

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROFRESAS EN EL MUNICIPIO  
DE POTOSI, AL HORIZONTE 2015**

**MARTHA GRACIELA BENAVIDES SALAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XIV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROFRESAS EN EL MUNICIPIO  
DE POTOSI, AL HORIZONTE 2015**

**MARTHA GRACIELA BENAVIDES SALAS**

**Trabajo de grado presentado  
Como requisito parcial para optar al titulo de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. Armando Paz**

**UNIVESIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XIV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor.”

Artículo 1 de Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966 emanada por el honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTAS DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

-----  
**FABIO MEJIA ZAMBRANO**  
Jurado

-----  
**DIEGO DE LA ROSA**  
Jurado

-----  
**ARMANDO PAZ**  
Asesor

**San Juan de Pasto, 30 de Septiembre 2010**

## RESUMEN

Este documento es una compilación de actividades realizadas durante doce meses en la empresa Agrofresas en el municipio de Potosí – vereda Diezmero en el departamento de Nariño, las cuales están encaminadas a ejecutar un plan de mercadeo.

En este orden de ideas, el presente trabajo de grado inicia exponiendo un perfil de las capacidades internas del entorno y competitivo con la matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI), Matriz de evaluación del factor externo (MEFE), Matriz del perfil competitivo (MAFE), Matriz de Fortalezas, Amenazas, debilidades, Oportunidades (FADO), Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), Matriz Grupo Consultor de Boston (BCG), Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) cada una de estas herramientas analíticas aportando decisiones de una manera sistematizada ayudando a resolver problemas de manera apropiada.

De igual manera se hizo una investigación de mercados donde se detecto cuales son las necesidades que tiene el cliente, es decir restaurantes, panaderías, fruterías, empresas lácteas, almacenes de cadena, y así poder llegar a satisfacer estas exigencias.

Se formulo estrategias para la empresa Agrofresas encaminadas a acrecentar sus esfuerzos e incrementar las ventas en los mercados actuales, en donde será necesario la ejecución de cada una de las estrategias propuestas como el desarrollo del producto y penetración en el mercado así como establecer un objetivo de Mercadeo que será aumentar la participación del mercado en el año 2011.

Se propone un Plan de acción considerando su difusión y su respectivo control, donde cada una de las estrategias del marketing reúnan todas las actividades necesarias para alcanzar el objetivo fijado.

El documento finaliza con los aspectos financieros: Costos de producción, Plan de producción, Ventas Proyectadas, Balance general, Estados de resultados y Flujo de efectivo. Asimismo, se realiza una evaluación financiera con el Valor presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno y Tasa interna modificada (TIRM).

## ABSTRACT

This document is a compilation of activities for twelve months at the company Agrofresas in the town of Potosi - tithe village in the department of Nariño, which are designed to implement a marketing plan.

In this vein, this paper begins by exposing a grade profile of the internal capabilities and competitive environment with the matrix of Internal Factor Evaluation (MEFI), Matrix external factor evaluation (MEFE) competitive profile matrix (MAFE) Matrix Strengths, Threats, Weaknesses, Opportunities (SWOT) Matrix, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Boston Consulting Group (BCG) Matrix Quantitative Strategic Planning (MCPE) each of these decisions by providing analytical tools in a systematic way to help solve problems appropriately.

Similarly became a market research which are detected where the need of the client, ie restaurants, bakeries, fruit, dairy companies, chain stores, so you can get to meet these requirements.

Formulating strategies for the company Agrofresas aimed to increase its efforts and increase sales in existing markets, where it will be the implementation of each of the proposed strategies such as product development and market penetration and establish a target marketing that will increase market share in 2011.

We propose an action plan considering its distribution and the respective control, where each of the marketing strategies of having all the activities necessary to achieve the target.

The paper concludes with the financial aspects: production costs, production plan, projected sales, balance sheet, income statements and cash flow. Also, a financial assessment with the Net Present Value (NPV), internal rate of return and modified internal rate .

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora agradece a la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y al programa de Postgrados.

De forma especial a la empresa Agrofresas del municipio de Potosí – vereda Diezmero.

A todos los amigos y compañeros de estudio que durante este proceso brindaron su conocimiento y su apoyo, mil gracias.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>1. PROBLEMA</b>	18
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA</b>	18
<b>1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	19
1.2.1 Pregunta General	19
1.2.2 Preguntas específicas	19
<b>2 OBJETIVOS</b>	20
2.1 OBJETIVOS GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
<b>3 JUSTIFICACION</b>	21
<b>4 COBERTURA</b>	23
4.1 Cobertura Espacial	23
4.2 Cobertura Temporal	23
4.3 Cobertura Sectorial	23
<b>5 MARCOS DE REFERENCIA</b>	24
<b>5.1 MARCO DE ANTECEDENTES</b>	24
5.1.1 Antecedentes históricos de la fruta	24
5.1.2 Importancia del cultivo	25
5.1.3 Descripción de la planta	25
5.1.4 Cultivo de fresa hidropónico	26
5.1.4.1 Sistema de cultivo hidropónico	26
5.1.5 Composición química de la fresa	27
5.1.6 Plagas y enfermedades	28
<b>5.2 MARCO TEORICO</b>	29
5.2.1 Escuela del Diseño	29
5.2.2 Escuela del Planeamiento	29
5.2.3 Escuela del Entorno	30
5.2.4 Teoría General De Sistemas ( TGS)	30
5.2.4.1 Clasificación de los Sistemas	30
5.2.4.2 Estructura de todos los Sistemas	31

5.2.4.3 Los modelos de organización bajo el enfoque de Sistemas	32
5.2.5 Teoría de la Contingencia	34
5.2.5.1 Modelo de la contingencia y teoría de la Organización	34
<b>5.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>35</b>
<b>5.4 MARCO LEGAL</b>	<b>39</b>
<b>6. ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>41</b>
6.1 TIPO DE ESTUDIO	41
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
6.3.1 Fuentes primarias	41
6.3.2 Fuentes secundarias	41
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6.4.1 Tratamiento de la información	42
<b>7. ANALISIS DE LA SITUACION</b>	<b>43</b>
7.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	43
7.1.1 Capacidad Directiva	44
7.1.1.1 Planeación	44
7.1.1.2 Organización	45
7.1.1.3 Control	45
7.1.2 Capacidad competitiva	48
7.1.3 Capacidad financiera	49
7.1.4 Capacidad tecnológica	51
7.1.5 Capacidad del talento humano	52
7.2 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)	53
7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	54
7.3.1 Entorno tecnologico	54
7.3.2 Entorno social y geografico	56
7.3.3 Entorno economico	57
7.3.4 Entorno Político	59
7.3.5 Entorno competitivo	59
7.3.6 Entorno del cliente	61
7.3.7 Entorno del mercado	
7.4 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	62
7.5 MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS (MEFI)	63
7.6 MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES EXTERNAS (MEFE)	65
7.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO O MATRIZ DE FACTORES	

DE ÉXITO (MAFE)	67
7.8 ANALISIS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES,FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	69
7.9 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	71
7.9.1 APLICACIÓN DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	71
7.10 MATRIZ BCG	77
7.10.1 Aplicación de la Boston consultor group	77
7.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANI. ESTRATEGICA (CPE)	79
<b>8 FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>84</b>
8.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	84
8.1.1 Estrategia de Producto	84
8.1.2 Estrategia de Distribución y comercialización	85
8.1.3 Estrategias de Comunicación y publicidad	86
8.1.4 Estrategias de Promoción	86
8.1.5 Estrategia de Precio	86
<b>9. PLAN DE ACCION</b>	<b>88</b>
<b>9.1 EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>90</b>
<b>10. PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>91</b>
<b>11. ASPECTOS FINANCIEROS - EJECUCION</b>	<b>92</b>
11.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN	92
11.2 PLAN DE PRODUCCIÓN	92
11.3 VENTAS PROYECTADAS	93
11.4 BALANCES PROYECTADOS 2015	94
11.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 2015	95
11.6 FLUJO EFECTIVO PROYECTADO 2015	96
<b>12. EVALUACION FINANCIERA</b>	<b>97</b>
12.1 Valor presente Neto (VPN)	97
12.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	97
12.3 Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	97
<b>13. CONCLUSIONES</b>	<b>99</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Composición nutricional	27
<b>Tabla 2</b> Entrevistados	42
<b>Tabla 3</b> Capacidad Directiva	48
<b>Tabla 4</b> Capacidad competitiva	49
<b>Tabla 5</b> Capital de trabajo	49
<b>Tabla 6</b> Razón corriente	49
<b>Tabla 7</b> Razón Acida	50
<b>Tabla 8</b> Razón deuda activo total	50
<b>Tabla 9</b> Rotación de inventarios	50
<b>Tabla 10</b> Rotación de activos fijos	50
<b>Tabla 11</b> Rotación de activos total	51
<b>Tabla 12</b> Margen Neta de Utilidad	51
<b>Tabla 13</b> Capacidad financiera	51
<b>Tabla 14</b> Capacidad tecnológica	52
<b>Tabla 15</b> Capacidad del talento humano	53
<b>Tabla 16</b> Matriz del perfil de la capacidad Interna (PCI)	53
<b>Tabla 17</b> Entorno tecnológico	54
<b>Tabla 18</b> Entorno Social y Geográfico	57
<b>Tabla 19</b> Entorno Económico	58
<b>Tabla 20</b> Entorno Político	59
<b>Tabla 21</b> Ubicación de Nariño en la escala Nacional de competitividad	60
<b>Tabla 22</b> Entorno Competitivo	60
<b>Tabla 23</b> Entorno del cliente	61
<b>Tabla 24</b> Entorno del Mercado	61
<b>Tabla 25</b> Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	62
<b>Tabla 26</b> Matriz de Evaluación de variables internas (MEFI)	64
<b>Tabla 27</b> Matriz de Evaluación y variables externas (MEFE)	66
<b>Tabla 28</b> Matriz de perfil competitivo o Matriz de factores claves de éxito	68
<b>Tabla 29</b> Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	70
<b>Tabla 30</b> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	72
<b>Tabla 31</b> Matriz de Consultor de Boston (BCG)	78
<b>Tabla 32</b> Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica (MPCE)	81
<b>Tabla 33</b> Que precio esta pagando por el kilo de fresa	87
<b>Tabla 34</b> Plan de Acción o de mercadeo	89
<b>Tabla 35</b> Sistema de control y evaluación control de gestión	90

<b>Tabla 36</b>	Datos iniciales del punto de equilibrio	91
<b>Tabla 37</b>	Datos para la grafica del punto de equilibrio	91
<b>Tabla 38</b>	Cotos de producción	92
<b>Tabla 39</b>	Proyección de producción mensual y anual	92
<b>Tabla 40</b>	Proyección de ventas en pesos	93
<b>Tabla 41</b>	Balances Proyectados 2015	94
<b>Tabla 42</b>	Estado de resultados proyectado 2015	95
<b>Tabla 43</b>	Flujo de Efectivo proyectado 2015	96

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Organigrama Agrofresas	46
<b>Figura 2</b> Matriz de Posición estratégica y pan de acción plano cartesiano (PEYEA)	72
<b>Figura 3</b> Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)	79
<b>Figura 4</b> Canales de distribución a consumidores	85
<b>Figura 5</b> Canales de distribución a empresas	85
<b>Figura 6</b> Que precio esta pagando por el kilo de fresa	87
<b>Figura 7</b> Grafica de punto de equilibrio	91

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A</b> Formato de encuesta para empresas lácteas, panaderías, restaurantes, fruterías	104
<b>Anexo B</b> Formato de encuesta para Almacenes de cadena	105
<b>Anexo C</b> Empresas encuestadas	106
<b>Anexo D</b> Cronograma de Actividades de producción	108
<b>Anexo E</b> Balance general Agrofresas 2009	109
<b>Anexo F</b> Estados de Resultados de la empresa Agrofresas 2009	110
<b>Anexo G</b> Cultivo vertical de tubos colgantes agrofresas	112
<b>Anexo H</b> Logotipo Agrofresas	113
<b>Anexo I</b> Empaque Agrofresas	113
<b>Anexo J</b> Etiqueta Agrofresas	113
<b>Anexo K</b> Material POP	114

## GLOSARIO

**ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:** evaluación financiera del potencial de ganancia de precios alternativos.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**CANALES DE MERCADEO:** trayectoria seguida por un producto para llegar al consumidor.

**COMUNICACIONES DE MERCADEO:** mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, etc.

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA:** proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

**ESLOGAN:** fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc.

**ESTILO DE VIDA:** manera en que la gente desarrolla sus vidas en aspectos tales como actividades profesionales, sociales y de consumo.

**ESTRATEGIA DE MERCADEO:** plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

**LOGOTIPO:** abreviado "Logo". Es la marca, el símbolo de una empresa.

**MARCA:** un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

**MERCADO META:** segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios.

**MERCADO OBJETO:** grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

**PROMOCIÓN DE VENTAS:** técnicas utilizadas como complemento de la publicidad, las ventas personales, Como por ejemplo, concursos, premios, etc.

**PROMOCIÓN:** tarea de informar e influir en los consumidores para elegir un producto o servicio determinado.

**PRONÓSTICO DE VENTAS:** estimación de las ventas anticipadas, expresada en cantidades de dólares y unidades. El pronóstico de ventas es válido en un conjunto específico de condiciones económicas y durante un periodo de tiempo limitado.

**PUBLICIDAD:** cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

**PUBLICIDAD DE PRODUCTOS:** publicidad cuyo único propósito es vender un producto.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** división arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento.

**SERVICIO:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia el 90% de la producción de frutas se realiza en condiciones artesanales y sin ningún tipo de tecnificación. Con unas pocas irregularidades, la producción colombiana de frutas presenta un nivel muy bajo de tecnificación, uno de los factores involucrados en esta situación es el escaso manejo proporcionado a las mismas en la región, enfocándose escasamente a la aplicación de técnicas pos cosecha para su comercialización en fresco.

En el caso de Nariño la producción de fresas no es tecnificada, se realiza en pequeñas extensiones de tierra, además; no hay organización en los pequeños productores, lo que conlleva a la insatisfacción de la demanda existente entre los transformadores y comercializadores de este producto.

Teniendo en cuenta lo anterior y también la situación actual en donde se esta incentivando la creación de empresas, el presente trabajo es una alternativa para crear procesos comerciales; mejorando los escenarios de la competitividad de la empresa, para incrustarse debidamente a los nuevos paradigmas, con apuestas de largo alcance que logren encontrar la senda del desarrollo de la empresa generando así fuentes de empleo y condiciones favorables a través del tiempo como rentabilidad y sostenibilidad, con lo que se beneficiara también la comunidad, contribuyendo con el desarrollo de la región e incentivando a las personas para crear sus propias fuentes de empleo.

La importancia de elaborar un proyecto que trabaja haciendo uso de las diferentes actividades esenciales para la comercialización, incidiendo de manera fundamental al mercado; generando beneficios a la empresa de "AGROFRESAS", es planear y poner en marcha el desarrollo de la empresa y de su producto mediante las actividades comerciales de venta.

## 1. PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de Nariño se ha caracterizado a través del tiempo por ser una región especialmente agrícola, destacando los cultivos de papa, maíz y trigo, los cuales han contribuido a la economía del departamento como una de sus principales actividades económicas y aporta una tercera parte del producto departamental<sup>1</sup>.

En el caso específico de la fresa, existen en la región, pequeños productores que cultivan de manera tradicional, es decir, no hacen uso de recursos tecnológicos que faciliten, aumenten y aceleren su producción, además la producción de fresa en el departamento no alcanza a figurar en los diferentes estudios y censos realizados por la secretaría de agricultura sobre estimaciones agropecuarias de la región, en donde se recopila la información acerca de cultivos, áreas de siembra, rendimiento, número de productores y costos de los diferentes productos que aportan a la economía de Nariño, entre los que se encuentran frutas como la mora, lulo, papaya, granadilla, cítricos, banano, uchuva, tomate, mango, maracuyá, pina, guanábana, coco y borjón<sup>2</sup>.

Por lo tanto, el sector de las frutas afronta muchos problemas para alcanzar una competitividad y productividad que le permita satisfacer la creciente y exigente demanda, expandir su mercado y competir tanto internamente como externamente con calidad y precios.

También se observa falencias en los medios de producción, los cuales no van a la par con los adelantos tecnológicos; además prevalece una cultura tímida y temerosa a los nuevos retos que impone el actual mercado, obstaculizando el cambio de la comercialización. Este es uno de los aspectos débiles de la empresa "Agrofresas", debido a factores que afronta la empresa como por ejemplo la falta de inversión la cual impide adquirir nuevas tecnologías en maquinas y capacitación retrasando el crecimiento y su desarrollo.

La solución de estos problemas mejorara su competitividad en cuanto a la calidad de su producto, mejorara en el precio y la cantidad ofrecida, obteniendo un reconocimiento regional y nacional. De aquí la necesidad de proponer un plan de mercadeo que permitan buscar opciones de incursionar en nuevos mercados con un mejor producto en cuanto a la calidad para lograr una mayor participación en el

---

<sup>1</sup> ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO: ruralidad y aislamiento geográfico. Documento: Trabajo sobre economía regional. Banco de la República. 2007.

<sup>2</sup> CONSOLIDADO AGROPECUARIO- 2005. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.

mercado, esto mediante el conocimiento y el conveniente aprovechamiento de las diferentes ventajas que posee el departamento; además, de ser participe de los beneficios que puedan traer los distintos acuerdos que Colombia haya firmado y firmara con otros países.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Pregunta general.**

- ¿Como fortalecer desde el ámbito del mercadeo la posición competitiva de la empresa Agrofresas?

### **1.2.2 Preguntas específicas.**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Agrofresa?
- ¿Cuales son los objetivos de mercadeo que la empresa debe implementar?
- ¿Cuales son los mercados objetivos de la empresa Agrofresas?
- ¿Cuáles son las estrategias para que la empresa alcance sus objetivos de mercadeo?
- ¿Cuales son los cursos estratégicos, alternativos de acción para que la empresa alcance sus objetivos de mercadeo?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

- Desarrollar un plan de mercadeo para la empresa Agrofresas en el Municipio de Potosí – vereda Diezmero.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un perfil de las capacidades internas, auditoria del entorno y un perfil competitivo.
- Realizar una investigación de mercados
- Formular estrategias pertinentes y concurrentes para la empresa Agrofresas.
- Establecer objetivos de Mercadeo
- Proponer un Plan de acción considerando la difusión y el respectivo control

### 3. JUSTIFICACIÓN

La empresa “Agrofresas”, necesita crear mejores posibilidades de crecimiento y desarrollo; a través de planes de comercialización que definan mejor el mercado de su producto; por lo tanto se pretende facilitar a la empresa herramientas necesarias para crear oportunidades comerciales en el mercado, aprovechando los recursos con que estos cuentan, a fin de establecer ampliar y diversificar mercados potenciales.

El comercio de frutas y hortalizas ha tenido un crecimiento constante en los dos decenios, representando uno de los principales rubros de exportación y generación de divisas para muchos países en desarrollo.

La pérdida del valor del producto como consecuencia de la disminución de la calidad durante el manejo pos cosecha, el almacenamiento y la distribución son factores de gran importancia en la pérdidas económicas que sufren los países productores.

Así mismo, en los últimos años se han registrado numerosos casos de rechazos de frutas en los mercados internacionales debido principalmente, al uso de plaguicidas no permitidos o al uso excesivo de los permitidos, el incumplimiento de los requisitos de etiquetado y empaquetado, la presencia de contaminantes, la falta de información nutricional necesaria y el deterioro de la calidad del producto; debido a factores fisiológicos como patológicos.

En respuesta a la necesidad de reducir los riesgos asociados con la producción y comercialización de frutas frescas como mecanismo para generar mayores oportunidades de mercado, es necesario aplicar prácticas seguras para el manejo de las frutas en toda la cadena alimentaria, además de vincular técnicas de conservación que garanticen su vida útil y que generen valor agregado al producto. Estos esfuerzos hacen hincapié en la aplicación de buenas prácticas agrícolas durante las fases de producción y cosecha, buenas prácticas de manufactura o fabricación durante la fase de adecuación y procesamiento del producto y de los sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad para la prevención y control de los peligros en toda la cadena.

