

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL TOMATE DE CARNE PRODUCIDO
POR LAS ASOCIACIONES: “ASOFRUTALES”, “NUEVA ESPERANZA” Y
“CREAFUTURO” DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA (NARIÑO)**

DEISY MARCELA ESTRADA LOZA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL TOMATE DE CARNE PRODUCIDO
POR LAS ASOCIACIONES: “ASOFRUTALES”, “NUEVA ESPERANZA” Y
“CREAFUTURO” DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA (NARIÑO)**

DEISY MARCELA ESTRADA LOZA

**Tesis presentada como requisito para optar el título de Administradora de
Empresas**

**Asesor:
RAFAEL LLERENA
Esp.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Marzo de 2010

DEDICATORIA

Durante años de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias y desesperanza para poder cumplir mis objetivos y así poder alcanzar uno de mis mas grandes anhelos, culminar mi carrera y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo.

A mis padres, pero en especial a mi madre Carmela Loza por creer en mí, apoyarme y convencerme que nunca es tarde para alcanzar mis metas y sueños.

A *Dios Todopoderoso* por iluminarme el camino a seguir y porque siempre está conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A mis hermanas *Cristina, Viviana y Erika*, que con su apoyo y compañía me incentivan el deseo del sueño anhelado... Este triunfo lo comparto con ustedes.

CONTENIDO

	pág.
1. GENERALIDADES	17
1.1 TITULO	17
1.2 TEMA.....	17
1.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACION	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
5. MARCO DE REFERENCIA.....	22
5.1. MARCO CONTEXTUAL.....	22
5.1.1. Municipio de Providencia	22
5.1.2. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA Municipio de Providencia	23
5.1.3. Asociaciones de productos agrícolas.....	24
5.2. MARCO TEORICO	25
5.2.1. Área, producción, rendimiento y precios del tomate a nivel departamental.	25
5.2.2. Estrategias de mercadeo.	26
5.3. MARCO CONCEPTUAL	43
5.4. MARCO LEGAL	46
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION	49
6.3.1. Fuentes secundarias:.....	50
6.3.2. Fuentes primarias	50
6.3.2.1. Encuestas para el nivel regional	50
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	52
6.4.1. Técnicas estadísticas para el nivel regional.....	52
6.4.2. Presentación de la información	55
6.4.3. Operacionalización de Variables.....	55
7. RESULTADOS Y ANALISIS	61
7.1 OFERTA Y DEMANDA ACTUAL DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.	61
7.1.1 Productores.....	61
7.1.2 Análisis del Mercado Actual:.....	67
7.1.3 Distribuidores	69
7.2 CANALES DE DISTRIBUCION PARA LA COMERCIALIZACION DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.	84
7.2.1 Productores.....	84
7.2.2 Distribuidores	85
7.2.3 Canales de distribución.....	90
7.3 CARACTERISTICAS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR DE TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.	90
7.3.1 Consumidores	90
7.3.2 Características de compra y preferencias del consumidor	95
7.4 ESPECIFICACIONES, CARACTERÍSTICAS Y NORMAS DE CALIDAD CON RESPECTO AL TOMATE DE CARNE EXIGIDAS POR LOS AGENTES OBJETO DE ESTUDIO.....	96
7.4.1 Productores.....	96
7.4.2 Distribuidores	96
7.4.3 Consumidores	98

7.4.4 Calidad del tomate	98
7.5 MANEJO POS COSECHA DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL Y PRODUCTOS SUSTITUTOS EN RELACION CON EL MISMO.....	99
7.5.1 Productores.....	99
7.5.2 Distribuidores	101
7.5.3 Consumidores	104
7.5.4 Manejo pos cosecha.	106
7.6 RENTABILIDAD Y MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.	107
7.6.1 Productores.....	107
7.6.2 Distribuidores	109
7.6.3 Rentabilidad y recomendaciones de mercadeo.	113
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	114
8.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	114
8.1.1 Diagnostico externo:	115
8.1.2 Diagnostico interno. Tomando en cuenta que las asociaciones fueron creadas en igualdad de condiciones y que operan en igual manera, se unifican criterios para la determinación de factores. Para desarrollar el análisis del ambiente interno, se tuvieron en cuenta factores como:.....	121
8.2 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	127
8.3 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	138
8.3.1 Fijación de Metas.....	138
8.3.2 Tipo de estrategias y planes de acción	139
9. CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Área, producción y rendimiento del tomate de mesa (primer semestre de 2006).....	26
Tabla 2. Precio al productor y costos de producción del tomate (Segundo semestre de 2006).....	26
Tabla 3. Cruce de Factores internos y externos	33
Tabla 4. Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz (PEYEA)	35
Tabla 5. Población productores de tomate	50
Tabla 6. Población distribuidores mayoristas de tomate.....	51
Tabla 7. Población distribuidores minoristas de tomate.....	51
Tabla 8. Población consumidores de tomate	52
Tabla 9. Poblaciones y muestras para productores de tomate	53
Tabla 10. Poblaciones y muestras para distribuidores mayoristas de tomate	53
Tabla 11. Poblaciones y muestras para distribuidores minoristas de tomate	54
Tabla 12. Poblaciones y muestras para consumidores de tomate.....	54
Tabla 13. Operacionalización de variables	55
Tabla 14. Área cultivada por productores de tomate	61
Tabla 15. Rendimiento para productores en kilogramos por área cultivada	62
Tabla 16. Frecuencia de cosecha del tomate para productores	62
Tabla 17. Costo por área cultivada para productores de tomate	63
Tabla 18. Unidad de medida utilizada por productores para la venta	63
Tabla 19. Precio para productores en el tamaño número uno	64
Tabla 20. Precio para productores en el tamaño número dos	64
Tabla 21. Precio para productores el tamaño número tres	65
Tabla 22. Precio para productores en el tamaño número cuatro	65
Tabla 23. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por productores.....	66
Tabla 24. Comportamiento del mercado para productores de tomate.....	66

Tabla 25. Alternativas de pago que manejan los productores	67
Tabla 26. Tipo de comercio que realizan los productores de tomate.....	67
Tabla 27. Maneras de obtención del tomate para distribuidores mayoristas	69
Tabla 28. Maneras de obtención del tomate de carne para distribuidores minoristas	70
Tabla 29. Frecuencia de compra del producto para distribuidores mayoristas	70
Tabla 30. Frecuencia de compra del producto para distribuidores minoristas	71
Tabla 31. Cantidad de producto que compran semanalmente los mayoristas.....	72
Tabla 32. Cantidad de producto que compra semanalmente los minoristas.....	72
Tabla 33. Tamaño del tomate que manejan los minoristas para su comercialización	73
Tabla 34. Unidad de medida utilizada por los mayoristas para la venta	74
Tabla 35. Unidad de medida utilizada por los minoristas para la venta	74
Tabla 36. Precio para mayoristas en el tamaño número uno.....	75
Tabla 37. Precio para distribuidores minoristas en el tamaño número uno	75
Tabla 38. Precio para mayoristas en el tamaño número dos.....	76
Tabla 39. Precio para minoristas en el tamaño número dos.....	76
Tabla 40. Precio para mayoristas en el tamaño número tres.....	77
Tabla 41. Precio para minoristas en el tamaño número tres.....	77
Tabla 42. Precio para mayoristas en el tamaño número cuatro.....	78
Tabla 43. Precio para minoristas en el tamaño número cuatro.....	78
Tabla 44. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por mayoristas	79
Tabla 45. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por minoristas	79
Tabla 46. Alternativas de pago de distribuidores mayoristas para la venta de tomate	80
Tabla 47. Alternativas de pago de minoristas para la venta de tomate.....	80
Tabla 48. Tipo de comercio que realizan los mayoristas para la venta de tomate	81
Tabla 49. Tipo de comercio que realizan los minoristas para la venta de tomate.	81
Tabla 50. Comportamiento del mercado para mayoristas	82
Tabla 51. Comportamiento del mercado para distribuidores minoristas	82

Tabla 52. Tipo de canal empleado por productores para la distribución del tomate.....	85
Tabla 53. Problemas de productores con la distribución del tomate.....	85
Tabla 54. Se desplazan los mayoristas para la obtención del producto	86
Tabla 55. Se desplazan los minoristas para la obtención del producto	86
Tabla 56. Problemas de distribuidores mayoristas con proveedores.....	87
Tabla 57. Problemas de distribuidores minoristas con proveedores.....	87
Tabla 58. Tipo de problemas de mayoristas con proveedores	88
Tabla 59. Tipo de problemas de minoristas con proveedores	88
Tabla 60. Tipo de canal de mayoristas para la distribución del tomate.....	89
Tabla 61. Tipo de canal de minoristas para la distribución del tomate.....	89
Tabla 62. Lugar de adquisición del tomate para consumidores.....	91
Tabla 63. Frecuencia de compra del tomate para consumidores	91
Tabla 64. Unidad de medida en la compra del tomate para consumidores	92
Tabla 65. Cantidad de tomate que compran semanalmente - consumidores	92
Tabla 66. Tamaño de tomate que prefieren los consumidores	93
Tabla 67. Precio del tomate para consumidores.....	93
Tabla 68. Opinión de consumidores con respecto al precio del tomate.....	94
Tabla 69. Tipo de tomate que prefieren los consumidores	94
Tabla 70. Nivel de importancia del tomate para consumidores	95
Tabla 71. Exigencias de calidad del tomate para su selección - productores.....	96
Tabla 72. Exigencias de calidad del tomate para su compra – mayoristas.....	97
Tabla 73. Exigencias de calidad del tomate para su compra- minoristas	97
Tabla 74. Exigencias de calidad del tomate para su compra - consumidores	98
Tabla 75. Métodos de productores para la conservación del tomate.....	99
Tabla 76. Periodo de vida útil del tomate – productores	100
Tabla 77. Porcentaje de desperdicio para productores.....	100
Tabla 78. Métodos utilizados por mayoristas para la conservación del tomate ...	101
Tabla 79. Métodos utilizados por minoristas para la conservación del tomate	101
Tabla 80. Periodo de conservación del tomate para distribuidores mayoristas ...	102

Tabla 81. Periodo de conservación del tomate para distribuidores minoristas	103
Tabla 82. Porcentaje de desperdicio que manejan los mayoristas	103
Tabla 83. Porcentaje de desperdicio que manejan los minoristas	104
Tabla 84. Métodos para la conservación del tomate - consumidores	105
Tabla 85. Periodo de conservación del tomate para consumidores.....	105
Tabla 86. Conocimiento sobre productos sustitutos con respecto al tomate para consumidores.....	106
Tabla 87. Porcentaje de utilidad para productores.....	107
Tabla 88. Evaluación de la rentabilidad del tomate para productores.....	108
Tabla 89. Porcentaje de utilidad para distribuidores mayoristas.....	109
Tabla 90. Porcentaje de utilidad para distribuidores minoristas	110
Tabla 91. Evaluación de la rentabilidad del tomate para mayoristas	110
Tabla 92. Evaluación de la rentabilidad del tomate para minoristas	111
Tabla 93. Impacto de oportunidades Asociaciones.....	117
Tabla 94. Impacto de amenazas Asociaciones.....	118
Tabla 95. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) Asociaciones	118
Tabla 96. Matriz de perfil competitivo (MPC) Asociaciones	120
Tabla 97. Impacto de fortalezas Asociaciones.....	124
Tabla 98. Impacto de debilidades Asociaciones	124
Tabla 99. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) Asociaciones	125
Tabla 100. Matriz de fortalezas y oportunidades (FO) Asociaciones	129
Tabla 101. Matriz de fortalezas y amenazas (FA) Asociaciones.....	130
Tabla 102. Matriz de debilidades y oportunidades (DO) Asociaciones	131
Tabla 103. Matriz de debilidades y amenazas (DA) Asociaciones.....	132
Tabla 104. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ...	133
Tabla 105. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	137
Tabla 106. Ventana estratégica de negocio.....	138
Tabla 107. Plan publicitario para consumidores	140
Tabla 108. Ampliación del canal de distribución	141
Tabla 109. Posicionamiento del producto en el mercado	142

Tabla 110. Aumento en el rendimiento del cultivo	143
Tabla 111. Proveedores fijos	144
Tabla 112. Financiación por parte de la Alcaldía Municipal de Providencia	145
Tabla 113. Sistema de comunicación interna	146
Tabla 114. Alianza estratégica.....	147
Tabla 115. Aumento de la frecuencia de consumo del tomate.	148
Tabla 116. Aplicación de marketing mix	149

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Construcción de escalas.....	134
Figura 2. Matriz interna – externa (IE)	135
Figura 3. Matriz de la gran estrategia	136

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. ENCUESTA PARA PRODUCTORES DE TOMATE DE CARNE	154
Anexo B. ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES DE TOMATE DE CARNE	157
Anexo C. ENCUESTA PARA CONSUMIDORES DE TOMATE DE CARNE	161

1. GENERALIDADES

1.1 TITULO

ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL TOMATE DE CARNE PRODUCIDO POR LAS ASOCIACIONES: “ASOFRUTALES”, “NUEVA ESPERANZA” Y “CREAFUTURO” DEL MUNICIPIO DE PROVIDENCIA (NARIÑO)

1.2 TEMA.

El tema elegido permitirá diseñar estrategias de mercadeo para el tomate de carne que contribuyan al mejoramiento de su comercialización, tomando como herramientas para la toma de decisiones:

La investigación de Mercados para conocer la demanda del producto, tamaño del Mercado, Ubicación de los clientes y de la Competencia y otros aspectos importantes.

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de factores internos y externos, entrecruzarlos para determinar el problema y la solución estratégica.

1.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se realizó enfocado al aspecto de mercadeo a nivel regional, estudiando a los productores, distribuidores y consumidores de tomate de carne, para las asociaciones “Asofrutales”, “Nueva Esperanza” y “Creafuturo” ubicadas en la vereda La floresta del Municipio de providencia – Nariño, en el periodo 2009 – 2010.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática de la producción agropecuaria en el municipio de Providencia al igual que en el resto del país, radica en un sistema de comercialización deficiente. Situación que se hace más crítica en el minifundio y microfundio, dónde por obvias razones todas las producciones son pequeñas y carecen de un mercado definido, lo que no permite obtener un buen ingreso, haciendo que el productor pierda competitividad ante los mercados regionales, departamentales, nacionales e internacionales.

La situación antes mencionada obedece a factores como la falta de políticas estatales de difusión y apoyo al sector, carencia de recursos económicos y tecnológicos para una producción eficiente, bajo nivel de conocimiento por parte del pequeño productor sobre el manejo post-cosecha de los productos que implican actividades de selección, transporte, distribución, almacenamiento, empaque, conservación y venta.

Al final esta deficiencia se ve reflejada en la baja calidad de vida de la población rural, pérdida del mercado local y no logran elevar su capacidad de producción a pesar de efectuar grandes esfuerzos tanto económicos como de fuerza de trabajo, obstaculizando el desarrollo de una producción agrícola creciente y sostenible, y en general influye de manera directa la economía de la región.

Las anteriores circunstancias afectan enormemente la situación económica del pequeño productor Providenciano y específicamente a las tres asociaciones productoras de tomate de carne bajo invernadero ("**Asofrutales**", "**Nueva Esperanza**" Y "**Creafuturo**") que fueron creadas por la alcaldía Municipal de Providencia en coordinación con la UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria).

Frente a la problemática actual y en vista que la agricultura es la única forma de subsistencia de las asociaciones, se ve la necesidad de diseñar estrategias de mercadeo para el producto que se convierte en una alternativa para que su producción sea rentable.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo a nivel regional para el tomate de carne que producen las asociaciones en el Municipio de Providencia (Nariño) y que factores intervienen en su comercialización?

2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Qué prácticas de obtención y comercialización del tomate de carne a nivel regional se utilizan por parte de productores y distribuidores mayoristas y minoristas, que permita el estudio de la oferta y la demanda actual?

¿Cuáles son los canales de distribución más utilizados, para la comercialización del tomate de carne a nivel regional, su funcionamiento y cuál es el más adecuado para el producto?

¿Cuáles son las características de compra y preferencias del consumidor de tomate de carne a nivel regional?

¿Cuáles son las especificaciones, características y normas de calidad con respecto al tomate de carne exigidas por los agentes objeto de estudio?

¿Qué manejo pos cosecha del tomate de carne a nivel regional se emplea y qué productos sustitutos existentes en relación con el mismo?

¿Qué opiniones hay sobre la rentabilidad y comercialización del tomate de carne a nivel regional?

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo para las asociaciones: “Asofrutales”, “Nueva Esperanza” Y “Creafuturo” del municipio?

¿Cómo implementar las estrategias de mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar estrategias de mercadeo para el tomate de carne que producen las asociaciones: “Asofrutales”, “Nueva Esperanza” Y “Creafuturo” en el Municipio de Providencia (Nariño)

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar prácticas de obtención y comercialización del tomate de carne a nivel regional por parte de productores y distribuidores mayoristas y minoristas, que permita el estudio de la oferta y la demanda actual.
- ✓ Detallar canales de distribución más utilizados, para la comercialización del tomate de carne a nivel regional, su funcionamiento y definir el más adecuado para el producto.
- ✓ Determinar las características de compra y preferencias del consumidor de tomate de carne a nivel regional.
- ✓ Definir las especificaciones, características y normas de calidad con respecto al tomate de carne, exigidas por los agentes objeto de estudio.
- ✓ Conocer el manejo pos cosecha del tomate de carne a nivel regional y productos sustitutos existentes en relación con el mismo.
- ✓ Conocer opiniones de rentabilidad y mejoramiento de la comercialización del tomate de carne a nivel regional.
- ✓ Determinar estrategias de mercadeo para las asociaciones: “Asofrutales”, “Nueva Esperanza” Y “Creafuturo” del municipio.
- ✓ Diseñar planes de acción para implementar las estrategias de mercadeo.

4. JUSTIFICACIÓN

El tema escogido “Estrategias de mercadeo para el tomate de carne producido por las asociaciones: “Asofrutales”, “Nueva Esperanza” y “Creafuturo” del municipio de Providencia (Nariño)” es apropiado, teniendo en cuenta que el progreso de una región depende en gran parte del sector empresarial y que la tendencia que existe hoy en día en las organizaciones de abarcar nuevos mercados para asegurar su supervivencia y desarrollo en el medio dónde actúan, han llevado a dar prioridad a la solución de problemas de mercadeo como la falta de una adecuada y efectiva comercialización de productos o servicios, que debido al desconocimiento de nuevas estrategias y alternativas de mercado, no han permitido el crecimiento de sus horizontes.

Además, es un tema de actualidad debido a que Providencia es un municipio, que al igual que la población del país, está conformado en su mayoría por campesinos que dependen de un efectivo mercadeo hacia sus productos agrícolas para su subsistencia.

Se considera necesario implementar estrategias de mercadeo para el tomate de carne en el Municipio de Providencia, debido a que los recursos agrícolas de Nariño son de gran importancia dentro de la economía nacional, pues determinan su dinamismo y por esta razón se busca un buen manejo post – cosecha que permita un aprovechamiento racional, adecuado y planificado de la producción.

Sumado a esto, la situación actual del sector agrícola en general es crítica, especialmente para los pequeños productores, profundizándose el problema en la escasez de mercados definidos para su comercialización, ocasionando grandes pérdidas para el agricultor y para la economía regional.

El diseño de estrategias de mercadeo servirá como alternativa de solución al problema de comercialización que actualmente está atravesando las asociaciones de productores de tomate: Asofrutales, Nueva Esperanza Y Creafuturo y de la misma manera contribuirá al mejoramiento del ingreso de las familias campesinas del municipio, ya que la mayoría depende de la producción agrícola para su subsistencia y al garantizar la demanda de su producción, se está dando oportunidad para mejorar su situación actual.

Igualmente, servirá como una base de datos e información para las asociaciones, en el momento de implementar nuevos cultivos, como también para los entes gubernamentales y municipales que no permite perder esfuerzos ni recursos y puedan utilizarla como herramienta para poner en marcha proyectos de la misma naturaleza.

5. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo del presente estudio es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: Marco contextual, Marco teórico, Marco contextual y Marco legal. A continuación se desarrolla cada una:

5.1. MARCO CONTEXTUAL

Dentro del marco contextual, se encuentran las principales características del Municipio de Providencia, de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y de las asociaciones de productores de frutas ASOFRUTALES, NUEVA ESPERANZA Y CREAMUTURO, que a continuación se detallan cada uno:

5.1.1. Municipio de Providencia

Características Geográficas. Providencia elegida municipio en noviembre de 1992 esta ubicada al sur occidente del departamento de Nariño se localiza a 1 grado 6 minutos latitud norte y 77 grados 7 minutos y 36 segundos al oeste del meridiano de wrenwich.

Limita al norte con el municipio de Samaniego, al occidente con los municipios de Samaniego y Guaitarilla, al sur con los municipios de Guaitarilla y Túquerres, y al occidente con los municipios de Túquerres y Santa Cruz de Guachavéz.

De acuerdo a la estación meteorológica de Tanamá y Santa Cruz de Guachavéz se reporta una temperatura de 8 y 19 grados centígrados, una altura sobre el nivel del mar desde los 1.700 a 3.300 metros y una precipitación promedio de 1620 mm/año donde los meses de mayor precipitación son Abril, Octubre, Noviembre, y diciembre, una humedad relativa de 80 – 85 %, una evapotranspiración de 976.5 mm/año su división política esta constituida por 13 veredas, un corregimiento y su cabecera Municipal con una extensión de 47.5 km. cuadrados en los cuales existe una diversidad de climas que para efectos de la producción agropecuaria se lo ha dividido en tres subregiones (alta, media y baja) para efectos de lograr una mayor y mejor cobertura en materia de asistencia técnica directa rural.

Sus suelos presentan una topografía ondulada en un 30%, pendiente (5 – 30 %) + 60% y quebrada un 10%, los principales usos del suelo son los cultivos de papa maíz, ulluco, café, plátano, pastos naturales, rastrojos, bosque natural primario y secundario, los suelos son desarrollados de cenizas volcánicas, PH ácido, bajo contenido de fósforo, ricos en materia orgánica, pertenecen a la clase agroecológica IV y VI.

Características de la Población. El Municipio de providencia cuenta con una población actual real de 13. 830 Habitantes de los cuales 10.510 (76 %) viven en el sector rural y 3.320 (24 %) habitan la cabecera municipal de providencia de los cuales el 50.2 % son de sexo masculino y el 49.8 % mujeres, clasificados por edades tenemos que menores de un año están en el 1.4% de 1 a 4 años 9.3 % 15 a 44 años el 46.9 %, de 45 a 59 años corresponde al 9.8 % y mayores de 60 años el 5.6 %. El promedio de personas por familia es de 4.64. En el municipio se presenta una tasa de migración del 15. 99 % de población económicamente activa.

El municipio cuenta con un centro de educación secundaria y trece de educación primaria, los servicios satisfacen al 70 % de la población, las vías principales de acceso a la cabecera municipal y hacia las veredas se encuentran en buen estado que facilitan su penetración especialmente para el sector agropecuario.

Caracterización Productiva. Providencia por tradición durante muchos años fue un productor de maíz y fique pero en los últimos años el campesino busca nuevas alternativas rentables en los cultivos y para lograrlo la opción más prometedora son los sistemas productivos como: ganado, pastos, plátano, café, papa y trigo.

5.1.2. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA Municipio de Providencia. Desde la creación de la UMATA de Providencia mediante acuerdo número 047 del 7 de diciembre de 1993 se ha consolidado como una institución prestadora del servicio de Atención Técnica Directa Rural - ATDR, en el municipio e providencia, encaminándose al desarrollo agropecuario de la región, y acorde con las nuevas políticas agropecuarias, se proyecta a los cambios, propósitos y objetivos en cumplimiento por lo dispuesto en la ley 607 del año 2000 donde estipula que el servicio de asistencia técnica directa rural debe ser gratuito para los pequeños productores y autofinanciada para los medianos productores rurales, y se realizaran por medio de la participación de entidades de naturaleza publica, privada o mixta, bien a través de la UMATA de forma directa y en coordinación con entidades de carácter municipal, departamentales y nacional en sus aspectos sociales, económicos, culturales y agroecológicos.

Esta institución es representativa en cuanto a participación, organización comunitaria y transferencia de tecnología, con la participación de la comunidad rural para así lograr un crecimiento económico en el renglón agrícola, pecuario y ambiental de nuestro municipio.

La UMATA busca un mayor ingreso per cápita en las familias rurales del municipio de providencia transfiriendo tecnologías nuevas, contactando con mercados regionales, departamentales, nacionales e internacionales para obtener una mejor calidad de vida del pequeño productor.

La labor que desempeña la UMATA no está dedicada única y exclusivamente a la transferencia de tecnología, también se aplica la extensión rural, teniendo en cuenta la personalidad e integridad de cada uno de los productores, desarrollando actividades encaminadas a mejorar el rendimiento prestando especial interés en la conservación del medio ambiente en todo su conjunto.

