | Reducir costos y ordenar la marca |

##### Precio

El precio debe estar asociado más a la estrategia corporativa, que para nuestro caso es alcanzar una rentabilidad a corto plazo, para esto es necesario influir en el nivel de la demanda y posicionar la marca. No es fácil empezar con un precio bajo y después subirlo, es mejor ingresar con un precio moderado, mantenerlo y después si las

condiciones del mercado lo permiten, subirlo. La estrategia de precio para el lanzamiento es de selección o descreme.

Sin embargo se espera que la determinación del precio facilite una entrada rápida al mercado.

### **Distribución**

El canal de comercialización será: Productor ---- Intermediario ----- Consumidor final. Como mencionamos anteriormente, el producto tolera largos periodos de almacenamiento y por su textura soporta actividades propias de manutención, por lo cual podemos aprovechar estas fortalezas para alcanzar eficiencia y rentabilidad. El producto se organiza en canastillas o cajas que se arruman de forma adecuada en camiones para su respectivo transporte al sitio de destino.

### **Promoción**

Con la promoción se busca crear y mantener una actitud favorable hacia el producto, pero haciendo énfasis en la marca y de la misma manera estimular la intención de compra. Se debe diseñar un logotipo y un nombre que identifique el producto para poder hacer uso de la publicidad y lograr la participación en la mente de los consumidores para luego aumentar la participación en el mercado.

La venta personal es una estrategia que se sugiere cuando se realice el mercadeo directo y se llevaría a cabo bajo las condiciones actuales del mercado.

### **6.5.5 Estrategias producto-mercado**

Para analizar sobre este aspecto podemos utilizar la matriz de productos – mercados de IGOR ANSOFF:

|                       | <b>Productos Actuales</b> | <b>Productos Nuevos</b> |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>Mercado Actual</b> | Penetración en el mercado | Desarrollo de producto  |
| <b>Mercado Nuevo</b>  | Desarrollo del mercado    | Diversificación         |

Nos ocuparemos principalmente de la penetración de mercado, a partir de la constitución de la empresa, buscaremos una posición en el mercado con una estrategia defensiva de precio (concentrarse en los segmentos más rentables) y refuerzo de la red

de distribución (encontrar el canal más efectivo). Desarrollar la demanda primaria instando a consumir más el producto y detectar nuevas oportunidades de utilización.

Otra opción se constituye en el desarrollo de mercado, cuando estemos en condiciones de entrar en mercados internacionales y analicemos nuevos circuitos de distribución.

## 7. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

| VARIABLE        | OBJETIVO   | ESTRATEGIA  | TACTICA   | RECURSOS              | PROGRAMACION  |
|-----------------|--|---|---|-----------------------|---|
| <b>Producto</b> | Alcanzar un 30% de participación en el mercado local                           | Penetración de mercado<br><br>Desarrollo de la demanda selectiva<br><br>Desarrollo de mercado | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la empresa.(Presentación de un plan de negocio ante el Fondo Emprender)</li> <li>- Segmentar el mercado y concentrarse en los más rentables.</li> <li>- Conservar la imagen de la empresa y la calidad del producto</li> <li>- Incrementar los niveles de consumo.</li> <li>- Construcción de un plan exportador enfocado a los mercados de Estados Unidos y Europa</li> </ul> | Humanos y financieros | Enero de 2008<br><br>Mayo de 2008<br><br>Enero de 2009<br><br>Enero de 2010 |
| <b>Precio</b>   | Maximizar Las utilidades a la vez que defiende la participación en el Mercado. | Selección o descreme<br><br>Estrategia de seguidor  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento del producto con un margen de utilidad del 30%</li> <li>- Mantener el precio promedio del mercado para conservar la</li> </ul>   | Humanos y técnicos    | Febrero de 2008<br><br>Junio de 2008  |

| <b>VARIABLE</b>     | <b>OBJETIVO</b>  | <b>ESTRATEGIA</b>             | <b>TACTICA</b>  | <b>RECURSOS</b>                | <b>PROGRAMACION</b>                                     |
|---------------------|--|-------------------------------|---|--------------------------------|---|
| <b>Promoción</b>    | Alcanzar un 30% de participación en el mercado local   | Penetración de mercado        | participación<br>- Hacer uso de la publicidad para promover la demanda primaria.<br>- Crear y mantener la notoriedad de la marca.<br>- Estimular la intención de compra | Financieros                    | Enero de 2009<br><br>Junio de 2009<br><br>Junio de 2009 |
| <b>Distribución</b> | Reducir costos de transporte para mantener un margen de comercialización adecuado                    | Desarrollo de nuevos mercados | - Realizar contratos con operadores logísticos para optimizar tiempos de entrega y costos de manejo.  | Humanos y financieros          | Marzo de 2010   |
| <b>Servicio</b>     | Crear una base de datos con los clientes más significativos para su respectivo control y seguimiento | Marketing relacional          | - Adquisición de un sistema de información que permita operar con los requerimientos del CRM.<br>-Capacitación del personal encargado del manejo de la base de datos    | Humanos financieros y técnicos | Noviembre de 2009                                       |