Por tanto, con la implementación de un sistema de cultivo bajo el sistema hidropónico, es posible cumplir con las prácticas necesarias para el manejo y control adecuado de los cultivos y así cumplir con altos niveles de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes, además, en el caso específico de la fresa, ésta se ha convertido en un cultivo industrial muy importante a nivel mundial, se puede afirmar que la planta posee las más variadas y complejas posibilidades de manejo, esta condición le ha permitido un gran desarrollo en las áreas productivas. Al desarrollo científico y tecnológico en la producción de esta

fruta ha contribuido la naturaleza de su morfología y fisiología, que permiten manejarla en condiciones de ambiente controlado y también la atracción que ofrecen sus características de forma, color, gusto y aroma, lo que ha hecho de la fresa uno de los productos más apetecidos, tanto para consumo directo como para la elaboración de derivados de gran demanda universal.

## **4. COBERTURA**

### **4.1 COBERTURA ESPACIAL.**

La investigación de comercialización para los productores de fresas Agrofresas, se encuentra localizado al sur de la región andino - amazónico, formando parte de la cordillera centro oriental del departamento de Nariño, con una superficie de 397 Km<sup>2</sup> y una altura de 2746 mts sobre el nivel del mar, tiene clima frío, presenta en forma general una economía tradicional basada en el sector agrícola<sup>3</sup>.

### **4.2 COBERTURA TEMPORAL.**

La investigación se realiza en el periodo comprendido entre octubre de 2009 a Septiembre de 2010, con un marco de trabajo de doce meses.

### **4.3 COBERTURA SECTORIAL.**

El estudio abarca a los productores de fresa de la empresa Agrofresas en el municipio de Potosí – vereda Diezmero.

---

<sup>3</sup> PEÑA, Edilberto Rafael. Geografía, historia y cultura de Potosí, 1995 p.5.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO DE ANTECEDENTES

**5.1.1 Antecedentes históricos de la fruta.** Las primeras referencias históricas acerca del cultivo de la fresa se encuentran en los escritos de los antiguos romanos como Plinio, Virgilio, y Ovidio, que vivieron por los años 19 a 43 a.C. según tratadistas por los años 1300 la fresa se sembraba como planta ornamental y como fruto de mesa.

En América antes de Cristóbal Colon se sembraba en Chile y de allí fueron llevadas a Europa en 1715 especialmente a Francia algunas variedades dando origen, mediante el cruzamiento, a las fresas cultivadas actualmente; son variedades resultantes de los cruzamientos entre la "Fragaria Chiloensis" de Chile y la "Fragaria Virginia" de Europa. Las labores de investigación principalmente en los Estados Unidos, han producido muchas variedades las cuales se utilizan en Colombia<sup>4</sup>.

La palabra fresa se deriva del nombre Frezier, ingeniero francés que llevo el fruto de Chile a Europa, y el termino francés es "Fraise" en Inglaterra se le llamaba "Hayberry" este término pudo degenerar en la actual palabra "Strawberry".

La fresa es una planta de la familia de las *rosáceas* del genero *fragaria*<sup>5</sup> que posee un rizoma cilíndrico de tallos rastreros que al cabo de cierto estado de desarrollo emite ramificaciones de gran longitud llamadas estolones, constituidos normalmente por dos entrenudos de 10 a 20 cm de longitud y una yema terminal que forma una nueva planta la desarrollarse. La planta es pequeña de no más de 50 cm de altura, con numerosas hojas trilobuladas de pecíolos largos, que se originan en una corona o rizoma muy corto, que se encuentra a nivel del suelo y constituye la base de crecimiento de la planta.

La fresa es una de las frutas mas conocidas del mundo, es una fruta fresca la cual se utiliza como alimento nutritivo y complementario en la dieta de las personas, es una fruta que se la puede preparar en jugo, como mermelada, en la fabricación de yogures, pasteles, confitería néctares, ensaladas, helados. La fresa es muy estimada por su aroma y sabor. La verdad es que esta fruta es todo un lujo para el paladar y para la vista, es una excelente fuente de vitaminas A,B,C,E,K, también posee calcio, yodo, fosforo, agua, magnesio, hierro, potasio, beta caroteno. El consumo de la fresa mejora la artritis, a su vez es recomendada para personas que sufren de estreñimiento, ayuda a limpiar el aparato digestivo e hipertensión

---

<sup>4</sup>LABORATORIOS DR. CALDERÓN. Fresa Hidropónica. Disponible en Internet: [http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Fresa/El\\_Cultivo\\_Hidroponico\\_de\\_Fresa.htm](http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Fresa/El_Cultivo_Hidroponico_de_Fresa.htm)

<sup>5</sup> WIKIPEDIA. Fragaria. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fragaria>.

por su alto contenido en calcio, hierro y fósforo es excelente para las personas que están padeciendo de anemia, de tuberculosis o convalecientes, es diurética, refrescante de fácil digestión y favorece las defensas naturales del cuerpo. La infusión de hojas de la fresa es un buen astringente. A todo esto hay que añadir sus muchas aplicaciones culinarias.

**5.1.2 Importancia del cultivo.** La fresa es un vegetal de tipo vivaz que puede vivir, varios años sin embargo dura dos años en producción económica.

La importancia actual que se ha dado en el mundo a la fresa ha hecho que su cultivo se extienda en casi toda Europa, principalmente en el Reino Unido, Francia, Alemania, Países Bajos, Polonia y España, en América: Estados Unidos, Canadá, México, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Chile, y Argentina. Hay opiniones que sostienen que la fresa es uno de los productos con creciente posibilidad de expansión de consumo, incluso a mercados alejados que pueden ser abastecidos gracias al transporte aéreo.

La dimensión del cultivo de fresa por casi todo el mundo se debe al desarrollo de variedades con distinto grado de adaptación ecológica y a los modernos sistemas de manejo de cultivo, lo cual hace posible su producción desde las regiones frías hasta las regiones tropicales y subtropicales.

Su adaptabilidad ecológica ha puesto a prueba la capacidad de los técnicos para encarar la producción de la fresa con las más avanzadas tecnologías lo que implica una continua y permanente actualización de conocimientos y la adaptación de los mismos a las variadas circunstancias que caracterizan a cada región del mundo.

### 5.1.3 Descripción de la planta<sup>6</sup>

**Raíces:** las primeras raíces presentan cambium vascular y suberoso, mientras que las segundas carecen de éste, son de color más claro y tienen un periodo de vida corto, de algunos días o semanas, en tanto que las raíces son perennes. Las raicillas sufren un proceso de renovación fisiológico, aunque influenciado por factores ambientales, patógenos de suelo, etc., que rompen el equilibrio. La profundidad del sistema radicular es muy variable, dependiendo entre otros factores, del tipo de suelo y la presencia de patógenos en el mismo. En condiciones óptimas pueden alcanzar los 2-3 m, aunque lo normal es que no sobrepasen los 40 cm, encontrándose la mayor parte (90%) en los primeros 25 cm.

---

<sup>6</sup> INFOAGRO. Descripción de la planta. Disponible en internet: [http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tradicionales/fresas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/fresas.htm)

**Tallo:** está constituido por un eje corto de forma cónica llamado “corona”, en el que se observan numerosas escamas foliares.

**Hojas:** aparecen en roseta y se insertan en la corona. Son largamente pecioladas y provistas de dos estípulas rojizas. Su limbo está dividido en tres folíolos pediculados, de bordes aserrados, tienen un gran número de estomas (300-400/mm<sup>2</sup>), por lo que pueden perder gran cantidad de agua por transpiración.

**Flores:** tiene 5-6 pétalos, de 20 a 35 estambres y varios cientos de pistilos sobre un receptáculo carnoso. Cada óvulo fecundado da lugar a un fruto de tipo aquenio. El desarrollo de los aquenios, distribuidos por la superficie del receptáculo carnoso, estimula el crecimiento y la coloración de éste, dando lugar al “fruto”.

**Inflorescencia:** Las inflorescencias se pueden desarrollar a partir de una yema terminal de la corona, o de yemas axilares de las hojas. La ramificación de la inflorescencia puede ser basal o distal. En el primer caso aparecen varias flores de porte similar, mientras que en el segundo hay una flor terminal o primaria y otras secundarias de menor tamaño.

**Fruto:** Es un eterio de color rojo, dulce y aromático, un engrosamiento del receptáculo floral cuya función es contener dentro de sí los frutos verdaderos de la planta, pequeños aquenios de color oscuro que en número de entre 150 y 200 se alojan en cada eterio.<sup>7</sup>

**5.1.4 Cultivo de fresa hidropónico.** El cultivo hidropónico controla sus concentraciones de insecticidas, bactericidas ya que se usan en menos oportunidades debido al aislamiento relativo que mejora el nivel de plagas por tal motivo se tiene un producto mas sano, mas orgánico con menos aditivos.

**5.1.4.1 Sistemas de cultivo hidropónico.** Etapas para una variedad no re floreciente, como son las habitualmente cultivadas.

**Verano:** período con influencia de días largos y temperaturas elevadas, la planta crece y se multiplica vegetativamente por emisión de estolones.

**Otoño:** con incidencia de días cortos y temperaturas descendentes, se da una paralización progresiva del crecimiento, con acumulación de reservas en las raíces. Comienza la iniciación floral y la latencia de la planta.

---

<sup>7</sup> WIKIPEDIA. Fragaria. <http://es.wikipedia.org/wiki/Fragaria>

**Invierno:** período de días cortos y bajas temperaturas en el que se produce una reducción del crecimiento.

**Primavera:** con la elevación de las temperaturas y el alargamiento progresivo de los días, las plantas producen una fuerte floración y fructificación.

En latitudes como las de Huelva, este comportamiento, este comportamiento varía notablemente debido a la suavidad de las temperaturas invernales. Este hecho permite una actividad vegetativa ininterrumpida a lo largo de todo el año. Los factores limitantes del crecimiento resultan ser entonces el fotoperiodo y las altas temperaturas estivales.<sup>8</sup>

**5.1.5 Composición química de la fresa:** Las cualidades organolépticas y su composición varían de acuerdo a las condiciones climáticas, el suelo, programas de fertilización, sistema de cultivo, época de cosecha, variedades, época de cosecha, grado de maduración, etc. En general para el caso de la fresa con las variedades grandes como Tioga, Pájaro, Chandler, el sabor es mejor cuando los días son luminosos y las noches frescas; los días nublados y húmedos así como el exceso de nitrógeno en abonos para el suelo así como aplicaciones foliares también alteran el sabor de la fresa.

Estudios de laboratorio sobre una muestra de 149 gramos de fresa determinaron la composición química promedio y muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Composición nutricional

ELEMENTO	CANTIDAD
Agua	90%
Carbohidratos	13 g.
Vitamina A	90 UI
Calcio	31 mg
Vitamina B1	0.04 mg
Proteínas	1 g
Fósforo	31 mg
Vitamina B2	0.10 mg
Grasas	1 g
Potasio	244 mg
Vitamina B5	0.90 mg
Hierro	1.5 mg
Vitamina C	88 mg
Calorías	55

<sup>8</sup> SCRIBD. Cultivo de fresa Hidropónico. Disponible en Internet: <http://www.scribd.com/doc/24471482/Cultivo-de-Fresa-Por-Hidroponia>

### **5.1.6 Plagas y enfermedades**

#### **Thrips (*Frankliella occidentalis*).**

Dañan con su estilete las flores y los frutos, llegando a deformarlos como reacción a su saliva tóxica. Debe prevenirse su ataque atendiendo al número de formas móviles por flor, suelen aparecer con tiempo seco, aumentando su población con la elevación de las temperaturas.

#### **Araña roja (*Tetranychus urticae* Koch)**

Este ácaro, de cuerpo globoso y anaranjado en estado adulto, es una de las plagas más graves del fresón. Inverna en plantas espontáneas o en hojas viejas de fresón para atacar a las hojas jóvenes con la llegada del calor.

#### **Podredumbre gris (*Botrytis cinerea*/*Sclerotinia fuckeliana*).**

Se desarrollan favorablemente en condiciones de alta humedad relativa y temperaturas entre los 15 y 20 °C. La diseminación se realiza por medio de esporas, ayudándose de la lluvia o el viento.

#### **Oidio (*Sphaeroteca macularis*)**

Se manifiesta como una pelusa blanquecina sobre ambas caras de la hoja. Prefiere las temperaturas elevadas, de 20 a 25 °C, y el tiempo soleado, deteniendo su ataque en condiciones de lluvia prolongada. Persiste durante el invierno en estructuras resistentes como peritecas.

#### **Mancha púrpura (*Mycosphaerella fragariae*).**

Aparece como una mancha circular de 2 a 3 mm de diámetro sobre la hoja. Se dispersa por medio de ascosporas y de esporas, con temperaturas suaves y alta humedad relativa.

#### **Hongos del suelo.**

Son varios los hongos que afectan a la planta desde su sistema radical o zona cortical del cuello, entre éstos se tiene *Fusarium* sp., *Pytophthora* sp., *Rhizoctonia* sp., *Rhizopus* sp., *Pythium* sp., *Cladosporium* sp., *Alternaria* sp. y *Penicillium* sp. En caso de no practicarse una fumigación previa al suelo, el cultivo se expone en gran medida al ataque de estos hongos parásitos, pudiendo llegar a ser dramáticas las consecuencias.

#### **Bacterias (*Xanthomas fragariae*).**

Ataca principalmente a la hoja, dando lugar a manchas aceitosas que se van uniendo y progresando a zonas necróticas. Se ve favorecida por temperaturas diurnas de alrededor de 20 °C y elevada humedad ambiental.

## 5.2 MARCO TEÓRICO

El plan de Marketing se lo abordara mediante las escuelas y los enfoques teóricos de:

Escuela de Diseño  
Escuela de Planeamiento,  
Escuela de Entorno  
Teoría General de Sistemas (TGS)  
Teoría de la Contingencia

Estos paradigmas son modelos de solución de problemas que establecen reglas y normas para administrar una situación dada ya que se debe estar consiente de las situaciones y contingencias que se presentan y de las principales variables o elementos que afectan las técnicas y aplicaciones, ninguna de estas teorías pueden funcionar por si solas ni incluye todo ya que son herramientas, materiales que permiten edificar las soluciones, estrategias y procesos para poder entender con una perspectiva integral y diseñar el plan a la empresa Agrofresas.

De acuerdo a los temas de estrategia – planificación de los autores Henry Mintzberg , Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand establecen las siguientes escuelas:

**5.2.1 Escuela del diseño (La estrategia como proceso de concepción).** Base fundamental del modelo de análisis DOFA, que busca el ajuste entre las capacidades internas y posibilidades externas. Para la escuela del diseño y más propiamente para Philip Selznick se debe considerar para el diseño de la estrategia dos factores relevantes como son las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social y algunos criterios como: consistencia, perfil adaptativo al entorno, ventaja competitiva y viabilidad.

Esta escuela no considera factores como el desarrollo incremental y la estrategia emergente o la influencia de la estructura existente.

**5.2.2 Escuela de planeamiento (La estrategia como proceso formal).** Esta escuela se convierte en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo (la estrategia debe ser una máquina).

Aunque el CEO sigue siendo el arquitecto de las estrategias no las diseña sino que las aprueba, ya que con los planes llegan “los planificadores”, los verdaderos jugadores del proceso.

Esta escuela da una clara dirección, permite la asignación de recursos y los planificadores prevén los hechos y pueden juzgar las estrategias hechas a la medida.

**5.2.3 La escuela del entorno (la estrategia como proceso reactivo).** Esta escuela le da un papel central al ambiente en la formación de la estrategia; considera a la organización como una entidad pasiva que sólo reacciona ante un entorno que fija la agenda. Como premisa considera que la estrategia es una respuesta ante los desafíos impuestos por el ambiente externo.

Todo depende, del tamaño de la organización, de la tecnología, de la estabilidad del contexto, de la hostilidad de la competencia.

Como limitación se puede decir que en esta escuela las dimensiones del ambiente son a menudo vagas y agregadas, esto la hace menos útil para la formación de la estrategia, niega opciones estratégicas factibles para las organizaciones y es poco realista.

**5.2.4 Teoría General de Sistemas (TGS)<sup>9</sup>.** Esta teoría estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

#### **5.2.4.1 Clasificación de los sistemas**

- **Abiertos y Cerrados:** Por la interacción con otros sistemas

- **Abstractos y concretos:** Por su composición material y objetiva. Un sistema abstracto es: aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas. Un sistema concreto es: aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos. Ackoff sostiene que los sistemas concretos tienen cuando menos dos subsistemas y al menos uno debe ser estimulante de otro reactivo.

- **Pasivos, Activos y Reactivos:** Por su capacidad de respuesta.

Un sistema abstracto, como el lenguaje, la cultura o las matemáticas, es pasivo. Un sistema numérico sólo funciona cuando se relaciona con uno activo; el ser humano, en el caso de las matemáticas, es quien estimula al otro sistema para que funcione. Los sistemas reactivos funcionan en respuesta al estímulo de otro.

- **Estáticos, Dinámicos, Homeostáticos y Probabilísticos:** Por su movilidad interna. De hecho, todo sistema mantiene por lo menos cierto dinamismo; es decir, son dinámicos hasta cierto límite. Este dinamismo interno produce un efecto de

---

<sup>9</sup> INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÓN. Teorías Generales y administrativas: Origen, evolución y Vanguardia. pág. 140.

caos en su proceso, conocido como entropía. Por esta razón, es importante el concepto de homeostasis, que significa equilibrio. Este término proviene del griego hornos, simetría, igualdad; y statos, equilibrio. Un sistema homeostático es aquel que siempre está en equilibrio, actúa solo, se autocorrigue, se autorregula, como el termostato del calentador de agua. La homeostasis no es automática, sino que se logra gracias a la fijación de parámetros de eficiencia. Así, los supervisores mantienen el sistema en equilibrio y controlan las variables de producción, ventas, asistencia del personal, ingresos, gastos, etcétera. Y probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su derrotero; las empresas son sobre todo sistemas probabilísticos, de ahí la importancia de la planeación de largo, mediano y corto plazos.

**-Determinanticos y dependientes:** Por la predeterminación de su funcionamiento Los determinanticos se caracterizan porque su funcionamiento se puede predecir con certeza; por ejemplo, el desempeño de una planta industrial por las capacidades de producción de sus máquinas.

**- Independientes e Interdependientes:** Por su grado de dependencia respecto de otros o del ambiente.

**- Los sistemas dependientes** son aquellos cuya operación se da totalmente en función de otro sistema y su medio; la posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, en los sistemas independientes su funcionamiento está regido por ellos mismos y son capaces de modificarse porque tienen libertad para decidir.

#### **5.2.4.2 La Estructura de Todos los Sistemas Tienen Los Siguietes Elementos:**

- Insumo(s) o influjos: abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión (dinero, personal, materia prima).

- Proceso(s): es la transformación de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas (producción, ventas, finanzas y contabilidad, etcétera).

- Producto(s): es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).

- Retroalimentación(es) Retro proviene del latín y significa hacia atrás, atrás. Administrativamente, es el análisis de los resultados con relación a la aceptación del usuario y/o cliente, y/o consumidor, respecto de lo que produce la empresa.

### 5.2.4.3 Los modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas son<sup>10</sup> :

- **Modelo de Kast y Kahn**, que ve a la organización como un sistema abierto que contiene los siguientes elementos:

- Insumos
- Resultados o productos.
- El funcionamiento de la organización como proceso.