Misión: Ser los mejores en la prestación de la ATDR a pequeños productores en la parte agrícola y pecuaria dando un manejo acorde y adecuado para cada explotación con la más alta tecnología disponible, calidad, eficiencia y humanización para lograr la satisfacción de los usuarios. Y a la vez una buena producción y que nuestros productos al ser de buena calidad también sean competitivos en los mercados externos de la región y que este mejoramiento sea continuo y así elevar las condiciones y calidad de vida de los productores agropecuarios del municipio de providencia.

Visión: La UMATA del municipio de providencia aspira a ser reconocida como una entidad líder en la prestación de la ATDR en el departamento de Nariño distinguiéndose por ser la mejor en la consolidación de la ATDR fundamentada en la demanda socioeconómica y la identidad sociocultural nutrida con los últimos avances significativos del desarrollo rural. Considerando que su mayor riqueza es el talento humano y el compromiso de su gente que siente como propia la entidad. Y lucha por su éxito, es una institución que busca el mejoramiento continuo de sus servicios, su atención, su autonomía, su auto eficiencia logrando que la comunidad usuaria la apoye, la use racionalmente y espere de ella servicios de calidad.

5.1.3. Asociaciones de productos agrícolas. Actualmente la UMATA cuenta con varios grupos asociativos productivos que han impulsado y facilitado la gestión de planes, programas, capacitaciones y proyectos en actividades productivas con el objetivo de mejorar la calidad de vida y facilitar las relaciones con entidades municipales, departamentales y nacionales en el ámbito gubernamental y privado. Permittiéndonos relacionar el desarrollo agropecuario con otras actividades y sectores encaminados al progreso de las familias rurales.

Los agricultores han conformado varias asociaciones, con el carácter de producir frutales y hortalizas de forma técnica y eficiente para así lograr obtener producciones competitivas en cuanto a calidad, cantidad y sostenibilidad, con miras a explorar los mercados regionales, departamentales, nacionales y aún internacionales. Logrando de esta manera mejorar las condiciones de vida de cada uno de sus asociados.

En reuniones programadas por la UMATA en el año 2005 se conformaron tres Asociaciones por la cantidad de personas, se crea un nombre en asamblea para cada una y al mismo tiempo se decide, con la ayuda de la UMATA, producir y comercializar el tomate de carne por su gran consumo, por cumplir con las condiciones de clima y por la implementación de tecnología de producción bajo invernadero.

Las unidades productivas se ubican en la vereda La Floresta a siete minutos de la población urbana, contaron con el apoyo financiero de la Alcaldía para la construcción de los invernaderos y gastos primarios de siembra. A continuación enfatizamos en cada una de ellas.

“ASOFRUTALES”: Estuvo conformada inicialmente con 25 socios, quedando hasta el momento 18. Los integrantes son personas campesinas y de escasos recursos económicos, la extensión cultivada se ubica en la vereda La Floresta es de 800 m² con una producción total de aproximada de 6 toneladas en los 3 meses de producción.

“NUEVA ESPERANZA”: Inicia con 35 socios y hasta el momento la conforman 28, también personas pobres en recursos económicos y con un gran compromiso de trabajo. Superficie cultivada de 1400 m², la producción duro 4 meses, obteniendo cerca de 9 toneladas.

“CREAFUTURO”: Actualmente conformada por 22 de los 27 socios, se diferencia de las demás porque para la creación se tuvieron en cuenta madres cabeza de familia de bajos ingresos, Área sembrada de 800 m², Periodo de cosecha de 3.5 meses con una producción de 7 toneladas aproximadamente.

El comercio del producto lo realizan actualmente en municipios vecinos a clientes indirectos, los días domingos en la plaza de mercado municipal y planean explorar nuevos mercados en municipios y ciudades cercanas.

5.2. MARCO TEORICO

5.2.1. Área, producción, rendimiento y precios del tomate a nivel departamental. La producción de tomate de mesa en el departamento de Nariño ha crecido significativamente en los últimos años, a continuación se detalla la producción, área sembrada, rendimiento, precio al productor y costos de producción para el primer semestre del año 2006.

En el primer semestre de año 2006 se encontró que los municipios con mayor área sembrada y cosechada fueron: En primer lugar El Peñol con 50 Has., en segundo lugar Ancuya con 48 Has., en tercer lugar Sandoná con 16 Has. y en cuarto lugar Imués con 15 Has.

Tabla 1. Área, producción y rendimiento del tomate de mesa (primer semestre de 2006)

MUNICIPIO	Área sembrada (Has)	Área cosechada (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Kg/Ha)
ANCUYA	48,0	48,0	1.728.0	36000
BUESACO	11.0	10.0	150.0	15000
COLON	11,0	10.0	150.0	15000
CONSACA	7,0	7,0	210.0	30000
EL PEÑOL	50,0	50,0	1.000.0	20000
IMUES	15,0	15,0	240.0	16000
SAMANIEGO	4,0	4,0	74.0	18500
SANDONA	16,0	16,0	376.0	23500
TAMINANGO	10,0	10,0	100.0	10000
YACUANQUER	5.0	5.0	100.0	20000
TOTAL	187,0	185,5	4.590.0	24.743.9

Fuente: Consolidado Agropecuario 2007 San Juan de Pasto, 2009.

Los más altos precios al productor por tonelada se encuentran en los municipios de Sandoná, Imues, Colón y Taminango con \$1.500.000, \$1.100.000, \$1.100.000 y \$ 1.000.000 respectivamente. Los costos de producción más notables en Colón con \$14.003.219/Ha., Ancuya con \$7.715.000/Ha., San Pablo con \$7.647.200/Ha., y El Peñol con \$6.776.243/Ha.

Tabla 2. Precio al productor y costos de producción del tomate (Segundo semestre de 2006)

MUNICIPIO	Precio Prod. (\$/Ton)	Costos Prod. (\$/HA)	% Comercialización
ANCUYA	400.000	7.715.000	99,9
COLON	1.100.000	14.003.219	93,0
CONSACA	900.000	3.992.280	95,0
EL PEÑOL	600.000	6.776.243	98,0
FUNES	700.000	5.184.650	100,0
IMUES	1.100.000	2.165.450	90,0
SAMANIEGO	800.000	6.496.860	100,0
SAN PABLO	500.000	7.647.200	85,0
SANDONA	1.500.000	1.450.000	80,0
TAMINANGO	1.000.000	4.450.000	95,0
TOTAL	624612	5.883.134	95.9

Fuente: Consolidado Agropecuario 2007 San Juan de Pasto, 2009.

5.2.2. Estrategias de mercadeo. De acuerdo a Guiltinan Joseph P., otros autores de libro titulado "Gerencia de Marketing" y Fred David en su libro titulado

“Conceptos de administración estratégica” encontramos que para el diseño de estrategias es necesario seguir un proceso de planeación del mercadeo, de la siguiente manera:

Etapas de la administración estratégica:

Etapa 1: Formulación de la estrategia: Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Etapa 2: Implementación de la estrategia: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Etapa 3: Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para formular implementar y evaluar estrategias se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:

- El corporativo
- El de unidades estratégica o divisiones
- El de las funciones.

Integrar la intuición y el análisis: La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

Adaptarse al cambio: El proceso e administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

Etapa 1. Conducir un análisis de la situación: Antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular se deben evaluar:

Amenazas y oportunidades del entorno: Toda organización funcione en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma. Específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno: demográficos, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias, y la competencia.

Fortalezas y debilidades: No todas las firmas son iguales en términos de su capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante. Las fortalezas de una firma son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias

Matrices utilizadas para el análisis de factores internos y externos

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Paso 1: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Paso 2: Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Paso 3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Paso 4: Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Paso 1: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Paso 2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Paso 3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Paso 4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la

calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Paso 1: Seleccionar dos o más competidores.

Paso 2: Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.

Paso 3: Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Paso 4: De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

Etapa 2. Establecer objetivos: Con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos estratégicos que identifiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar en una fecha futura, de acuerdo con las realidades de los problemas y de las

oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades particulares de la firma.

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas se guían mediante los enunciados de la misión corporativa y/o los objetivos corporativos. Una misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.

Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Algunos de los tipos más comunes de objetivos corporativos son de: rentabilidad, volumen, estabilidad y no financiero.

Etapa 3. Desarrollar estrategias y programas:

El proceso de formulación de estrategias: El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

El marco analítico para formular estrategias

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Etapa 1: De los insumos.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

Etapa 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

Etapa 3: De la decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas): de acuerdo

El análisis DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Tabla 3. Cruce de Factores internos y externos

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias DO: Aprovechar oportunidades para atenuar debilidades
AMANAZAS	Estrategias FA: Aprovechar fortalezas para disminuir o eliminar amenazas.	Estrategias DA: Contrarrestar debilidades y amenazas

Fuente: Esta investigación

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

Paso 1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Paso 2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Paso 3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Paso 4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Paso 5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Paso 6: Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 4. Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz (PEYEA)

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad
Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Aproach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.	

Para lograr los objetivos establecidos, deben desarrollar estrategias y programas o acciones a corto plazo para implementar las estrategias.

La matriz interna-externa (IE). Coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la

matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Una matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y construir”

son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a “Cosechar o despojarse”. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y, por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1 contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la tajada más grande del porcentaje.

La matriz de la gran estrategia

Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la

última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para “decidir” en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, ‘internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información

obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

Paso 1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la

organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de la estrategia?” Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Estrategias corporativas y de negocios

Estrategias de crecimiento para mercados actuales: Resulta probable que una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados presentes, seleccione alguna forma de estrategia para el mercado actual. Inclusive cuando se presentan problemas como escasez de materias primas, nueva

competencia o cambios tecnológicos, si los mercados actuales son atractivos en crecimiento de ventas, estabilidad de ventas o rentabilidad, la estrategia corporativa todavía puede enfocarse en el mercado actual y las estrategias son:

Penetración del mercado: Se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzo de marketing o con la reducción de precios.

Desarrollo de producto: Implican la creación de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de satisfacer las necesidades y deseos del cliente, compensar nuevas ofertas competitivas, tomar ventaja de la nueva tecnología y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

Integración vertical: Para lograr que una firma sea más eficiente en su servicio a los mercados existentes, se pueden seleccionar estrategias de integración vertical. Con frecuencia esta integración se logra cuando una firma se convierte en su propio proveedor (integración vertical hacia atrás) o en intermediario (integración vertical hacia adelante). Por norma general, estas estrategias serán más apropiadas cuando los mercados finales tengan un potencial de alto crecimiento, debido a que la integración requiere de grandes recursos.

Estrategias de crecimiento para nuevos mercados: Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de ventas, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad de las mismas o la rentabilidad de los mercados actuales no sean satisfactorios en el futuro. Una conclusión de ésta clase llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que ofrecerán mejores oportunidades, se pueden utilizar tres clases de estrategias corporativas:

Desarrollo del mercado: Representa un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados. En su forma típica, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes estén estancados o cuando el aumento de la participación de mercado sea difícil de lograr debido a que es muy alta o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia se puede desarrollar mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios.

Expansión del mercado: implica dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado. Muchas firmas surgen como competidores regionales y más adelante se desplazan hacia otras áreas del país.

Diversificación: involucra nuevos productos y nuevos mercados, se denomina diversificación, es probable que esta estrategia se escoja cuando existan una o más de las siguientes condiciones: No se puede establecer ninguna otra oportunidad de crecimiento con los productos o mercados existentes, la firma tiene ventas o utilidades inestables debido a que opera en mercados que se

caracterizan por entornos inestables y/o la firma desea capitalizar en una competencia distintiva.

Estrategias de consolidación: Dirigida hacia los grandes conglomerados, básicamente hay tres tipos de estrategias de consolidación:

Atrincheramiento: Una firma limita su compromiso a sus productos existentes retirándose de los mercados más débiles, generalmente se sigue cuando la empresa ha experimentado un desempeño desigual en diferentes mercados.

Eliminación de productos: Se presenta cuando una firma reduce el número de productos que ha estado ofreciendo en un mercado y ocurre cuando una empresa decide que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir en ellos.

Retirarse del negocio: Se presenta cuando una firma vende parte de su negocio a otra organización, con frecuencia se presenta después que una organización comprende que su estrategia de diversificación ha fallado.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategias en la demanda primaria: estos mecanismos están diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de producto, por necesidad, buscan estrategias de demanda primaria. Las estrategias se ubican por categoría en términos de la manera como se dirige la estrategia:

Estrategias para atraer a los no usuarios: Para incrementar el número de usuarios, la firma debe aumentar la disposición o la capacidad de compra del producto.

Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios: Cuando los gerentes se interesan en alcanzar un crecimiento más rápido en un mercado lento aunque maduro, la estrategia de marketing puede dirigirse hacia el aumento de la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, utilizando uno de los siguientes enfoques: ampliación del uso del producto, aumento de los niveles de consumo del producto y estimular el reemplazo.

Estrategias en la demanda selectiva: la demanda selectiva puede influir en el mercado en tres formas diferentes: mediante la expansión del mercado servido (ampliar la distribución y extensión de la línea de producto), la captación de clientes del competidor (posicionamiento de confrontación directa, posicionamiento diferenciado, y posicionamiento y brand equity) y mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales de la firma (mantener la satisfacción, marketing de relación y productos complementarios).

Etapas 3. Suministrar coordinación y control: Se debe desarrollar algún mecanismo para garantizar que las estrategias y los programas de acción se implementen de manera efectiva.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Mercadeo:** consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

- **Investigación de Mercados:** recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

- Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La Investigación de mercado es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado¹

- **Productores:** unidades económicas de obtención de un bien, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio

- **Distribuidores:** Son los encargados de llevar los productos desde el punto de producción hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

¹ INVESTIGACIÓN DE MERCADO. Agencia Federal para el desarrollo de la Pequeña Empresa (S.B.A.) U. S. Small Business Administration.
Página web: www.Sba.gov

- **Consumidores:** Clientes potenciales que se benefician con la compra de éste producto de primera necesidad.
- **Mercado:** Área de oportunidad para vender un bien o servicio.
- **Canal de distribución:** Conjuntos de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final.
- **Productos:** Artículos que se ofrecen a los consumidores obtenidos directamente de los distribuidores principales.
- **Competencia:** Agentes económicos con características similares que persiguen un mismo mercado.
- **Demanda:** Es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.
- **Oferta:** Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.
- **Precio:** Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.
- **Venta:** Es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.
- **Vida útil:** Extensión del servicio que la empresa espera obtener del activo. La vida útil puede ser expresada en años, unidades de producción, kilómetros, días, o cualquier otra medida.
- **Rendimiento agrícola:** es la producción dividida entre la superficie. La unidad de medida más utilizada es la Tonelada por Hectárea (Tn/Ha). Un mayor rendimiento indica una mejor calidad de la tierra o una explotación más intensiva, en trabajo o en técnicas agrícolas.

- **Unidad de medida:** es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud y toma su valor a partir de un patrón o de una composición de otras unidades definidas previamente.
- **Comportamiento del mercado:** Es la relación entre oferta y demanda de un producto o servicio.
- **Plan:** Camino a seguir para el logro de logro de los objetivos.
- **Calidad:** Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Desperdicio:** Toda actividad del proceso que agrega costo pero no valor
- **Utilidad:** Satisfacción o beneficio monetario que se puede obtener al realizar una actividad económica
- **Productos sustitutos:** Se dice que dos o más bienes son sustitutos si a consecuencia de un alza en el precio de uno de ellos se origina un aumento en el consumo o en la demanda de los otros. Esta relación de sustitución puede surgir por razones técnicas o debido a los gustos del consumidor.
- **Estrategias:** Medios por los cuales se logran los objetivos.
- **Plan operativo:** Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.
- **DOFA:** Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es una herramienta de comparación y formulación de estrategias.
- **Debilidades:** Desventaja interna que limitan o frenan el éxito deseable de la empresa.
- **Oportunidades:** Ventaja externa que le sirve a la empresa para satisfacer al cliente, aumentar beneficios, disminuir riesgos y aumentar las posibilidades de supervivencia.
- **Fortaleza:** Ventaja interna, se refiere a las actividades internas de la empresa que se realizan eficientemente.

- **Amenaza:** Desventaja externa, son elementos del ambiente que rodean a la empresa cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, es opuesta a la oportunidad.
- **Asociación:** Unión de varias personas para el logro de un fin.

5.4. MARCO LEGAL

Es necesario conocer la normatividad vigente a cerca de la producción y comercialización de productos agrícolas en Colombia:

- Las normas ISO 9000 y 14000, regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las organizaciones independientemente del tipo y tamaño de la misma, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos. Tanto el comercio como la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniforme para todos los países, es decir, tienden a la normalización, así mismo promueven la adopción del enfoque de procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora el sistema de gestión de la calidad.
- √ El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, mediante la resolución número 00336 de 2004 (agosto 30) se adopta al Reglamento Técnico número 001 de requisitos para el empaque de los productos agropecuarios que se importen, se produzcan y se comercialicen en el territorio nacional.
- Dentro de las funciones asignadas al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por el Decreto 2478 de 1999, artículo 3° numeral 17 se encuentra la de dictar medidas de carácter general en materia de calidad, utilización y comercialización de productos o insumos agropecuarios y de sanidad animal y vegetal.
- Con el propósito de prevenir riesgos para proteger la vida, la salud y eliminar prácticas que puedan inducir a error a los consumidores, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural adopta el presente Reglamento Técnico, para el proceso de empaque de los productos agropecuarios que se importen, se produzcan y se comercialicen en el territorio nacional, teniendo en cuenta los criterios y condiciones materiales y formales establecidos en la Resolución 03742 de febrero 2 de 2001 expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante la cual se establecen los criterios y condiciones que deben cumplirse para la expedición de Reglamentos Técnicos

- La Norma Técnica Colombiana 5400, Busca implementar buenas prácticas agrícolas en la producción de hierbas aromáticas culinarias, hortalizas y frutas frescas. El objetivo fundamental de la NTC 5400 es definir requisitos y procedimientos, que sirvan de orientación a los pequeños, medianos y grandes productores de estos cultivos; con ello, mejorar las condiciones de la producción agrícola con un enfoque preventivo que incluye la búsqueda de la inocuidad, competitividad, seguridad de los trabajadores y desarrollo sostenible, de igual forma, esta norma técnica es herramienta importante para que los productores logren satisfacer las exigencias de calidad impuestas por los mercados internacionales como es el protocolo EUREPGAP o las normas de FDA para Estados Unidos, entre otros.

Esta norma es producto del trabajo del Comité Interinstitucional de Buenas Prácticas Agrícolas liderado por el Ministerio de Agricultura y conformado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación, ICA, SENA, CORPOICA, CCI.

- Durante los últimos años, la agricultura en el ámbito mundial ha evolucionado hacia esquemas más eficientes y sostenibles, en términos ambientales y económicos, donde adquieren cada vez mayor importancia la inocuidad y la calidad dentro de los sistemas de producción. En este contexto surgen las Buenas Prácticas Agrícolas -BPA- (o GAP, por sus siglas en inglés), que son un conjunto de prácticas que buscan garantizar la inocuidad de los productos agrícolas, la protección del ambiente, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, y la sanidad agropecuaria, con el fin de mejorar los métodos convencionales de producción y reducir el uso de agroquímicos.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación pretende conocer y analizar los factores que inciden en la comercialización de tomate de carne que producen las asociaciones del municipio de Providencia, información que servirá de base para diseñar estrategias de mercadeo para el tomate.

Para efectuar el presente estudio, es necesario seguir una serie de aspectos metodológicos que a continuación se describen:

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se formula para abordar el problema en conocimiento es descriptivo, debido a que permite identificar elementos y características claves de comportamiento de una población definida, mediante técnicas específicas de recolección de información para cumplir con los objetivos propuestos.

La recopilación de datos estadísticos e información bibliográfica existente sobre el tema, complementada con encuestas permite encontrar información valiosa de los sujetos afectados y del ambiente, de la misma manera permite delimitar cada uno de los objetivos propuestos. Por esto es posible:

- Conocer los comportamientos, características y actitudes de los agentes involucrados en la comercialización de tomate de carne en los mercados departamental y nacional.
- Identificar la competencia actual y sus características, así mismo los productos sustitutos para el tomate de carne. Situaciones que se pueden convertir en una amenaza para la comercialización del producto.
- Establecer cantidades concretas de las personas que compran el producto, lo mismo que características y recomendaciones sobre el mismo.

El enfoque descriptivo es de gran utilidad debido a que permite estudiar características del macado que faciliten la obtención de los objetivos, éstas ocurren en condiciones naturales y reales permitiendo la recolección de información oportuna y confiable. Este tipo de estudio requiere de técnicas específicas como el muestreo de la información recolectada mediante cuestionarios y sondeos, y que luego es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que permite organizar el procedimiento de la información para la investigación es el inductivo – real, para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares y que se explica con los siguientes pasos:

- ✓ El primer paso es la obtención de información secundaria sobre temas generales de interés como: comercialización y producción de tomate de carne a nivel regional, fundamentos técnicos del producto, teoría sobre estudio de mercado, entre otros, que sirven de soporte para la investigación.
- ✓ Luego se identifican las poblaciones que se encuentran en la zona de influencia de esta investigación y se toman las muestras estadísticas para cada una.
- ✓ Se selecciona el instrumento para la recolección de información que es la encuesta a nivel regional.
- ✓ Para la elaboración de la encuesta se tuvo en cuenta que cada pregunta contribuya al alcance de los objetivos propuestos para el presente estudio y lo mismo para los sondeos, tratando de concretar para lograr que sea respondido.
- ✓ Una vez se posean las muestras se procede a desarrollar la encuesta para productores, distribuidores y consumidores.
- ✓ Por contacto directo se aplican las encuestas, de acuerdo al tipo de persona
- ✓ Con la información recolectada se realiza el proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.
- ✓ Analizar los resultados encontrados de los diferentes componentes de los cuestionarios que serán la base teórica sobre la cuál se fundamenta el cumplimiento de los objetivos formulados al principio de la investigación.
- ✓ Al final se propone algunas recomendaciones que sirven de soporte para la toma de decisiones.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias, que se describen a continuación:

6.3.1. Fuentes secundarias:

La información inicial para la realización del proyecto se recolectó de Libros especializados en diferentes áreas (Agronomía, Investigación de Mercados, Diseño y presentación de Proyectos, Estadística), Folletos, Revistas, Páginas web, Banco de datos de las Cámaras de Comercio, Alcaldías de algunos Municipios del Departamento de Nariño, entre otros.

6.3.2. Fuentes primarias

El instrumento y las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron las siguientes:

6.3.2.1. Encuestas para el nivel regional. El tipo de encuesta que se utilizó como instrumento de recolección de información fue la encuesta estructurada directa. Esta fuente para la recolección de datos fue empleada para los productores, distribuidores mayoristas y minoristas, y consumidores de tomate de carne, existentes en algunos municipios cercanos del departamento de Nariño. (Anexos 1, 2 y 3: Formato de las encuestas)

La estructura de la encuesta se realizó teniendo en cuenta los objetivos específicos que se desean lograr con la elaboración de este proyecto. Se utilizaron preguntas cerradas, en algunos casos, ofreciendo opciones de respuestas, en otras preguntas se utilizan preguntas abiertas más concretamente destinadas a conocer algunos conceptos y argumentos de las respuestas de los encuestados.

Productores: que se tomarán como población objeto de estudio, se encuentran en los municipios de Providencia, Samaniego, Guaitarilla e Imués. En la tabla 4 se indica la población de productores de tomate de carne bajo invernadero en municipios a nivel regional de las cuales se calcula la muestra para la aplicación de las encuestas.

Tabla 5. Población productores de tomate

MUNICIPIO	POBLACION
SAMANIEGO	21
GUAITARILLA	6
IMUES	10
PROVIDENCIA	3
TOTAL	40

Fuente: Esta investigación

Distribuidores: mayoristas y minoristas que se tomarán como población objetivo será el municipio de Providencia y los que se encuentran más cerca a éste, los cuales son: Samaniego, Guaitarilla, Imués, Santa Cruz de Guachavéz y ciudades de Pasto, Túquerres e IpiALES.

En el Tabla 5 se indica la población de distribuidores mayoristas de tomate de carne en municipios y ciudades a nivel regional seleccionados para este estudio.

Tabla 6. Población distribuidores mayoristas de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACION
SAMANIEGO	10
PASTO	145
TUQUERRES	35
IPIALES	87
TOTAL	277

Fuente: Esta investigación

En la siguiente tabla se puede apreciar la población de distribuidores minoristas de cada municipio y ciudad objeto de estudio.