## 8. CONCLUSIONES

En las últimas décadas, la economía mundial se ha caracterizado no sólo por los avances tecnológicos sino también por los fenómenos de Globalización e Integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, lo que obliga a las empresas a comprender mejor estos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos.

La organización se acerca a sus públicos externos a través de estrategias comerciales y no comerciales. Las primeras, operadas bajo los principios del Mercadeo, han sido la única solución para generar ganancias y rentabilidad; sin embargo, las segundas podrían funcionar como un instrumento tácito y discreto de persuasión, al ser las encargadas de emitir mensajes que proyecten una identidad limpia y uniforme, establecer nexos emotivos entre los objetivos organizacionales y su mercado objetivo, generar admiración y respaldo obtener una imagen acorde a su identidad, para finalmente atraer el éxito.

La globalización de los mercados, el mayor número de competidores, y un incremento en las exigencias de unos clientes mejor informados han motivado cambios de gran trascendencia que obligan a cambiar y renovar los sistemas de gestión de las empresas. En los últimos diez años las Tecnologías de la Información (TI) se han consolidado como un instrumento eficaz para mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas en sus mercados de referencia creando un nuevo paradigma organizativo. Los pilares sobre los que se ha asentado la dinámica del cambio son tanto metodológicos y tecnológicos como de gestión.

Se debe crear una imagen corporativa de manera que nos vean como una empresa grande. Esta estrategia tiene sus beneficios, aunque seamos pequeños la percepción es la clave para que los clientes sientan que están trabajando con una empresa que está creciendo. Si el cliente considera que la empresa no va a estar ahí, aunque sí lo vaya a hacer perderemos una valiosa oportunidad de formar nuevas alianzas y aumentar la cartera de clientes.

El modelo de gestión debe estar enfocado en el cliente, de manera que permita generar valor para la organización, su personal, la comunidad y los accionistas, logrando ser consistente hacia el futuro. Los puntos que se debe tener presente son: el negocio en función del cliente; valores, visión y misión; Mercadeo y estructura organizacional; oferta de productos; interacciones de los clientes con la empresa; procesos operacionales que dan servicio a los clientes; estructura y soporte tecnológico que complementan los procesos.

Las estrategias que se consideran en el plan y que según la metodología prospectiva pueden garantizarnos más posibilidades de éxito en los mercados altamente competitivos y cambiantes de los próximos años son: 1. Estrategia de bajos costos de producción y distribución. 2. Crear un valor agregado que perciba el consumidor. 3.

Penetración de mercado. 4. Ofrecer calidad máxima en el producto.5. Centrarse en nichos de mercado. 6. Ser innovadores.

Se le propone a la organización crear sus políticas de calidad, a fin de identificar claramente cuales serán los esfuerzos de la organización dirigidos a la satisfacción del cliente y a través de que medios se logrará la misma. Estas políticas permitirán a la empresa prepararse para futuras acciones y comenzar a realizar los tramites necesarios para obtener importantes certificaciones de calidad, ello le proporcionará un grado de confiabilidad ante sus clientes, proveedores, mercado nacional e internacional, de esta forma la empresa podrá ser más competitiva dentro del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

RIVERA, Bernardo. Manejo integral del cultivo de Granadilla. Editorial Litoas. Manizales 2002.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. Mercadeo Estratégico. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Bogota 2002.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Bogota 2004.

CIFUENTES, Alvaro. Planeación Comercial. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Bogotá 2000.

TORRES, Alfonso. Estrategias y técnicas de investigación cualitativa. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Bogotá 2000.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Prentice Hall. México 2003.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Prentice Hall. México 2003.

MEYER HARRIS KOHNS STONE. Marketing Ventas al por menor. Décima Edición. McGraw Hill. México 1998.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología del a Investigación. Segunda Edición. McGraw Hill. Bogotá 2004.

BANCO DE LA REPÚBLICA: <http://www.banrep.gov.co/>

BANCO AGRARIO: <http://www.bancoagrario.com/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA: <http://www.minagricultura.gov.co/>

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA: <http://www.ses.gov.co/>

WORLD BANK: <http://www.worldbank.org/data/>

<http://www.monografias.com/>

<http://www.mercadeo.com/>