Katz y Kahn señalan que el funcionamiento organizativo se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos:

- **subsistema de producción**, mediante el cual se lleva a cabo la transformación de insumos e información a productos;
- **subsistema de apoyo**, que permite las condiciones favorables para el funcionamiento de sistemas al apoyar al sistema en sus transacciones con el ambiente.
- **El tercer subsistema es el de mantenimiento**, gracias al cual se preserva el sistema. Los sistemas de recompensa y sanciones son subestructuras de mantenimiento. Las evaluaciones de la satisfacción del cliente tienen la función de mantenimiento, para que los clientes conserven el grado de satisfacción deseado.
- **subsistemas de adaptación** es ajustar el sistema a los cambios del ambiente para evitar que se interrumpa la entrada de insumos y la exportación de productos del sistema.
- **El subsistema de dirección** está compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir los demás subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad.

- **Modelo de Kast y Rosenzweig<sup>11</sup>**, Consideran a la organización como un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades. Tales recursos regresan al medio en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad.

Para Kast y Rosenzweig Los factores ambientales que influyen en la organización son:

---

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 149.

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 150.

- **Culturales:** Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad; su desarrollo histórico e ideologías presentes; además, creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.
- **Tecnológicos:** Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- **Educacionales:** Grados de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- **Políticos:** Sistema político y situación política general.
- **Legales:** Legislación que afecta diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con el medio.
- **Recursos naturales:** Disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, hidrográficas, etcétera.
- **Demográficos:** Edad, sexo, cantidad y distribución de los recursos humanos.
- **Sociológicos:** Estratificación y movilidad sociales, definición de los papeles sociales y características de las instituciones sociales.
- **Económicos:** Estado de la economía y acción de los agentes económicos, incluso el cliente. Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos.

Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes componentes o subsistemas:

- Subsistema de metas y valores
  - Subsistema técnico
  - Subsistema estructural
  - Subsistema psicosocial
  - Subsistema administrativo
- **Subsistema de metas y valores** Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y, en última instancia, de la misión o fin primordial de la organización. También abarca los objetivos de los miembros de la organización como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales de la actividad y culturales.
  - **Subsistema técnico** Este subsistema está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para las tareas. Contiene las técnicas mediante las cuales los insumes se transforman en productos, y la maquinaria y equipos que se necesitan.

- **Subsistema estructural** Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; son los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las operaciones en la organización. Asimismo, proporciona las bases para la interacción de los subsistemas técnico y psicosocial.
- **Subsistema psicosocial** Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de estatus, dinámica de grupos y funciones entre los integrantes. Lo afectan los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.
- **Subsistema administrativo** Kast y Rosenzweig señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. Estos autores consideran la toma de decisiones la esencia del proceso del subsistema administrativo.

### 5.2.5 La Teoría de la Contingencia

“Una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no”.

Es una clase de la teoría del comportamiento que demanda que no hay una manera mejor de organizar una corporación, de conducir a una compañía, o de tomar decisiones. Un estilo de organización/de liderazgo/de toma de decisiones que es eficaz en algunas situaciones, puede no ser el acertado en otras situaciones, pueden no ser el acertado en otras situaciones ya que depende de los factores interno y externos.<sup>12</sup>

**5.2.5.1 Modelo Contingente y Teoría de la Organización<sup>13</sup>.** Se comprobó que la integración de los equipos de trabajo es un factor determinante de la productividad, y que no bastan las mejores tecnologías para obtener mayores rendimientos; incluso se vio que cualquier mejora técnica puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes.

Los investigadores formularon el concepto de modelo socio técnico, de acuerdo con el cual la forma de trabajar productivamente resulta de la combinación correcta del sistema tecnológico (conformado por los equipos técnicos necesarios para realizarla) con el sistema social (conjunto de relaciones entre quienes ejecutan las tareas). En pocas palabras, no basta la tecnología si no se integra al cuerpo social (equipo de trabajo). Igual que en el modelo de Katz y Kahn, reconocen los investigadores que la organización como sistema obtiene un equilibrio entre lo que recibe del exterior y lo que ella le proporciona al ambiente.

---

<sup>12</sup> 12MANAGE. Teoría de la contingencia Disponible en internet: [www.12manage.com/methods\\_contingency\\_theory\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_contingency_theory_es.html)

<sup>13</sup> Ibid. pág. 155

Su modelo socio técnico consiste en un sistema dinámico de importación-conversión/transformación-exportación.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **Competencia.**

Según Miller Leroy: (microeconomía) a este concepto lo asocia por lo general con el de rivalidad entre agentes económicos que llevan a cabo diferentes transacciones. Por lo tanto mientras los recursos sean escasos, existirá rivalidad, especialmente entre los vendedores, manifestándose oleadas de publicidad, mejoramiento de la calidad, disminución de precios, e incorporación de valor agregado a los productos.

#### **Competencia perfecta:**

Según los clásicos, los Individuos que participan en esta competencia poseen completa información sobre los costos de los productos y sus precios. Esta condición es básica para que los agentes que participan en el mercado, guiándose al principio de la racionalidad económica, puedan competir entre sí, de lo contrario no sabrían cuál es el máximo beneficio o máximo ingreso dado un costo que pueda obtener con la producción de cualquier mercancía. Además debe existir perfecta movilidad de los factores de la producción entre las diferentes actividades económicas. Esto permitirá que los agentes reasignen los recursos a la producción de la mercancía más rentable en cuanto a costos.

#### **Competencia Imperfecta.**

Según Homero Cuevas, la competencia imperfecta, difiere de la perfecta en que existen pocos en lugar de muchos productores potenciales para cada producto” (muchos en el sentido de que en la competencia perfecta cada productor es potencial de todos los demás)”. Por lo tanto lo fundamental en esta competencia es, que por ciertas limitaciones en la información y la movilidad, exista competencia entre algunas unidades productivas pero no entre todas a cierto nivel de precios.

#### **Competitividad.**

Capacidad con la cual un país o región, bajo condiciones de mercado libres y justas, pueden producir bienes y servicios que superen el nivel de mercados internacionales, Incremento en forma sostenida de los ingresos reales de su producción. ( OCDE). Por otra parte el IMD ( Internacional Institute for Management Development ) define la competitividad como “ la capacidad que tiene un país, región o empresa para crecer en forma sostenida generando más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”. La CEPAL, considera la competitividad como la habilidad de las empresas, industrias o regiones para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos sobre bases de crecimiento sostenibles”.

### **Demanda.**

La demanda de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en un área geográfica determinada, en un periodo de tiempo determinado o definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de mercadotecnia de la industria definidos (Kotler, 1989).

Los tres elementos principales para establecer una demanda efectiva, es determinar su necesidad; que debe percibirse como requerimiento y que debe estar respaldado por el poder de compra. Por tanto el análisis lógico de la demanda del consumidor descansa en el estudio de necesidades, su percepción como requerimiento por parte del individuo y la distribución del efectivo disponible.

### **Estimación de la demanda.**

Según Kotler y Armstrong (1996) es posible determinar la demanda de un producto a partir de información como: tamaño de la población, ingreso familiar, datos de censos poblacionales, datos de la banca, correo postal y otro tipo de datos que ayuden a caracterizar la demanda, ellos indican métodos para pronosticar ventas, como son los siguientes: encuestas de intención de los compradores, opinión de los vendedores, opinión de los expertos en el mercadeo, análisis de series de tiempo, análisis estadísticos de la demanda, indicadores guía y prueba de mercadeo.

### **Estrategia de comercialización.**

Según McCarthy y Perreault (1987) estrategias de comercialización son la combinación de un mercado "objetivo" y/o potencial que es un grupo muy homogéneo de clientes que una compañía desea mantener o atraer y una mezcla de mercadotecnia que combina las cuatro variables controlables que la compañía maneja para satisfacer nuestro mercado.

### **Especialización Internacional.**

Según Homero Cuevas, hace referencia a los máximos beneficios que todo el mundo alcanzaría cuando cada país produzca y venda únicamente aquellos productos en los cuales tienen ventajas absolutas ( o produce a menores costos a cambio de un ingreso real.

### **Globalización.**

Según la definición del Diccionario de Economía El concepto describe la realidad inmediata como una sociedad planetaria, mas allá de las fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales surge como consecuencia de la internalización cada vez mas acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político – culturales.

**Innovación.**

Según el manual de Frascati (OCDE, 1992), la innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio en un nuevo método de de servicio social.

**Mercadotecnia.**

Mercadotecnia consiste en la integración y coordinación de todas las funciones de mercadeo, que además están amortizadas con las demás actividades de la empresa, a fin de alcanzar el objetivo básico de producir las máximas utilidades a largo plazo. Según Aguilar (1981) menciona que la mercadotecnia es el estudio de todas las técnicas actividades que permiten conocer qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor.

**Mezcla de mercadotecnia.**

Las necesidades de un producto, bien o servicio van de acuerdo a la necesidad del consumidor, o debido a una gran variedad de factores que en el entorno tenga el mismo. El éxito o fracaso de un producto en el mercado depende de la manera en que se combinan varios elementos a los que son llamados mezcla de la mercadotecnia. Según Kotler y Armstrong (1996) mercadotecnia son los instrumentos controlables y básicos de la mercadotecnia –precio, plaza, producto y promoción- que la empresa mezcla para producir la reacción deseada en el mercado meta. Una mezcla de mercadotecnia tiene los siguientes elementos que son comúnmente conocidos como las cuatro P`s: Producto, Plaza, Precio, Promoción.

**Productividad.**

Según la Alianza por Equidad de Oportunidades en Educación y Competitividad regional, mide que tan eficientemente intervienen el capital y el trabajo en la producción de bienes y servicios. La productividad Total de factores analiza el efecto en la producción, derivado de la incorporación de tecnología o reformas originales.

**Posicionamiento de mercados.**

Es la manera en la cual los clientes o consumidores se ubican en su mente al producto o empresa que lo produce dentro de una escala donde caben todos los productos o empresas con las que el sujeto tiene contacto. La posición de un producto depende de una compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos de los consumidores respecto a un producto en comparación a los de la competencia. El posicionamiento de un producto se da en la mente de los consumidores de forma inducida por la empresa al azar (Kotler y Armstrong, 1996).

### **Segmentación de mercado.**

Kotler y Armstrong (1996) definen la segmentación de mercado como la división de mercados en grupos definidos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos. Para dividir un mercado se tiene que preparar para cada segmento perfiles y cada una de las necesidades para el segmento en gestión para poder identificar dichos perfiles se consideran ciertas variables que son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Los mercados consisten en compradores y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares (Kotler y Armstrong, 2001).

### **Selección del mercado meta.**

El mercado meta para Kotler y Armstrong (1996) se compone de compradores que comparten necesidades o características que la empresa pueda atender. Explican que el mercado meta se define después de conocer los perfiles de los segmentos analizados, bajo tres criterios que son: el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, los objetivos y los recursos de la empresa.

### **Ventaja.**

Superioridad en ciertas condiciones que hacen favorable una situación. **Ventaja Relativa.** Se presenta cuando ventajas absolutas se concentra en pocos países, mientras los demás no poseen ninguna, sin embargo la especialización ofrece mejores oportunidades de obtener ganancias a menores costos en aquellos países privilegiados, así por ejemplo, si en un país se produce dos bienes mas barato de lo que se produce en otro, le resulta mas beneficioso especializarse en uno solo pues reducirá al máximo sus costos, mientras el comercio internacional le permite adquirir el otro bien y así adquirir ganancias recíprocamente. Adam Smith fue quien desarrollo la teoría de las **ventajas absolutas** la cual nos dice que los productos no cuestan lo mismo en todos los países, y cada uno de estos, a través del comercio, puede adquirir productos a un costo menor que el interno. Si se garantiza la libertad de comercio, entonces todos los países ganarían el máximo posible en forma simultánea. Todos los países se benefician si cada uno puede obtener en el exterior al menos un producto con un costo menor que el interno supuesto, para ello necesita también vender, lo cual requiere producir al menos un bien mas barato que los demás países . De acuerdo a esto, las demandas mundiales de cualquier producto se volcarían sobre el país con menor costo absoluto, por lo tanto, los países terminarían especializándose solo en lo que pueden producir mas barato que los demás. Cada país debería especializarse en los productos en los cuales tengan ventajas absolutas. De acuerdo a David Ricardo **la ventaja comparativa**, reconoce las fuerzas del mercado asignaran los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente mas productiva. Esto significa que una nación puede importar un

artículo en el que podría ser el producto de más bajo coste, si todavía es mas productiva en la producción de otros bienes. De acuerdo Michael Porter, **la ventaja competitiva** se crea y se mantiene mediante un proceso localizado es decir, que las empresas tratan de definir y establecer un método para competir en el sector que sea rentable a la vez que sostenible. En donde la innovación, el conocimiento y la tecnología son los medios más importantes para conseguir dichas ventajas.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

Considerando que le corresponde al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural la búsqueda de un desarrollo sostenible de las actividades productivas del sector entendidas como la producción agrícola, pecuaria, pesquera, acuícola y forestal; los sistemas de producción ecológicos vegetal y animal tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad y revocabilidad de la base natural, mejorar la calidad del ambiente mediante limitaciones en la utilización de tecnologías, que puedan tener efectos nocivos para el medio ambiente y la salud humana; teniendo en cuenta que existe una demanda nacional e internacional cada vez mayor de productos agropecuarios primarios y elaborados, obtenidos por sistemas de producción agroindustrial, lo cual hace necesario establecer un marco reglamentario, armonizado con las normas internacionales sobre la materia, dado que la comercialización de productos agropecuarios ecológicos está enmarcada a nivel mundial por sistemas de inspección y certificación que garantizan la calidad de los productos; por tanto y debido a la necesidad de unificar criterios que respalden la producción agropecuaria ecológica y que aseguren la certificación de los procesos de producción, elaboración y mercadeo de estos productos.

En mérito de lo anterior, se modifico la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo, con el objeto de establecer, en forma armonizada con disposiciones internacionales, los principios y directrices para la producción, empaqueo, etiquetado, almacenamiento, certificación y comercialización de alimentos obtenidos mediante sistemas de producción agropecuaria ecológica.

Esto, con el fin de proteger a los productores contra la presentación ilegítima de otros alimentos y como productos agropecuarios ecológicos, y a los consumidores contra prácticas que puedan inducir a error y contra las declaraciones de propiedades no justificadas.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo, genero y reglamento la resolución número **00074 de abril 4 de 2002**<sup>14</sup> y cuyo campo de aplicación se dará a los sistemas de producción y comercialización de:

---

<sup>14</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DEL AMBIENTE. Resolución número 00074 de abril 4 de 2002 Disponible en Internet: <http://www.minambiente.gov.co>.

a) “Productos agrícolas vegetales no transformados, así como animales y productos animales domésticos, productos no transformados de animales domésticos y los provenientes de aprovechamiento pesquero y acuícola.

### - Ley de Fronteras<sup>15</sup>

La constitución política de Colombia con el fin de favorecer aquellos departamentos y municipios fronterizos, con disposiciones que no cubren el resto de los departamentos del país, creo la ley 191 de 1994 esta ley fue desarrollada con base en los artículos 289 y 337.

**ARTÍCULO 289.** Por mandato de la ley, los departamentos y municipios ubicados en zonas fronterizas podrán adelantar directamente con la entidad territorial limítrofe del país vecino, de igual nivel, programas de cooperación e integración, dirigidos a fomentar el desarrollo comunitario, la prestación de servicios públicos y la preservación del ambiente.

**ARTÍCULO 337.** La ley podrá establecer para las zonas de frontera, terrestres y marítimas, normas especiales en materias económicas y sociales tendientes a promover su desarrollo.

---

<sup>15</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. ley 191 de 1995. Disponible en internet : [www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0191\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0191_1995.html)

## 6 ASPECTOS METODOLÓGICO

**6.1 TIPO DE ESTUDIO** El estudio es de carácter exploratorio – descriptivo. Exploratorio ya que brinda una primera aproximación del problema planteado, se familiariza aun más con el tema, se aclaran muchos conceptos, y lo mas importante es que este estudio permite formular estrategias, que posteriormente serán desarrolladas. Es de carácter descriptivo, ya que se identifican características del tema planteado y establece comportamientos concretos como presentación del producto, precio y empaque.

**6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN** Es un método inductivo, por lo que esta investigación parte de observaciones generales a propuesta en un ámbito empresarial. El de análisis se utiliza el método de análisis cuando se investiga los apartes más importantes del mercadeo y del mercado que inciden en las operaciones de la empresa.

**6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN** Como fuentes de información se debe acudir a aquellas que disponen de información escrita que se constituye en la fuente secundaria; sin embargo es necesario entrar en contacto con el mercado

En cuanto a las técnicas se refiere, hay necesidad de disponer de un formato de encuesta mediante las cuales se indague sobre las necesidades y requerimiento de los clientes potenciales.

**6.3.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias de esta investigación están diseñadas en un instrumento tipo encuesta realizadas de manera personal, observaciones directas (**Ver Anexo A y B**) para lograr obtener información respecto al mercado objetivo. Las preguntas son de tipo cerrado a fin de facilitar la cuantificación de los resultados, para tal fin se realizaron 153 encuestas a la población que utiliza la fresa como materia prima como son fruterías, restaurantes, panaderías, fruterías, empresas de lácteos, almacenes de cadena.

**6.3.2 Fuentes secundarias.** Para el presente trabajo es necesario recopilar un gran número de información de fuentes como el DANE, Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento sustraída del “consolidado agropecuario” del Ministerio de agricultura y desarrollo rural de la Gobernación de Nariño, y de las paginas de internet que permitan establecer la situación del sector; además aspectos relevantes para el desarrollo del este documento.

**6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.** La población que se tomo para el estudio fue a manera de censo a las empresas que necesita este producto como materia prima

de las zonas donde se pretende llegar con el producto las cuales son Restaurantes, panaderías, fruterías, empresas lácteas, almacenes de cadena registrados en cámara de comercio de Ipiales Y Pasto como se muestra en la siguiente tabla. **(Ver Anexo C).**

**Tabla 2. Entrevistados**

<b>Entrevistados</b>	<b>TOTAL</b>
<b>RESTAURANTES</b>	78
<b>PANADERIAS</b>	46
<b>FRUTERIAS</b>	9
<b>EMPRESAS DE LACTEOS</b>	6
<b>ALMACENES DE CADENA</b>	14
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>

**6.4.1 Tratamiento de la información.** Terminada la tarea de recoger la información pertinente al estudio, se procede a organizarla de acuerdo a las variables de tal forma que facilite su presentación y sustentación.

## 7. ANALISIS DE LA SITUACION

Existen variables que afectan el comportamiento del mercado y de la empresa, unas son aquellas que dependen de la decisión del empresario (controlables); por ejemplo: precios de su producto y/o servicio, tipo de producto, la promoción, la forma y el sitio donde se venderá el producto. Otras, son aquellas variables externas, que el empresario no puede controlar; Por ejemplo: la legislación vigente, acciones de la competencia, entorno político, económico, social, demográfico, etc.

El comportamiento de cada una de estas variables (controlables y no controlables), es fundamental para el desarrollo de la empresa. Es importante conocerlas y analizarlas, para así definir estrategias y poder reaccionar ante cambios inesperados en el mercado.

La finalidad del análisis del mercado es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos. Para ello, hay que realizar un análisis detallado del mercado objetivo de la empresa, como identificar el tamaño del mercado, estudiar las características de los compradores, de la competencia y decidir con qué estrategias se va a abordar cada meta parcial.

### 7.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Con respecto a la elaboración de la matriz del entorno interno, se desarrolla con el fin de clasificar que, debilidades, y fortalezas son las mas importantes de tener en cuenta por parte de Agrofresas (**Ver tabla 16**).

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta los siguientes procesos y procedimientos:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Priorización y clasificación de los factores internos en debilidades y fortalezas
3. Calificación del impacto: Siguiendo igual procedimiento, se identifica el impacto mayor y menor actual de cada debilidad y fortaleza.

### 7.1.1 Capacidad directiva

La capacidad directiva de la empresa Agrofresas se observó la siguiente situación interna (**Ver tabla 3**)

#### 7.1.1.1 Planeación

La filosofía de la empresa consiste en la misión (razón de existencia del negocio), visión (perspectiva futura) y los valores (normas de conducta/ética). También en esta parte se incluye la descripción del negocio.

La empresa Agrofresas cuenta con una visión, misión y principios corporativos.