Tabla 7. Población distribuidores minoristas de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACIÓN
SAMANIEGO	52
GUAITARILLA	13
IMUES	9
SANTA CRUZ	10
PROVIDENCIA	8
PASTO	250
TUQUERRES	120
IPIALES	150
TOTAL	612

Fuente: Esta investigación

Consumidores: Se toma la población de hogares ubicados en el sector urbano de los municipios y ciudades para realizar ésta investigación. La población se toma para cada uno de los municipios y ciudades a nivel regional, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 8. Población consumidores de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACIÓN
SAMANIEGO	1490
GUAITARILLA	763
IMUES	164
SANTA CRUZ	196
PROVIDENCIA	282
PASTO	56812
TUQUERRES	2763
IPIALES	13182
TOTAL	75652

Fuente: Censo DANE 2005

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

6.4.1. Técnicas estadísticas para el nivel regional. Se aplicará la fórmula para población finita, por estratos, con representatividad porcentual, con un nivel de confianza de 95%, con lo cual se pretende obtener una suficiente representatividad de la muestra con respecto a la población objeto de estudio.

Formula:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(N-1) e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población
- p = probabilidad de éxito (0.5)
- q = probabilidad de fracaso (0.5)
- e = nivel de error (0.05)
- z = nivel de confianza (1.96)

Al tener en cuenta el universo de investigación, se hace necesario definir una muestra representativa para cada población, de la siguiente manera:

Aplicación de la fórmula para productores de tomate

Formula:

$$n = \frac{40 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(40-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{38.4}{1.0575} = 36$$

En la tabla se puede apreciar las poblaciones y muestras de los productores de tomate de carne para cada municipio objeto de estudio.

Tabla 9. Poblaciones y muestras para productores de tomate

MUNICIPIO	POBLACION	REPRESENTATIVIDAD PORCENTUAL	MUESTRA
SAMANIEGO	21	52.5%	19
GUAITARILLA	6	15%	5
IMUES	10	25%	9
PROVIDENCIA	3	7.5%	3
TOTAL	40	100%	36

Fuente: Esta investigación

Aplicación de la fórmula para distribuidores mayoristas de tomate

$$n = \frac{277 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(277-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{265.92}{1.65} = 161$$

En la siguiente tabla se establece la muestra para los distribuidores mayoristas determinantes para la realización de esta investigación.

Tabla 10. Poblaciones y muestras para distribuidores mayoristas de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACION	REPRESENTATIVIDAD PORCENTUAL	MUESTRA
SAMANIEGO	10	4%	6
PASTO	145	52%	84
TUQUERRES	35	13%	21
IPIALES	87	31%	50
TOTAL	277	100%	161

Fuente: Esta investigación

Aplicación de la fórmula para distribuidores minoristas de tomate

$$n = \frac{612 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{612-1 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{587.52}{2.4875} = 236$$

Las muestras se establecen de acuerdo a las poblaciones de distribuidores minoristas y se describen en la siguiente tabla:

Tabla 11. Poblaciones y muestras para distribuidores minoristas de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACIÓN	REPRESENTATIVIDAD PORCENTUAL	MUESTRA
SAMANIEGO	52	8%	19
GUAITARILLA	13	2%	5
IMUES	9	1%	2
SANTA CRUZ	10	2%	5
PROVIDENCIA	8	1%	2
PASTO	250	41%	97
TUQUERRES	120	20%	47
IPIALES	150	25%	59
TOTAL	612	100%	236

Fuente: Esta investigación

Aplicación de la formula para consumidores urbanos de tomate

En la tabla 21 se establece la muestra para cada población de hogares del sector urbano de los municipios y ciudades objeto de estudio.

$$n = \frac{75652 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{75652-1 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{72625.92}{190.0875} = 382$$

Tabla 12. Poblaciones y muestras para consumidores de tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	POBLACIÓN	REPRESENTATIVIDAD PORCENTUAL	MUESTRA
SAMANIEGO	1490	2%	8
GUAITARILLA	763	1%	4
IMUES	164	0,2%	1
SANTA CRUZ	196	0,3%	1
PROVIDENCIA	282	0,5%	2
PASTO	56812	75%	286
TUQUERRES	2763	4%	15
IPIALES	13182	17%	65
TOTAL	75652	100%	382

Fuente: Esta investigación

6.4.2. Presentación de la información. La representación de los datos se realiza mediante el proceso de tabulación y análisis, presentado por escrito de los resultados encontrados en las encuestas.

6.4.3. Operacionalización de Variables. En la siguiente tabla se indican variables, indicadores y fuente de información para cada uno de los objetivos propuestos para la investigación de mercados.

Tabla 13. Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 1		Identificar prácticas de obtención y comercialización del tomate de carne a nivel regional por parte de productores y distribuidores mayoristas y minoristas, que permita el estudio de la demanda actual.
VARIABLE		<ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas de obtención y comercialización de tomate de carne a nivel regional. ● Estudio de la demanda actual
INDICADOR		<ul style="list-style-type: none"> ● Formas de obtención del producto ● Técnicas de producción ● Características de la comercialización del producto ● comportamiento del mercado
FUENTE DE INFORMACION	PRODUCTORES	<p>P. 1 ¿cuál es el área cultivada en m²?</p> <p>P. 2 ¿cuál es el rendimiento en Kg x área cultivada?</p> <p>P. 3 ¿Con qué frecuencia realiza la cosecha?</p> <p>P. 4 ¿Cuál es el costo por área cultivada?</p> <p>P.8 ¿Qué tamaño maneja para su comercialización?</p> <p>P.9 ¿Qué unidad de medida maneja para la venta?</p> <p>P.10 ¿Cuál es el precio del kilo por variedad?</p> <p>P.11 ¿Qué cantidad promedio de producto vende al mes?</p> <p>P. 12 ¿Cuál es el comportamiento en el mercado?</p> <p>P. 13 ¿Qué alternativas de pago maneja para la venta?</p> <p>P. 14 ¿Qué tipo de comercio realiza?</p>

	DISTRIBUIDORES	<p>P. 1 ¿De qué manera obtiene el tomate de carne?</p> <p>P. 2 ¿Con qué frecuencia compra el producto?</p> <p>P. 3 ¿Qué cantidad de producto en Kilogramos compra?</p> <p>P.7 ¿Qué tamaño del tomate manejan para su comercialización?</p> <p>P.8 ¿Qué unidad de medida maneja para la venta?</p> <p>P.9 ¿Cuál es el precio por kilogramo de producto?</p> <p>P.10 ¿Qué cantidad promedio de producto vende al mes?</p> <p>P. 11 ¿Qué alternativas de pago maneja para la venta?</p> <p>P. 12 ¿Qué tipo de comercio realiza?</p> <p>P. 19 ¿Cuál es el comportamiento en el mercado?</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 2	<p>Detallar canales de distribución más utilizados, para la comercialización del tomate de carne a nivel regional, su funcionamiento y definir el más adecuado para el producto.</p>	
VARIABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Canales utilizados para la distribución del tomate de carne a nivel regional. ● funcionamiento de los canales de distribución ● Canales de distribución más adecuados para el producto 	
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> ● Formas de entrega ● Opinión sobre la distribución 	

FUENTE DE INFORMACION	PRODUCTORES	<p>P. 5 ¿Qué tipo de canal utiliza para la distribución del producto?</p> <p>P. 6 ¿Ha tenido problemas con la distribución?</p> <p>P. 7 ¿De que tipo?</p>
	DISTRIBUIDORES	<p>P. 4 ¿Tiene que desplazarse para la obtención del producto?</p> <p>P. 5 ¿Ha tenido problemas con los proveedores?</p> <p>P. 6 ¿De que tipo?</p> <p>P.18 ¿Qué tipo de canal utiliza para la distribución del producto?</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 3	Determinar características de compra y preferencias del consumidor de tomate de carne a nivel regional.
VARIABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas de compra del producto. ● Características del producto.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> ● Lugar y frecuencia de compra ● cantidad y tamaño del producto ● Precio y variedad de tomate

FUENTE DE INFORMACION	CONSUMIDORES	<p>P. 1 ¿Dónde adquiere el producto?</p> <p>P. 2 ¿Cuál es la frecuencia de compra?</p> <p>P. 3 ¿Qué unidad de medida prefiere al momento de la compra?</p> <p>P. 4 ¿Qué cantidad de producto compra de acuerdo a la unidad de medida que decide?</p> <p>P. 5 ¿Qué tamaño de producto elige?</p> <p>P. 6 ¿Cuál es el precio por unidad de medida?</p> <p>P. 7 ¿Esta de acuerdo con el precio?</p> <p>P. 8 ¿Qué variedad de tomate prefiere?</p> <p>P. 9 ¿Qué nivel de importancia tiene el tomate?</p>
-----------------------	--------------	---

OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 4	Definir las especificaciones, características, normas de calidad con respecto al tomate de carne exigidas por los agentes objeto de estudio.	
VARIABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir características y especificaciones exigidas para el producto ● Especificación y características del tomate de carne 	
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> ● Exigencias de calidad para el tomate de carne 	
FUENTE DE INFORMACION	PRODUCTORES	P. 15 ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta al momento de su selección del mismo?
	DISTRIBUIDORES	P. 14 ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta al momento de la compra del mismo?
	CONSUMIDORES	P. 10 ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta al momento de la compra?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 5		Conocer el manejo pos cosecha del tomate de carne a nivel regional y productos sustitutos existentes en relación con el mismo.
VARIABLE		<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo pos cosecha del tomate de carne ● Periodo de duración del producto ● Conocer productos sustitutos
INDICADOR		<ul style="list-style-type: none"> ● Métodos de conservación del producto ● Periodo de vida útil ● Productos sustitutos con relación al tomate de carne
FUENTE DE INFORMACION	PRODUCTORES	P. 16 ¿Maneja método de conservación del producto? P. 17 ¿Qué métodos utiliza? P. 18 ¿Cuál es el periodo de vida útil desde la compra hasta el consumo final? P. 19 ¿Qué porcentaje de desperdicio se maneja? P. 20 ¿Conoce sustitutos respecto al tomate de carne? P. 21 ¿Menciónelos?
	DISTRIBUIDORES	P. 14 ¿Maneja método de conservación del producto? P. 15 ¿Qué métodos utiliza? P. 16 ¿Cuál es el periodo de vida útil desde la compra hasta el consumo final? P. 17 ¿Qué porcentaje de desperdicio se maneja? P. 20 ¿Conoce sustitutos respecto al tomate de carne? P. 21 ¿Menciónelos?
	CONSUMIDORES	P. 11 ¿Maneja método de conservación del producto? P. 12 ¿Qué métodos utiliza? P. 13 ¿Cuál es el periodo de vida útil desde la compra hasta el consumo final? P. 14 ¿Conoce sustitutos respecto al tomate de carne? P. 15 ¿Menciónelos?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS OBJETIVO: 6		Conocer opiniones de rentabilidad y mejoramiento de la comercialización del tomate de carne a nivel regional
VARIABLE		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del comercio de tomate de carne • Opiniones para mejorar la comercialización a nivel regional
INDICADOR		<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad por concepto de comercio de tomate de carne • Conocer la evaluación de la rentabilidad del comercio • Sugerencias para mejorar la comercialización del tomate de CARNE a nivel regional
FUENTE DE INFORMACION	PRODUCTORES	<p>P. 22 ¿Qué porcentaje de utilidad maneja de acuerdo al costo de producción?</p> <p>P. 23 ¿Cómo evaluaría la rentabilidad del tomate de CARNE?</p> <p>P. 24 ¿Expresa las razones de su respuesta?</p> <p>P. 25 ¿Cómo cree que se podría mejorar la comercialización del tomate de carne?</p>
	DISTRIBUIDORES	<p>P. 22 ¿Qué porcentaje de utilidad maneja de acuerdo al precio de adquisición?</p> <p>P. 23 ¿Cómo evaluaría la rentabilidad del tomate de CARNE?</p> <p>P. 24 ¿Expresa las razones de su respuesta?</p> <p>P. 25 ¿Cómo cree que se podría mejorar la comercialización del tomate de carne?</p>

7. RESULTADOS Y ANALISIS

7.1 OFERTA Y DEMANDA ACTUAL DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.

7.1.1 Productores

A. Área cultivada (m²)

Las áreas cultivadas por los productores de tomate de carne a nivel regional, más representativas son de 501 a 750 m² con el 28%, menos de 250 m² y de 251 a 500 m² con el 22% respectivamente, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 14. Área cultivada por productores de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de 250 m ²	B. 251 - 500 m ²	C. 501 - 750 m ²	D. 751 - 1000 m ²	E. Mas de 1000 m ²	TOTAL
Samaniego	8	1	3	3	4	19
Guaitarilla	0	1	4	0	0	5
Imués	0	6	3	0	0	9
Providencia	0	0	0	2	1	3
TOTAL	8	8	10	5	5	36
PORCENTAJE	22%	22%	28%	14%	14%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Rendimiento en kilogramos por área cultivada de tomate

El 50% de los cultivadores de tomate de carne obtienen en cada periodo de cosecha y dependiendo de el área cultivada entre 5001 y 10000 kilogramos, el 22% esta en menos de 5000 kilogramos, con el 8.5% de 10001 a 15000 y Más de 20000 kilogramos y por ultimo el 11% de 15001 a 20000 kilogramos de tomate.

Tabla 15. Rendimiento para productores en kilogramos por área cultivada

MUNICIPIO/ CIUDAD	Menos de 5000 Kg	5001 - 10000 Kg	10001 - 15000 Kg	15001 - 20000 Kg	Mas de 20000 Kg	TOTAL
Samaniego	5	4	3	4	3	19
Guaitarilla	1	4	0	0	0	5
Imués	2	7	0	0	0	9
Providencia	0	3	0	0	0	3
TOTAL	8	18	3	4	3	36
PORCENTAJE	22%	50%	8.5%	11%	8.5%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Frecuencia de la cosecha del tomate

Como se indica en la siguiente tabla, la mayoría (83%) de los cultivadores de tomate realizan la cosecha dos veces en semana, mientras que otros una vez y tres veces en semana con el 14% y 3% correspondientemente.

Tabla 16. Frecuencia de cosecha del tomate para productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Una vez en semana	B. Dos veces en semana	C. Tres veces en semana	D. Más de tres veces en semana	TOTAL
Samaniego	0	19	0	0	19
Guaitarilla	2	3	0	0	5
Imués	3	5	1	0	9
Providencia	0	3	0	0	3
TOTAL	5	30	1	0	36
PORCENTAJE	14%	83%	3%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

D. Costo por área cultivada de tomate

El costo por área más importante está en el rango: menos de \$2.000.000 con el 72%, le sigue \$2.000.001 a \$4.00.000 y \$4.00.001 a \$6.500.000 con 19 y 9% respectivamente.

Tabla 17. Costo por área cultivada para productores de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	Menos de \$2.000.000	\$2.000.001 - \$4.000.000	\$4.000.001 - \$6.000.000	Mas de \$6.000.000	TOTAL
Samaniego	12	4	3	0	19
Guaitarilla	5	0	0	0	5
Imués	9	0	0	0	9
Providencia	0	3	0	0	3
TOTAL	26	7	3	0	36
PORCENTAJE	72%	19%	9%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Tamaño del tomate para su comercialización: Se manejan todos los tamaños

F. Unidad de medida que se maneja para la venta de tomate

Las unidades más utilizadas por los productores de tomate de carne son: con un 53% Kilos; 33% Kilos, cajas o canastillas, solo cajas o canastillas con un 14%.

Tabla 18. Unidad de medida utilizada por productores para la venta

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Unidades	B. Kilos	BC	C. Cajas o canastillas	D. Guacales	E. Toneladas	TOTAL
Samaniego	0	6	8	5	0	0	19
Guaitarilla	0	4	1	0	0	0	5
Imués	0	8	1	0	0	0	9
Providencia	0	1	2	0	0	0	3
TOTAL	0	19	12	5	0	0	36
PORCENTAJE	0%	53%	33%	14%	0%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

G. Precio del kilo por tamaño para productores de tomate

- **Precio para productores en el tamaño número uno**

El 42% estableció un precio estándar de \$1000, el porcentaje restante se distribuye entre los precios \$800, \$900, \$1100, \$1200 y \$1300.

Tabla 19. Precio para productores en el tamaño número uno

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$800	\$900	\$1000	\$1100	\$1200	\$1300	TOTAL
Samaniego	5	2	10	0	2	0	19
Guaitarilla	0	0	0	2	1	2	5
Imués	0	2	5	2	0	0	9
Providencia	2	1	0	0	0	0	3
TOTAL	7	5	15	4	3	2	36
PORCENTAJE	19%	14%	42%	11%	8%	6%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Precio para productores en el tamaño número dos**

El precio de venta más utilizado por los productores de tomate de carne para éste tamaño es de \$900 con el 39%, sigue \$800 con el 33%, \$700 con el 17% y \$950 y \$1000 con el 5.5% para cada uno.

Tabla 20. Precio para productores en el tamaño número dos

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$700	\$800	\$900	\$950	\$1000	TOTAL
Samaniego	6	4	7	2	0	19
Guaitarilla	0	2	2	0	1	5
Imués	0	3	5	0	1	9
Providencia	0	3	0	0	0	3
TOTAL	6	12	14	2	2	36
PORCENTAJE	17%	33%	39%	5.5%	5.5%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Precio para productores en el tamaño número tres**

El 36% les corresponde a los precios \$600 y \$700 y con menor representatividad se distribuye la parte restante entre los demás precios.

Tabla 21. Precio para productores el tamaño número tres

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$500	\$600	\$700	\$800	\$900	TOTAL
Samaniego	3	8	8	0	0	19
Guaitarilla	1	3	0	1	0	5
Imués	0	0	4	4	1	9
Providencia	0	2	1	0	0	3
TOTAL	4	13	13	5	1	36
PORCENTAJE	11%	36%	36%	14%	3%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Precio para productores en el tamaño número cuatro**

Este tamaño es también llamado uvilla por el tamaño del producto y sus precios más comunes son: \$500 con el 44%, seguido de \$400 con el 25% y \$600 con el 19%.

Tabla 22. Precio para productores en el tamaño número cuatro

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$300	\$400	\$500	\$600	\$700	\$800	TOTAL
Samaniego	0	6	13	0	0	0	19
Guaitarilla	1	3	1	0	0	0	5
Imués	0	0	1	5	2	1	9
Providencia	0	0	1	2	0	0	3
TOTAL	1	9	16	7	2	1	36
PORCENTAJE	3%	25%	44%	19%	6%	3%	100%

Fuente: Esta investigación

H. Cantidad promedio de tomate vendido al mes (productores)

El 61% de los productores de tomate de carne venden mensualmente de 1001 a 2000 Kg de tomate, el 17% más de 4000 kilogramos, el 8% menos de 1000 kg y 3001 a 4000 respectivamente y el 6% de 2001 a 3000 kilogramos.

Tabla 23. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	Menos de 1000 Kg	1001 - 2000 Kg	2001 - 3000 Kg	3001 - 4000 Kg	Mas de 4000Kg	TOTAL
Samaniego	3	7	0	3	6	19
Guaitarilla	0	4	1	0	0	5
Imués	0	9	0	0	0	9
Providencia	0	2	1	0	0	3
TOTAL	3	22	2	3	6	36
PORCENTAJE	8%	61%	6%	8%	17%	100%

Fuente: Esta investigación

I. Comportamiento del mercado para productores de tomate

Con el 72% los productores de tomate de carne manifiestan que se vende la totalidad de producto ofrecido, el 14% hay sobreoferta, el 8% las opciones A y B y el 8% hay sobredemanda.

Tabla 24. Comportamiento del mercado para productores de tomate

O = Oferta
D = Demanda

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. O = D	A Y B	B. O > D	C. D > O	TOTAL
Samaniego	14	3	0	2	19
Guaitarilla	5	0	0	0	5
Imués	7	0	2	0	9
Providencia	0	0	3	0	3
TOTAL	26	3	5	2	36
PORCENTAJE	72%	8%	14%	6%	100%

Fuente: Esta investigación

J. Alternativas de pago que se maneja para la venta de tomate

Los productores ofrecen varias formas de pago, pero la más usada es crédito – contado con el 64%, luego Crédito con el 22%, Contado con 11% y las opciones A y B con el 3%.

Tabla 25. Alternativas de pago que manejan los productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Contado	A Y B	B. Crédito	C. Crédito - contado	TOTAL
Samaniego	0	1	4	14	19
Guaitarilla	1	0	1	3	5
Imués	3	0	1	5	9
Providencia	0	0	2	1	3
TOTAL	4	1	8	23	36
PORCENTAJE	11%	3%	22%	64%	100%

Fuente: Esta investigación

K. Tipo de comercio que realizan los productores de tomate

Los productores de tomate manejan principalmente dos tipos de comercio Al por mayor y menor con el 94% e independientemente con el 3%.

Tabla 26. Tipo de comercio que realizan los productores de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Al por mayor	A Y B	B. Al por menor	TOTAL
Samaniego	0	19	0	19
Guaitarilla	0	5	0	5
Imués	1	8	0	9
Providencia	0	2	1	3
TOTAL	1	34	1	36
PORCENTAJE	3%	94%	3%	100%

Fuente: Esta investigación

7.1.2 Análisis del Mercado Actual:

Oferta de Tomate

Haciendo un análisis de la competencia, que para éste caso son las unidades productoras de tomate de carne a nivel regional, nos muestran que:

Las áreas que se cultivan bajo invernadero son relativamente pequeñas, el rendimiento en kilogramos por área cultivada indica que la mitad de los productores obtienen entre 5 y 10 toneladas en cosecha total, prácticas de recolección del producto de dos veces en semana y la comparación de tablas de los consolidados agropecuarios, muestra que se han reducido notoriamente los productores de tomate a nivel departamental. Todo esto pone a las asociaciones al nivel de la competencia en áreas cultivadas, cantidades ofrecidas e igual

periodo de recolección, creando oportunidades de participación en el abastecimiento del mercado.

El costo por área cultivada de cada asociación es relativamente bajo, así como para los demás productores. Las asociaciones deben establecer estrategias para reducir el costo y ser competitivas en precios.

La cantidad vendida es determinante para compararnos con la competencia, y en este caso esta por debajo de las cantidades generales ofrecidas por las unidades productivas. Dato que servirá para la toma de decisiones.

Las formas de venta y de empaque del producto se han ido ajustando a las necesidades con el tiempo, en primera instancia los guacales y después el precio por kilo medido en canastillas, por lo cual la mayoría manejan las dos unidades de medida para empacar, mientras otra parte maneja en su totalidad el peso en kilos. El empaque en canastillas contribuye a la conservación de las características exigidas para el producto.

Los cultivadores de tomate de carne manejan todos los tamaños (1, 2, 3 y 4) del producto satisfaciendo exigencias de variedad en tamaño para su comercialización, los siguientes datos de precios en las calidades sirven de referencia en el momento de la fijación de precios:

Tamaño 1 (más de 450 g): Está condicionada por su gran peso y tamaño los productores manejan un precio estándar que para la calidad número uno de \$1000.

Tamaño 2(350 a 450g.): Los productores manejan precios de 800 y \$900 para este tamaño.

Tamaño 3 (250 a 350 g): El precio sigue bajando para cada tamaño en este caso es de 600 y \$700.

Tamaño 4 (menos de 250 g): También llamado uvilla, está entre 400 y \$500.

El comportamiento en el mercado indica sin duda que el producto tiene una gran acogida en el mercado, ventaja que podemos tener en cuenta en el diseño de estrategias.

La práctica de negociación más utilizada por los productores de tomate es crédito - contado que consiste en realizar parte del pago al adquirir el producto y el resto al final de la venta, mientras otros optan por negociar a crédito, la primer forma de pago es benéfica para ambas partes.

Los productores manejan dos tipos de comercio, al por mayor y menor que aseguran su venta en un 100%, puesto que lo que no se vende a distribuidores mayoristas se vende a detallistas y así aprovechar la producción ofrecida.

7.1.3 Distribuidores

A. Maneras de obtención del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Con el 64% los distribuidores mayoristas manifiestan recurrir a proveedores fijos para la obtención del producto, el porcentaje restante se distribuye así: proveedores variables con 27% y las dos anteriores con 9%.

Tabla 27. Maneras de obtención del tomate para distribuidores mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Proveedores fijos	A Y B	B. Proveedores Variables	TOTAL
Samaniego	4	1	1	6
Pasto	53	7	24	84
Túquerres	14	2	5	21
Ipiales	32	4	14	50
TOTAL	103	14	44	161
PORCENTAJE	64%	9%	27%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Los distribuidores minoristas con el 84% indican adquirir el producto mediante proveedores variables, el 14% proveedores fijos y el 2% las dos opciones anteriores.

Tabla 28. Maneras de obtención del tomate de carne para distribuidores minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Proveedores fijos	A Y B	B. Proveedores Variables	TOTAL
Samaniego	2	1	16	19
Guaitarilla	0	0	5	5
Imués	0	0	2	2
Santa Cruz	3	0	2	5
Providencia	1	0	1	2
Pasto	17	0	80	97
Túquerres	3	2	42	47
Ipiales	7	1	51	59
TOTAL	33	4	199	236
PORCENTAJE	14%	2%	84%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Frecuencia de compra del producto

- **Distribuidores mayoristas**

Los datos más relevantes estimados en la tabla son: periodicidad diaria con un 33%, siguiente del 29% para la obtención dos y tres veces en semana.