Agrofresas., es una empresa productora y comercializadora de fresas, una sociedad Unipersonal constituida el 1 de marzo de 2008, fundada por los señores Félix Felipe Potosí Cultid y Edgar Julio Guerra Chalacan, el domicilio de la empresa es en el municipio de Potosí – vereda Diezmero en el Departamento de Nariño, la empresa tiene como objeto crear oportunidades de trabajo desarrollando proyectos auto sostenibles a través de los cuales se genere empleo.

El invernadero está ubicado a 0.5 km del casco urbano del municipio de Potosí, en un lote que cumple con las condiciones idóneas para tal efecto por ser un terreno plano y posee media hectárea .

- **VISION:** “Ser una empresa líder en el mercado de frutas con una marca posicionada a nivel regional, nacional e internacional, gracias a la calidad de su producto”.

- **MISION:** “Ser una empresa productora y comercializadora de fresa fresca que comprometida con su visión desarrolle un estándar de calidad con el fin de satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes.”

#### - **PRINCIPIOS CORPORATIVOS.**

- Respeto por las personas: Las actividades diarias de Agrofresas, tienen base en el respeto de los derechos, deberes, valores y creencias de cada uno de sus miembros, por esto se encuentra comprometida en el desarrollo de su talento humano, bienestar y mejoramiento de su calidad de vida.

- Ética: Cada acción desarrollada por Agrofresas, está enmarcada dentro de los principios de integridad, justicia y honestidad; estos serán respetados por todos los miembros tanto en el interior de la empresa como fuera ésta.

- Compromiso: Agrofresas busca que todos se sientan parte activa de la empresa, la respeten, preserven y contribuyan a su crecimiento y consolidación gracias a su lealtad, servicio y pertenencia.

- Responsabilidad Social: La finalidad de la empresa es contribuir en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país, cumpliendo adecuada y oportunamente con las responsabilidades sociales y económicas que le correspondan en relación con los miembros de la empresa y el entorno que le rodee.

**7.1.1.2 Organización** Agrofresas tiene establecido formalmente el organigrama y manual de funciones plantea una organización plana y horizontal, la intención primordial está en establecer una igualdad entre todos los empleado de la empresa. Por lo tanto al contar con un organigrama y el manual de funciones lo suficientemente claro, permite establecer un control sobre las operaciones realizadas en la empresa como se observa en la **figura 1**.

### **7.1.1.3 Control**

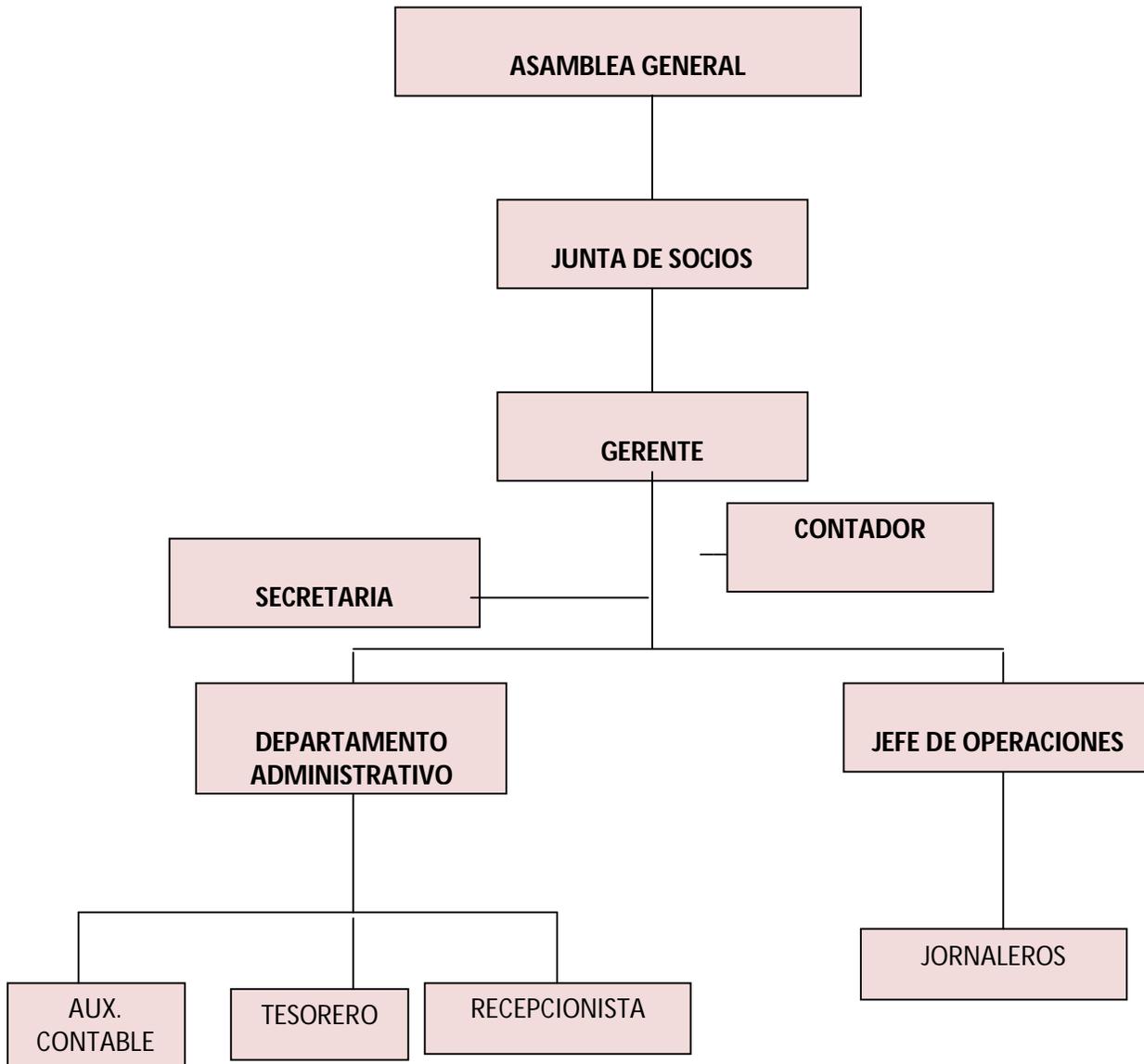
En cuanto al Consumo y manejo de la solución nutritiva de la fruta es : De acuerdo a su edad y tamaño la planta consume solución nutritiva proporcionalmente; sin embargo en el presente proyecto se toma el cálculo promedio de 300 a 400 c.c. de consumo que cada planta necesita por día durante todo su periodo vegetativo. Una labor muy importante para el manejo de la solución y para evitar la concentración de sales es que se hará riegos con agua únicamente por lo menos cada 30 días.

El plan de nutrición para la fresa se basará en que entre los 4 y 5 meses de esta fruta son de establecimiento y los restantes de producción.

El Plan de nutrición para la fresa en meses es De 0 – 4 meses: 5 c.c. nutriente Mayor + 2 c.c. Nutriente menor por litro de agua (1 Full). De 4 – 24 meses: 3.75 c.c. Nutriente Mayor + 1.5 c.c. Nutriente menor + 0.5 grs de Nitrato de Potasio por litro de agua. Adicional a estas aplicaciones se agregará 0.02 c.c. de Quelato de Hierro o sea 100 c.c. para 1000 litros de agua y también Quelato de magnesio cada 15 días; esta aplicación se hará después del riego de lavado que se realiza cada treinta días.

En cuanto a la Cosecha y poscosecha

**FIGURA 1.** Organigrama Agrofresas



- **Cosecha:** La fresa a los 2 o 2.5 meses después del trasplante empieza a producir y se puede cosechar cada tercer día. Para la recolección del fruto se tendrá en cuenta el grado de maduración de éste, pues si es para consumo inmediato se cogerá completamente maduro pero si el consumo no es inmediato se lo hará cuando el fruto presente las tres cuartas partes de su maduración. Los frutos cuando se cosechen serán depositados en canastillas plásticas hasta una altura de 15 cm. con el fin de no amontonar demasiados de ellos y causar daño pues la fresa es un fruto delicado y un mal procedimiento puede llevar a que se den daños mecánicos y se presenten enfermedades poscosecha.

- **Pos cosecha:** En este aspecto se realizará una selección del fruto por tamaño y sanidad y daños mecánicos o deformidades de la fresa, además de una adecuada ubicación de la fruta en las canastillas para su posterior traslado hacia el comprador.

El aspecto de tamaño hace referencia a lo que en el comercio se conoce como “calidad” y se realiza así: fresas grandes corresponden a primera calidad, fresas medianas segunda calidad y fresas pequeñas tercera calidad. Cada grupo tiene un precio diferente de compra por kilo.

Las fresas que presenten daño por enfermedad se descartarán y se arrumarán para su posterior tratamiento para que no se conviertan en foco de infección para el cultivo y el ambiente. En cambio los frutos que presenten daño mecánico o deformación se aprovecharán para la producción de mermelada u otro producto agroindustrial que represente un ingreso más para la empresa y no pérdida como sería si no se le diera otro uso. Estos últimos frutos, de acuerdo a su estado, se colocarán en empaques que permita su venta a un precio más bajo para consumo en fresco sin perjudicar al cliente a quien se le dará conocimiento sobre el producto que esta comprando para que mire su beneficio sin afectar su salud, de esta forma se logra aproximadamente una recuperación de los costos de esos kilos de fresa pero con satisfacción del consumidor final (**Ver Anexo D de Cronogramas de Actividades**).

-**Transporte:** Como la distancia entre la finca productora y el comercializador de frutas es cerca, no habrá necesidad de utilizar refrigeración para la fresa pero si se hará en una camioneta en cuya adecuación se tendrá en cuenta una forma de mantener fresco el producto desde la empresa hasta el sitio de llegada. Se diseñará un sistema de almacenamiento para mantener en perfectas condiciones las características organolépticas de la fruta durante su transporte, pues este fruto es muy perecedero.

El producto se lleva al cliente en canastillas de poca profundidad y con un peso no superior a 20 kilos cada una. El proceso de entrega de la fruta a los clientes se hace en los días miércoles, viernes y sábado en los cuales el cliente realizan sus diferentes actividades comerciales con otros productos y aprovecha estos momentos para llevar la fresa de la cual previamente se ha establecido una promesa de compra. El producto será llevado en camionetas que prestan el servicio de transporte público, y en los cuales alcanzan en forma cómoda 10 canastillas con fruta.

**Tabla 3.** Capacidad Directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>PLANEACION</b>						
<i>Filosofía institucional</i>	X					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
<i>Manual de funciones</i>		X				X
<i>Estructura organizacional</i>		X				X
<b>DIRECCION</b>						
<i>Trabajo en equipo</i>	X					X
<b>CONTROL</b>						
<i>Calidad del producto</i>	X				X	
<i>Poca extensión del terreno</i>			X			X
<i>Poca producción con relación a la competencia</i>			X			X
<i>Competitividad de Precio de venta</i>	X				X	
<i>Indicadores de gestión</i>		X				X
<i>Manipulación técnica y profesionalmente</i>		X				X

### 7.1.2 Capacidad competitiva

La Empresa Agrofresas no posee una imagen corporativa. La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la empresa, del producto, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa.

En cuanto a la participación de mercado la empresa es bajo con un 3,67% en relación a la competencia.

En lo que respecta a fuerza de ventas, esta empresa no posee en este momento un departamento propio de ventas; debido que la manera de venta del producto se realiza de manera directa al comerciante.

La publicidad de la empresa no cuenta con o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores. (Ver tabla 4).

**Tabla 4.** Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<i>Imagen corporativa</i>			X		X	
<i>Participación en el mercado</i>			X		X	
<i>Publicidad en medios</i>			X		X	
<i>Fuerza de ventas</i>			X		X	

### 7.1.3 Capacidad financiera

La empresa Agrofresas muestra en su Balance y estado de resultado la siguiente información **(Ver Anexo E, F y Tabla 13)**.

- **Capital de trabajo** La empresa Agro fresas demuestra un Capital Neto de Trabajo de \$ 34.843.285 lo cual representa que tiene una buena solvencia para cubrir sus obligaciones financieras y realizar inversiones a futuro. **(Ver tabla 5.)**

**Tabla 5.** Capital de trabajo

Capital neto de Trabajo = Activo Corriente- Pasivo Corriente
41743285 - 6.900.000 = <b>34.843.285</b>

- **Razón Corriente:** Observamos que esta empresa posee una gran liquidez alta por que por cada \$1 peso que la empresa tiene como Pasivo con Proveedores tiene \$ 6 para poder cubrir obligación. Pero también nos podemos dar cuenta que aunque esta liquidez es alta la empresa no está aprovechando toda su capacidad porque posee recursos en Bancos no genera ninguna rentabilidad, porque es un dinero disponible está inactivo y se podría utilizar en realizar planes de mercadeo para aumentar la capacidad en ventas. **(Ver tabla 6)**

**Tabla 6.** Razón Corriente

<b>Razón corriente</b>
Activo Corriente/ Pasivo corriente                      41.743.285/ 6.900.000 = <b>6,050</b>

- **Razón acida:** La disponibilidad inmediata para el pago sus obligaciones corto plazo de la empresa es de \$1 peso que posee en el pasivo a corto plazo Agrofresas tiene \$3 para cubrir esta obligación. **(Ver tabla 7).**

### Tabla 7 Razón Acida

Activo Corriente – inventarios/ Pasivo Corriente
$41.743.285 - 7.500.000 / 6.900.000 = 3,876$

**Razones de apalancamiento** La empresa Agrofresas presenta un apalancamiento del 16% de sus obligaciones sobre sus activos totales la razón es baja ya que no presenta obligaciones a largo plazo. **(Ver tabla 8).**

### Tabla 8. Razón de deuda activo total

<b>Razón de Deuda Activo Total</b>
Total deudas/ Total de Activos $6.900.000/41.743.285 = 0,165$

### - Razones de actividad

**Rotación Inventarios** La empresa agro fresa tiene una rotación de inventario de 1,6 veces en el año es decir que los inventarios se vendieron rotaron con esta variación. **(Ver tabla 9).**

### Tabla 9. Rotación de inventarios

<b>Rotación de Inventarios</b>
Ventas/ Productos terminados $12.000.000/ 9.020.000=1,330$

**Rotación de Activos fijos** Esta razón nos indica que la rotación de Activos fijos es de 0,47 veces inferior a 1 es decir no hay rotación de activos fijos durante el periodo 2009 ya que sus ventas son inferiores al total de los bienes de la empresa agro fresas. **(Ver tabla 10).**

### Tabla 10. Rotación de activos fijos

<b>Rotación de Activos Fijos</b>
Ventas / Activos fijo $12.000.000/ 25.434.800 = 0,472$

**Rotación de Activos totales** Al igual que la razón anterior concluimos que no hay rotación de activos totales durante el periodo 2009 de la empresa Agrofresa por las escasas ventas que presento por que el resultado de la razón es de 0,17 inferior a 1 una vez. **(Ver tabla 11).**

**Tabla 11.** Rotación de activo Total

<b>Rotación de Activo Total</b>	
Ventas / Activo Total	$12.000.000 / 67.578.085 = 0,178$

### **Razones de rentabilidad**

La rentabilidad de esta empresa para el año de 2009 es buena porque por cada peso vendido se está obteniendo una utilidad del 15,3% siendo una adecuada retribución para el empresario pero como la empresa es nueva en esta actividad la producción para el año 2010 será mayor porque en este momento las plantas estarán generando un total de 500 kilos por semana los cuales se deben vender en un tiempo muy corto y aquí es el momento crucial donde debe intervenir una nueva estrategia de mercadeo la cual impulse las ventas para lograr una mayor utilidad para que el producto se pierda. **(Ver Tabla 12).**

**Tabla 12.** Margen Neto de Utilidad

<b>Margen Neto de Utilidad</b>
$Utilidad\ neta / Ventas\ netas \times 100 = 1.839.500 / 12.000.000 \times 100 = 15,3 \%$

**Tabla 13.** Capacidad financiera

<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Nivel de ingresos</i>			X			
<i>Estados financieros</i>			X			

**7.1.4 Capacidad tecnológica** la empresa utiliza Sistema hidropónico de cultivo vertical en tubos colgantes **(Ver Anexo G)**, esta modalidad de cultivo tiene sus inicios en la Universidad de Catania en el año de 1976 y lo han denominado el sistema “Tropea” y fue mejorado en Italia en 1977 con el nombre del método “Fersini Rinaldi”. El comportamiento de la fresa en la modalidad de cultivo vertical es de muy buenos resultados y presenta las siguientes ventajas:

- Es decorativo
- No permite el ataque de plagas como ratones, pájaros y babosas.
- Es un sistema de fácil manejo
- Es de bajo costo

La densidad de siembra es 4 veces mayor que en el suelo.

Los materiales que se utilizan son los siguientes:

- Plástico calibre 3 de 60 cm de ancho como mínimo
- Argolla metálica de 1 pulgada
- Alambre galvanizado
- Sustrato liviano (cascarilla de arroz)
- Plántulas de fresa variedad Chandler

El Procedimiento: Para una bolsa de 1.50 metros de largo se corta el plástico de 3.30 metros de largo con el fin de que al doblarlo para formar la bolsa esta quede del tamaño deseado. La argolla que debe ser de 1 pulgada se utiliza con el fin de que por el orificio de salida drene la solución sobrante. La bolsa se introduce por la argolla hasta la mita y se dobla la primera mitad de la bolsa hasta la otra mitad, de esta manera se da un orificio de drenaje dado por la argolla.

Luego se marca 4 hileras separadas entre si proporcionalmente al tamaño del tubular, dos hileras se empezarán a 10 cm de la argolla y las otras dos a 25 cm de la argolla para que de esta manera queden intercaladas las plantas entre si a una distancia de 25 cm. Con la ayuda de una navaja o cortador se hace las perforaciones de 3 a 4 cm de diámetro que permitan la facilidad de siembra e igualmente den aireación a la planta. Es importante tener en cuenta que el llenado de la bolsa con el sustrato se hará a medida que se va perforando la bolsa y sembrando haciendo presión en el sustrato par evitar que los plántulas se escondan dentro de la bolsa por el apretamiento del sustrato por el peso que adquiere con la humedad del riego. De esta forma sobrará aproximadamente 30 cm con los cuales se hace un nudo para cerrar y colgar la bolsa en la respectiva estructura.

**Tabla14.** Capacidad tecnológica

<i>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</i>	<i>FORTALEZAS</i>		<i>DEBILIDADES</i>		<i>IMPACTO</i>	
	<i>MAYOR</i>	<i>MENOR</i>	<i>MAYOR</i>	<i>MENOR</i>	<i>MAYOR</i>	<i>MENOR</i>
<i>Inversión Tecnológica</i>	x				x	

**7.1.5 Capacidad del Talento Humano** El Capital humano de la empresa Agrofresa es capacitado y disponible en producción limpia En lo que refiere al personal idóneo para la producción de esta fruta, se cuenta actualmente con un ingeniero agrónomo con experiencia y el personal de producción ha recibido capacitaciones de las UMATAS, SENA en cuanto al proceso y procedimiento en la elaboración de esta fruta.

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa Agrofresas son valiosos ya que puede llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores. (**Ver Tabla 15**).

**Tabla 15.** Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Personal capacitado y disponible en la producción limpia	X					X
Sentido de pertenencia de sus empleados y directivos	X					X

## 7.2 MATRIZ DEL PERFIL DE LAS CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

**Tabla 16.** Matriz del Perfil de la Capacidad Interna

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>						
<b>PLANEACION</b>						
Filosofía institucional	X					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Manual de funciones		X				X
Estructura organizacional		X				X
<b>DIRECCION</b>						
Trabajo en equipo	X					X
<b>CONTROL</b>						
Calidad del producto	X				X	
Poca capacidad del terreno			X		X	
Poca producción relacionada a la competencia			X		X	
Competitividad de precio de ventas		X			X	
Indicadores de gestión		X				X
Manipulación técnica y profesionalmente		X				X
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>						
Imagen corporativa			X		X	
Participación en el mercado			X		X	
Publicidad en medios			X		X	
Fuerza de ventas			X		X	

Tabla 16. (Continuación).

<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
<i>Nivel de ingresos</i>			X		X	
<i>Estados financieros</i>			x		X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>						
<i>Inversión Tecnología</i>	X				X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>						
<i>Capital humano capacitado y disponible para la producción limpia</i>		X				X
<i>Sentido de pertenencia de sus empleados y directivos</i>		X				X

### 7.3 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

Se elabora la matriz POAM, (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) con el fin de clasificar que, oportunidades y amenazas son las más importantes de tener en cuenta por parte de la empresa Agrofresas

Para la elaboración de este POAM se tuvo en cuenta los siguientes procesos y procedimientos:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. seleccionar las áreas de análisis (Económicas, políticas, sociales, tecnológicas).
3. Priorización y clasificación de los factores externos en oportunidad o amenaza mayor o menor impacto. ( ver tabla

#### 7.3.1 Entorno tecnológico.

El Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento como la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. En este sentido la agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad

manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Sin embargo, hoy existen más iniciativas institucionales, gubernamentales, particulares y diferentes actores que preocupados por la falta de investigación, innovación, progreso tecnológico, ideas de negocio, lideran proyectos y programas de desarrollo regional como PARQUE SOFT que apoya a las ideas de negocio con enfoques tecnológico y científico, COLCIENCIAS, por parte de las UNIVERSIDADES PÚBLICA Y PRIVADAS se han preocupado por una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento.

La identificación de soluciones posibles requiere de una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan su actividad en el departamento.

En este sentido, y por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología-CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño<sup>16</sup>.

Para lograr tal objetivo, se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, la posición geográfica, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos ( **Ver tabla 17**).

---

<sup>16</sup> Disponible en internet en: <http://www.codecytnarino.org>.

**Tabla 17.** Entorno tecnológico

TECNOLOGICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	X				X	
Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación			x		X	

**7.3.2 Entorno social y geográfico** La ciudad de San Juan de Pasto fue fundada en el año de 1537 por Lorenzo de Aldana siguiendo una ordenanza de Sebastián de Belalcázar, cuando se denominaba Villaviciosa de la Concepción.

Localizada a los pies del majestuoso Volcán Galeras y en el Valle de Atriz, la capital de Nariño muestra un contraste arquitectónico sin igual. Su contorno urbano lo conforman edificaciones de la época Republicana y casas modernas que se confunden con los gigantescos templos coloniales.

En **NARIÑO** habitan 1.541.956 personas. Del total de la población, el 54.18%(835.516 personas) residen en sus campos y veredas y el 45.81%(706.440 personas) en las ciudades y centros urbanos. Según los datos del censo de 2005, 770.048 son mujeres, representan el 49.9% y 771.908 hombres, es decir el 50.1% de la población nariñense<sup>17</sup>.

El Nariño de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo que se remonta a los pueblos originarios de América con su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual. Ese proceso posteriormente da la imposición de valores propios de la cultura occidental desde el siglo XVI en adelante. De igual manera el departamento de Nariño es el resultado de la interrelación con las diferentes regiones de Colombia, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos únicamente en los llamados Polos de Desarrollo y también con la interacción con el mundo, particularmente con el Ecuador dada su condición fronteriza.<sup>18</sup>

El Departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son el Santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de

<sup>17</sup> Gobernación de Nariño. Bases para la concertación ciudadana, Plan de Desarrollo 2008 – 2011.

<sup>18</sup> Gobernación de Nariño. Bases para la concertación ciudadana, Plan de Desarrollo 2008 – 2011.

Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios.

Pasto "la sorpresa linda y amable de Colombia", rodeada de bellos paisajes y hermosas iglesias, de calles angostas y gentes espontáneas y generosas es siempre digna de visitarse.

Los talleres artesanales y micro empresariales son pequeños centros de producción en donde las familias trabajan para ganarse el diario sustento. Artículos bañados con barniz, tejidos, cerámicas y productos en cuero son expresiones tradicionales muy apetecidas en los mercados internacionales por sus excelentes acabados.

El Departamento de Nariño ha heredado un conflicto armado recurrente y resistente a todos los intentos de solución. Es hoy Nariño uno de los Departamentos donde prevalecen las expresiones de violencia interna con una mezcla estrecha de los efectos que produce la extensión de cultivos de uso ilícito, conflictos entre guerrilla, paramilitares y la fuerza militar del gobierno ocasionan el fenómeno del desplazamiento, el aumento de pobreza y delincuencia en ciudades donde llegan estas personas por la falta de oportunidades y enfrentados a la discriminación social. **(Ver Tabla 18)**

**Tabla 18.** Entorno social y geográfico

<b>SOCIAL</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Situación Actual de la Región</i>			X		X	
<i>Mentalidad tradicionalista</i>			X			X
<i>Crisis de valores</i>				X		X

**7.3.3 Entorno económico** El PIB en Colombia en el ultimo trimestre de 2010 creció el 4.4%, el 1,6% por encima del 2009 pero en lo que se respecta el sector agrícola hay una disminución del 1,3% debido a cambios climatológicos por otra parte cabe destacar el crecimiento del sector de las frutas en un 7,6% <sup>19</sup>, sin embargo a pesar de la caída del sector agrícola no se presenta una desaceleración del sector y constantemente se encuentra en crecimiento y recuperación.

<sup>19</sup> BOLETÍN AGRONET. Producto Interno Bruto I trimestre 2010. Disponible en internet : [http://201.234.78.28:8080/dspace/bitstream/123456789/1640/1/PIB\\_Agropecuario\\_2010\\_I.pdf](http://201.234.78.28:8080/dspace/bitstream/123456789/1640/1/PIB_Agropecuario_2010_I.pdf)

En Nariño se ha visto un crecimiento del sector agrícola productos agrícolas sin tener en cuenta productos del café, pesca, silvicultura, extracción de madera, tomando del 0,1%<sup>20</sup> anual desde los últimos 6 años esto representando que el aporta el 3,9% para el año 2009y un incremento hasta 4% en el 2010.

Desde el año 1999 se ha ido incrementando la industria Nariñense en su mayoría la de alimentos transformadores de frutas en 1,8% Independientemente de la importancia en la participación de los sectores, la economía del departamento refleja una débil estructura productiva, caracterizada por un sin número de explotaciones agrícolas y artesanales (economía campesina y microempresa) que desarrollan la producción con formas tradicionales con bajos niveles de incorporación tecnológica.

Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador, las importaciones de Nariño (2008) con en Ecuador fueron de US\$256.185.741,83, los principales productos importados son: Arroz, preparaciones y conservas, atún, café sin descafeinar, calzado y chicles<sup>21</sup>. La comparación a precios corrientes y constates entre el PIB-percápita nacional demuestra que los y las nariñenses percibimos ingresos inferiores al 50% de los percibidos por los y las colombianas. El crecimiento del PIB-per cápita a nivel de Nariño y del País señala que esta situación tiende a mantenerse<sup>22</sup>. **(Ver tabla 19)**

**Tabla19.** Entorno Económico

<b>ECONÓMICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Apertura económica</i>	X				X	
<i>TLC</i>			x		X	
<i>Incremento en la actividad comercial</i>		X				X
<i>Exportaciones</i>	X				x	

<sup>20</sup> AGRONET. Crecimiento Agrícola Disponible en Internet: [http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/excepcionesNuke/cargaNet/netcarga77.aspx?cod=77&submit=Ver%20Reporte&reporte=PIB%20Regional%20&file=2008714144849\\_pib\\_por\\_region\\_y\\_departamentos.rpt&codigo=77&excepcion=1&fechal=2007&region=3&subrama=02](http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/excepcionesNuke/cargaNet/netcarga77.aspx?cod=77&submit=Ver%20Reporte&reporte=PIB%20Regional%20&file=2008714144849_pib_por_region_y_departamentos.rpt&codigo=77&excepcion=1&fechal=2007&region=3&subrama=02)

<sup>21</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan de Desarrollo 2008-2011 Pág. 23

<sup>22</sup> Ibid. Pág. 18

**7.3.4 Entorno político** Política Nacional de Productividad<sup>23</sup>: surge por la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando la calidad y productividad de la producción nacional y eliminando obstáculos a la misma.

En desarrollo de lo anterior, se diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad, con base en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano y los múltiples diagnósticos y recomendaciones llevadas a cabo durante la década de los 90. Dicha propuesta entonces, se enfocó en diseñar unos programas específicos que se orientaran en atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial a través de la construcción de la Red Colombia Compite.

Así mismo, como mecanismo para lograr una consolidación de los compromisos entre el sector privado y el sector público, se diseñaron los convenios de competitividad que, a través de una identificación de los diferentes eslabones de una misma cadena productiva y de la búsqueda de acuerdos entre los mismos, se definen acciones para mejorar la competitividad sectorial en Colombia. **(Ver tabla 20)**

**Tabla 20.** Entorno Político

<b>POLÍTICOS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Política Nacional de Productividad</i>		X				X

**7.3.5 Entorno competitivo** La competitividad regional integra la capacidad de una economía para incrementar su producción, teniendo de base el desarrollo de la sociedad y el bienestar de su comunidad.

El documento CONPES 3439 plasma en su interior los lineamientos sobre “institucionalidad y principios rectores de la política para la competitividad y productividad” en ellos se recomienda la creación de la Comisión Nacional de Competitividad; en referencia mediante decreto 2828 del 23 de Agosto de 2006, el Gobierno Nacional organizó el sistema administrativo nacional de competitividad y creó la comisión nacional de competitividad como órgano asesor del gobierno nacional y de concertación entre éste, las entidades territoriales y la sociedad civil, en temas relacionados con la productividad y competitividad del país y de sus regiones con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el bienestar social de los ciudadanos. El 19 de octubre de 2007, se firmó el acuerdo de

<sup>23</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Disponible en internet en: <http://www.mincomercio.gov.co>. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

voluntades que reconoce a la Comisión Regional de Competitividad de Nariño; convirtiéndose en el departamento 18 en hacer parte integrante del sistema nacional de competitividad<sup>24</sup>.

Un parámetro que da cuenta de la débil situación económica de Nariño, es la posición que para los años 2000-2004 ocupaba entre el resto de Departamentos en el escalafón nacional de competitividad, situación que no ha variado sustancialmente estos años. (Ver tabla 21 y 22).

**Tabla 21. Ubicación de Nariño en el escalafón nacional de competitividad 2000-2004**

Descripción	Año	Nariño	Primero	Ultimo
FORTA. ECONÓMICA	2000	21/22	Valle	Choco
	2004	20/22	Antioquia	Choco
FINAN. PUBLICAS	2000	9/22	Risaralda	Guajira
	2004	4/22	Antioquia	Choco
INFRAESTRU.	2000	17/22	Quindío	Choco
	2004	15/22	Valle	Choco
CAPITAL HUMANO	2000	13/22	Cundinamarca	Choco
	2004	16/22	Cundinamarca	Magdalena
CIENCIA Y TECNOLOGIA	2000	13/22	Antioquia	Guajira
	2004	18/22	Antioquia	Guajira
MEDIO AMBIENTE	2000	4/22	Choco	Valle
	2004	5/22	Choco	Valle
ESCALAFON	2000	17/22	Antioquia	Choco
	2004	20/22	Antioquia	Choco

Fuente: CEPAL, Agosto 2007. El análisis se realiza para 22 departamentos y Bogotá

**Tabla 22. Entorno Competitivo**

COMPETITIVO	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Escala de Competitividad del Departamento a nivel nacional			X			X
Nuevos competidores			X		X	

<sup>24</sup> OBSERVATORIO DE LA COMPETITIVIDAD - II Semestre de 2007. Febrero de 2008.

### 7.3.6 Entorno del cliente

**Tabla 23.** Entono del cliente

<b>CLIENTE</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Actitud del cliente frente a la economía</i>	X				X	
<i>Poder de compra del cliente</i>		X				X
<i>Patrones de compra del cliente</i>	X				X	

**7.3.7 Entorno del mercado** Teniendo en cuenta los problemas y oportunidades por el cambio en la diversidad del cliente como una amenaza mayor ya que existe el fenómeno de la globalización donde significa intercambio culturales afectan la diversidad social lógicamente este cambio tiene repercusiones en las empresas ya que deben desarrollar competencias y moldearse a las necesidades de los clientes.

En cuanto a la actitud general de la sociedad respecto al sector es de gran importancia destacar que la demanda del producto es creciente ya que existe poca competencia en la región de la misma manera el sector requiere este producto como se ofrece en el mercado (**ver tabla 24**)

**Tabla 24.** Entorno del mercado

<b>MERCADO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>		<b>IMPACTO</b>	
	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>	<b>MENOR</b>
<i>Problemas y oportunidades por cambio en la diversidad del cliente</i>			X		X	

## 7.4 MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

**Tabla 25.** Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio

ENTORNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>TECNOLOGICO</b>						
Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	X				X	
Escaso Desarrollo científico/tecnológico y de investigación			X		X	
<b>SOCIAL</b>						
Situación actual de la región			X			X
Mentalidad tradicionalista			X			X
Crisis de de valores				X		X
<b>ECONÓMICOS</b>						
Apertura económica	X				X	
Incremento en la actividad comercial		X				x
TLC			X		X	
Exportaciones	X				x	
<b>POLITICOS</b>						
política de Productividad y Competitividad		x				x
<b>COMPETITIVO</b>						
Escala de Competitividad del Departamento a nivel nacional			x		X	
Nuevos competidores			X		x	
<b>MERCADO</b>						
Problemas y oportunidades por cambio en la diversidad del cliente			X		X	
<b>CLIENTE</b>						
Actitud del cliente frente a la economía	X				X	
Poder de compra del cliente		X			X	
Patrones de compra del cliente	X				X	

## 7.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES INTERNAS (MEFI)<sup>25</sup>

Para construir la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) en marketing se requiere:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización (en este caso debilidades y fortalezas de Marketing).

2. Asignar el peso a cada factor dentro del rango de 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante). El valor o el peso dado a un factor indica la relativa importancia de factor del éxito de una determinada industria , sin considerar que el factor sea fortaleza o debilidad , aquellos que se consideren que tienen el mayor impacto sobre el desempeño deberán asignárseles altos pesos, la sumatoria de todos los valores asignados a los factores deben totalizar 1.0.

3. Asignar de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortalezas o debilidad que representan a la organización.

1= Debilidad Mayor            2=Debilidad menor  
3 = Fortaleza menor        4= Fortaleza Mayor

4. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.

5. Sumar resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización. Sin importar cuantos factores se incluyan en la matriz de evolución del factor interno de Marketing, el resultado total sopesado puede estar de un rango bajo 1.0 a un alto de 4.0 con un resultado promedio de 2.5. los valores totales sopesados por debajo de 2.5. Caracterizan organizaciones que son débiles internamente en Marketing, mientras que los resultados significativamente por encima de 2.5 indican organizaciones con una fuerte posición estratégica en marketing.

La cuantificación de las variables MEFI se muestran en la **Tabla 26**

---

<sup>25</sup>DAVID R. Fred. La Gerencia Estratégica. Colombia. Legis. 1990. Pág 126

**Tabla 26. Matriz de evaluación de variables internas MEFI**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO.</b>	<b>POND.</b>	<b>EVAL.</b>	<b>RESULT.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<i>F1. Filosofía institucional.</i>	0,05	3	0,15
<i>F2. Tiene establecido formalmente el organigrama y el manual de funciones</i>	0,02	3	0,06
<i>F3. Trabajo en equipo</i>	0,02	3	0,06
<i>F4. Calidad del producto</i>	0,13	4	0,52
<i>F5. competitividad de Precio de ventas</i>	0,13	4	0,52
<i>F6. Indicadores de gestión</i>	0,02	3	0,06
<i>F7. inversión tecnológica</i>	0,12	4	0,48
<i>F8. Manipulación técnica y profesionalmente</i>	0,02	3	0,06
<i>F9. Capital humano capacitado y disponible en producción limpia.</i>	0,02	3	0,06
<i>F10. Sentido de pertenencia de sus empleados y directivos.</i>	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			
<i>D1. Poca producción con relación a la competencia</i>	0,02	2	0,04
<i>D2. Poca extensión de terreno</i>	0,03	2	0,06
<i>D3. No posee imagen corporativa</i>	0,08	1	0,08
<i>D4. Participación en el mercado</i>	0,08	1	0,08
<i>D5. Publicidad en medios</i>	0,08	1	0,08
<i>D6. Fuerza de ventas.</i>	0,08	1	0,08
<i>D7. Nivel de ingresos</i>	0,04	2	0,08
<i>D8. Estados financieros</i>	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

**Fuente:** Modelo Fred R. David

**Conclusiones:** Las fortalezas mas importante de la empresa es la calidad del producto, la competitividad de precio en ventas y la inversion tecnologica correspondele al mayor peso relativo. Las debilidades mas importantes son la imagen corporativa, participacion en el mercado, publicidad y fuerza de ventas con un valor relativo es el segundo en el orden de importancia.

El resultado sopesado es de 2.61, lo cual indica que la empresa a duras penas esta por encima del promedio en su posicion estrategica interna de Marketing.

## 7.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS MEFE<sup>26</sup>

Para construir la matriz de evaluación de factor externo (MEFE) se requiere:

1. listar las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante) el valor o el peso dado a un factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada industria. La sumatoria de todos los valores asignados a los factores debe totalizar 1.0.
3. Asignar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa a la organización:  

1 = Amenaza Mayor	2 = Amenaza menor
3 = Oportunidad Menor	4 = Oportunidad Mayor
4. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable.
5. Sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización.

El numero de oportunidades y amenazas claves que se incluyan en la matriz de evaluación de factor externo, no afecta el resultado total para la organización; el valor mas alto es 4.0 y el sopesado total de 4.0 significaría que una organización compite en un ramo atractivo y que tiene abundantes oportunidades externas, mientras que el resultado total de 1.0 caracterizaría a una organización que compite en una industria sin atractivos y se enfrenta a unas fuertes amenazas externas.

La cuantificación de las variables de la MEFE se muestra en la tabla **Ver tabla 27**

---

<sup>26</sup> Ibid. Pág. 127

**Tabla 27. Matriz de Evaluación de variables externas (MEFE)**

<i>Factores críticos para el éxito.</i>	POND.	EVAL.	RESULT.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<i>O1. Comité Deptal. de ciencia y tecnología CODECYT</i>	0,02	4	0,08
<i>O2. Apertura económica</i>	0,10	4	0,4
<i>O3. Incremento en la actividad comercial</i>	0,03	3	0,09
<i>O4. Exportaciones</i>	0,15	4	0,6
<i>O5. Política de productividad y competitiva</i>	0,10	3	0,3
<i>O6. Actitud del cliente frente a la economía.</i>	0,03	4	0,12
<i>O7. Poder de compra del cliente</i>	0,15	3	0,45
<i>O8. Patrones de compra del cliente</i>	0,03	4	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
<i>A1. Escaso desarrollo científico tecnológico y de investigación</i>	0,07	1	0,07
<i>A2. Situación actual de la región</i>	0,07	1	0,07
<i>A3. Mentalidad tradicionalista</i>	0,02	1	0,02
<i>A4. Crisis de valores</i>	0,02	2	0,04
<i>A5 Escala de competitividad del departamento a nivel nacional</i>	0,05	1	0,05
<i>A6. Nuevos competidores</i>	0,07	1	0,07
<i>A7. Problemas por cambio en la diversidad del cliente.</i>	0,02	1	0,02
<i>A.8. TLC</i>	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,64</b>

**Fuente:** Modelo Fred R. David

**Conclusiones:** las oportunidades mayores del factor externo más importantes son, Apertura económica, Exportaciones, poder de compra del cliente (el peso ponderado esta 0,10 a 0,15 respectivamente).

El resultado sopesado es de **2,64** muestra que la empresa compite en una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto al atractivo general.

## 7.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO O MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (MAFE).<sup>27</sup>

Construcción de la Matriz de perfil competitivo (MAFE)

1. Se necesitan identificar los factores claves de éxito en la industria. el conjunto de factores claves de éxito pueden variar en el tiempo y por industria.