Tabla 29. Frecuencia de compra del producto para distribuidores mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Diario	B. Tres veces en semana	C. Dos veces en semana	D. Una vez en semana	TOTA L
Samaniego	2	2	1	1	6
Pasto	32	28	17	7	84
Túquerres	8	7	4	2	21
Ipiales	19	16	10	5	50
TOTAL	61	53	32	15	161
PORCENTAJE	38%	33%	20%	9%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

La frecuencia de obtención del producto que más se repite es de tres veces por semana con el 50%, el porcentaje restante se distribuye entre diario, dos, una vez por semana y las opciones A y B con el 29%, 14%, 6% y 1% respectivamente.

Tabla 30. Frecuencia de compra del producto para distribuidores minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Diario	A y B	B. Tres veces en semana	C. Dos veces en semana	D. Una vez en semana	TOTAL
Samaniego	8	0	6	3	2	19
Guaitarilla	1	0	2	1	1	5
Imues	1	0	0	1	0	2
Santa Cruz	2	0	2	1	0	5
Providencia	1	0	1	0	0	2
Pasto	36	0	31	21	9	97
Túquerres	13	1	25	5	3	47
Ipiales	7	1	51	0	0	59
TOTAL	69	2	118	32	15	236
PORCENTAJE	29%	1%	50%	14%	6%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Cantidad de producto que compran semanalmente

- **Distribuidores mayoristas**

Las cifras aproximadas más representativas de producto adquirido en cada compra se sitúan en primer lugar entre 1001 y 2000 kg con un 42% y le sigue el intervalo entre 501 y 1000 kg con el 33%.

Tabla 31. Cantidad de producto que compran semanalmente los mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de 500 Kg	B. 501 – 1000 Kg	C. 1001 – 2000 Kg	D. Mas de 2000 Kg	TOTAL
Samaniego	1	2	3	0	6
Pasto	12	33	35	4	84
Túquerres	3	8	9	1	21
Ipiales	11	16	21	2	50
TOTAL	27	59	68	7	161
PORCENTAJE	17%	37%	42%	4%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Para los distribuidores minoristas la cantidad de compra semanal más relevante es 89% con menos de 100 kg.

Tabla 32. Cantidad de producto que compra semanalmente los minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de 100 Kg	B. 101 – 200 Kg	C. 201 – 300 Kg	D. 301 – 400 Kg	A. Mas de 400 Kg	TOTAL
Samaniego	18	0	0	0	1	19
Guaitarilla	5	0	0	0	0	5
Imues	2	0	0	0	0	2
Santa Cruz	5	0	0	0	0	5
Providencia	2	0	0	0	0	2
Pasto	79	11	4	2	1	97
Túquerres	45	0	0	1	1	47
Ipiales	53	3	1	1	1	59
TOTAL	209	14	5	4	4	236
PORCENTAJE	89%	6%	2%	1.5%	1.5%	100%

Fuente: Esta investigación

D. Tamaño del tomate que se maneja para su comercialización

- **Distribuidores mayoristas**

En el cultivo existen cuatro tamaños de producto que se dividen en calidades 1, 2, 3 y 4, salen al mercado con la misma clasificación, por lo que los distribuidores mayoristas las manejan también.

- **Distribuidores minoristas**

Con el 45% los distribuidores minoristas manejan todos los tamaños del producto para la venta, el porcentaje restante se distribuye entre las demás opciones y sus combinaciones.

Tabla 33. Tamaño del tomate que manejan los minoristas para su comercialización

- A. Tamaño 1
- B. Tamaño 2
- C. Tamaño 3
- D. Tamaño 4
- E. Todas las anteriores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A.	AB	ABC	B	BC	C.	CD.	E.	TOTAL
Samaniego	0	0	0	0	1	0	0	18	19
Guaitarilla	0	0	0	0	0	0	0	5	5
Imues	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Santa Cruz	0	0	0	0	0	0	0	5	5
Providencia	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Pasto	12	15	43	6	15	6	0	0	97
Túquerres	0	0	0	1	1	0	0	45	47
Ipiales	2	5	12	3	2	4	0	31	59
TOTAL	14	20	55	10	19	10	1	107	236
PORCENTAJE	6%	8.5%	23.5%	4%	8%	4%	0.5%	45.5%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Unidad de medida para la venta de tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Las unidades más utilizadas por los distribuidores mayoristas con un 46% son las opciones B y C, BCD con el 26%, B con 24% y CD con un 4%.

Tabla 34. Unidad de medida utilizada por los mayoristas para la venta

- A. Unidades
- B. Kilogramos
- C. Cajas o canastillas
- D. Guacales
- E. Toneladas

MUNICIPIO/ CIUDAD	B.	BC.	BCD.	CD.	TOTAL
Samaniego	1	3	2	0	6
Pasto	21	38	21	4	84
Túquerres	4	10	6	1	21
Ipiales	12	23	13	2	50
TOTAL	38	74	42	7	161
PORCENTAJE	24%	46%	26%	4%	100%

Fuente: Esta investigación

• **Distribuidores minoristas**

La unidad de medida más usada por los distribuidores minoristas con el 97% es unidades, Kilogramos con el 2% y las dos anteriores con el 1%.

Tabla 35. Unidad de medida utilizada por los minoristas para la venta

- A. Unidades
- B. Kilogramos
- C. Cajas o canastillas
- D. Guacales
- E. Toneladas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A.	AB	B	TOTAL
Samaniego	18	0	1	19
Guaitarilla	5	0	0	5
Imues	2	0	0	2
Santa Cruz	5	0	0	5
Providencia	2	0	0	2
Pasto	93	2	2	97
Túquerres	46	0	1	47
Ipiales	58	0	1	59
TOTAL	229	2	5	236
PORCENTAJE	97%	1%	2%	100%

Fuente: Esta investigación

F. Precio por kilogramo de producto

- **Distribuidores mayoristas**

El 96% de los distribuidores mayoristas establecieron un precio estándar de \$1000 y el 4% para \$1100.

Tabla 36. Precio para mayoristas en el tamaño número uno

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$1000	\$1100	TOTAL
Samaniego	6	0	6
Pasto	80	4	84
Túquerres	20	1	21
Ipiales	48	2	50
TOTAL	154	7	161
PORCENTAJE	96%	4%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

El precio de venta más utilizado por los distribuidores minoristas es de \$2000 con el 75%, sigue \$1500 con el 12%, \$1000 con el 6%, los porcentajes sobrantes se distribuyen entre los precios restantes.

Tabla 37. Precio para distribuidores minoristas en el tamaño número uno

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$1000	\$1100	\$1200	\$1300	\$1500	\$1700	\$1800	\$2000	TOTAL
Samaniego	5	0	6	2	6	0	0	0	19
Guaitarilla	5	0	0	0	0	0	0	0	5
Imues	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Santa Cruz	0	0	0	0	2	0	0	3	5
Providencia	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Pasto	0	0	2	0	13	1	2	79	97
Túquerres	3	1	2	0	4	0	0	37	47
Ipiales	1	0	0	0	3	0	0	55	59
TOTAL	14	1	10	2	29	1	2	177	236
PORCENTAJE	6%	0.5%	4%	1%	12%	0.5%	1%	75%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores mayoristas**

El valor más significativo es \$1000 con el 94%, \$900 con el 4% y \$800 con el 2%.

Tabla 38. Precio para mayoristas en el tamaño número dos

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$800	\$900	\$1000	TOTAL
Samaniego	2	0	4	6
Pasto	3	1	80	84
Túquerres	0	1	20	21
Ipiales	2	0	48	50
TOTAL	152	7	2	161
PORCENTAJE	2%	4%	94%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Los precios más destacados son: \$2000 con el 54%, \$1500 con el 28.5% y \$1000 con el 15%.

Tabla 39. Precio para minoristas en el tamaño número dos

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$800	\$900	\$1000	\$1200	\$1500	\$2000	TOTAL
Samaniego	1	2	16	0	0	0	19
Guaitarilla	0	0	5	0	0	0	5
Imues	0	0	0	0	0	2	2
Santa Cruz	0	0	0	0	3	2	5
Providencia	0	0	0	0	2	0	2
Pasto	0	0	4	2	23	68	97
Túquerres	0	0	11	0	12	24	47
Ipiales	0	1	0	0	27	31	59
TOTAL	1	3	36	2	67	127	236
PORCENTAJE	0.5%	1%	15%	1%	28.5%	54%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores mayoristas**

El 80% corresponde a \$1000 y con menor representatividad se distribuye la parte restante entre los demás precios.

Tabla 40. Precio para mayoristas en el tamaño número tres

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$600	\$700	\$800	\$900	\$1000	TOTAL
Samaniego	0	0	2	0	4	6
Pasto	5	2	5	6	66	84
Túquerres	0	0	1	2	18	21
Ipiales	1	0	4	5	40	50
TOTAL	6	2	12	13	128	161
PORCENTAJE	4%	1%	7%	8%	80%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Con el 53% el precio más frecuente es \$1500, \$1000 con el 35% y \$2000 con el 9%.

Tabla 41. Precio para minoristas en el tamaño número tres

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$700	\$800	\$900	\$1000	\$1200	\$1500	\$2000	TOTAL
Samaniego	1	1	1	16	0	0	0	19
Guaitarilla	0	0	0	5	0	0	0	5
Imues	0	0	0	2	0	0	0	2
Santa Cruz	0	0	0	5	0	0	0	5
Providencia	0	0	0	2	0	0	0	2
Pasto	0	0	0	16	2	70	9	97
Túquerres	0	0	0	16	1	24	6	47
Ipiales	0	1	0	28	0	23	7	59
TOTAL	1	2	1	83	3	124	22	236
PORCENTAJE	0.5%	1%	0.5%	35%	1%	53%	9%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores mayoristas**

Esta calidad es también llamada uvilla por el tamaño del producto y su precio más común es de \$1000 con el 55%, seguido de \$900 con el 30.5% y \$500 con el 5%.

Tabla 42. Precio para mayoristas en el tamaño número cuatro

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$400	\$500	\$600	\$700	\$800	\$900	\$1000	TOTAL
Samaniego	0	0	1	1	0	2	2	6
Pasto	3	4	2	3	2	24	46	84
Túquerres	0	1	0	0	1	7	12	21
Ipiales	1	3	0	0	1	16	29	50
TOTAL	4	8	3	4	4	49	89	161
PORCENTAJE	2.5%	5%	2%	2.5%	2.5%	30.5%	55%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Los precios más frecuentes para este tamaño son de \$1000 con el 67% y \$1500 con el 25.5%.

Tabla 43. Precio para minoristas en el tamaño número cuatro

MUNICIPIO/ CIUDAD	\$500	\$600	\$700	\$800	\$900	\$1000	\$1200	\$1500	\$2000	TOTAL
Samaniego	1	1	0	1	0	16	0	0	0	19
Guaitarilla	0	0	0	0	1	4	0	0	0	5
Imues	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Santa Cruz	0	0	0	0	1	4	0	0	0	5
Providencia	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Pasto	0	0	0	0	0	61	2	33	1	97
Túquerres	0	0	0	0	0	38	0	9	0	47
Ipiales	0	0	1	1	5	33	0	18	1	59
TOTAL	1	1	1	2	7	160	2	60	2	236
PORCENTAJE	0.5%	0.5%	0.5%	1%	3%	67%	1%	25.5%	1%	100%

Fuente: Esta investigación

G. Cantidad promedio de tomate vendido al mes

- **Distribuidores mayoristas**

El 42% de los distribuidores mayoristas venden de 4001 a 6000 kg de tomate, el 34% menos de 2000 kg, el 19% de 2001 a 4000 Kg y el 5% más de 6000 kilogramos.

Tabla 44. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de 2000 Kg	B. 2001 – 4000 Kg	C. 4001 – 6000 Kg	D. Mas de 6000 Kg	TOTAL
Samaniego	2	1	3	0	6
Pasto	28	17	35	4	84
Túquerres	8	3	9	1	21
Ipiales	17	10	21	2	50
TOTAL	55	31	68	7	161
PORCENTAJE	34%	19%	42%	5%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Con el 62% los distribuidores minoristas manifiestan vender menos de 200 kg al mes, el 27% entre 201 y 400 kg, el 6% entre 401 – 600 y Mas de 600 con el 5%.

Tabla 45. Cantidad promedio de tomate vendido al mes por minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de 200 Kg	B. 201 – 400 Kg	C. 401 – 600 Kg	D. Mas de 600 Kg	TOTAL
Samaniego	10	8	0	1	19
Guaitarilla	5	0	0	0	5
Imues	2	0	0	0	2
Santa Cruz	5	0	0	0	5
Providencia	2	0	0	0	2
Pasto	49	30	11	7	97
Túquerres	33	13	0	1	47
Ipiales	41	13	2	3	59
TOTAL	147	64	13	12	236
PORCENTAJE	62%	27%	6%	5%	100%

Fuente: Esta investigación

H. Alternativas de pago para la venta de tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Los distribuidores ofrecen varias formas de pago, pero la más usada es crédito – contado con el 55%, luego Contado con el 28%, crédito con el 12% y contado y crédito con el 4%.

Tabla 46. Alternativas de pago de distribuidores mayoristas para la venta de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Contado	A Y B	B. Crédito	C. Crédito - contado	TOTAL
Samaniego	2	0	1	3	6
Pasto	24	4	10	46	84
Túquerres	5	1	3	12	21
Ipiales	14	2	6	28	50
TOTAL	45	7	20	89	161
PORCENTAJE	28%	4%	13%	55%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

La forma de pago más utilizada por los distribuidores minoristas es de contado con el 88%.

Tabla 47. Alternativas de pago de minoristas para la venta de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Contado	A Y B	B. Crédito	C. Crédito - contado	TOTAL
Samaniego	14	3	0	2	19
Guaitarilla	5	0	0	0	5
Imues	2	0	0	0	2
Santa Cruz	50	0	0	0	5
Providencia	2	0	0	0	2
Pasto	91	0	4	2	97
Túquerres	37	6	0	4	47
Ipiales	52	2	2	3	59
TOTAL	208	11	6	11	236
PORCENTAJE	88%	5%	2%	5%	100%

Fuente: Esta investigación

I. Tipo de comercio que se realiza

- **Distribuidores mayoristas**

Los distribuidores manejan principalmente el comercio Al por mayor y menor con el 70% y al por mayor con el 30%.

Tabla 48. Tipo de comercio que realizan los mayoristas para la venta de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Comercio al por mayor	A y B	B. Comercio al por menor	TOTAL
Samaniego	2	4	0	6
Pasto	24	60	0	84
Túquerres	7	14	0	21
Ipiales	15	35	0	50
TOTAL	48	113	0	161
PORCENTAJE	30%	70%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

El 97% de los distribuidores minoristas realizan el comercio al por menor.

Tabla 49. Tipo de comercio que realizan los minoristas para la venta de tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Comercio al por mayor	B. Comercio al por menor	TOTAL
Samaniego	1	18	19
Guaitarilla	0	5	5
Imues	0	2	2
Santa Cruz	0	5	5
Providencia	0	2	2
Pasto	4	93	97
Túquerres	1	46	47
Ipiales	2	57	59
TOTAL	8	228	236
PORCENTAJE	3%	97%	100%

Fuente: Esta investigación

J. Comportamiento del mercado para distribuidores

- **Distribuidores mayoristas**

Con el 66% los distribuidores mayoristas manifiestan que se vende la totalidad de producto ofrecido, el 33.5% las opciones A y B y el 0.5% hay sobreoferta.

Tabla 50. Comportamiento del mercado para mayoristas

O = Oferta

D = Demanda

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. O = D	A Y B	B. O > D	C. D > O	TOTAL
Samaniego	3	2	1	0	6
Pasto	56	28	0	0	84
Túquerres	14	7	0	0	21
Ipiales	33	17	0	0	50
TOTAL	106	54	1	0	161
PORCENTAJE	66%	33.5%	0.5%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Con respecto al comportamiento del mercado, el 88% de los distribuidores minoristas manifiestan que la oferta cubre la demanda y el 12% las opciones A y B.

Tabla 51. Comportamiento del mercado para distribuidores minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. O = D	A Y B	B. O > D	C. D > O	TOTAL
Samaniego	17	2	0	0	19
Guaitarilla	5	0	0	0	5
Imues	2	0	0	0	2
Santa Cruz	4	1	0	0	5
Providencia	2	0	0	0	2
Pasto	82	15	0	0	97
Túquerres	43	4	0	0	47
Ipiales	52	7	0	0	59
TOTAL	207	29	0	0	236
PORCENTAJE	88%	12%	0%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

Demanda de tomate

De acuerdo a los resultados, más de la mitad de los distribuidores mayoristas que se convierten en nuestros posibles clientes, demuestran recurrir a los proveedores fijos que en gran parte se trata de los cultivadores quienes ofrecen el producto a precios razonables, por lo que ofrece la posibilidad de tener los clientes definidos, en cambio los minoristas obtienen el producto de diferentes proveedores, puesto que para ellos es mejor optar por menores precios y así obtener un margen de utilidad.

El movimiento comercial del tomate de carne es dinámico debido a que se constituye como un producto básico de la alimentación diaria en la sociedad y en consecuencia hace que la oferta sea constante. Los distribuidores mayoristas están obligados a surtirse constantemente de gran cantidad de producto para satisfacer la demanda actual, al igual que los distribuidores mayoristas con una periodicidad de abastecimiento del producto para su venta predomina en tres veces por semana, por cuanto ellos consideran que al comprarlo en una etapa de maduración adecuada resiste lo suficiente hasta llegar al cliente en buen estado.

Con una cifra representativa, los distribuidores mayoristas demuestran comprar producto en cantidades que no superan los 250 Kilos de tomate, debido a que el comportamiento del mercado define la cantidad y además existe suficiente oferta para cubrir la demanda, de igual forma, los distribuidores minoristas obtienen cantidades mínimas para la comercialización del tomate debido a que es un producto de consumo masivo que obliga a que la competencia sea mayor.

Con el 100% los distribuidores mayoristas y minoristas de tomate afirman manejar todos los tamaños de producto, aunque estos últimos tienen preferencias hacia uno o más tamaños.

Las unidades de medida más utilizadas por los distribuidores mayoristas es kilogramos y canastillas, y la utilización de las dos, puesto que los kilos son empacados en canastillas con capacidad para 20 kilos, por lo cual la mayoría manejan las dos unidades de medida, mientras otra parte maneja en su totalidad el peso en kilos. Para los distribuidores minoristas se les facilita la venta de tomate en unidades, debido a que la mayoría conservan la forma tradicional de la fracción o medida, pues de esa forma miden sus productos.

Teniendo en cuenta el tamaño del tomate, los grandes intermediarios manejan el mismo precio relativo (\$1000) para todos los tamaños, determinándose ahí su margen de utilidad.

Los distribuidores pequeños o detallistas manejan los siguientes precios estándares por tamaño de producto:

Tamaño 1: \$2000.
Tamaño 2: 1500 y \$2000
Tamaño 3: \$1500
Tamaño 4: \$1500

Existe una gran diferencia entre el precio que establece el productor y el precio que paga el distribuidor minorista para el primer y segundo tamaño de tomate, que se debe a la cantidad de intermediarios que actúan en los canales de comercialización y en este caso la diferencia aproximada en el precio es de \$1000. La cantidad ofrecida por parte de los mayoristas es relativamente baja con respecto a otros, esto puede deberse a la cantidad de distribuidores que abastecen el mercado, lo cual obliga a manejar cantidades bajas. Debido a que el tomate es un producto básico en la canasta familiar, la demanda es constante y considerable, oportunidad que saben aprovechar los distribuidores minoristas, por esta razón la cantidad de producto adquirido al mes es bajo pero permanente.

La práctica de negociación mas utilizada por los intermediarios es crédito - contado, mientras otros optan por negociar de contado. Por su naturaleza, el comercio que mas realizan es al por mayor, pero también realizan el comercio al por menor.

La forma de comercio en si es lo que obliga a minoristas manejar la forma de pago de contado, debido a que sus clientes son indefinidos. El comercio minorista , por su naturaleza abarca clientes de minimo consumo, aunque algunos se consideran ademas mayoristas.

El comportamiento del mercado es relativamente favorable para distribuidores mayoristas y minoristas, manifestada en una gran representatividad en el mercado por buena aceptacion del producto.

7.2 CANALES DE DISTRIBUCION PARA LA COMERCIALIZACION DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.

7.2.1 Productores

A. Tipo de canal empleado para la distribución del tomate

El 82% cuentan con distribución indirecta y el 8% trabajan con distribución directa.

Tabla 52. Tipo de canal empleado por productores para la distribución del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Distribución indirecta	B. Distribución directa	TOTAL
Samaniego	12	3	19
Guaitarilla	0	0	5
Imués	2	0	9
Providencia	3	0	3
TOTAL	17	3	36
PORCENTAJE	82%	8%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Problemas de productores con la distribución del tomate

La satisfacción que les brinda el servicio de distribución esta determinada con un 92%, mientras el 8% han tenido inconvenientes con ellos.

Tabla 53. Problemas de productores con la distribución del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	0	19	19
Guaitarilla	1	4	5
Imués	1	8	9
Providencia	1	2	3
TOTAL	3	33	36
PORCENTAJE	8%	92%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Tipo de problemas de productores con la distribución de tomate

- Cooperativa no leal
- Oportunidad en la entrega del producto

7.2.2 Distribuidores

A. Se desplazan los distribuidores para la obtención del producto

- Distribuidores mayoristas

El 96% de los distribuidores demuestran tener que trasladarse, mientras el 4% cuentan con el servicio a domicilio.

Tabla 54. Se desplazan los mayoristas para la obtención del producto

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	6	0	6
Pasto	80	4	84
Túquerres	20	1	21
Ipiales	48	2	50
TOTAL	154	7	161
PORCENTAJE	96%	4%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

El 86% de los distribuidores minoristas manifiestan tener que desplazarse para la obtención del producto, mientras el 14% cuentan con el servicio a domicilio.

Tabla 55. Se desplazan los minoristas para la obtención del producto

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	15	4	19
Guaitarilla	5	0	5
Imues	2	0	2
Santa Cruz	5	0	5
Providencia	0	2	2
Pasto	79	18	97
Túquerres	42	5	47
Ipiales	53	6	59
TOTAL	203	33	236
PORCENTAJE	86%	14%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Problemas de distribuidores con proveedores

- **Distribuidores mayoristas**

Con el 76% los distribuidores mayoristas manifiestan la satisfacción que les brindan los proveedores, mientras el 24% han tenido inconvenientes con ellos.

Tabla 56. Problemas de distribuidores mayoristas con proveedores

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	1	5	6
Pasto	21	63	84
Túquerres	5	16	21
Ipiales	12	38	50
TOTAL	39	122	161
PORCENTAJE	24%	76%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Con el 81% los distribuidores minoristas manifiestan estar conformes con el servicio de distribución, mientras el 19% no lo están.

Tabla 57. Problemas de distribuidores minoristas con proveedores

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	3	16	19
Guaitarilla	0	5	5
Imues	0	2	2
Santa Cruz	1	4	5
Providencia	0	2	2
Pasto	23	74	97
Túquerres	8	39	47
Ipiales	11	48	59
TOTAL	46	190	236
PORCENTAJE	19%	81%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Tipo de problemas de distribuidores con proveedores

- **Distribuidores mayoristas**

Las razones mas comunes por las cuales manifiestan inconformidad con los proveedores son: “Calidad del producto” con el 69% y “altos precios” con el 31%.

Tabla 58. Tipo de problemas de mayoristas con proveedores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Calidad del producto	C. Altos precios	TOTAL
Samaniego	1	0	6
Pasto	14	7	84
Túquerres	4	1	21
Ipiales	8	4	50
TOTAL	27	12	161
PORCENTAJE	69%	31%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

La razón mas común por la cual manifiestan inconformidad con los proveedores es: “Calidad del producto” con el 74%, el porcentaje restante se distribuye en razones: “oportunidad en la entrega”, “altos precios” y la combinación de ellas.

Tabla 59. Tipo de problemas de minoristas con proveedores

- A. Calidad del producto
- B. Oportunidad en la entrega
- C. Altos precios

MUNICIPIO/ CIUDAD	A.	ABC	AC	C	TOTAL
Samaniego	3	0	0	0	19
Santa Cruz	1	0	0	0	5
Pasto	13	2	4	4	97
Túquerres	8	0	0	0	47
Ipiales	9	0	0	0	59
TOTAL	34	2	4	6	236
PORCENTAJE	74%	4%	9%	13%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Tipo de canal para la distribución del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Con el 73% los distribuidores mayoristas manifiestan recurrir a la distribución directa para el producto y el 27% distribución indirecta.

Tabla 60. Tipo de canal de mayoristas para la distribución del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Distribución directa	B. Distribución indirecta	TOTAL
Samaniego	6	0	6
Pasto	61	23	84
Túquerres	15	6	21
Ipiales	36	14	50
TOTAL	118	43	161
PORCENTAJE	73%	27%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

El 96% de los distribuidores minoristas poseen distribución directa para el producto y el 4% distribución indirecta.

Tabla 61. Tipo de canal de minoristas para la distribución del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Distribución directa	B. Distribución indirecta	TOTAL
Samaniego	16	3	19
Guaitarilla	5	0	5
Imues	2	0	2
Santa Cruz	4	1	5
Providencia	2	0	2
Pasto	43	54	97
Túquerres	40	7	47
Ipiales	43	16	59
TOTAL	155	81	236
PORCENTAJE	96%	4%	100%

Fuente: Esta investigación

7.2.3 Canales de distribución

Productores

Los productores manejan especialmente la distribución indirecta, recurriendo a distribuidores que han adquirido compromisos de abastecimiento y otra parte trabaja directamente con detallistas que surgen en momentos determinados.

En el proceso de la distribución se incurre en muchas variables para la satisfacción del cliente, los productores inconformes con los servicios de los canales de distribución son pocos.

Distribuidores

La mayoría de distribuidores mayoristas poseen medios de transporte y optan por trasladarse al lugar de oferta del producto, con el fin adquirir más beneficios como bajos precios.

El servicio a domicilio es una determinante dada desde la perspectiva del distribuidor minorista, la mayoría manifiestan inconformidad al tener que desplazarse para la obtención del tomate de carne y otros expresan que prefieren hacerlo personalmente para garantizar la calidad del producto.

Aunque la mayoría se muestra conforme, hay una parte de los distribuidores mayoristas que manifiestan haber tenido inconvenientes con proveedores. Sólo una pequeña parte de los distribuidores minoristas demuestran estar inconformes con el servicio de distribución.

Las razones mas comunes por las cuales los distribuidores se muestran inconformes con la distribución es calidad y precios.

Con porcentajes considerables los distribuidores mayoristas y minoristas manifiestan recurrir a la distribución directa para abastecer del producto al mercado.

7.3 CARACTERISTICAS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR DE TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.

7.3.1 Consumidores

A. Lugar de adquisición del tomate

El 74% de los consumidores de tomate de carne adquieren el producto en la galería o mercado, el porcentaje restante se distribuye entre las demás opciones y sus combinaciones.

Tabla 62. Lugar de adquisición del tomate para consumidores

- A. Galería
- B. Supermercado
- C. Tienda
- D. Todos los anteriores
- E. otros

MUNICIPIO/ CIUDAD	A	AB	AC	B	C	D	TOTAL
Samaniego	7	0	1	0	0	0	8
Guaitarilla	4	0	0	0	0	0	4
Imues	1	0	0	0	0	0	1
Santa Cruz	1	0	0	0	0	0	1
Providencia	1	0	1	0	0	0	2
Pasto	201	21	17	23	20	4	286
Túquerres	14	0	0	0	1	0	15
Ipiales	53	4	2	3	1	2	65
TOTAL	282	25	21	26	22	6	382
PORCENTAJE	74%	6.5%	5.5%	7%	6%	1%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Frecuencia de compra del tomate

Como se indica en la tabla No 67, el 81% de los consumidores de tomate de carne compran el producto una vez por semana, las demás opciones se distribuyen entre el porcentaje restante.

Tabla 63. Frecuencia de compra del tomate para consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Diario	B. tres veces en semana	C. Dos veces en semana	D. Una vez en semana	E. Cada 15 días	TOTAL
Samaniego	0	0	1	6	1	8
Guaitarilla	0	0	0	4	0	4
Imues	0	0	0	1	0	1
Santa Cruz	0	0	0	1	0	1
Providencia	0	0	1	1	0	2
Pasto	15	14	30	223	4	286
Túquerres	0	1	0	13	1	15
Ipiales	0	1	4	59	1	65
TOTAL	15	16	36	308	7	382
PORCENTAJE	4%	4%	9%	81%	2%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Unidad de medida en la compra del tomate

La unidad de medida mas utilizada por los consumidores con un 89% son las unidades, el 6% la combinación de unidades y kilogramos y el 5% kilogramos únicamente.

Tabla 64. Unidad de medida en la compra del tomate para consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Unidades	A y B	B. Kilogramos	TOTAL
Samaniego	8	0	0	8
Guaitarilla	4	0	0	4
Imues	1	0	0	1
Santa Cruz	1	0	0	1
Providencia	2	0	0	2
Pasto	250	21	15	286
Túquerres	15	0	0	15
Ipiales	60	3	2	65
TOTAL	341	24	17	382
PORCENTAJE	89%	6%	5%	100%

Fuente: Esta investigación

D. Cantidad de tomate que compran semanalmente

Los consumidores representan la cantidad de su consumo menos de 5 y entre 11 y 20 unidades con el 40% para cada uno, entre 6 y 10 unidades con el 19.5% y mas de 20 unidades con el 0.5%.

Tabla 65. Cantidad de tomate que compran semanalmente - consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. menos de 5 Unidades	B. 6 – 10 unidades	C. 11 – 20 unidades	D. Mas de 20 unidades	TOTAL
Samaniego	3	3	2	0	8
Guaitarilla	0	3	1	0	4
Imues	0	1	0	0	1
Santa Cruz	0	1	0	0	1
Providencia	0	0	1	1	2
Pasto	120	46	120	0	286
Túquerres	7	7	1	0	15
Ipiales	23	13	29	0	65
TOTAL	153	74	154	1	382
PORCENTAJE	40%	19.5%	40%	0.5%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Tamaño de tomate que prefiere

Los tamaños de producto de más preferencia por el consumidor son: mediano con un 54% y pequeño con el 35%.

Tabla 66. Tamaño de tomate que prefieren los consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Grande	AB	B. Mediano	BC	C. Pequeño	D	TOTAL
Samaniego	1	1	2	2	2	0	8
Guaitarilla	0	0	2	0	1	1	4
Imues	0	0	0	0	1		1
Santa Cruz	0	0	0	0	0	1	1
Providencia	0	0	0	0	2		2
Pasto	28	0	163	0	95	0	286
Túquerres	2	0	11	0	2	0	15
Ipiales	7	0	27	0	31	0	65
TOTAL	38	1	205	2	134	2	382
PORCENTAJE	10%	0.2%	54%	0.4%	35%	0.4%	100%

Fuente: Esta investigación

F. Precio del tomate

Los precios más representativos están entre \$1501 y \$2000 con el 51% y entre \$501 y \$1000 con el 39%.

Tabla 67. Precio del tomate para consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Menos de \$500	B. \$501 - \$1000	C. \$1001 - \$1500	D. \$1501 - \$2000	E. \$2001 - \$2500	F. \$2501 - \$3000	G. Mas de \$3000	TOTAL
Samaniego	0	2	1	5	0	0	0	8
Guaitarilla	0	0	0	4	0	0	0	4
Imues	0	1	0	0	0	0	0	1
Santa Cruz	0	0	0	1	0	0	0	1
Providencia	0	0	0	2	0	0	0	2
Pasto	6	112	0	138	17	10	3	286
Túquerres	0	3	0	12	0	0	0	15
Ipiales	1	30	0	34	0	0	0	65
TOTAL	7	148	1	196	17	10	3	382
PORCENTAJE	2%	39%	0.3%	51%	4%	3%	0.7%	100%

Fuente: Esta investigación

G. Opinión con respecto al precio del tomate

El consumidor manifiesta su conformidad con el precio con el 90%, mientras el 10% no está de acuerdo con el precio.

Tabla 68. Opinión de consumidores con respecto al precio del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	8	0	8
Guaitarilla	4	0	4
Imues	1	0	1
Santa Cruz	1	0	1
Providencia	2	0	2
Pasto	251	35	286
Túquerres	14	1	15
Ipiales	61	4	65
TOTAL	342	40	382
PORCENTAJE	90%	10%	100%

Fuente: Esta investigación

H. Tipo de tomate que prefieren

Una gran mayoría (94%) de los consumidores prefieren el tomate “larga vida” y el 6% optan por el tomate “chonto”.

Tabla 69. Tipo de tomate que prefieren los consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Chonto	B. Larga vida	TOTAL
Samaniego	1	7	8
Guaitarilla	1	3	4
Imues	0	1	1
Santa Cruz	0	1	1
Providencia	0	2	2
Pasto	18	268	286
Túquerres	0	15	15
Ipiales	3	62	65
TOTAL	23	359	382
PORCENTAJE	6%	94%	100%

Fuente: Esta investigación

I. Nivel de importancia del tomate

El 93% de los consumidores le dan un nivel de importancia alto al tomate de carne, el 6% nivel medio y el 1% nivel bajo.

Tabla 70. Nivel de importancia del tomate para consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Alto	B. Medio	C. Bajo	TOTAL
Samaniego	6	2	0	8
Guaitarilla	4	0	0	4
Imues	1	0	0	1
Santa Cruz	1	0	0	1
Providencia	2	0	0	2
Pasto	268	14	4	286
Túquerres	13	2	0	15
Ipiales	60	4	1	65
TOTAL	355	22	5	382
PORCENTAJE	93%	6%	1%	100%

Fuente: Esta investigación

7.3.2 Características de compra y preferencias del consumidor

La encuesta a hogares encuestados muestra los siguientes datos importantes para implementar diferentes estrategias:

- La gran mayoría adquiere el producto en la galería o mercado.
-
- La frecuencia de compra más representativa es de una vez por semana.
-
- La unidad de producto como medio de medida para la compra.
-
- Consumen de 1 a 20 unidades semanales, de tamaños mediano y pequeño
-
- Los precios más representativos se encuentran entre 1000 y \$2000.
-
- El consumidor se muestra conforme con el precio
-
- Es de relevante importancia para la producción de las asociaciones, saber que los consumidores prefieren el tomate "larga vida".

- El tomate de carne para los consumidores es de alto nivel de importancia en el consumo.

7.4 ESPECIFICACIONES, CARACTERÍSTICAS Y NORMAS DE CALIDAD CON RESPECTO AL TOMATE DE CARNE EXIGIDAS POR LOS AGENTES OBJETO DE ESTUDIO.

7.4.1 Productores

A. Exigencias de calidad del tomate para su selección

Madurez y sanidad son las cualidades exigidas para el tomate con el 61% y todas las opciones con el 14%.

Tabla 71. Exigencias de calidad del tomate para su selección - productores

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todas las anteriores
- E Otros: Libre de residuos químicos y tamaño

MUNICIPIO/ CIUDAD	A	AB	AC	ACE	C	D	DE	TOTAL
Samaniego	0	1	13	1	0	2	2	19
Guaitarilla	0	0	4	1	0	0	0	5
Imués	1	2	5	0	1	0	0	9
Providencia	0	0	0	0	0	3	0	3
TOTAL	1	3	22	2	1	5	2	36
PORCENTAJE	3%	8%	61%	5.5%	3%	14%	5.5%	100%

Fuente: Esta investigación

7.4.2 Distribuidores

A. Exigencias de calidad del tomate para su compra

- **Distribuidores mayoristas**

Las cualidades exigidas para el tomate más representativas son: madurez y sanidad con el 34%, todas las características con el 33.5% y madurez únicamente con el 20.5%.

Tabla 72. Exigencias de calidad del tomate para su compra – mayoristas

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todas las anteriores
- E Otros

MUNICIPIO/ CIUDAD	A	A y C	C	D	TOTAL
Samaniego	1	2	1	2	6
Pasto	17	29	10	28	84
Túquerres	5	7	2	7	21
Ipiales	10	17	6	17	50
TOTAL	33	55	19	54	161
PORCENTAJE	20.5%	34%	12%	33.5%	100%

Fuente: Esta investigación

• **Distribuidores minoristas**

El 34% de los distribuidores minoristas manifiestan sus exigencias de madurez y sanidad, el 28% madurez, el 20% todas las opciones y el porcentaje restante se distribuye entre las demás opciones y la combinación de las mismas.

Tabla 73. Exigencias de calidad del tomate para su compra- minoristas

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todas las anteriores
- E Otros

MUNICIPIO/ CIUDAD	A	AB	AC	B	C	D	TOTAL
Samaniego	1	0	10	0	1	7	19
Guaitarilla	1	0	3	0	0	1	5
Imues	1	0	0	0	1	0	2
Santa Cruz	2	0	2	0	0	1	5
Providencia	0	0	0	0	0	2	2
Pasto	38	6	20	0	14	19	97
Túquerres	6	0	21	1	6	13	47
Ipiales	17	0	24	1	12	5	59
TOTAL	66	6	80	2	34	48	236
PORCENTAJE	28%	3%	34%	1%	14%	20%	100%

Fuente: Esta investigación

7.4.3 Consumidores

A. Exigencias de calidad del tomate para su compra

Las características que más tiene en cuenta el consumidor al momento de la compra son: madurez con el 31%, sanidad con el 25% y las dos opciones anteriores con el 23%.

Tabla 74. Exigencias de calidad del tomate para su compra - consumidores

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todas las anteriores
- E Otros - Tamaño

MUNICIPIO/ CIUDAD	A	AB	AC	B	BC	C	D	DE	TOTAL
Samaniego	2	0	2	1	0	1	2	0	8
Guaitarilla	1	0	1	1	0	0	1	0	4
Imues	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Santa Cruz	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Providencia	1	0	0	0	0	1	0	0	2
Pasto	86	4	69	8	9	75	33	1	286
Túquerres	7	0	2	0	0	4	2	0	15
Ipiales	20	0	14	2	1	15	13	0	65
TOTAL	119	4	88	12	10	96	51	1	382
PORCENTAJE	31%	1%	23%	3%	3%	25%	13.5%	0.5%	100%

Fuente: Esta investigación

7.4.4 Calidad del tomate

Los productores, distribuidores y consumidores tienen en cuenta características similares de calidad del tomate, pero el grado de madurez y la sanidad son las más tenidas en cuenta.

Es importante resaltar que debido a la producción bajo invernadero se logra optimizar la producción en cantidad y calidad del producto.

7.5 MANEJO POS COSECHA DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL Y PRODUCTOS SUSTITUTOS EN RELACION CON EL MISMO.

7.5.1 Productores

A. Métodos de conservación del tomate

El 56% de los productores de tomate manifiestan manejar métodos para la conservación del producto, mientras el 44% no lo hacen.

Tabla 75. Métodos de productores para la conservación del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	13	6	19
Guaitarilla	2	3	5
Imués	4	5	9
Providencia	1	2	3
TOTAL	20	16	36
PORCENTAJE	56%	44%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Métodos utilizados por los productores para la conservación del tomate

- Canastillas 10%
- Cuidado en el manejo 25%
- Productos orgánicos 10%
- Manejo temperatura y humedad 15%
- Manejo pos cosecha 15%
- Lugar fresco 10%
- Cuarto frío 10%
- Quitar pedúnculo al empacar 5%

C. Periodo de vida útil del tomate desde la compra hasta el consumo final

30, 15 y 20 días con el 36%, 33% y 22% respectivamente, los productores manifiestan el periodo de vida útil del tomate desde la adquisición hasta el consumo final.

Tabla 76. Periodo de vida útil del tomate – productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	8 Días	15 Días	20 Días	23 Días	25 Días	30 Días	TOTAL
Samaniego	0	7	2	1	0	9	19
Guaitarilla	1	1	0	0	0	3	5
Imués	0	3	4	0	1	1	9
Providencia	0	1	2	0	0	0	3
TOTAL	1	12	8	1	1	13	36
PORCENTAJE	3%	33%	22%	3%	3%	36%	100%

Fuente: Esta investigación

D. Porcentaje de desperdicio con respecto a la cantidad total cosechada

El porcentaje más relevante de desperdicio esta entre 2 y 10% con un 64% y entre 21 y 30% con el 25%.

Tabla 77. Porcentaje de desperdicio para productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 2% - 10%	B. 11% - 20%	C. 21% - 30%	D. Más de 31%	TOTAL
Samaniego	11	2	6	0	19
Guaitarilla	4	1	0	0	5
Imués	8	1	0	0	9
Providencia	0	0	3	0	3
TOTAL	23	4	9	0	36
PORCENTAJE	64%	11%	25%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Sustitutos del tomate conocidos por el productor

La totalidad de los productores objeto de estudio manifiesta no conocer sustitutos con respecto al tomate de carne

7.5.2 Distribuidores

A. Utilización de métodos para la conservación del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

El 66% de la población encuestada manifiesta utilizar métodos para la conservación del producto, en tanto el 34% no los utilizan.

Tabla 78. Métodos utilizados por mayoristas para la conservación del tomate

MUNICIPIO/CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	2	4	6
Pasto	28	56	84
Túquerres	7	14	21
Ipiales	17	33	50
TOTAL	54	107	161
PORCENTAJE	34%	66%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

La gran mayoría (98%) de los distribuidores minoristas utilizan métodos para la conservación del tomate de carne.

Tabla 79. Métodos utilizados por minoristas para la conservación del tomate

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	1	18	19
Guaitarilla	0	5	5
Imues	0	2	2
Santa Cruz	0	5	5
Providencia	0	2	2
Pasto	0	97	97
Túquerres	2	45	47
Ipiales	2	57	59
TOTAL	5	231	236
PORCENTAJE	2%	98%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Métodos utilizados para la conservación del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Los métodos que utilizan los distribuidores mayoristas son: el uso de canastillas para el almacenamiento con el 28% y tomando cuidado en el manejo con el 72%.

- **Distribuidores minoristas**

Uso de canastillas con el 80% y cuidado en el manejo con el 20%, son los métodos empleados por los distribuidores minoristas.

C. Periodo de conservación del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

El producto se mantiene en buenas condiciones de consumo por un periodo de 15 días con el 40.5% y 8 días con el 37%.

Tabla 80. Periodo de conservación del tomate para distribuidores mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	8 días	15 días	20 días	25 días	30 días	TOTAL
Samaniego	0	1	3	1	1	6
Pasto	4	32	34	7	7	84
Túquerres	1	8	8	2	2	21
Ipiales	2	18	20	5	5	50
TOTAL	7	59	65	15	15	161
PORCENTAJE	37%	40.5%	9%	9%	4.5%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

El periodo de conservación del producto se define en 8 y 15 días con 48% y 37%.

Tabla 81. Periodo de conservación del tomate para distribuidores minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	3 días	4 días	5 días	7 días	8 días	10 días	15 días	20 días	30 días	TOTAL
Samaniego	0	0	0	0	8	0	9	2	0	19
Guaitarilla	0	0	0	0	3	0	2	0	0	5
Imues	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Santa Cruz	0	0	0	0	3	1	1	0	0	5
Providencia	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Pasto	2	2	5	4	57	0	23	0	4	97
Túquerres	0	0	0	0	16	0	25	6	0	47
Ipiales	0	1	3	1	24	1	25	3	1	59
TOTAL	2	3	8	5	112	3	87	11	5	236
PORCENTA JE	1%	1%	3%	2%	48%	1%	37%	5%	2%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Porcentaje de desperdicio que se maneja con respecto al precio de adquisición

- Distribuidores mayoristas**

Los distribuidores encuestados muestran con el 88% que el porcentaje de desperdicio esta entre 21% y 30%, el 11% está de 2% a 10%.

Tabla 82. Porcentaje de desperdicio que manejan los mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 2% a 10%	B. 11% a 20%	C. 21% a 30%	D. Más de 30%	TOTAL
Samaniego	4	2	0	0	6
Pasto	8	0	76	0	84
Túquerres	2	0	19	0	21
Ipiales	4	0	46	0	50
TOTAL	18	2	141	0	161
PORCENTAJE	11%	1%	88%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

- Distribuidores minoristas**

De 21% a 30% es el rango de desperdicio más representativo con un 94% con respecto a la cantidad de producto que adquieren para la venta.

Tabla 83. Porcentaje de desperdicio que manejan los minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 2% a 10%	B. 11% a 20%	C. 21% a 30%	D. Más de 30%	TOTAL
Samaniego	0	1	18	0	19
Guaitarilla	0	0	5	0	5
Imues	0	0	2	0	2
Santa Cruz	0	0	5	0	5
Providencia	2	0	0	0	2
Pasto	0	7	90	0	97
Túquerres	0	1	46	0	47
Ipiales	0	3	56	0	59
TOTAL	2	12	222	0	236
PORCENTAJE	1%	5%	94%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Conocimiento de productos sustitutos con respecto al tomate

- **Distribuidores mayoristas**

La totalidad de mayoristas encuestados manifiestan no conocer productos que sustituyan al tomate en fresco.

- **Distribuidores minoristas**

De igual manera los distribuidores minorista no conocen productos que reemplacen al tomate de carne.

7.5.3 Consumidores

F. Utiliza de métodos para la conservación del tomate

El 93% de los hogares encuestados manifiestan no utilizar métodos para la conservación del producto.

Tabla 84. Métodos para la conservación del tomate - consumidores

MUNICIPIO/CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	1	7	8
Guaitarilla	0	4	4
Imues	0	1	1
Santa Cruz	0	1	1
Providencia	0	2	2
Pasto	18	268	286
Túquerres	2	13	15
Ipiales	5	60	65
TOTAL	26	356	382
PORCENTAJE	7%	93%	100%

Fuente: Esta investigación

G. Métodos que utilizan

De los consumidores que manifestaron utilizar métodos para la conservación del producto, el único utilizado es la refrigeración.

H. Periodo de conservación del tomate

La encuesta indicó que los consumidores deducen el periodo de conservación del producto para el consumo de 7 y 8 días con el 44% y el 41.5% respectivamente.

Tabla 85. Periodo de conservación del tomate para consumidores

MUNICIPIO/CIUDAD	4 días	5 días	6 días	7 días	8 días	10 días	TOTAL
Samaniego	0	2	1	1	3	1	8
Guaitarilla	0	1	0	1	2	0	4
Imues	0	0	0	0	1	0	1
Santa Cruz	0	0	0	0	1	0	1
Providencia	0	0	0	0	2	0	2
Pasto	3	11	10	130	116	16	286
Túquerres	1	1	0	8	4	1	15
Ipiales	2	4	1	27	29	2	65
TOTAL	6	19	12	167	158	20	382
PORCENTAJE	1.5%	5%	3%	44%	41.5%	5%	100%

Fuente: Esta investigación

I. Conocimiento sobre productos sustitutos con respecto al tomate

En igual proporción, los consumidores manifiestan conocer dos productos sustitutos como son practiguiso y salsa de tomate.

Tabla 86. Conocimiento sobre productos sustitutos con respecto al tomate para consumidores

MUNICIPIO/ CIUDAD	SI	NO	TOTAL
Samaniego	0	8	8
Guaitarilla	0	4	4
Imues	0	1	1
Santa Cruz	0	1	1
Providencia	0	2	2
Pasto	10	276	286
Túquerres	1	14	15
Ipiales	1	64	65
TOTAL	12	370	382
PORCENTAJE	3%	97%	100%

Fuente: Esta investigación

7.5.4 Manejo pos cosecha. Los productores manejan métodos más técnicos para la mantener las cualidades de calidad del producto, ya que de eso depende la aceptación en el mercado. Los distribuidores emplean variedad de métodos convencionales y no convencionales para la conservación del producto, pero los más utilizados son el uso de canastillas y cuidado en el manejo o manipulación. Una gran cantidad de consumidores no manejan métodos de conservación del producto y quienes si lo hacen aplican el método de la refrigeración.

Teniendo en cuenta que el tomate es una hortaliza medianamente perecedero y cuenta con la características de larga vida, el periodo de vida útil estimado para el producto es de 15 a 30 días según productores y para los consumidores esta entre 7 y 8 días, debido a la demora en llegar al consumidor final, coinciden en la estimación tiempo de duración del producto. En cambio los distribuidores estiman un lapso de 8 a 15 días teniendo en cuenta prácticas de manipulación del tomate que acortan la durabilidad del mismo.

Los productores manifiestan tener un desperdicio de la producción entre 2 y 10% con respecto a la totalidad de producto cosechado.

Los distribuidores mayoristas y minoristas demuestran tener un desperdicio entre 21 y 30%, debido a manejo que se le da al producto al exponerse a diversos factores como la manipulación, el transporte, el clima, entre otros, que afectan la conservación del producto.

La totalidad de los productores y distribuidores declaran no conocer sustitutos para el tomate fresco que utilizan para la comercio y los consumidores conocen sustitutos de producto procesado para reemplazarlo en algunos usos culinarios del producto. (Practiguiso y salsa de tomate).

7.6 RENTABILIDAD Y MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION DEL TOMATE DE CARNE A NIVEL REGIONAL.

7.6.1 Productores

A. Porcentaje de utilidad de acuerdo al costo de producción

De acuerdo al costo de producción, el rango de porcentaje más empleado esta entre 5% y 10% con el 50% y le sigue el 39% para el rango entre 11% y 20%.