2. A cada uno de los factores claves del éxito asignar un peso, con el fin de indicar la importancia relativa de este factor para el éxito en la industria. los valores o pesos apropiados se pueden determinar mediante la comparación de los competidores exitosos con los competidores no exitosos, el valor asignado a cada factor debe estar entre el rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), los valores asignados se aplican a todos los competidores: la columna de valores debe sumar 1.0.

3. Se deben asignar un valor o calificación a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades de cada empresa para cada uno de los factores claves de éxito, donde:

1 = Debilidad Mayor            2 = Debilidad menor  
3 = Fortaleza menor          4 = Fortaleza Mayor

4. El peso relativo de cada factor clave de éxito, debe multiplicarse por la correspondiente calificación de cada competidor con el fin de determinar un resultado sopesado para cada empresa. Este resultado ponderado indica la relativa fortaleza o debilidad de cada competidor en cada factor clave de éxito.

5. La fase final consiste en sumar la columna de resultados sopesados para cada uno de los competidores, estos resultados muestran el valor total ponderado para cada firma, resultado total sopesado pueden tener un valor entre 1.0 ( el mas bajo) y 4.0 ( el mas alto). Entre mas alto el valor, mas amenazante es el competidor y viceversa.

- **Análisis de los competidores de la empresa Agrofresas** Los productores de la región del sur de Nariño que actualmente se están dedicando a producir fresa no cumplen con las exigencias del mercado por que se dedican a producir fresa por poco tiempo y posteriormente desaparecen dejando a sus clientes sin el producto.

En la ciudad de Pasto se pudo establecer que existen tres productores de fresa que tiene mayor producción de fresa entre ellos están:

---

<sup>27</sup> Ibid Pág. 123

El señor Marco Tulio Betancourt, el nombre de la empresa es **Fresas del sur** con 20 años en el mercado es el mayor productor cuenta con dos hectáreas y media produciendo semanalmente 2000 kilos de fresa en el año 2010 cosechando su producto pasando un día, vendiendo su producto a un precio de 4.000 a 5000 pesos el kilo, distribuyendo a Restaurantes, y fruterías comercializando en cajas de 40 libras, fresas del sur en el año 2008 tubo ingresos por venta de \$ 216.000.000 y en el año 2009 unos ingresos \$ 252.000.000 anuales respectivamente

El señor **Carlos Narváez** produce semanalmente 400 a 500 kilos en media hectárea su producto lo vende en \$ 4.000, distribuyendo su producto en canastillas no tiene nombre la empresa lleva en el mercado cinco años y medio. Con unos ingresos de ventas en el año 2008 de \$ 54.000.000 y en el 2009 de \$ 63.000.000 anuales.

El señor de la **finca dos quebradas** produce semanalmente 100 kilos el kilo lo vende a 3.700 lo distribuye en canastillas de 40 kilos, en bolsas plásticas y en bandejas de Icoport lo distribuye a restaurantes, hay otros productores de fresas hectárea cultivada en la cual producen 70 kilos día por medio, semanalmente 210 kilos los cuales entregan su producción a los diferentes mayoristas, los cuales pagan el kilo de fresa a \$5000 y venden la libra de fresa a \$2500 al publico.

También existen pequeñas parcelas de producción de fresa que entregan su producción a diferentes clientes como pastelerías, fruterías, restaurantes, o venden a domicilio, pero se han caracterizado por que su entrega no es continua y desaparecen del mercado. En Guachucal y Cumbal es casi nula la producción de fresa debido a condiciones de clima ya que en esta parte de la región se presenta continuamente las heladas y el granizo siendo este un factor que no ha permitido incursionar en el campo productivo de frutas.

La cuantificación de las variables de la MAFE se muestra en la tabla **Ver tabla 28**

**Tabla 28. Matriz de perfil competitivo o matriz de factores claves de éxito (MAFE)**

<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>AGROFRESAS</b>		<b>CARLOS NARVAEZ</b>		<b>FRESAS DEL SUR</b>		
	<b>POND.</b>	<b>EVAL.</b>	<b>POND.</b>	<b>EVAL.</b>	<b>POND.</b>	<b>EVAL.</b>	<b>POND.</b>
<i>Participación en el mercado</i>	0,10	1,00	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40
<i>Competitividad de precios</i>	0,25	3,00	0,75	2,00	0,50	2,00	0,50
<i>Calidad del producto</i>	0,40	4,00	1,60	3,00	1,20	3,00	1,20
<i>Productividad</i>	0,25	2,00	0,50	3,00	0,75	4,00	1,00
<b>TOTAL</b>	1,00		2,95		2,65		3,10

**Fuente:** Modelo Fred R. David

### **Conclusiones:**

Como señala el total ponderado de 3,10, la empresa fresas del sur es la más fuerte competencia para Agrofresas ya que lleva en el mercado 20 años y tiene una buena participación regional

### **7.8 ANÁLISIS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)<sup>28</sup>**

Esta matriz de comparación dentro del esquema analítico para la formulación de la estrategia, Incluye la matriz DOFA esta herramienta de comparación o igualación tiene su origen en la información derivada de las matrices MEFI en Marketing, MEFE Y MAFE al comparar las fortalezas,/debilidades internas de marketing contar las oportunidad/ Amenaza externas surge las alternativas estratégicas factibles.

Comparar significa alinear los factores internos con los factores externos para formular estrategias factibles.

La matriz DOFA es una importantísima herramienta de comparación en la formulación de estrategias, la cual resulta del desarrollo de cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA y Estrategias DA

Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización para tomar ventajas de las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades.

Las estrategias FA están basadas en el uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA están dirigidas a sobreponer las debilidades internas y evitar amenazas del medio ambientales. Se intenta minimizar ambas tanto las debilidades como amenazas. Estas estrategias son defensivas. (**Ver tabla 29**)

---

<sup>28</sup> Ibíd. pág. , pag.195

**Tabla 29. MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS. (DOFA)**

	<b>DEBILIDADES (FACTOR INTERNO)</b>	<b>FORTALEZAS (FACTOR INTERNO)</b>
	<p>D1 No posee una imagen corporativa                      D2. Poca participación en el mercado                      D3. Fuerza de ventas.                      D4. Baja Extensión del terreno                      D5. Poca producción relacionada a la competencia                      D6. Publicidad en los medios                      D7. Nivel de ingresos                      D8. Estados financieros</p>	<p>F1. Filosofía institucional                      F2. Tiene establecido formalmente el organigrama y el manual de funciones                      F3. Trabajo en equipo                      F4. competitividad de Precio de venta                      F5. Calidad del producto                      F6. Manipulación técnica y profesionalmente                      F7. Capital humano capacitado y disponible en producción limpia.                      F8. Sentido de pertenencia de sus empleados y directivos.</p>
<b>AMENAZAS (FACTOR EXTERNO)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>A1. Escaso desarrollo científico tecnológico y de investigación                      A2. Situación actual de la región                      A3. Mentalidad tradicionalista                      A4. Crisis de valores                      A5 Escala de competitividad del departamento a nivel nacional                      A6. Nuevos competidores                      A7. Problemas por cambio en la diversidad del cliente.                      A8. TLC</p>	<p>1. <b>D2A7:</b> crear imagen corporativa de la empresa para establecer reconocimiento regional y departamental (<b>posicionamiento</b>).                      2. <b>D6A6:</b> Mantener publicidad para crear reforzamiento de marca (<b>comunicación</b>)</p>	<p>1. <b>F4A6:</b> Mantener precios competitivos para contrarrestar la competencia del sector y sus canales (<b>precios</b>)</p>
<b>OPORTUNIDADES (FACTOR EXTERNO)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<p>O1. Comité Deptal. de ciencia y tecnología CODECYT                      O2. Apertura económica                      O3. Incremento en la actividad comercial                      O4. Exportaciones                      O5. Política de productividad y competitiva                      O6. Actitud del cliente frente a la economía.                      O7. Poder de compra del cliente                      O8. Patrones de compra del cliente</p>	<p>1. <b>D307:</b> Ofrecer estímulos de tipo promocional o servicios no esperados (<b>promoción</b>)                      2. <b>D208:</b> Incrementar el esfuerzo de venta en los clientes más rentables (<b>precio</b>)</p>	<p>1. <b>F4 O2:</b> Crear nuevos puntos de venta (<b>plaza</b>)                      2. <b>F4O3:</b> crear precios competitivos para lograr negociación con instituciones (<b>precio</b>)                      3. <b>F7A7:</b> Capacitar en servicio al cliente de manera regular (<b>servicio</b>)</p>

**Fuente:** Modelo Fred R.

## **7.9 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)**

Esta Matriz Es un cuadro de cuatro cuadrantes que muestra si la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, agresivas o competitiva. Los ejes son FF- Fortaleza Financiera, VC- Ventaja competitiva, EA Estabilidad ambiental, FI – Fortaleza de la Industria.<sup>29</sup>

Los pasos para el desarrollo de la misma son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor). a cada una de las variables.
2. para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de: - 1 (el mejor) y - 6 (el peor). a cada variable.

Calcular el resultado promedio para FF, VC, FI Y EA.

Marcar estos resultados sobre el eje X (Horizontal) y marcar el punto resultante en el X, sumar los dos resultados sobre el eje Y (Vertical) y marcar el punto resultante en Y. marcar la intersección del nuevo punto (X,Y)

Dibujar el vector direccional desde le origen de la matriz al punto (X, Y). Este muestra el tipo de estrategia (Agresiva, competitiva, defensiva o conservadora) mas apropiada para la empresa.

### **7.9.1 Aplicación de la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)**

La Posición estratégica interna de la empresa Agrofresas en cuanto a sus:

- Ventajas competitivas (VC), la empresa tiene fortalezas competitivas como la calidad del producto y la competitividad de precios con un peso cada una de -2,0, en cuento a lo que se refiere a la participación en el mercado y la productividad tiene un peso cada una de -5,0 son las dos debilidades más importantes a combatir. Siendo el peso promedio total de -3,5 demostrando que la empresa tiene una baja participación en la Industria por sus debilidades mayores.
- Fortalezas Financieras (FF), sabiendo que la empresa tiene una capacidad financiera buena habiendo realizado la evaluación de la misma, tiene un peso total

---

<sup>29</sup> Ibid. Pág. 197

ponderado de 4.0 , ya que la empresa no está aprovechando toda su capacidad pues posee recursos en bancos que están inactivo pudiendo aprovechar este dinero para competir en la industria.

Posición estratégica Externas en cuanto a su:

- Fortalezas de la Industria (FI), la industria tiene un peso total ponderado de 4.3, observando que la industria tiene mayores fortalezas en cuanto a la estabilidad financiera y tecnológica.

- Estabilidad en el medio externo (EME), se observa que el peso total ponderado es de – 2.3 indicando que el ambiente en el cual se desarrolla la empresa tiene abundantes oportunidades externas. Los anteriores resultados se puede observa en la **tabla 30**.

**Tabla 30.** Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA ( FF )	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
1. Apalancamiento	3,0	1. Cambios tecnologicos	-3,0
2. Liquidez	5,0	2. TLC	-2,0
3. Capital de Trabajo	4,0	3. Presion competitiva ( Nuevos competidores)	-2,0
4. Rentabilidad	4,0	4. Exportaciones	-2,0
PROMEDIO.	4,0	PROMEDIO.	-2,3

VENTAJA COMPETITIVA ( VC )	CALIF.	FORTALEZA DE LA ACT- ECONOMICA (FAC)	CALIF.
1. Participacion en el mercado	-5,0	1. Estabilidad financiera	3,0
2. Calidad del producto	-2,0	2. Tecnologia	5,0
3. Competitividad de precios	-2,0	3. Productividad , aprovechamiento de la capacidad	5,0
4. Productividad	-5,0		
PROMEDIO.	-3,5	PROMEDIO.	4,3

**Fuente:** Modelo Fred R. David

Los anteriores resultados se puede observa en la figura 2.

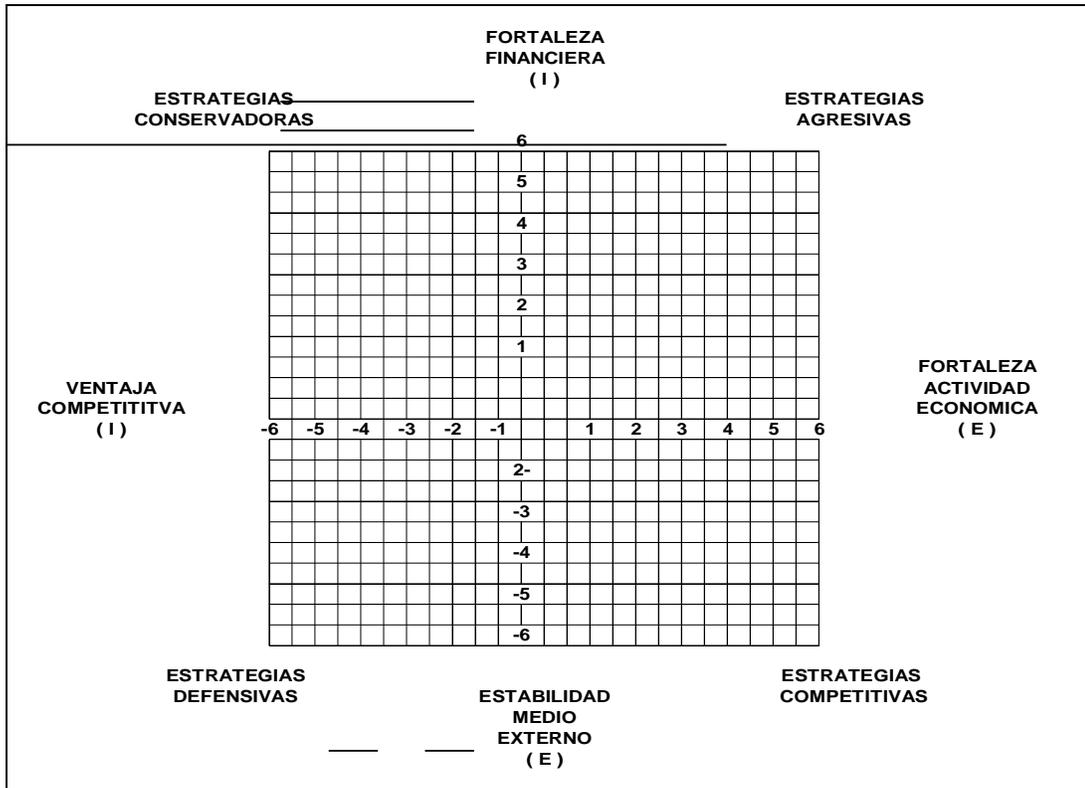
**Figura 2.** Plano cartesiano PEYEA

Eje Y = EA + FF

Eje X = FI + VC

Y = -2.3 + 4.0 = 1.7

$$X = 4.3 + (-3.5) = 0.8$$



**Fuente:** Modelo Fred R. David

**Conclusiones:** El perfil que debe adoptar la empresa debe ser agresivo creando estrategias enfocadas a competir el mercado actual.

Las opciones estratégicas que podría optar la empresa Agrofresas con respecto a la Matriz PEYEA serian las siguientes: las Estrategias de crecimiento intensivo, las estrategias por crecimiento por integración, las estrategias de crecimiento por diversificación como se muestra a continuación:

### **- LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO**

Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

#### **- La Estrategia de Penetración en el Mercado**

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales:

- Los mercados actuales de la empresa, no están saturados con el producto.
- Se puede aumentar la tasa de uso de los clientes actuales (tasa de penetración).
- Aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

#### **- La Estrategia de Desarrollo del Mercado**

Esta estrategia busca incrementar la participación en el mercado a la empresa, con el producto actual en mercados nuevos.

Ya que existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Agrofresas cuenta con capital y recursos humanos necesarios para administrar las operaciones expandidas.

#### **- La Estrategia de Desarrollo del Producto**

Buscar incrementar la participación en el mercado de la empresa, con productos nuevos en los mercados actuales.

Se puede observar dentro de la empresa si:

- Cuenta con un producto que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
- Que la empresa compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- compite en una industria de gran crecimiento.
- tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

### **- LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN**

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad de la empresa, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

- Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba)
- Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo)
- Estrategia de Integración Horizontal.

#### **- Las Estrategias de Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás)**

Buscando estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

#### **- Las Estrategias de Integración Hacia Abajo (Progresiva o Hacia Delante)**

Buscando asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa.

En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.

En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.

#### **- Las Estrategias de Integración Horizontal**

Buscando reforzar la posición competitiva de la empresa, absorbiendo o controlando a algunos competidores:

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

## **- LAS 2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN**

Se puede justificar, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque:

- Hay una posición dominante de la competencia.
- El mercado está en declive.
- Se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa

### **- La Estrategia de Diversificación Concéntrica**

Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores.

### **- La Estrategia de Diversificación Pura**

Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja.

"Peter Drucker considera que el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de mercado, de tecnología o de procesos de producción"

Las lógicas de la estrategia de diversificación son:

- Objetivo estratégico defensivo: Reemplazar una actividad en declive.
- Objetivo estratégico ofensivo: Conquistar nuevas posiciones.
- Resultados esperados de valor económico: crecimiento, rentabilidad.
- Resultados esperados de coherencia o complementariedad: saber hacer (know how)

## 7.10 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON BCG<sup>30</sup>

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

La Combinación o mezcla de productos y/o servicios más convenientes para conquistar y avanzar en el mercado. Son cuatro los tipos de productos que deben combinarse, según la matriz de crecimiento-participación:

- Productos perro: con ellos la empresa sacrifica utilidades para sostener la batalla con sus competidores.
- Productos vaca: productos que siempre dan márgenes de utilidad y pueden generar el punto de equilibrio.
- Producto estrella: la empresa es la única que los produce; generan grandes rendimientos, aunque sus ventas son esporádicas.
- Producto incógnita: nuevos productos cuyo nivel de consumo, precios y tipos y nichos de mercado en los que pueden desplazarse con más facilidad se sondean en caso de funcionar.

### 7.10.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

La participación del mercado de la empresa Agrofresas en cuanto a su producto es muy bajo en relación con las empresas competidoras. Como se observa en la **Tabla 31**. con un 3,67% cabe señalar que sería conveniente realizar estrategias de crecimiento intensivo que ayuden a aumentar la participación de la misma.

---

<sup>30</sup> ANSOFF Igor Implanting Strategic Manadement, USA: Prentice Hall. 1984 pág. 48

**Tabla 31.** Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)

	<b>VENTAS AÑO (1)</b>	<b>VENTAS AÑO (2)</b>	<b>PARTICIPACION EN EL MERCADO EN BASE AL ULTIMO AÑO</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
AGROFRESAS	10.800.000	12.000.000	3,67%
FRESAS DEL SUR	216.000.000	252.000.000	77,06%
CARLOS NARVÁEZ	54.000.000	63.000.000	19,27%
<b>TOTAL</b>	<b>280.800.000</b>	<b>327.000.000</b>	<b>100,00%</b>

Fuente Adoptada de H. Igor Ansoff

La matriz BCG se presenta de la siguiente forma como se observa en la figura 3.

Se observa que el crecimiento de las ventas de la empresa Agrofresas es bajo de 5,40%.

$$V_f = V_i (1 + i)^p$$

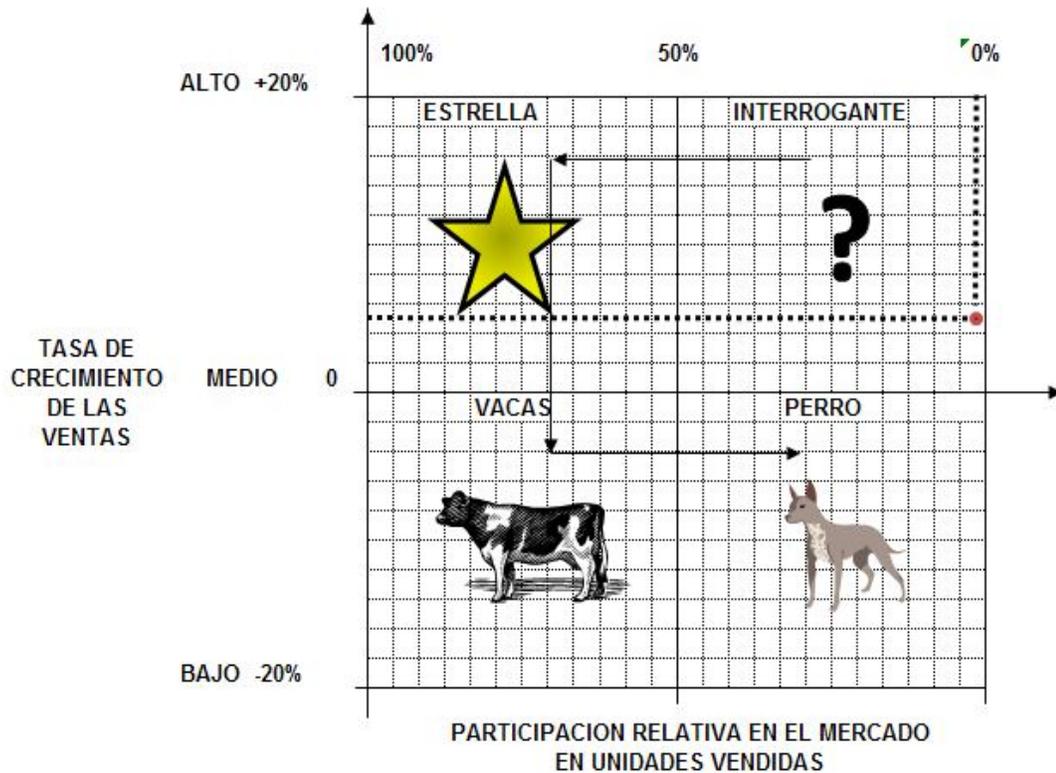
$$12.000.000 = 10.800.000 (1 + i)^2$$

$$\sqrt{1.11} - 1 = i$$

$$5,40\% = i$$

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{12.000.000}{252.000.000} = 0,047$$

**Figura 3.** Grafica de la Matriz BCG



Fuente Adoptada de H. Igor Ansoff

**Conclusión:** El resultado de esta matriz indica que la empresa Agrofresas es una interrogante lo que sería bueno crear técnicas estratégicas para que el producto llegue a ser una estrella, Se observa que es un producto de baja participación en el mercado y crecimiento alto.

### 7.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)<sup>31</sup>

La **tabla 32** muestra la matriz CPE, en donde la columna de la izquierda está formada por factores internos y externos claves de la información proveniente de las matrices MAFE Y MEFI, y la fila superior está conformada por las estrategias alternativas factibles.

Las calificaciones del atractivo(CA) se determinan así:

<sup>31</sup> FRED R. David. La Gerencia Estratégica. Colombia Legis. 1990, Pág. 211

- 1=no es atractiva
- 2= algo atractiva
- 3= bastante atractiva
- 4 =muy atractiva.

Si la respuesta a la pregunta ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? Si la respuesta es NO pues no se da ningún valor en la columna correspondiente a la CA.

Por lo que se determinaron las siguientes estrategias alternativas para la empresa Agrofresas:

- ESTRATEGIA ALTERNATIVA 1: Penetración en el mercado
- ESTRATEGIA ALTERNATIVA 2: Desarrollo del mercado.
- ESTRATEGIA ALTERNATIVA 3: Desarrollo del producto

**Tabla 32.** Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	EST. 1 Penetración en el mercado		EST. 2 Desarrollo del mercado		EST. 3 Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS.</b>							
· Cuenta con una filosofía institucional.	0,05	1	0,05	0	0	0	0
· Tiene establecido el organigrama y el manual de funciones.	0,02	1	0,02	0	0	0	0
· Trabajo en equipo.	0,02	0	0	0	0	2	0,04
· Calidad del producto.	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52
· Competitividad de precios de venta.	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52
· Indicadores de gestión	0,02	0	0	0	0	2	0,04
· Inversión tecnológica	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
· Manipulación técnica y profesionalmente.	0,02	0	0	0	0	2	0,04
· Capital humano capacitado y disponible en producción limpia.	0,02	0	0	0	0	2	0,04
· Sentido de pertenencia de sus empleados y directivos.	0,02	0	0	0	0	0	0
<b>DEBILIDADES</b>							
· No posee una imagen corporativa.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
· Tiene poca participación en el mercado.	0,08	4	0,32	3	0,24	0	0
· No cuenta con publicidad en los medios.	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
· Fuerza de ventas.	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
· Bajos niveles de ingreso.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
· Bajas utilidades en los estados	0,04	4	0,16	0	0	3	0,12

Tabla 32. (Continuación)

financieros.							
· Poca producción con relación a la competencia.	0,02	3	0,06	4	0,08	0	0
· Poca extensión de terreno	0,03	3	0,09	0	0	4	0,12
<b>OPORTUNIDADES</b>							
· Comité Departamental de Ciencia y tecnología (CODECYT).	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
· Apertura económica.	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
· Incremento en la actividad comercial.	0,03	4	0,12	3	0,09	0	0
· Exportaciones.	0,15	4	0,6	4	0,6	0	0
· Política de productividad y competitividad.	0,10	0	0	0	0	0	0
· Actitud del cliente frente a la economía.	0,03	3	0,09	0	0	0	0
· Poder de compra del cliente.	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
· Patrones de compra del cliente.	0,03	0	0	0	0	2	0,06
<b>AMENAZAS</b>							
· Escaso desarrollo científico, tecnológico y de investigación.	0,07	0	0	0	0	3	0,21
· Situación actual de la región.	0,07	0	0	0	0	0	0
· Mentalidad tradicionalista.	0,02	0	0	3	0,06	2	0,04
· Crisis de valores.	0,02	0	0	2	0,04	0	0
· Escala de competitividad del departamento a nivel nacional.	0,05	0	0	0	0	0	0
· Nuevos competidores	0,07	0	0	1	0,07	2	0,14
· Problemas por cambio en la diversidad del cliente	0,02	0	0	3	0,06	3	0,06

**Tabla 32 (Continuación)**

TLC	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
<b>SUMA TOTAL DEL PUNTAJE DE ATRACCION</b>	<b>2,00</b>		<b>4,92</b>		<b>3,81</b>		<b>4,12</b>

Fuente: Modelo Fred R. David

La empresa Agrofresa debe tener en cuenta para poder desarrollar el plan de mercadeo las estrategias que indica la matriz cuantitativa de planeación que son las que mayor peso:

ESTRATEGIA 1: Penetración en el mercado

ESTRATEGIA 2: Desarrollo del producto

## 8. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

### 8.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Con el desarrollo de estrategias se pretende combinar las decisiones relacionadas con diversas herramientas de marketing como son el producto, distribución, precio, promoción y publicidad lo cual determinaran las actividades del plan de acción de la empresa.

**8.1.1 Estrategias de desarrollo del producto.** El producto juega un papel muy importante en esta etapa ya que de él dependerá en gran parte el éxito o el fracaso. Además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarcando objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas, con esto se puede concluir que es todo aquel complejo de atributos tangibles e intangibles que logra satisfacer las necesidades del consumidor final.

Para esto se debe de cumplir con ciertas características que darán al producto un estilo mediante el cual sea reconocido, esto se dará a través de la mezcla de Producto.

- **Marca** Como primer punto tenemos la marca la cual se define como “Todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado.

- **Logotipo** El logotipo es aquel que identifica a nuestro producto y la marca a primera vista por lo que se define de la siguiente manera “Un logotipo es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo y sirve a una persona, empresa, institución o producto para representarse. Los logotipos suelen encerrar indicios y símbolos acerca de quienes representan.”<sup>32</sup>(**Ver Anexo H**).

- **Slogan** Como parte de la estructura de la marca se encuentra el slogan el cual se define como “Frase de un anuncio que resume el mensaje publicitario. Está pensado para que el consumidor memorice el mensaje publicitario”. Los lemas publicitarios son decisivos en la competencia comercial.

Como parte de la estructura de la marca se plantea un Slogan para memorizar fácilmente y con ella se pueda identificar al producto:

---

<sup>32</sup> WIKIPEDIA. Logotipo .Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Logotipo>.

## “ PLACER NATURAL ”

- **Envase o empaque** Se refiere a las actividades que consisten en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto y pueden incluir hasta tres niveles de material. El empaque primario es el envase inmediato del producto. El empaque secundario se refiere al material que protege al empaque primario y que se desecha cuando se va a usar el artículo.

El empaque de embarque, se refiere al empaque necesario para el almacenamiento, identificación o transporte. Empaque se define como “cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor”.( **Ver Anexo I**).

### - La etiqueta

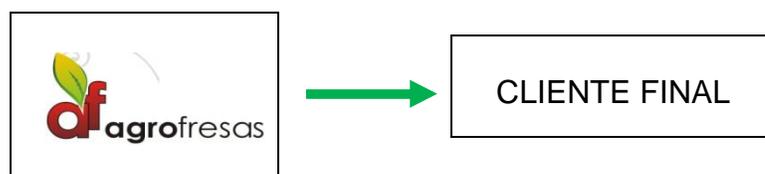
Uno de los aspectos mas importantes para el diseño del producto es que el mismo venga debidamente identificado, para efectos de nuestro producto estará impresa en el contenedor air pack (empaque) del mismo. (**Ver Anexo J**).

**8.1.2 Estrategia de distribución y comercialización.** El canal de distribución a implementar es productor, comerciante, cliente final. Y para las empresas que la requieran será productor, cliente final.

**Figura 4.** Canal de Distribución a Consumidores



**Figura 5.** Canal de Distribución a Empresas



- Crear nuevos puntos de ventas al sector institucional:

- Fruterías
- panaderías

- restaurantes.
- almacenes de cadena
- empresas lácteas.

**8.1.3 Estrategia de comunicación y publicidad.** Para las actividades de Comunicación se tendrá en cuenta estrategias de comunicación directa e indirecta para llegar en forma adecuada al mercado objetivo; estrategias que se seleccionarán de acuerdo con la ubicación del mercado objetivo, entre ellas tenemos:

- Publicidad radial,
- Página web,
- Vallas Para
- Material POP: Hojas volantes, el pendón publicitario, cartas de parentación, tarjetas de presentación, portafolio de servicio, anuncio en el directorio telefónico **(Ver Anexo K)**.

#### **8.1.4 Estrategia de Promoción:**

- **Ventas personales:** se contratara dos vendedores que realizaran visitas a los clientes con el fin de ofrecer el producto y determinara las cantidades, los días que se necesita la fruta en los diferentes sitios.
- Selección de personal
- Contratación
- Inducción y entrenamiento al personal.

#### **8.1.5 Estrategia de Precio**

##### **- Mantener precios competitivos:**

Las estrategias de precios se enfocarán a captar la mayor cantidad de clientes para el producto El precio debe estar por debajo del ofrecido por la competencia. El producto se lo venderá a \$ 4.000 el en el año 2011 El ideal es que el cliente conozca la calidad del producto y pacte contratos fijos por un año y más.

Con respecto a la pregunta ¿Qué precio está pagando por el Kilo de fresa? se observo que el 71,9% paga por kilo \$ 4.500 se establece por esta pregunta y captación de clientes determina que el precio del producto en el año 2011 será de \$4.000 (Ver Tabla 33.):

**Tabla 33.** ¿Qué precio está pagando por el Kilo de fresa?

	<i>TOTAL</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<b>\$ 2.800</b>	5	3,3%
<b>\$ 3.000</b>	13	8,5%
<b>\$ 3.500</b>	25	16,3%
<b>\$ 4.500</b>	110	71,9%
<b>TOTAL</b>	153	100%

**Figura 6.** Qué precio está pagando por el Kilo de fresa?



## 9. PLAN DE ACCION

Son tácticas asociadas con cada una de las estrategias de Marketing y reúne todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados. El plan ( o programa) de acción es el que se implementa en el caso particular se tomaran como estrategias principales la estrategia de penetración de mercado y desarrollo del producto como se muestra en la **tabla 34**.

Para cada plan de acción se debe identificar:

- ¿Que se va hacer? Acción especifica cuya intención es hacer realidad una estrategia.
- ¿Quién lo va a desarrollar?
- ¿Cuándo comenzar la acción y cuando terminara?
- ¿Cuánto costara?

**PROGRAMACION DE ACTIVIDADES 2011  
PLAN DE MERCADEO**

**Tabla 34. PLAN DE MERCADEO**

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA		TACTICAS	ACTIVIDADES	FECHA												INVERSION	RESPONSABLES				
	COORPORATIVA	MERCADEO																				
<b>Aumentar participación del mercado de 3.67% a 7% en el año 2011.</b>	<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PRODUCTO</b></li> <li>- Renovar o afinar su estilo:</li> <li>1. Modificación del producto actual con nuevas características o atributos (marcas, etiqueta presentaciones y empaque)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificaciones de empaque</li> <li>• Modificaciones de presentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Evaluación de factibilidad</li> <li>• Lanzamiento</li> </ul>																\$ 12.000.000	Personal de mercadeo	
	<b>PENETRACION DE MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PRECIO</b></li> <li>- Fijación de precios promocionales:</li> <li>1. Mantener precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor precio que la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer margen de utilidad del producto</li> <li>• Control de gastos</li> </ul>																		Personal de mercadeo
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CANALES</b></li> <li>1. Creación de nuevos puntos de venta al sector institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruterías</li> <li>• Panaderías</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Almacenes de cadena</li> <li>• Empresas lácteas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercados</li> <li>• Selección personal y contratación</li> <li>• Inducción y entrenamiento</li> </ul>																	\$ 20.513.400	Personal de mercadeo
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>COMUNICACIÓN</b></li> <li>- crear actividades de Merchandising.</li> <li>1. Mantener publicidad reforzamiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad radial</li> <li>• Vallas</li> <li>• Material POP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercados</li> <li>• Definición de mensajes y medios</li> <li>• Elaboración de material</li> <li>• Lanzamiento</li> </ul>																		\$ 5.527.000
<b>TOTAL DEL PLAN ANUAL DE MARKETING</b>																	<b>\$ 38.040.400</b>					

## 9.1 EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing requiere revisión y seguimiento constante para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y asegurar el logro del objetivo propuesto. Este control y evaluación permite detectar desviaciones y tomar acciones oportunamente Ver tabla 37.

**Tabla 35. Sistema de control y evaluación control de gestión**

ÁREAS CLAVES	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	OBJETIVOS RESULTADO ESPERADO GLOBAL (STANDAR)
- SERVICIO AL CLIENTE	- Instituciones Satisfechas / Instituciones Atendidas	- Clientes Satisfechos el 60%
- CRECIMIENTO EN EL MERCADO	- $(\text{Crecimiento Actual} - \text{Crecimiento Anterior}) / \text{Crecimiento Anterior} \times 100$	- Crecer del 3.67% a 7.00%

## 10. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales.

Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas.

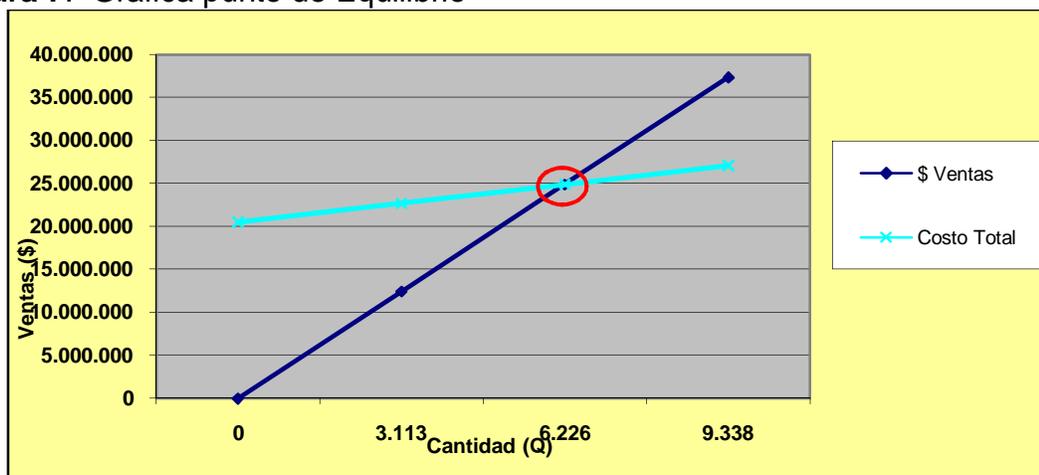
**Tabla 36. Datos iniciales del punto de equilibrio**

<b>Precio Venta</b>	4.000
<b>Coste Unitario</b>	705
<b>Gastos Fijos Año</b>	20.513.400
<b>Pto. Equilibrio</b>	6.226
<b>\$ Ventas Equilibrio</b>	24.902.458

**Tabla 37. Datos para la grafica del punto de Equilibrio**

<b>Q Ventas</b>	0	3.113	<b>6.226</b>	9.338
<b>\$ Ventas</b>	0	12.451.229	<b>24.902.458</b>	37.353.687
<b>Costo Variable</b>	0	2.194.529	4.389.058	6.583.587
<b>Costo Fijo</b>	20.513.400	20.513.400	20.513.400	20.513.400
<b>Costo Total</b>	20.513.400	22.707.929		27.096.987
<b>Beneficio</b>	-20.513.400	-10.256.700	<b>24.902.458</b>	10.256.700
<i>Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 6225.615 unidades año</i>				

**Figura 7. Grafica punto de Equilibrio**



## 11. ASPECTOS FINANCIEROS- EJECUCIÓN

### 11.1 COSTO DE PRODUCCIÓN

El costo de producción para los 48.000 Kilos de fresa se muestra en la tabla 40:

**Tabla 38.** Costos de producción

CONCEPTO	COSTO MES	COSTO AÑO
Mano de obra	\$ 560.000	\$ 6.720.000
Insumos abono y fertilizantes		\$ 15.000.000
Servicios públicos	\$ 710.000	\$ 8.515.000
Transporte	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.570.000</b>	<b>\$ 33.835.000</b>

### 11.2 PLAN DE PRODUCCIÓN

En el siguiente cuadro se presenta proyecciones de producción mensual y anual de la empresa Agrofresas proyectados al año 2015, con el 0,04% del IPC.

**Tabla 39.** Producción mensual y anual Proyectada a 2015

FRESAS EN SECO	AÑOS					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MES 1	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 2	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 3	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 4	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 5	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 6	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 7	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 8	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 9	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 10	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 11	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
MES 12	2.000	4000	4000	4000	4000	4000
PRECIOS UNITARIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	3.000	4.001,6	4.003,2	4.004,8	4.006,4	4.008,0

### 11. 3 VENTAS PROYECTADAS

Las ventas proyectadas la producción ascenderán al doble de lo que venia vendiendo, teniendo en cuenta la reinversión que se hará en el año 2011. Por lo cual se mira que el ingreso de ventas es el doble del anterior año. El éxito en alcanzar esta meta dependerá la agresividad en el proceso de distribución del producto y de mantener un desarrollo continuo en todos los aspectos.