Tabla 87. Porcentaje de utilidad para productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 5% a 10%	B. 11% a 20%	C. 21% a 30%	D. Más de 30%	TOTAL
Samaniego	8	8	3	0	19
Guaitarilla	1	4	0	0	5
Imués	6	2	1	0	9
Providencia	3	0	0	0	3
TOTAL	18	14	4	0	36
PORCENTAJE	50%	39%	11%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

B. Evaluación de la rentabilidad del tomate

Como respuesta, los productores de tomate con un 53% consideran bueno el negocio de la comercialización de éste producto, el 36% lo consideran regular y con el 5.5% para las opciones excelente y malo.

Tabla 88. Evaluación de la rentabilidad del tomate para productores

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Excelente	B. Bueno	C. Regular	D. Malo	TOTAL
Samaniego	2	8	8	1	19
Guaitarilla	0	4	1	0	5
Imués	0	7	1	1	9
Providencia	0	0	3	0	3
TOTAL	2	19	13	2	36
PORCENTAJE	5.5%	53%	36%	5.5%	100%

Fuente: Esta investigación

C. Razones de acuerdo a la respuesta de evaluación del tomate.

A. Excelente

- Buena producción
- Cosecha corta

B. Bueno

- Buen manejo
- Demanda potencial
- Por temporada
- Precios variables
- Retribuye inversión

C. regular

- Altos costos
- Bajos precios
- Mal manejo cultivo
- Mercados competitivos
- Por temporada
- Precios Variables

D. Malo

- Mal manejo del cultivo

E. Aportes para mejorar la comercialización del tomate

- Asegurar la producción
- Bajar costo
- Buscar intermediarios
- Buscar nuevos mercados (28%)
- Comercio esta bien
- Convenio con grandes distribuidores
- Formar cooperativas (30.5%)
- Productos de calidad
- Venta organizada

7.6.2 Distribuidores

A. Porcentaje de utilidad de acuerdo al precio de adquisición

- **Distribuidores mayoristas**

Los rangos más representativos son: 61% para la utilidad entre 5% y 10% y 39% para la utilidad de 11% a 20% del precio de adquisición.

Tabla 89. Porcentaje de utilidad para distribuidores mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 5% a 10%	B. 11% a 20%	C. 21% a 30%	D. Más de 30%	TOTAL
Samaniego	4	2	0	0	6
Pasto	52	32	0	0	84
Túquerres	12	9	0	0	21
Ipiales	31	19	0	0	50
TOTAL	99	62	0	0	161
PORCENTAJE	61%	39%	0%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

La utilidad entre 5% y 10% con el 61% y 39% para la utilidad de 11% y 20% con respecto al precio de adquisición son los rangos más representativos.

Tabla 90. Porcentaje de utilidad para distribuidores minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. 5% a 10%	B. 11% a 20%	C. 21% a 30%	D. Más de 30%	TOTAL
Samaniego	17	1	1	0	19
Guaitarilla	4	1	0	0	5
Imues	2	0	0	0	2
Santa Cruz	5	0	0	0	5
Providencia	2	0	0	0	2
Pasto	89	8	0	0	97
Túquerres	41	5	1	0	47
Ipiales	50	8	1	0	59
TOTAL	210	23	3	0	236
PORCENTAJE	89%	10%	1%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

E. Evaluación de la rentabilidad del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

Las opiniones más importantes sobre la evaluación del tomate son: bueno con el 66% y regular con el 33%

Tabla 91. Evaluación de la rentabilidad del tomate para mayoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Excelente	B. Bueno	C. Regular	D. Malo	TOTAL
Samaniego	0	4	2	0	6
Pasto	2	54	28	0	84
Túquerres	0	14	7	0	21
Ipiales	0	34	16	0	50
TOTAL	2	106	53	0	161
PORCENTAJE	1%	66%	33%	0%	100%

Fuente: Esta investigación

- **Distribuidores minoristas**

Los distribuidores minoristas evalúan como bueno el negocio de la comercialización del tomate con el 62% y regular con el 34%

Tabla 92. Evaluación de la rentabilidad del tomate para minoristas

MUNICIPIO/ CIUDAD	A. Excelente	B. Bueno	C. Regular	D. Malo	TOTAL
Samaniego	0	13	6	0	19
Guaitarilla	0	4	1	0	5
Imues	0	1	1	0	2
Santa Cruz	0	4	1	0	5
Providencia	0	0	2	0	2
Pasto	6	47	42	2	97
Túquerres	0	36	11	0	47
Ipiales	1	42	16	0	59
TOTAL	7	147	80	2	236
PORCENTAJE	3%	62%	34%	1%	

Fuente: Esta investigación

F. Razones de acuerdo a la respuesta de evaluación del tomate

- **Distribuidores mayoristas**

A. Excelente

- **Demanda potencial**

B. Bueno

- **Demanda potencial**
- **Por temporada**

C. Regular

- **Por temporada**
- **Precios Variables**
- **Distribuidores minoristas**

A. Excelente

- **Demanda potencial**

B. Bueno

- **Competencia leal**
- **Demanda potencial**

- **Mejor calidad**
- **Producto larga vida**
- **Por temporada**
- **Precios altos**
- **Precios razonables**
- **Precios variables**
- **Retribuye inversión**

C. Regular

- **Baja demanda**
- **Competencia**
- **Disminuir inversión**
- **Mal manejo cultivo**
- **Producto perecedero**
- **Poca ganancia**
- **Por temporada**
- **Precios altos**
- **Precios bajos**
- **Precios Variables**

D. Malo

- **Competencia**

G. Opiniones para mejorar la comercialización del tomate

- **Distribuidores mayoristas**
- Productos de calidad (29%)
- Buscar nuevos mercados
- Convenios con grandes distribuidores
- Venta organizada (38%)
- Comercio esta bien
- **Distribuidores minoristas**
- Establecer precios (17%)
- Abastecer el mercado
- Bajar costos de producción
- Buscar nuevos intermediarios
- Buscas nuevos mercados (13%)
- Comercio esta bien
- Convenio con grandes empresas
- Formar cooperativa
- Mercado regulado

- No hay alternativas de mejoría
- Productos de calidad (26%)
- Programar la producción
- Regular la producción
- Venta organizada

7.6.3 Rentabilidad y recomendaciones de mercadeo. El negocio del tomate de carne en mercados regionales (objeto de estudio), es relativamente rentable para productores y distribuidores, teniendo en cuenta márgenes de utilidad, de desperdicio.

Se cuenta con opiniones de productores y distribuidores de tomate de carne, sobre de rentabilidad, razones y recomendaciones para mejorar la comercialización, que son vitales para la toma de decisiones.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Este proceso se conduce con a la fijación de la misión y objetivos de las asociaciones. La investigación y diagnóstico de variables, internas y externas permite establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la toma de decisiones. Al final se realiza un diagnóstico en dos frentes medio externo e interno mediante la aplicación de matrices MEFE, MEFI y MPC.

Las asociaciones debido a su naturaleza de conformación y operación, comparten una misma visión, misión, principios corporativos y objetivos estratégicos.

Misión: Producir el tomate de carne a gran escala y con calidad para comercializarlo de manera eficiente a nivel regional, satisfaciendo necesidades de nutrición, en retribución obtener utilidades que mejoren los ingresos de los socios.

Visión: Nos consolidaremos en el año 2012 como unidades productivas competitivas y reconocidas en la zona suroccidental del país por calidad, cumplimiento e innovación en el producto.

Principios corporativos:

- Trabajo en equipo: Los asociados se integran para la realización eficiente de todas las actividades que se realizan en las unidades productivas y lograr los objetivos con la unión de esfuerzos.
- Respeto a la diferencia: Entendemos que las ideas divergentes y diferentes hacen que las personas ganen en dignidad, en autonomía y en autoestima, por ello la asociación asume el dialogo claro y transparente que en la diferencia llega a concertar para el bien individual y colectivo.
- Compromiso: Cada uno de asociados mantienen el compromiso, involucrándose de manera voluntaria y dinámica en el logro de objetivos colectivos.
- Puntualidad: Las personas que integran la asociación, cumplen y son puntuales en la realización de tareas designadas en asamblea con el fin de alcanzar las metas propuestas.
- Sentido de pertenencia: Cada uno de los socios demuestra su pertenencia a la asociación, involucrándose de manera activa, trabajando mutuamente para el logro de intereses colectivos.

- Participación en actividades deportivas, culturales y religiosas del municipio: Como una manera de crear espacios de esparcimiento, la asociación participa de manera activa en las diferentes actividades que se desarrollan en el municipio.

Objetivos estratégicos:

- Duplicar los ingresos de las asociaciones en dos años.
- Incrementar en 10% la participación en el mercado durante un año.
- Aumentar en un 20% las ventas en este año con respecto a las ventas del año anterior.
- Aumento en 5 unidades por usuario con respecto a la tasa de compra en un periodo de 6 meses, en mediante un aumento en los niveles de consumo del tomate.

8.1.1 Diagnostico externo:

Comprende la identificación y evaluación de factores demográficos, valores socio - culturales, económicos, tecnológicos acciones legales y regulatorias, y la competencia, a continuación se describe cada uno:

- **Demográficos:** La tasa de crecimiento poblacional estimada para el periodo 1999 – 2015 es de 1.59% en el departamento de Nariño, la población con necesidades básicas insatisfechas en Nariño en el año 2005 fue 43.75%, el porcentaje en actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Nariño fue de 63.33%, hogares nariñenses con ocupación netamente agrícola 5131.
- **Valores socio – culturales.** Tendencia hacia el cuidado de la salud y nutrición: Desde hace algún tiempo el tema del cuidado de la salud y la prevención de enfermedades ha generado la producción y distribución de productos naturales que permiten una nutrición sana.

Hábitos de compra: La sociedad ha adquirido ciertos hábitos de compra de tomate de carne, puesto que se convierte en una de las hortalizas de mayor consumo en los hogares por su sabor y variedad de usos. Entonces el tomate de carne satisface una de las necesidades básicas del ser humano cual es la alimentación.

- **Tecnología:** Existe técnicas de producción tecnológicas, pero la más utilizada para el producto es el sistema de cultivo bajo invernadero que lo protege en gran parte y asegura mayor rendimiento.

- **Acciones legales y regulatorias:** La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales: En su Artículo 79 Derecho a un ambiente sano. El medio ambiente como patrimonio común: incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95). En desarrollo de este principio, en el Art. 58 consagra que: " la propiedad es una función social que implica obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica. Desarrollo Sostenible definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: "El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

- **Competencia:** Al estudiar los diferentes competidores a nivel regional en sus diferentes aspectos, los cuales influyen en la actividad comercial de las unidades productivas de tomate de carne, se destacan los siguientes:

Competencia en rendimiento y precios bajos: Las unidades productivas han tenido un rendimiento favorable de su producción, lo cual las hace fuertes en el mercado donde operan. Al mismo tiempo están en capacidad de bajar el precio del producto con el fin de mantener o aumentar el nivel de venta.

Contratos con distribuidores: La mayor parte de los competidores logran contratos con distribuidores que aseguran la venta del producto y permanencia en el mercado.

Aparición de nuevos competidores: En la región son pocos los nuevos competidores, pero se conoce la entrada de producto proveniente del país del Ecuador que importa la mayor parte de manera ilegal ofreciendo el producto a un bajo precio.

Selección de oportunidades y amenazas claves. Una vez realizado el diagnóstico externo en sus factores, se procede a seleccionar, las oportunidades y amenazas claves, que serán la base para implementar estrategias.

OPORTUNIDADES

1. Factores climáticos favorables.
2. Vías de acceso al municipio en buen estado.
3. Producto de gran consumo y sin sustitutos.

4. Tendencia hacia el cuidado de salud y nutrición
5. Puntos de venta identificados geográficamente.
6. Almacenamiento factible por su vida útil.
7. Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros.
8. Condiciones favorables de apertura en el mercado.

AMENAZAS

1. Fuerte competencia en rendimiento
2. Insumos agrícolas de alto costo
3. Surgimiento de nuevas plagas y enfermedades para el cultivo de difícil control.
4. Producción difícil de predecir
5. Precios definidos por el mercado
6. Intermediarios exigen clasificación y volumen de producto
7. Importación de producto a menor precio
8. Producto difícil de diferenciar.

Tabla 93. Impacto de oportunidades Asociaciones

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores climáticos favorables.		X	
Vías de acceso al municipio en buen estado.		X	
Producto de gran consumo y sin sustitutos.	X		
Tendencia hacia el cuidado de salud y nutrición			X
Puntos de venta identificados geográficamente.	X		
Almacenamiento factible por su vida útil.	X		
Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros.	X		
Condiciones favorables de apertura en el mercado.	X		

Fuente: Esta investigación

Tabla 94. Impacto de amenazas Asociaciones

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerte competencia en rendimiento	X		
Insumos agrícolas de alto costo	X		
Surgimiento de nuevas plagas y enfermedades para el cultivo de difícil control.		X	
Producción difícil de predecir		X	
Precios definidos por el mercado	X		
Intermediarios exigen clasificación y volumen de producto.		X	
Importación de producto a menor precio			X
Producto difícil de diferenciar.		X	

Fuente: Esta investigación

Tabla 95. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) Asociaciones

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Factores climáticos favorables.	0,06	3	0,18
Vías de acceso al municipio en buen estado.	0,05	3	0,15
Producto de gran consumo y sin sustitutos.	0,08	4	0,32
Tendencia hacia el cuidado de salud y nutrición	0,04	3	0,12
Puntos de venta identificados geográficamente.	0,07	3	0,21
Almacenamiento factible por su vida útil.	0,07	3	0,21
Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros.	0,08	4	0,32
Condiciones favorables de	0,08	4	0,32

apertura en el mercado.			
AMENAZAS			
Fuerte competencia en rendimiento	0,06	2	0,12
Insumos agrícolas de alto costo	0,07	1	0,07
Surgimiento de nuevas plagas y enfermedades para el cultivo de difícil control.	0,04	2	0,08
Producción difícil de predecir	0,05	2	0,1
Precios definidos por el mercado	0,07	1	0,07
Intermediarios exigen clasificación y volumen de producto.	0,09	1	0,09
Importación de producto a menor precio	0,04	2	0,08
Producto difícil de diferenciar.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,54

Fuente: Esta investigación

Análisis de la MATRIZ MEFE

Luego de identificar oportunidades y amenazas y dar paso a la elaboración de la matriz de factores internos MEFE y tras obtener un resultado de 2.54, el cuál se ubica ligeramente por encima del promedio.

Se puede afirmar que en el ámbito externo la amenaza más sobresaliente que deben enfrentar las asociaciones es la fuerte competencia en rendimiento de producción que mediante la implementación de estrategias se pretende contrarrestar ésta y otras amenazas. También se logra identificar la oportunidades más relevantes que son: Producto de gran consumo y sin sustitutos, la Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros, y condiciones favorables de apertura en el mercado.

Matriz de perfil competitivo

Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elabora una matriz de perfil competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes que para este caso se tuvo en cuenta un productor fuerte de cada municipio objeto de estudio y luego se determinan sus fortalezas y debilidades particulares.

Tabla 96. Matriz de perfil competitivo (MPC) Asociaciones

MPC		Asociaciones Providencia		Productor Samaniego		Productor Guaitarilla		Productor Imués	
FACTOR CRITICO DE EXITO	ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad del producto	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Variedad en tamaño	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Rendimiento	0,16	1	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Precio	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Tecnología	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Costos de producción	0,14	1	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Publicidad	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Sistemas de clasificación, distribución y venta	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Facilidad de pago	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
TOTAL	1		2,15		3,62		3,2		2,82

Fuente: Esta investigación

ANALISIS DE LA MATRIZ MPC

Se encontró que las asociaciones presentan regulares resultados con respecto a su competencia ubicándose debajo de las tres unidades productivas de los municipios.

En cuanto a calidad del producto y tecnología las asociaciones se encuentran al mismo nivel, pero en cuanto a rendimiento, precio y costos de producción, la competencia toma ventaja. Para lograr estar al nivel de la competencia se necesitan de estrategias lo permitan mediante la aplicación de planes de acción.

8.1.2 Diagnostico interno. Tomando en cuenta que las asociaciones fueron creadas en igualdad de condiciones y que operan en igual manera, se unifican criterios para la determinación de factores. Para desarrollar el análisis del ambiente interno, se tuvieron en cuenta factores como:

- **Administración:** cada asociación esta organizada por una junta directiva, la cual es elegida de la asamblea de socios que se realiza cada año. Los cargos y sus funciones son:

Presidente: Dirigir, orientar la Asociación y representarla en todos sus actos, velar por el cumplimiento de los intereses colectivos, rendir informes periódicos sobre sus labores y sobre la marcha de la Asociación. Vigilar la Tesorería y velar porque se de estricto cumplimiento y demás que le impongan.

Vicepresidente: También tendrá la representación legal de la Asociación y reemplazará al Presidente en sus faltas absolutas o temporales, con iguales facultades que éste, y colaborará estrechamente con él en el ejercicio de sus funciones. Del mismo modo, tendrá las que previamente le confiera la Junta.

Secretaria: Colaborar con el presidente contribuyendo a potenciar su capacidad y rendimiento, asegura que su superior disponga de todo lo necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo, suministrar información y tomar apuntes en las reuniones, organizar papelería, se responsabilizará de la agenda de trabajo del presidente.

Tesorero: Es la persona encargada de controlar el efectivo, opinar en la toma de decisiones en aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza y llevar la contabilidad de la asociación.

Vocales: Vigilar el fiel cumplimiento de los objetivos de la Asociación, revisar las cuentas de entradas y salidas, verificar las cuentas que rinde el Tesorero si las encontrase correctas e informar sobre las irregularidades que anote, controlar las actividades generales de la Asociación e informar a la Junta de las fallas que encontrase, a fin de que ésta las enmiende.

Las asociaciones no poseen un conocimiento de la misión, la visión, principios y objetivos corporativos, como tampoco existe una comunicación adecuada al interior de las mismas que permita una buena coordinación de los procesos que realizan las unidades productivas. Para la realización de diferentes actividades se crean comités elegidos en asamblea que permiten una mejor organización y cumplimiento, y son elegidos de manera temporal.

En cuanto al ambiente interno existe colaboración mutua y trabajo en equipo en la realización de actividades que estimulan el sentido de pertenencia, pero hace falta capacitación en varios temas, pero los principales son de manejo pos cosecha y venta del producto que mejoren sus capacidades y desempeñen bien sus funciones.

- **Mercadeo:** Las asociaciones son las únicas productoras de tomate de carne en el municipio y actualmente se distribuye hacia mercados minoristas cercanos indefinidos, ofreciendo variedad de alternativas (precios bajos y facilidad de pago) con el fin de no perder la venta, situación que requiere de grandes gastos en transporte que no permiten obtener buena utilidad.

El producto que se ofrece carece de un sistema de publicidad que permita su reconocimiento en el mercado existente.

- **Financiera:** Actualmente las asociaciones se financian directamente por ingresos en ventas que cubren los gastos y costos de producción, y por otra parte la asignación de recursos por parte de la Alcaldía Municipal mediante la UMATA. Al mismo tiempo que las asociaciones hacen el aporte en mano de obra que contribuye a la disminución de gastos de personal en la mayoría de las funciones.

Cada asociación lleva un registro de entradas y salidas de efectivo en el libro contable que permite la siguiente información en el último periodo de producción:

Asofrutales: La cantidad total cosechada fue cerca de 6.000 kilos a un precio relativo de \$650 por kilogramo para un total en ventas de \$3.900.000, menos los costos y gastos de producción que fueron de \$2.500.000 resultando una ganancia de \$1.400.000 que distribuida entre los socios es de aproximadamente \$77.000.

Nueva esperanza: La cantidad total cosechada fue cerca de 9.000 kilos a un precio relativo de \$700 por kilogramo para un total en ventas de \$6.300.000, menos los costos y gastos de producción que fueron de \$3.000.000 resultando una ganancia de \$3.300.000 que distribuida entre los socios es de aproximadamente \$117.000.

Creafuturo: La cantidad total cosechada fue cerca de 7.000 kilos a un precio relativo de \$650 por kilogramo para un total en ventas de \$4.550.000, menos los costos y gastos de producción que fueron de \$2.350.000 resultando una ganancia de \$2.200.000 que distribuida entre los socios es de \$100.000.

En general la utilidad por asociado es baja, en consecuencia es necesario adoptar medidas que permitan mejorar la rentabilidad.

- **Producción:** El rendimiento en las unidades productivas de acuerdo a las áreas cultivadas es el siguiente.

Asofrutales: Área cultivada de 800 m² con una producción por ciclo de cultivo de 6 toneladas.

Creafuturo: Área cultivada de 1400 m² con una producción por ciclo de cultivo de 9 toneladas

Nueva Esperanza: Área cultivada de 800 m² con una producción por ciclo de cultivo de 7 toneladas.

En general el rendimiento es bajo en comparación con otras unidades de cultivo en la región. Las materias primas requeridas son de alto costo y de proveedores indeterminados. La mano de obra que se utiliza es no calificada para procesos productivos.

- **Investigación y desarrollo:** El sistema de cultivo de tomate bajo invernadero que utilizan las asociaciones obedecen a la tecnología actual que genera ventajas en comparación de las técnicas tradicionales, debido al manejo de un microclima que lo protege de factores climáticos perjudiciales y la aplicación del fertirriego.

En coordinación con la UMATA del municipio, se han mejorado las técnicas para el manejo del cultivo, pero se requiere de mayor esfuerzo puesto que la competencia obtiene mayor rendimiento del cultivo.

A pesar de que el producto en si es de difícil diferenciación en el mercado, se cumple con los requerimientos de calidad que pone al producto al mismo nivel de la competencia que emplean las mismas técnicas de cultivo, pero existe una diferencia con el tomate producido en forma tradicional.

Una de las falencias de las asociaciones es la carencia de un sistema pos cosecha que permita optimizar la calidad, situación que requiere conocimiento en labores de recolección, manipulación, limpieza, transporte, selección y almacenamiento.

Selección de fortalezas y debilidades clave

FORTALEZAS

1. Productos de calidad
2. Variedad en tamaño
3. Únicos productores de tomate en el municipio
4. Compromiso y trabajo en equipo
5. Facilidades de pago para clientes
6. Mano de obra gratuita para labores de siembra, cosecha y pos cosecha.
7. Producción unificada geográficamente
8. Tecnología de producción bajo invernadero

DEBILIDADES

1. Desconocen el direccionamiento estratégico.
2. Infraestructura insuficiente para selección y almacenamiento.
3. Incorrecta comunicación interna.
4. Carece de planes publicitarios
5. No cuenta con un sistema de clasificación, distribución y venta del producto.
6. Clientes indefinidos a precios bajos

- 7. Bajo rendimiento y utilidad
- 8. Altos costos de producción

Tabla 97. Impacto de fortalezas Asociaciones

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Productos de calidad	X		
Variedad en tamaño		X	
Únicos productores de tomate en el municipio	X		
Compromiso y trabajo en equipo	X		
Facilidades de pago para clientes		X	
Mano de obra gratuita para labores de siembra, cosecha y pos cosecha.	X		
Producción unificada geográficamente	X		
Tecnología de producción bajo invernadero		X	

Fuente: Esta investigación

Tabla 98. Impacto de debilidades Asociaciones

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Desconocen el direccionamiento estratégico.	X		
Infraestructura insuficiente para selección y almacenamiento.	X		
Incorrecta comunicación interna.		X	
Carece de planes publicitarios	X		
No cuenta con un sistema de clasificación, distribución y venta del producto.	X		
Clientes indefinidos a precios bajos		X	
Bajo rendimiento y utilidad	X		
Altos costos de producción	X		

Fuente: Esta investigación

Tabla 99. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) Asociaciones

FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Productos de calidad	0,075	4	0,3
Variedad en tamaño	0,060	3	0,18
Únicos productores de tomate en el municipio	0,045	3	0,13
Compromiso y trabajo en equipo	0,075	4	0,3
Facilidades de pago para clientes	0,035	3	0,11
Mano de obra gratuita para labores de siembra, cosecha y pos cosecha.	0,070	4	0,28
Producción unificada geográficamente	0,065	3	0,2
Tecnología de producción bajo invernadero	0,065	3	0,2
DEBILIDADES			
Desconocen el direccionamiento estratégico.	0,070	1	0,07
Infraestructura insuficiente para selección y almacenamiento.	0,065	1	0,065
Incorrecta comunicación interna.	0,040	2	0,08
Carece de planes publicitarios	0,045	2	0,09
No cuenta con un sistema de clasificación, distribución y venta del producto.	0,075	1	0,075
Clientes indefinidos a precios bajos	0,060	2	0,12
Bajo rendimiento y utilidad	0,080	1	0,08
Altos costos de producción	0,075	1	0,075
TOTAL	1		2,34

Fuente: Esta investigación

ANALISIS DE LA MATRIZ MEFI

Por medio de la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) se dio paso a la elaboración de la MATRIZ MEFI, dónde se encontró un resultado de 2.35, el cuál esta por debajo de la posición estratégica interna (promedio normal 2.5). Lo que indica que las asociaciones presentan una situación negativa; afirmando que con un buen direccionamiento estratégico y unos adecuados planes de acción, se puede mejorar dicha situación.

Las mayores fortalezas de las asociaciones son la calidad y el compromiso y trabajo en equipo lo que ha permitido permanecer en el mercado. De igual manera se identifico las principales debilidades que son: clientes indefinidos a precios bajos y la carencia de planes publicitarios, siendo estas debilidades un obstáculo en la expansión y progreso de la empresa. De esta manera se han diseñado planes de acción, con los cuales se pretende dar una opción para contrarrestar estados negativos, como también para el buen aprovechamiento de las fortalezas que poseen.

8.1.3 Análisis del mercado. El análisis del mercado permite determinar las necesidades del comprador que la organización espera satisfacer y como dirigir la oferta a fin de satisfacerlas. Para alcanzar este objetivo, los directivos deben tener conocimiento sobre productos alternativos y sustitutos disponible para clientes potenciales y los procesos que los consumidores utilizan para elegir entre las opciones con las que cuentan, para esto se tuvo en cuenta la información de la investigación de mercados. Es importante tener presente que las asociaciones no manejan portafolio de productos por cuanto el tomate de carne es el único bien que se produce.

Definir el mercado relevante: La estructura total del mercado del tomate que se produce es amplia, debido a que es un producto de gran consumo y de difícil diferenciación en el mercado y se encuentra en casi todos los puntos de venta de hortalizas del país, debido a que desde hace mucho tiempo se ha convertido en un producto básico para el consumo humano. El tomate en fresco no tiene sustitutos y dentro del ciclo de vida se encuentra en madurez, debido a que es altamente reconocido, existe gran cantidad de competidores y la demanda es permanente

Analizar la demanda primaria para el mercado relevante: Los usuarios finales de este producto suelen ser las amas de casa y las trabajadoras en servicios domésticos que la gran mayoría lo obtiene una vez a la semana en las galerías o plazas de mercado, consumiendo a la semana aproximadamente 20 unidades de producto a un precio de entre 1000 y \$2000 por kilogramo.

Los comerciantes mayoristas compran en la semana de 500 a 2000 kilogramos de producto, los minoristas adquieren menos de 100 kilogramos a la semana, con

una frecuencia de entre diario y tres veces en semana y se ubican principalmente en las galerías de las localidades.

Analizar la demanda selectiva dentro del mercado relevante: No existe una forma de producto, ni marca que reemplace las características naturales del mismo, por lo cual no es posible identificar marca o sustitutos. La disposición de compra para el producto es alta debido a que identifican claramente su uso y es fácil de encontrarlo; al igual que la capacidad ya que el producto se ofrece a precios razonables, en lugares identificados de fácil acceso.

Definir los segmentos de mercado: Para segmentar el mercado se tuvo en cuenta la magnitud de demanda concentrada en lugares demográficos específicos como son zonas urbanas de las ciudades de Pasto, Túquerres e Ipiales.

Evaluar la competencia: Las características fundamentales de las unidades productivas de las asociaciones en comparación con la competencia son similares, de igual manera el producto no se puede diferenciar a simple vista. Los principales competidores son los productores de tomate bajo invernadero de los municipios de Samaniego, Guaitarilla e Imués.

La producción de la competencia se dirige principalmente a las ciudades de Pasto, Túquerres, Ipiales y Tumaco, y hacia los departamentos de Cauca y Putumayo.

Identificar el mercado objetivo potencial: El mercado objetivo de acuerdo al segmento de la zona urbana de la ciudad de Pasto es la plaza de mercado denominada “potrerrillo”, por la cantidad de puntos de venta ubicados en la plaza y su gran movimiento comercial.

8.2 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Es posible mediante la aplicación de matrices: DOFA, PEYEA, IE, de gran estrategia, cuantitativa de planeación estratégica y Ventana estratégica de negocio.

La aplicación de éstas matrices se convierte en un canal entre comparación de datos (resultados de MEFE, MEFI y MPC) y la toma de decisiones.

Matriz de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA). La matriz DOFA sirve para generar estrategias, no para seleccionar estrategias por tanto no todas las estrategias sugeridas por esta matriz, serán seleccionadas para su ejecución. Mediante esta técnica se pueden formular cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: se basan en el uso de fortalezas internas, con el propósito de aprovechar oportunidades externas.

Estrategias FA: Consiste en aprovechar las fortalezas de las asociaciones para erradicar o disminuir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DO: sirven para erradicar o disminuir las debilidades internas, mediante el uso de oportunidades externas.

Estrategias DA: son estrategias cuyo propósito es erradicar las debilidades internas y esquivar las amenazas externas.

Tabla 100. Matriz de fortalezas y oportunidades (FO) Asociaciones

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de calidad 2. Variedad en tamaño 3. Únicos productores de tomate en el municipio 4. Compromiso y trabajo en equipo 5. Facilidades de pago para clientes 6. Mano de obra gratuita para labores de siembra, cosecha y pos cosecha. 7. Producción unificada geográficamente 8. Tecnología de producción bajo invernadero
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factores climáticos favorables. 2. Vías de acceso al municipio en buen estado. 3. Producto de gran consumo y sin sustitutos. 4. Tendencia hacia el cuidado de salud y nutrición 5. Puntos de venta identificados geográficamente. 6. Almacenamiento factible por su vida útil. 7. Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros. 8. Condiciones favorables de apertura en el mercado. 	<p>F1,F2.O8: Cumpliendo con los requerimientos de calidad y variedad en tamaño del producto, contactar nuevos clientes</p> <p>F7.O3: Contando con la unificación geográfica de la producción, agrupar la producción de cada asociación para satisfacer el gran consumo del producto en el mercado</p> <p>F5. O8: Atraer nuevos clientes ofreciendo facilidades de pago</p> <p>F8. O4: Mediante la producción bajo invernadero explorar nuevas formas de producción que garanticen la salud y nutrición.</p>

Fuente: Esta investigación

Tabla 101. Matriz de fortalezas y amenazas (FA) Asociaciones

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de calidad 2. Variedad en tamaño 3. Únicos productores de tomate en el municipio 4. Compromiso y trabajo en equipo 5. Facilidades de pago para clientes 6. Mano de obra gratuita para labores de siembra, cosecha y pos cosecha. 7. Producción unificada geográficamente 8. Tecnología de producción bajo invernadero
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia en rendimiento 2. Insumos agrícolas de alto costo 3. Surgimiento de nuevas plagas y enfermedades para el cultivo de difícil control. 4. Producción difícil de predecir 5. Precios definidos por el mercado 6. Intermediarios exigen clasificación y volumen de producto. 7. Importación de producto a menor precio 8. Producto difícil de diferenciar. 	<p>F4, F6.A6: Involucrar a los asociados en actividades de clasificación del producto.</p> <p>F8.A1: Mejorar la producción bajo invernadero con el apoyo de la UMATA para lograr mayor rendimiento en el cultivo.</p> <p>F1.A2: Mantener y mejorar la calidad del producto mediante el uso de insumos orgánicos para reemplazar los de alto costo.</p>

Fuente: Esta investigación

Tabla 102. Matriz de debilidades y oportunidades (DO) Asociaciones

	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocen el direccionamiento estratégico. 2. Infraestructura insuficiente para selección y almacenamiento. 3. Incorrecta comunicación interna. 4. Carece de planes publicitarios 5. No cuenta con un sistema de clasificación, distribución y venta del producto. 6. Clientes indefinidos a precios bajos 7. Bajo rendimiento y utilidad 8. Altos costos de producción
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factores climáticos favorables. 2. Vías de acceso al municipio en buen estado. 3. Producto de gran consumo y sin sustitutos. 4. Tendencia hacia el cuidado de salud y nutrición 5. Puntos de venta identificados geográficamente. 6. Almacenamiento factible por su vida útil. 7. Alcaldía de Providencia apoya a asociaciones con recursos técnicos, físicos y financieros. 8. Apertura a nuevos clientes 	<p>D2, O7: Mediante con el apoyo de la alcaldía Municipal conseguir una bodega para la selección y almacenamiento de la producción.</p> <p>D6, D7.O8: Hacer contratos en mercados mayoristas que aseguren la rentabilidad.</p> <p>D5. O2, O6: Contando con vías de acceso en buen estado y almacenamiento factible, diseñar sistemas de clasificación distribución y venta del producto.</p> <p>D1.O5 Dar a conocer el direccionamiento estratégico y aplicarlo para lograr la participación en el mercado.</p> <p>D8. O1O7: Beneficiados de factores climáticos y contando con el apoyo de la alcaldía municipal, optimizar el cultivo y reducir costos de producción.</p>

Fuente: Esta investigación

Tabla 103. Matriz de debilidades y amenazas (DA) Asociaciones

	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocen el direccionamiento estratégico. 2. Infraestructura insuficiente para selección y almacenamiento. 3. Incorrecta comunicación interna. 4. Carece de planes publicitarios 5. No cuenta con un sistema de clasificación, distribución y venta del producto. 6. Clientes indefinidos a precios bajos 7. Bajo rendimiento y utilidad 8. Altos costos de producción
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia en rendimiento 2. Insumos agrícolas de alto costo 3. Surgimiento de nuevas plagas y enfermedades para el cultivo de difícil control. 4. Producción difícil de predecir 5. Precios definidos por el mercado 6. Intermediarios exigen clasificación y volumen de producto. 7. Importación de producto a menor precio 8. Producto difícil de diferenciar. 	<p>D4. A7, A8: Implementar un plan publicitario para enfrentar la competencia y lograr algún tipo de diferenciación.</p> <p>D3.A3, A4: Mejorar la comunicación interna para unir alternativas de solución a problemas como factores que afectan el cultivo.</p> <p>D1.A5: Diseñar estrategias que permitan estar informados de cambios en el precio.</p>

Fuente: Esta investigación

MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEYEA)

Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategias requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas

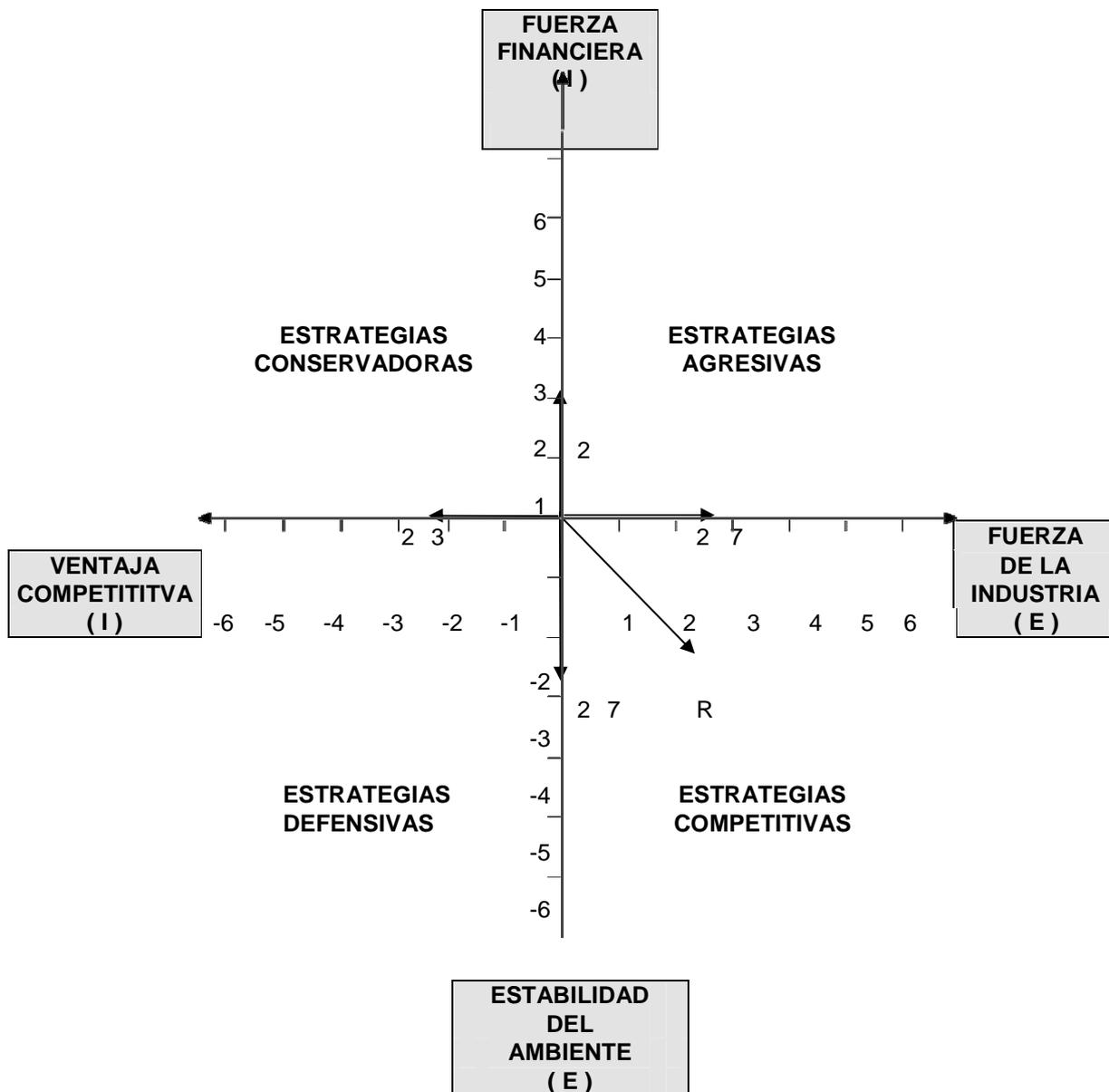
Tabla 104. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIF	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIF
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
TASA DE RETORNO DE LA INVERSION	2	CAMBIOS TECNOLOGICOS	4
APALANCAMIENTO	1	TASA DE INFLACION	2
LIQUIDEZ	2	VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	3
CAPITAL DE TRABAJO	2	RANGO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	2
FLUJO DE CAJA	2	BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO	2
FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	2	PRESION COMPETITIVA	4
RIESGO QUE IMPLICA EL NEGOCIO	3	ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	2
PROMEDIO	2	PROMEDIO	2.7
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	3	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	2
CALIDAD DEL PRODUCTO	1	POTENCIAL DE UTILIDADES	2
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	2	ESTABILIDAD FINANCIERA	2
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	2	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	4
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	2	UTILIZACION DE RECURSOS	3
CONTROL DE PROVEEDORES	4	INTENSIDAD DEL CAPITAL	2
CONTROL SOBRE DISTRIBUIDORES	2	FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	4
PROMEDIO	2.3	PROMEDIO	2.7

Fuente: Esta investigación

A continuación se ubican los promedios resultantes para construir la escala, en donde muestra el tipo de estrategia que deben tener las asociaciones

Figura 1. Construcción de escalas



VARIABLES:

Fuerza financiera (FF)
 Ventaja competitiva (VC)
 Estabilidad del ambiente (EA)
 Fuerza de la industria (FI)

	Peor	Mejor
Fuerza financiera (FF)	1	6
Ventaja competitiva (VC)	1	6
Estabilidad del ambiente (EA)	-6	-1
Fuerza de la industria (FI)	-6	-1

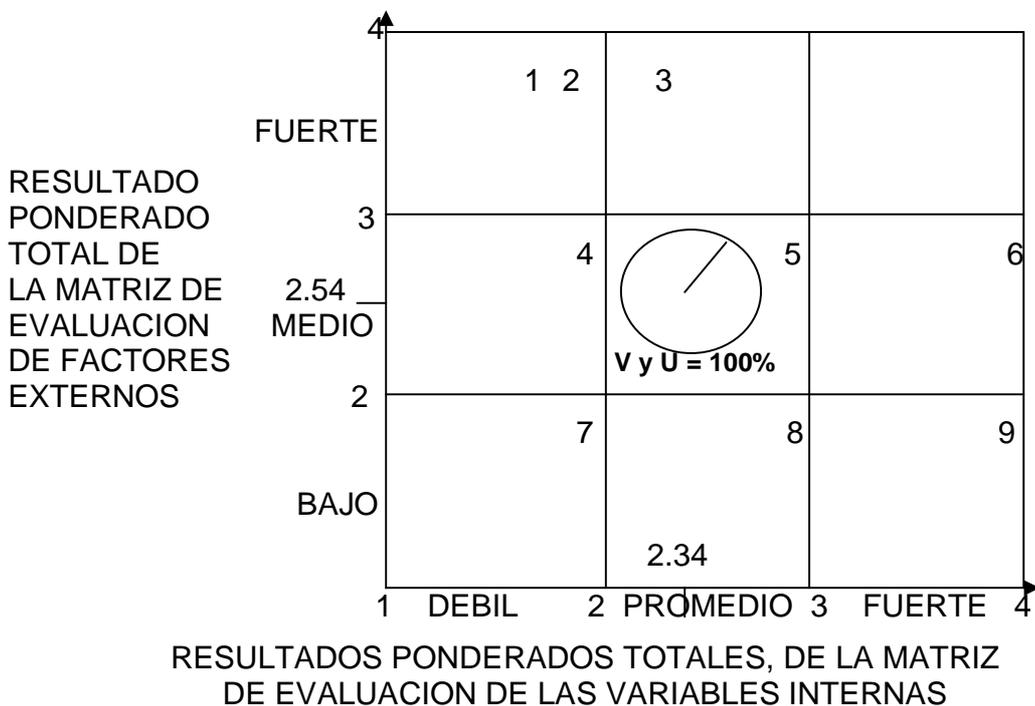
Fuente: Esta investigación

El vector "R" nos indica el resultado final que para las asociaciones se recomienda aplicar las estrategias competitivas que pueden ser:

- Integración horizontal
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Alianzas

Matriz interna – externa (IE): Esta matriz muestra la ubicación de la división de las asociaciones, en una grafica de nueve casillas. El tamaño de los círculos, representa el porcentaje de contribución, de la división a las ventas de la organización, en el círculo se señalan los porcentajes de contribución, de la división a las utilidades de la empresa. Para la realización de la matriz " IE " se tiene en cuenta los ponderados resultantes de la MEF E y MEF I, con contribución de ventas y utilidades de 100%.

Figura 2. Matriz interna – externa (IE)



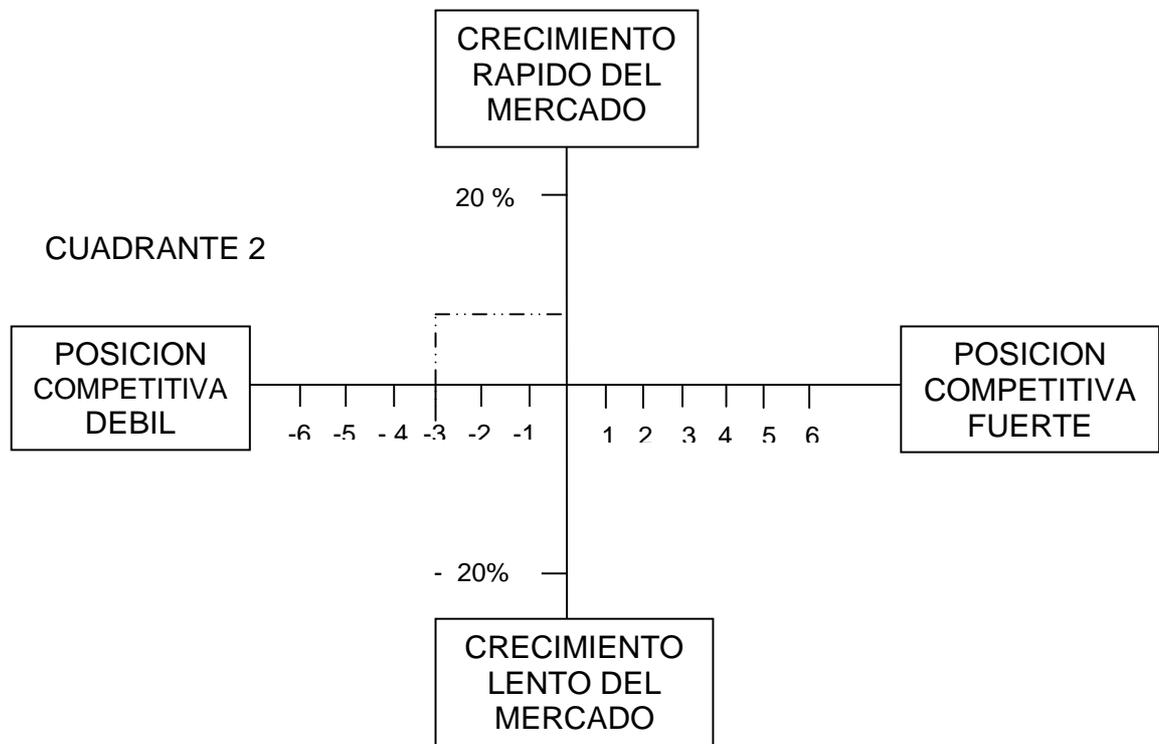
Fuente: Esta investigación

Las asociaciones se ubican en el cuadrante 5, por lo tanto se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

Matriz de la gran estrategia. Toda organización, lo mismo que sus diferentes divisiones, se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia.

Figura 3. Matriz de la gran estrategia

Eje horizontal representa, la posición competitiva.
Eje vertical, representa, el crecimiento del mercado.



Fuente: Esta investigación

La ubicación en el cuadrante 2 requiere de grandes esfuerzos en el mercado aunque la actividad económica en que compite es creciente, tiene dificultades para competir. Debe reconocer las causas de su ineffectividad, y mejorar su posición competitiva, las estrategias recomendadas son:

- Desarrollo del mercado
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables, internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa; para su construcción se requiere la información de las matrices anteriores.

Tabla 105. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

VARIABLES CLAVES	CALIF	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Penetración en el mercado		Desarrollo del mercado		Alianzas		Integración horizontal	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES									
Producto de gran consumo y sin sustitutos	4	4	16	4	16	1	4	1	4
Apoyo de Alcaldía Mpal.	4	2	8	2	8	3	12	3	12
Puntos de venta identificados.	3	4	12	3	9	2	6	2	6
Almacenamiento factible	3	2	6	2	6	4	12	2	6
AMENAZAS									
Fuerte competencia	2	4	8	3	6	3	6	3	6
Producción impredecible	2	2	4	2	4	1	2		0
Intermediarios exigen clasificación y volumen	1	3	3	3	3	4	4	3	3
FORTALEZAS									
Productos de calidad	4	4	16	4	16	3	12	2	8
Mano de obra gratuita	4	2	8	2	8	3	12	2	8
Compromiso y trabajo en equipo	4	2	8	2	8	4	16	3	12
DEBILIDADES									
Clientes indefinidos	2	3	6			3	6	3	6
Carece de planes publicitarios	2	4	8	3	6	3	6	3	6
Incorrecta comunicación	2	1	2	1	2	3	6	2	4
Bajo rendimiento y utilidad	1	2	2	2	2	2	2	3	3
No cuenta con sistemas de clasificación, distribución y venta.	1	4	4	4	4	4	4	4	4
Altos costos de producción	1	2	2	2	2			4	4
TOTAL TCA			113		100		110		92

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados, la estrategia recomendada es la penetración en el mercado.

Ventana estratégica de negocio. Permite categorizar el tomate con base a las evaluaciones de competitividad y el atractivo de mercado donde opera.

Para el negocio de tomate el atractivo general del mercado es alto por ser un producto de significativa demanda y baja tasa de obsolescencia, y la capacidad competitiva es débil porque no se tiene una base de clientes fuerte y carece de un sistema de distribución.

Tabla 106. Ventana estratégica de negocio

Atractivo general del mercado	CAPACIDAD COMPETITIVA RELATIVA		
	Fuerte	Moderado	Débil
Altamente atractivo			
Moderadamente atractivo			
Relativamente atractivo			

Fuente: Esta investigación

El negocio se ubica en el cuadrante de “Preguntar”, por lo tanto se debe enfatizar en los objetivos de participación del mercado.

8.3 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

8.3.1 Fijación de Metas. Para el logro de los objetivos propuestos se requiere la determinación de metas para cada uno.

Objetivo 1: Duplicar los ingresos de las asociaciones en dos años.

Meta:

- Diseñar un plan publicitario para consumidores para el periodo de producción
- Ampliar el canal de distribución ofreciendo incentivos a mayoristas.

Objetivo 2: Incrementar en 10% la participación en el mercado durante un año.

Metas:

- Posicionar el producto en el mercado indicando sus componentes orgánicos y beneficios anti cancerígenos.

Objetivo 3: Aumentar en un 20% las ventas en este año con respecto a las ventas del año anterior.

Metas:

- Aumentar el rendimiento del cultivo en un 20% mediante la optimización de la producción.
- Tener proveedores fijos
- Obtener de la Alcaldía Municipal la financiación del 60% de los costos de producción.
- Implementar un sistema de comunicación interna eficiente

- Realizar una alianza estratégica con las tres asociaciones, con el fin de conformar un centro de acopio para el producto.

Objetivo 4: Aumento en 5 unidades por usuario con respecto a la tasa de compra en un periodo de 1 año, en mediante un aumento en los niveles de consumo del tomate.

Meta:

- Aumento de la frecuencia de consumo del tomate
- Aplicación de la estrategia de mezcla de mercadeo.

8.3.2 Tipo de estrategias y planes de acción

Objetivo 1: Duplicar los ingresos de las asociaciones en dos años.

Estrategias Corporativas: Se involucra a toda la asociación para el cumplimiento del objetivo propuesto. Para lograrlo se implementan estrategias como:

- **Estrategias de crecimiento para mercados actuales:** El mercado actual ofrece oportunidades en crecimiento de ventas, rentabilidad y las estrategias que enfocan el mercado actual son:

- **Penetración del mercado:** Se dirige a aumentar la venta del tomate en el mercado actual y se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzo de marketing, enfatizando en publicidad y distribución.

Tabla 107. Plan publicitario para consumidores

Meta: Diseñar un plan publicitario para consumidores para el periodo de producción			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Fijación de presupuesto para el plan publicitario	El 5% del ingreso de ventas	Un día	Junta directiva
Desarrollar el mensaje publicitario que indique la variedad de uso del producto (Ej: la creación de nuevas recetas coleccionables de cocina) para clientes finales que compran hasta 10 unidades de producto.	Humano	Tres días	Comité de mercadeo
Examinar el mensaje propuesto y que el plan sea consistente con la estrategia.	Humano	Un día	Junta directiva
Impresión de tarjetas creativas, en donde indique la receta de cocina, los atributos del producto, las asociaciones que lo producen, la dirección y el teléfono en dónde puede ubicar o hacer el pedido del producto, lo mismo que comentarios y sugerencias del mismo.	Humano Tecnológico	Una semana	Comité de mercadeo
Hacer partícipe de la publicidad al distribuidor mayorista del producto convirtiéndolo en socio clave del mercado, quien se encargará de hacer posible la llegada del mensaje publicitario hasta el consumidor final.	Humano	Durante el ciclo de producción	Comité de mercadeo y distribuidores mayoristas

CONTROL Y EVALUACION: El comité de mercadeo dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento del objetivo propuesto y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.

Fuente: Esta investigación

Tabla 108. Ampliación del canal de distribución

Meta: Ampliar el canal de distribución ofreciendo incentivos a mayoristas.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Establecimiento de incentivos: Ofrecer 40 kilos de producto extra sin costos adicional a mayoristas que compran más de 1000 kilos en la semana.</p> <p>Hacer un descuento del 7% a mayoristas por cada nuevo distribuidor que atraiga.</p> <p>Ofrecer facilidades de pago</p> <p>Para mayoristas se les concede la opción de devolución del producto que no cumpla con las características deseadas.</p>	<p>Humano Financieros: \$700.000 80% Alcaldía 20% Asociación</p>	<p>Durante los ciclos de producción en dos años</p>	<p>Junta directiva</p> <p>Comité de mercadeo</p> <p>Comité de finanzas</p> <p>Comité de producción</p>
<p>CONTROL Y EVALUACION: Los comités serán los encargados del cumplimiento de la meta establecida y rendirán informe en la asamblea general mensual. Si la estrategia no es efectiva, se rediseña o se termina.</p>			

Fuente: Esta investigación

Objetivo 2: Incrementar en 10% la participación en el mercado durante un año.

Estrategia de negocio: Mediante la aplicación de la ventana estratégica de negocio, el producto se ubica en el cuadrante de “Preguntar”, que se centra en el objetivo de participación del mercado mediante el posicionamiento del tomate en el mercado.

Tabla 109. Posicionamiento del producto en el mercado

Meta: Posicionar el producto en el mercado indicando sus componentes orgánicos y beneficios anti cancerígenos.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Solicitar y recibir asesoría técnica por parte del Ingeniero Agrónomo de la UMATA	Humano	Una semana	Ingeniero agrónomo de la UMATA
Analizar efectos contra productores que pueden tener la aplicación de insumos agrícolas en el producto que afectan la salud y reemplazarlos por orgánicos.	Humano Tecnológicos Financieros: \$150.000	Una semana	Comité de tecnología e Ing., Agrónomo de la UMATA
Establecer una marca para el producto que indique su beneficio especial.	Humano Financiero: \$100.000	Dos semanas	Junta directiva Comité de mercadeo
Realizar pruebas y comparar las nuevas características del producto	Humano	Durante y después del ciclo productivo	Comité de tecnología
Incluir éste beneficio en los planes publicitarios, con el fin de aumentar las actitudes de recordación de marca de los usuarios.	Humano	Durante el tiempo que dure la publicidad	Comité de mercadeo
CONTROL Y EVALUACION: El comité de mercadeo deberá rendir informe en asamblea mensual de los resultados obtenidos y esperados. Si se requiere se rediseña la estrategia o en su defecto se la reemplaza.			

Fuente: Esta investigación

Objetivo 3: Aumentar en un 20% las ventas en este año con respecto a las ventas del año anterior.

Estrategias funcionales: En el área el mercadeo se establece estrategias para lograr el objetivo, las cuales son:

- Optimización de la producción.
- Tener proveedores fijos.
- Obtener financiación externa.
- Implementación de un sistema de comunicación interna.
- Alianza estratégica

Tabla 110. Aumento en el rendimiento del cultivo

Meta: Aumentar el rendimiento del cultivo en un 20% mediante la optimización de la producción.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Solicitar y recibir asistencia técnica del ingeniero agrónomo de la UMATA sobre preparación del suelo y técnicas de cultivo.	Humano	Durante el ciclo productivo	Presidente y Comité de producción
Visitas periódicas al cultivo durante el proceso de producción.		Cada semana	Comité de producción
Informar al Ingeniero encargado sobre alguna anomalía en el cultivo		Cada vez que sea necesario	Cuidador
Investigar en el mercado efectivos insumos agrícolas.		Cada mes	Comité de tecnología
Aplicar productos de fertilización adecuados y efectivos, lo mismo que insecticidas, fungicidas y/o herbicidas si fuere necesario.		Durante el ciclo de producción	Cuidador

Verificar resultados esperados de los insumos aplicados		Durante la cosecha	Comité de producción
Realizar control sanitario periódico.		Durante el ciclo de producción	
<p>Control y evaluación. El comité dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento de la meta propuesta y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.</p>			

Fuente: Esta investigación

Tabla 111. Proveedores fijos

Meta: Tener proveedores fijos				
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	
Contactar proveedores que ofrezcan condiciones favorables en calidad y precio de los insumos.	Humano	Una semana	Presidente y Comité de producción	
Establecer un contrato de abastecimiento con proveedores de insumos, que garantice el cumplimiento.		Un día	Presidente	
Lograr buenas relaciones con proveedores para fortalecer compromisos.		Permanente		Presidente y Comité de producción
Recibir recomendaciones de uso de productos por parte de proveedores				Comité de producción

Control y evaluación. El comité dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento de la meta propuesta y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.

Fuente: Esta investigación

Tabla 112. Financiación por parte de la Alcaldía Municipal de Providencia

Meta: Obtener de la Alcaldía Municipal la financiación del 60% de los costos de producción.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Lograr una cita con el Alcalde municipal	Humano	Una semana	Presidente y comité de finanzas
Comunicar la necesidad financiera de la asociación		Un día	
Llegar a un acuerdo sobre la cantidad a asignar y el tiempo de entrega de los recursos.			
Control y evaluación. El presidente dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento de la meta propuesta y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.			

Fuente: Esta investigación

Tabla 113. Sistema de comunicación interna

Meta: Implementar un sistema de comunicación interna eficiente			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
El presidente esta en la obligación de dar a conocer la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos.	Humano	Permanente	Junta, comités y asociados en general
La junta y cada comité deben rendir informe de resultados en asamblea mensual.			
En asamblea se tomar en cuenta opiniones y sugerencias de una situación dada.			
En cada comité se elige a una persona en cargada de informar sobre eventualidades.			
<p>Control y evaluación. El presidente dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento de la meta propuesta y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.</p>			

Fuente: Esta investigación

Tabla 114. Alianza estratégica

<p>Meta: Realizar un alianza estratégica con las tres asociaciones, con el fin de conformar un centro de acopio para el producto.</p>			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Proponer y decidir en asamblea de las tres asociaciones la conformación de un centro de acopio	Humano	Tres días	Integrantes de asociaciones: Asofrutales Nueva Esperanza Creafuturo
Solicitar ante la alcaldía municipal la disposición de recursos físicos (bodega y transporte)	Humano	Durante el ciclo productivo	Presidentes de junta directiva
Acordar condiciones y labores pos cosecha para el buen funcionamiento del centro de acopio.	Humano	Un día	Juntas directivas de Asociaciones
Por medio de la UMATA, capacitar a los encargados en temas de manipulación de la cosecha.	Humano Técnico	Una semana	Ingeniero agrónomo de UMATA
<p>Control y evaluación. El presidente dará un informe mensual en reunión general para evaluar el cumplimiento de la meta propuesta y de no ser así, rediseñar el plan o abandonarlo si es necesario.</p>			

Fuente: Esta investigación

Objetivo 4: Aumento en 5 unidades por usuario con respecto a la tasa de compra en un periodo de 1 año, en mediante un aumento en los niveles de consumo del tomate.

Estrategias de marketing: El tipo de demanda de tomate que se va a estimular es primaria y la estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios es:

- **Aumentar los niveles de consumo del producto:** Conseguir un consumo más frecuente mediante una reducción en el precio del tomate.

- **Marketing mix:** Es una herramienta para alcanzar el objetivo fijado a través de su combinación o mezcla (mix), Para ello se define el uso selectivo de las cuatro variables de marketing (precio, producto, distribución y promoción)

Tabla 115. Aumento de la frecuencia de consumo del tomate.

Meta: Aumento de la frecuencia de consumo del tomate			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Fijación de precios en relación con el precio de competidores y del mercado.	Humano	Tres días	Comité de mercadeo y de finanzas
Estimar una reducción en el precio de 10% por kilogramo de producto con respecto al precio de mercado en temporada de sobreoferta.	Humano Financiero: 10% de ingresos por venta	Dos días	Comité de mercadeo y de finanzas
Concretar un medio de distribución temporal directo para reducir costos y fijar un punto de venta estratégico en el mercado.	Humano Físico: Medio de transporte de Alcaldía Mpal.	Una semana	Comité de mercadeo
CONTROL Y EVALUACION: El comité de mercadeo y finanzas informara en la asamblea mensual los resultados obtenidos, de ser negativo se rediseña la estrategia o en su defecto se la abandona.			

Fuente: Esta investigación

Tabla 116. Aplicación de marketing mix

Meta: Aplicación de la estrategia de mezcla de mercadeo.			
ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Producto: Crear política de mejoramiento continuo del producto mediante la investigación permanente.	Humano		Comité de mercadeo
Precio: Analizar precios de la competencia, del mercado y factores externos que intervienen. Fijar el precio de venta final y luego calcularlo hacia atrás (distribuidores minoristas y mayoristas). Tener en cuenta información de investigación de mercado.	Humano		
Distribución: Hacer un acompañamiento al canal de distribución y convertirlos en socios claves del mercado objetivo	Humano		
Publicidad: Crear un correo electrónico para publicidad, recibir quejas, sugerencias del producto y medio para realizar pedidos.	Humano Financiero: \$20.000 mensual		
CONTROL Y EVALUACION: El comité de mercadeo informará en la asamblea mensual los resultados de propuestas de mejoramiento, de ser negativo se rediseña la estrategia o en su defecto se cancela.			

Fuente: Esta investigación

9. CONCLUSIONES

Los esfuerzos de producción y comercialización de tomate de carne que realizan las asociaciones para permanecer en el mercado no son suficientes, por tanto se hace necesaria la implementación de estrategias de mercadeo que contribuirán al mejoramiento de la situación actual, enfatizando en las funciones implícitas desde la planificación de la producción hasta el consumo final.

La aplicación de la investigación de mercados dirigida a productores, distribuidores y consumidores de tomate de carne a nivel regional, reveló información valiosa sobre factores internos y externos que se toman en cuenta para el desarrollo de matrices y análisis del mercado que son la base para el diseño de estrategias de mercadeo.

El análisis de factores internos y externos que influyen en las unidades productivas de tomate de las asociaciones, permite conocer la situación actual de las asociaciones y evaluar que tan fuertes suelen ser para aprovechar oportunidades y contrarrestar las amenazas, adaptándose a cambios de comportamiento en el mercado, en el nivel de competencia y factores de difícil control.

El posicionamiento de un producto en el mercado es de gran importancia para asegurar la supervivencia de una organización y con la ejecución de las estrategias de mercadeo se pretende obtener para las asociaciones, reconocimiento, mejoramiento y crecimiento empresarial en un contexto regional y posteriormente departamental y nacional.

La esencia de la formulación de la estrategia permitió evaluar si las asociaciones está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace.

10. RECOMENDACIONES

Tener en cuenta la información de la investigación de mercados para implementar estrategias que en algún momento contribuyan al mejoramiento de la situación dada por diversos factores de mercadeo que afectan las unidades productivas de las asociaciones.

Enfocarse en la aplicación de los planes de acción formulados para cada estrategia, con el fin de hacerlos efectivos en cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para lograr un exitoso proceso de mercadeo, se requiere tener clara la visión, misión, principios corporativos y objetivos estratégicos, comunicarlos para encaminar esfuerzos de las asociaciones, comprometerlos e involucrarlos en cada una de las diferentes actividades.

Es importante llevar continuamente registros contables, con el fin de conocer el estado general de cada asociación y evaluar los rendimientos esperado de cada periodo de producción.

Todas las asociaciones deben estar atentas a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta antes o después. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la dirección a evitar la complacencia.

Para implementar próximas estrategias, se recomienda que los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente, no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PROVIDENCIA, Plan de desarrollo (2008-20011) “Providencia un futuro mejor con toda seguridad”. Providencia, 2008.

ALCALDIA MUNICIPAL DE PROVIDENCIA, Acreditación: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). Providencia, 2005.

ARIZA RAMÍREZ Leonardo Alberto y Lobo Guerra Luis. Gerencia y Gestión de empresas cooperativas. Santa fe de Bogotá. 2000.

CABAL ESCANDON María Fernanda. Formulación y evaluación de proyectos. Edición Instituto de Estudios Rurales (IER). Santa fe de Bogotá, 2003. Pág. 157.

FONDO DRI. 20 años de Desarrollo rural en Colombia y sus perspectivas Seminario. Santa fe de Bogotá, Junio 26, 27 y 28 de 1996.

FRED R. DAVID. “Conceptos de administración estratégica” Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A., Naucalpan de Juárez, 1997. Pág. 355.

GUILTINAN, Joseph. P. y otros. Gerencia de Marketing, estrategias y programas. Editorial McGrau Hill. Santa fe de Bogotá, 1998. Pág. 469.

GOBERNACION DE NARIÑO y MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente “Consolidado Agropecuario 2007” San Juan de Pasto, 2009.

GONZALES, Luis y HERRERA, Edgar, “Diagnóstico socioeconómico de pequeños acopiadores de hortalizas en el municipio de Pasto”. Tesis de grado Universidad de Nariño, Programa de Economía, Pasto, 2004.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO. Agencia Federal para el desarrollo de la Pequeña Empresa (S.B.A.) U. S. Small Business Administration. Página web: www.Sba.gov

OCEANO CENTRUM. Enciclopedia práctica de la agricultura y la ganadería. Editorial OCEANO. Barcelona (España). Año 1992.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Limusa. 1996. 129 pág.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta edición. Bogotá: Ram Editores CIA. LTDA 1996. 343 pág.

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTA PARA PRODUCTORES DE TOMATE DE CARNE

PRESENTACIÓN: Reciba de parte de la Universidad de Nariño un cordial saludo, y el agradecimiento por la colaboración al contestar estas preguntas para la realización de un estudio de la producción y comercialización del tomate de CARNE.

Fecha: _____ Mpio.: _____ Nombre o Razón social: _____
Número de empleados: _____ Años de experiencia _____

1. ¿Cuál es el área cultivada en m²? _____
2. ¿Cuál es el rendimiento en kilogramos por área cultivada? _____
3. ¿Con qué frecuencia realiza la cosecha?

- A. Diario
- B. Una vez en semana
- C. Dos veces en semana
- D. Tres veces en semana
- E. Más de tres veces en semana

4. ¿Cuál es el costo por área cultivada? \$ _____
5. ¿Qué tipo de canal utiliza para la distribución del producto?

- A. Distribución directa
- B. Distribución indirecta

6. ¿Ha tenido problemas con la distribución?
Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 8 y siguientes

Si la respuesta es SI realice la pregunta 7 y siguientes

7. ¿De qué tipo?

- A. Oportunidad en la entrega
- B. Faltantes
- C. Calidad del producto
- D. Altos costos
- E. ¿Otro? ¿Cuál? _____

8. ¿Qué tamaño ofrece?

- A. Tamaño 1
- B. Tamaño 2

- C. Tamaño 3
- D. Tamaño uvilla
- E. Todas las anteriores

9. ¿Qué unidad de medida maneja para la venta del producto?

- A. Unidades
- B. kilos
- C. Cajas o canastas
- D. Guacales
- E. Toneladas

10. ¿Cuál es el precio del kilo por tamaño?

Tamaño 1 \$ _____
Tamaño 2 \$ _____
Tamaño 3 \$ _____
Tamaño uvilla \$ _____

11. ¿Qué cantidad promedio de producto vende al mes? _____

12. ¿Con respecto al comportamiento del mercado:

- A. La oferta cubre la demanda
- B. La oferta es mayor a la demanda
- C. La demanda es mayor a la oferta

13. ¿Qué alternativa de pago para la venta maneja?

- A. Contado
- B. Crédito
- C. Crédito – contado

14. ¿Qué tipo de comercio realiza?

- A. Al por mayor
- B. Al por menor
- C. ¿Otra? ¿Cuál? _____

15. ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta en el momento de la compra o selección del mismo?

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todos los anteriores

E. ¿Otros? ¿Cuáles? _____

16. Maneja métodos para la conservación del producto:

Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 18 y siguientes

Si la respuesta es SI realice la pregunta 17 y siguientes

17. ¿Qué métodos utiliza? _____

18.Cuál es el periodo de vida útil del producto en días desde la cosecha hasta el consumo final _____

19. ¿Qué porcentaje de desperdicio se maneja respecto a la cantidad total cosechada?

- A. De 2% a 10%
- B. De 11% a 20%
- C. De 21% a 30%
- D. Más de 31%

20. ¿Conoce productos sustitutos respecto al tomate de?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 22 y siguientes

Si la respuesta es SI realice la pregunta 21 y siguientes

21. Mencíónelos: _____

22. ¿Qué porcentaje de utilidad maneja de acuerdo al costo o precio de adquisición?

- A. De 5% a 10%
- B. De 11% a 20%
- C. De 21% a 30%
- D. Más de 31%

23. ¿Cómo evaluaría usted la rentabilidad del tomate?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

24. Exprese las razones de su respuesta: _____

25. ¿Cómo cree que se podría mejorar la comercialización del tomate? _____

Anexo B. ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES DE TOMATE DE CARNE

PRESENTACIÓN: Reciba de parte de la Universidad de Nariño un cordial saludo, y el agradecimiento por la colaboración al contestar estas preguntas para la realización de un estudio de la producción y comercialización del tomate de CARNE.

Fecha: _____ Mpio.: _____ Nombre o Razón social: _____

Tipo de distribuidor: _____ Número de empleados: _____
Años de experiencia _____

1. ¿De qué manera obtiene el tomate?

- A. Proveedor fijo
- B. Proveedor variable

2. ¿Con qué frecuencia compra el producto?

- A. Diario
- B. Tres veces en semana
- C. Dos veces en semana
- D. Una vez en semana
- E. Cada 15 días
- F. Más de 15 días _____

3. ¿Qué cantidad de producto compra? _____

4. ¿Tiene que desplazarse para la obtención del producto?

Sí _____ No _____

5. ¿Ha tenido problemas con los proveedores?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 7 y siguientes

Si la respuesta es SI realice la pregunta 6 y siguientes

6. De qué tipo:

- A. Calidad del producto
- B. Oportunidad en la entrega
- C. Altos precios
- D. Todos los anteriores
- E. ¿Otros? ¿Cuáles?: _____

7. ¿Qué tamaño ofrece?

- A. Tamaño 1
- B. Tamaño 2
- C. Tamaño 3
- D. Tamaño uvilla
- E. Todas las anteriores

8. ¿Qué unidad de medida maneja para la venta del producto?

- A. Unidades
- B. kilos
- C. Cajas o canastas
- D. Guacales
- E. Toneladas

9. ¿Cuál es el precio del kilo por tamaño?

Tamaño 1 \$ _____
 Tamaño 2 \$ _____
 Tamaño 3 \$ _____
 Tamaño uvilla \$ _____

10. ¿Qué cantidad promedio de producto vende al mes? _____

11. ¿Qué alternativa de pago para la venta maneja?

- A. Contado
- B. Crédito
- C. Crédito – contado

12. ¿Qué tipo de comercio realiza?

- A. Al por mayor
- B. Al por menor
- C. ¿Otra? ¿Cuál? _____

13. ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta en el momento de la compra o selección del mismo?

- A. Madurez
- B. Variedad
- C. Sanidad
- D. Todas las anteriores
- E. ¿Otros? ¿Cuáles? _____

14. Maneja métodos para la conservación del producto:

Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 16

Si la respuesta es SI realice la pregunta 15 y siguientes

15. ¿Qué métodos utiliza?

16. Cuál es el periodo de conservación del producto en días desde la adquisición hasta el consumo final _____

17. ¿Qué porcentaje de desperdicio se maneja con respecto a la cantidad adquirida?

- A. De 2% a 10%
- B. De 11% a 20%
- C. De 21% a 30%
- D. Más de 30%

18. ¿Qué tipo de canal utiliza para la distribución del producto:

- A. Distribuidores directos
- B. Distribuidores indirectos
- C. ¿Otro? ¿Cuál? _____

19. ¿Con respecto al comportamiento del mercado:

- A. La oferta cubre la demanda
- B. La oferta es mayor a la demanda
- C. La demanda es mayor a la oferta

20. ¿Conoce productos sustitutos respecto al tomate de CARNE?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 22

Si la respuesta es SI realice la pregunta 21 y siguientes

21. Mencíonelos: _____

22. ¿Qué porcentaje de utilidad maneja de acuerdo al costo o precio de adquisición?

- A. De 5% a 10%
- B. De 11% a 20%
- C. De 21% a 30%
- D. Más de 30%

23. ¿Cómo evaluaría usted la rentabilidad del tomate?

- A.** Excelente
- B.** Bueno
- C.** Regular
- D.** Malo

24. Exprese las razones de su respuesta: _____

25. ¿Cómo cree que se podría mejorar la comercialización del tomate?

Anexo C. ENCUESTA PARA CONSUMIDORES DE TOMATE DE CARNE

PRESENTACIÓN: Reciba de parte de la Universidad de Nariño un cordial saludo, y el agradecimiento por la colaboración al contestar estas preguntas para la realización de un estudio de la producción y comercialización del tomate de CARNE.

Fecha: _____ Municipio. _____ Estrato: _____

1. ¿Dónde adquiere el tomate ?

A. Galería

B. Supermercado

C. Tienda

D. Todos los anteriores

E. ¿Otros? ¿Cuales? _____

2. ¿Con qué frecuencia compra?

A. Diario

B. Tres veces en semana

C. Dos veces en semana

D. Una vez en semana

E. Cada 15 días

F. Más de 15 días ____

3. ¿Qué unidad de medida prefiere en el momento de la compra?

A. Unidades

B. Kilogramos

C. Otro? Cuales? _____

4. ¿Qué cantidad de producto compra semanalmente de acuerdo a la unidad de medida que decide? _____

5. ¿Qué tamaño de tomate elige?

A. Grande

B. Mediano

C. Pequeño

D. Todos los anteriores

6. ¿Cuál es el precio por unidad de medida? _____
 ¿Está de acuerdo con el precio? Sí _____ No _____
7. ¿Cuál es el tipo de tomate que prefiere?
- A. Chonto
 B. Larga vida
8. ¿Cuál es el nivel de importancia del tomate?
- A. Alto
 B. Medio
 C. Bajo
9. ¿Qué exigencias de calidad del producto tiene en cuenta en el momento de la compra o selección del mismo?
- A. Madurez
 B. Variedad
 C. Sanidad
 D. Todas las anteriores
 E. ¿Otros? ¿Cuáles? _____
10. Utiliza métodos para la conservación del producto:
 Sí _____ No _____
- Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 11**
Si la respuesta es SI realice la pregunta 10 y siguientes
11. ¿Qué métodos utiliza? _____
12. ¿Cuál es el periodo de conservación del producto en días desde la compra hasta el consumo final _____
13. ¿Conoce productos sustitutos respecto al tomate de?
- Sí _____ No _____
- Si la respuesta es NO termine la encuesta**
Si la respuesta es SI realice la pregunta 13
14. Menciónelos: _____