A continuación se presenta la proyección de ventas anuales

**Tabla 40.** Proyección de ventas en pesos

<i>PROYECCION DE VENTAS EN PESOS</i>					
<i>AÑO 2010</i>	<i>AÑO 2011</i>	<i>AÑO 2012</i>	<i>AÑO 2013</i>	<i>AÑO 2014</i>	<i>AÑO 2015</i>
72.000.000	192.076.800	192.153.631	192.230.492	192.307.384	192.384.307
<b>72.000.000</b>	<b>192.076.800</b>	<b>192.153.631</b>	<b>192.230.492</b>	<b>192.307.384</b>	<b>192.384.307</b>

## 11. 4 BALANCES PROYECTADOS

Se puede observar la inversión en terreno, invernadero en el año 2011 para la empresa Agrofresas como se indica en la siguiente tabla

**Tabla 41.** Balances proyectados 2015.

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>ACTIVO</b>	<b>66.578.085</b>	<b>88.620.566</b>	<b>191.093.669</b>	<b>246.832.463</b>	<b>336.733.717</b>	<b>411.816.575</b>	<b>470.799.599</b>
CAJA	1.779.485	1.779.485	1.779.485	1.779.485	1.779.485	1.779.485	1.779.485
BANCOS Y CORPORACIONES	30.967.410	14.701.861	75.929.967	139.908.167	238.048.822	320.042.048	387.263.931
DEUDORES	1.496.390	8.978.340	33.534.463	33.547.877	33.561.296	34.903.748	34.917.709
INVENTARIOS	7.500.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.743.285</b>	<b>70.459.686</b>	<b>156.243.915</b>	<b>220.235.529</b>	<b>318.389.603</b>	<b>401.725.281</b>	<b>468.961.125</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		-	-				
Terrenos	8.000.000	8.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
INVERNADERO	14.234.800	14.234.800	28.476.494	28.476.494	28.476.494	28.476.494	28.476.494
MAQUINARIA Y EQUIPO	-	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
EQUIPO DE OFICINA		300.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACION Y CO	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
DEPRESIACION ACUMULADA		(6.973.920)	(15.226.740)	(23.479.560)	(31.732.380)	(39.985.200)	(48.238.020)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>24.434.800</b>	<b>17.760.880</b>	<b>34.449.754</b>	<b>26.196.934</b>	<b>17.944.114</b>	<b>9.691.294</b>	<b>1.438.474</b>
DIFERIDOS	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
<b>PASIVO</b>	<b>6.900.000</b>	<b>9.551.019</b>	<b>37.120.778</b>	<b>22.286.416</b>	<b>37.152.050</b>	<b>37.167.690</b>	<b>24.803.387</b>
NACIONALES	6.900.000	-					
Provisión Impuesto de renta		9.551.019	37.120.778	22.286.416	37.152.050	37.167.690	24.803.387
<b>PATRIMONIO</b>	<b>59.678.085</b>	<b>79.069.547</b>	<b>153.972.891</b>	<b>224.546.047</b>	<b>299.581.667</b>	<b>374.648.885</b>	<b>445.996.212</b>
APORTES SOCIOS	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
DONACIONES EN DINERO	47.838.585	47.838.585	47.838.585	47.838.585	47.838.585	47.838.585	47.838.585
Utilidad en el Ejercicio	1.839.500	16.497.214	63.723.741	63.750.576	63.777.423	63.804.281	63.831.149
Utilidades Acumuladas		1.839.500	18.336.714	82.060.455	145.811.031	209.588.454	273.392.735
Reservas legales		2.894.248	14.073.852	20.896.431	32.154.628	43.417.565	50.933.743
<b>TOTAL ACTIVO =PASIVO+PATRIM</b>	<b>66.578.085</b>	<b>88.620.566</b>	<b>191.093.669</b>	<b>246.832.463</b>	<b>336.733.717</b>	<b>411.816.575</b>	<b>470.799.599</b>

## 11.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2015

El estado de resultado muestra los ingresos de venta y las utilidades netas de la empresa Agrofresas se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 42.** Estado de resultados

CONCEPTO	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>Ingresos por ventas</b>	12.000.000	72.000.000	192.076.800	192.153.631	192.230.492	192.307.384	192.384.307
<b>Costo de producción</b>	9.020.000	16.920.000	33.835.536	33.849.070	33.862.610	33.876.155	33.889.705
<b>Utilidad Bruta</b>	2.980.000	55.080.000	158.241.264	158.304.561	158.367.882	158.431.229	158.494.602
<b>Gastos</b>							
<b>Marketing Vendedor</b>		10.252.599	20.513.400	20.521.605	20.529.814	20.538.026	20.546.241
<b>Plan de mercadeo</b>		8.760.000	17.527.008	17.534.019	17.541.032	17.548.049	17.555.068
<b>DIVERSOS</b>	150.000	151.000	152.000	153.000	154.000	155.000	156.000
<b>depreciacion</b>		6.973.920	8.252.820	8.252.820	8.252.820	8.252.820	8.252.820
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	2.830.000	28.942.481	111.796.036	111.843.116	111.890.216	111.937.335	111.984.473
<b>Provisión Impuesto de renta</b>							
<b>0</b>	<b>990.500</b>	9.551.019	36.892.692	36.908.228	36.923.771	36.939.320	36.954.876
<b>Reservas legales</b>		2.894.248	11.179.604	11.184.312	11.189.022	11.193.733	11.198.447
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.839.500</b>	<b>16.497.214</b>	<b>63.723.741</b>	<b>63.750.576</b>	<b>63.777.423</b>	<b>63.804.281</b>	<b>63.831.149</b>

De lograrse el objetivo de ventas para el primer año, se obtendría una utilidad neta de \$ 63.723.741.

## 11.6 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2015

Tabla 43. Flujo de efectivo Proyectado 2015

	2.010	2.011	2012	2013	2014	2015
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO (CAJA)</b>	32.746.895	16.481.346	<b>77.709.452</b>	<b>141.687.652</b>	<b>239.819.307</b>	<b>321.821.893</b>
RECAUDOS EN EFECTIVOS	64.518.050	167.748.773	<b>172.928.575</b>	<b>207.127.339</b>	<b>191.043.597</b>	<b>176.502.908</b>
<b>OPERACIÓN DE COMERCIO</b>	<b>64.518.050</b>	<b>167.748.773</b>	<b>172.928.575</b>	<b>207.127.339</b>	<b>191.043.597</b>	<b>176.502.908</b>
DISPONIBILIDAD MONETARIA	<b>97.264.945</b>	<b>184.230.119</b>	<b>250.638.027</b>	<b>348.814.991</b>	<b>430.862.904</b>	<b>498.324.801</b>
SALIDAS DE EFECTIVO						
CUENTAS CON PROVEEDORES	6.900.000					
GASTOS PRODUCCION	16.920.000	33.835.536	33.849.070	33.862.610	33.876.155	33.889.705
COMPRA MATERIA PRIMA	37.500.000					
IMPUESTO		9.551.019	36.892.692	36.908.228	36.923.771	36.954.876
INVERSIONES	300.000	24.941.694				
DESARROLLO PLAN DE MARQ	8.760.000	17.527.008	17.534.019	17.541.032	17.548.049	17.555.068
SUELDOS SALARIOS Y PRIMAS	10.252.599	20.513.400	20.521.605	20.529.814	20.538.026	20.546.241
GASTOS FINANCIEROS	151.000	152.000	153.000	154.000	155.000	156.000
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVOS	80.783.599	106.520.657	108.950.386	108.995.684	109.041.001	109.101.890
<b>TOTAL SALDO DISPONIBLE EFEC</b>	<b>16.481.346</b>	<b>77.709.452</b>	<b>141.687.652</b>	<b>239.819.307</b>	<b>321.821.893</b>	<b>389.222.901</b>

## 12. EVALUACION FINANCIERA

### 12.1 VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO (VPN)

Tomado como tasa interna de oportunidad del 20%.

-104.316.438	-104.316.438
59.459.685	49.549.738
63.745.087	62.495.183
63.782.843	63.655.532
55.268.882	55.257.830
63.830.974	63.829.697
VPN=	78.717.914

### 12.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Esta tasa Devuelve la tasa interna de retorno de los flujos de caja representados por los números del argumento valores. Estos flujos de caja no tienen por que ser constantes, como es el caso en una anualidad. Sin embargo, los flujos de caja deben ocurrir en intervalos regulares, como meses o años. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que se producen en períodos regulares.

Se calcula la TIR, considerando la tasa mínima atractiva de retorno del proyecto (15%), el resultado obtenido es una TIR 0,51%.

### 12.3 TASA INTERNA MODIFICADA (TIRM)

Devuelve la tasa interna de retorno para una serie de flujos de efectivo periódicos, considerando el costo de la inversión o interés al volver a invertir en efectivo

**Tasa financiamiento:** Es la tasa de interés que se paga por el dinero utilizado en los flujos de caja = 15%

**Tasa reinversión:** es la tasa de interés obtenida por los flujos de caja a medida que se reinvierten.= 4,39% en el año 2010<sup>33</sup>,

---

<sup>33</sup> [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_tas\\_inter6\\_CONSRK.htm#anual](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter6_CONSRK.htm#anual)

**TIRM= 25%**

Habiendo superado este valor con un 25%, cabe anotar que el proyecto es rentable.

### 13. CONCLUSIONES

Al considerar a la estrategia como la parte más importante del área directiva y hacer un recorrido por las diferentes escuelas prescriptivas se puede definir a la estrategia como plan en donde la estrategia es aquella que comprende una serie de pasos para alcanzar una meta predeterminada.

En la matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI) en la cuantificación de las variables proporcionó un resultado sopesado de 2,61 lo que indica que la empresa apenas está por encima del promedio en su posición estratégica interna de Marketing. Las variables que deberá rediseñar será la imagen corporativa, la participación en el mercado, publicidad en medios y fuerza de ventas.

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE), nos indica que las oportunidades mayores más importantes son la apertura económica, exportaciones y el poder de compra del cliente con un peso ponderado de 0,16 y 0,15; el resultado sopesado de esta Matriz es de 2,77 mostrando que la empresa compite en una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto al atractivo general.

Matriz del perfil competitivo (MAFE), indico que la empresa más fuerte es FRESAS DEL SUR, con respecto a la producción y participación en el mercado con un peso ponderado de 0,40, con un peso sopesado de 3,10. La empresa AGROFRESAS en segundo lugar destacando dos variables más importantes para la empresa como calidad del producto y competitividad de precios con un peso ponderado de 0,40 esto como factores claves de éxito, con un peso sopesado de 2,95 y el productor Carlos Narváez con un peso sopesado de 2,65.

La Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), en la Posición estratégica interna de la empresa Agrofresas en cuanto a:

- Ventajas competitivas (VC), la empresa tiene fortalezas competitivas como la calidad del producto y la competitividad de precios con un peso cada una de -2,0, en cuanto a lo que se refiere a la participación en el mercado y la productividad tiene un peso cada una de -5,0 son las dos debilidades más importantes a combatir. Siendo el peso promedio total de -3,5 demostrando que la empresa tiene una baja participación en la Industria por sus debilidades mayores.

- Fortalezas Financieras (FF), sabiendo que la empresa tiene una capacidad financiera buena habiendo realizado la evaluación de la misma, tiene un peso total ponderado de 4.0 , ya que la empresa no está aprovechando toda su capacidad pues posee recursos en bancos que están inactivo pudiendo aprovechar este dinero para competir en la industria.

Posición estratégica Externas en cuanto a:

- Fortalezas de la Industria (FI), la industria tiene un peso total ponderado de 4.3, observando que la industria tiene mayores fortalezas en cuanto a la estabilidad financiera y tecnológica.

- Estabilidad en el medio externo (EME), se observa que el peso total ponderado es de – 2.3 indicando que el ambiente en el cual se desarrolla la empresa tiene abundantes oportunidades externas.

El perfil que debe adoptar la empresa debe ser agresivo creando estrategias enfocadas a competir el mercado actual.

Las opciones estratégicas que podría optar la empresa Agrofresas con respecto a la Matriz PEYEA serían las siguientes: las estrategias de crecimiento intensivo, las estrategias de crecimiento por integración, las estrategias de crecimiento por diversificación para poder incrementar la participación del mercado.

En la Matriz Grupo Consultor de Boston (BCG), la participación del mercado de la empresa Agrofresas en cuanto a su producto es muy bajo en relación con las empresas competidoras, con un 3,67%, cabe señalar que sería conveniente realizar estrategias de crecimiento intensivo que ayuden a aumentar la participación de la misma. El resultado de esta matriz indica que la empresa Agrofresas es una interrogante lo que sería bueno crear técnicas estratégicas para que el producto llegue a ser una estrella, Se observa que es un producto de baja participación en el mercado y crecimiento alto.

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) arroja como estrategias a seguir la ESTRATEGIA 1: Penetración en el mercado y la ESTRATEGIA 2: Desarrollo del producto, teniendo más relevancia la estrategia de penetración en el mercado.

En la investigación de mercados se detectó cuáles son las necesidades que tiene el cliente (Restaurantes, Panaderías, Fruterías, Empresas Lácteas, Almacenes de cadena) observándose que el cliente quiere ver un producto de buena presentación, y precio.

En cuanto a las ventas la producción ascenderá al doble de lo que venía vendiendo, teniendo en cuenta la reinversión que se hará en el año 2011 por la compra de terreno e insumos abonos, fertilizantes y materia prima. Por lo cual, se mira que el ingreso de ventas es el doble al año 2010. El éxito en alcanzar esta meta dependerá de la agresividad en el proceso de distribución del producto y de mantener un desarrollo continuo en todos los aspectos.

Evaluando la inversión por el método del Valor presente Neto (VPN) obtenemos un valor positivo de 78.717.914 lo que representa una inversión o proyecto económico atractivo.

Evaluando el proyecto de análisis de la Tasa interna (TIR) se a obtenido una TIR con un 0,51 mayor que el costo de oportunidad TIO que es 0,15. Sin embargo para los flujos de efectivo no convencionales donde los desembolsos y embolsos se alternan, más de una vez, se debe utilizar el método de análisis de la Tasa Interna de Retorno modificada TIRM.

Para tener en cuenta las diferentes fluctuaciones del flujo de capital se ha evaluado el proyecto por el método de análisis de la tasa interna de retorno modificada TIRM, obteniendo un valor de 0.25, valor que supera la tasa interna de oportunidad de 0,15, lo cual indica que el proyecto aun sigue siendo rentable.

## 14. RECOMENDACIONES

Es fundamental conocer las capacidades de la empresa frente a otras similares, así como conocer o evaluar el desempeño del competidor y encontrar sus debilidades, pues todos los espacios no abordados, o atendidos mal, son oportunidades de avanzar

Es importante contemplar que el reconocimiento regional y departamental del producto requiere de una marca, un logotipo, y especificaciones propias, que harán que el producto sea identificado fácilmente.

Es necesario contar con medios publicitarios para que los clientes conozcan el producto; parte de ello se lograría con la participación en ferias regionales que expandan el producto en el mercado.

Es recomendable entender como se comporta el mercado y la demanda, es decir como percibe el consumidor nuestro servicio, en que tipo de competencia nos encontramos, que restricciones políticas, legales y económicas debemos afrontar, como es el caso del pago de los impuestos, las retenciones bancarias, o fenómenos macroeconómicos como la inflación y la resecion, etc.

El análisis de nuestro entorno nos puede permitir aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable.

## BIBLIOGRAFIA

CHARLES LAM; JOSEPH HAIR, Marketing, Mexico, Editorial Thompson, 2002.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. 2005. Situación de los productores en Colombia. Bogotá, 119 p.

DAVID R. Fred. La gerencia Estratégica. Colombia. Legis, 1990

FABIO VILLEGAS ORREGO; Modelo para elaborar su exitoso plan de Marketing, Universidad del Valle. Enero de 2005.

HAROL KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. Administración Una Perspectiva Global. México: Mac Graw Hill, 2001.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio para presentación de tesis y trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, Julio 15 de 2009. 65p II (NTC 1486, 1075, 1487, 1160, 1308, 1307,4490).

MICHAEL HITT; STEWART BLACK; LYMAN PORTER. Administración. México: Pearson, 2006.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogotá: McGraW-Hill, 2001. 246 p

WILLIAM STANTON. Fundamentos de Marketing, Mexico, McGraw Hill, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA PARA INDUSTRIAS DE LÁCTEOS, PANADERÍAS, RESTAURANTES, FRUTERÍAS.

El objetivo de esta encuesta es determinar la viabilidad del mercado para la empresa Agrofresas y saber el grado de aceptación del producto, las necesidades y condiciones en el suministro del mismo a los clientes potenciales.

A continuación, se presenta un formato de encuesta para los clientes potenciales de la empresa productora de fresas, tales como industrias de lácteos panaderías, restaurantes, fruterías.

Fecha: Razón social:

1. Qué cantidad de este producto compra semanalmente?

2. Utiliza las fresas como materia prima para la elaboración de sus productos?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3. Para efectos de compra de fresas, clasifica el producto?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

4. El producto es clasificado de acuerdo a:

Tamaño \_\_ Calidad\_\_ Precio \_\_ Clase \_\_ Otros

5. A quién compra el producto?

Proveedor local \_\_\_\_\_ Plaza de mercado \_\_\_\_\_

6. En qué presentación adquiere el producto?

Bolsa Plástica \_\_\_\_\_ Bandeja de Icopor \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál de las siguientes presentaciones le parece más atractiva para la fresa?

Bolsa Plástica \_\_\_\_\_ Bandeja de Icopor \_\_\_\_\_ Airpack \_\_\_\_\_

8. Si una nueva empresa de la región le ofreciera mejores garantías que su proveedor actual, tanto en precio como en calidad, estaría dispuesto a comprarle?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

## ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA PARA ALMACENES DE CADENA

Fecha:

Razón social:

1. Su almacén comercializa productos como la fresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. Que cantidad de este producto compra semanalmente? \_\_\_\_\_

3. Para efectos de compra de fresas, clasifica el producto?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. El producto es clasificado de acuerdo a:

Tamaño \_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_ Precio \_\_\_\_ Clase \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

5. A quién compra el producto?

Proveedor local \_\_\_\_ Plaza de mercado \_\_\_\_

6. Que precio está dispuesto a pagar por Kilo de fresas? \$ \_\_\_\_\_

7. En qué presentación adquiere el producto?

Bolsa Plástica \_\_\_\_ Bandeja de Icopor \_\_\_\_

8. ¿Cuál de las siguientes presentaciones le parece más atractiva para la fresa?

Bolsa Plástica \_\_\_\_ Bandeja de Icopor \_\_\_\_ Airpack \_\_\_\_

9. Si una nueva empresa de la región le ofreciera mejores garantías que su proveedor tanto en precio como en calidad, estaría dispuesto a comprarle?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

## ANEXO C. INSTITUCIONES ENTREVISTADAS

FRUTERIAS	
1	ANDES-ANDINA DE CONSERVAS LTDA.
2	COMERCIALIZADORA SOLO FRUTASO
3	FRUTAS Y WAFLES
4	FRUTERA DEL SUR
5	FRUTERÍA DISFRUTAME
6	FRUTERÍA Y HELADERÍA DINAY'S
7	FRUTRÍA Y HELADERÍA ALKATYOR
8	LA GRANJITA
9	FRUTAS Y VERDURAS MIRAMAR

PANADERIA	
1	BENNETTOS
2	BUFFET VERDE RESTAURANTE
3	CASA PASTELERA
4	EL PALACIO DEL PONQUÉ Y EL PAN
5	EL PUNTO DEL PAN DE BONO
6	LA CASA DEL PONQUE
7	LA ESPECIAL DE LA 22
8	LA ESPIGA
9	LAS TOSTADAS PAN Y PASTEL
10	LORENA PANADERÍA Y PASTELERÍA
11	PAN SANTA FE COLOMBIA
12	PANADERÍA DA'GUSTO
13	PANADERÍA DON ROSENDO
14	PANADERÍA EL BUEN SABOR DEL TRIGO
15	PANADERÍA EL NOGAL
16	PANADERÍA GOURMET
17	PANADERÍA GUSTA PAN
18	PANADERÍA LA INTERNACIONAL
19	PANADERÍA LA SULTANA
20	PANADERÍA LOS PINOS
21	PANADERÍA, PASTELERÍA Y CAFETRÍA LA DUQUESA
22	PANADERÍA, PASTELERÍA Y RESTAURANTE BAGUETTE
23	PANADERÍA-PASTELERÍA Y RESTAURANTE SULERNAO
24	PANADERÍA SABRO PAN
25	PANADERIA SULERMA
26	PANADERÍA SUPER PAN
27	PANADERÍA TRIGO MIEL
28	PANADERÍA VALLADOLID
29	PANADERÍA VEINTE DE JULIO
30	PANADERÍA VILLA CALIMA
31	PANADERÍA Y PASTELERIA ALSACIA
32	PANADERÍA Y RESTAURANTE PYTER PAN
33	PONQUÉ ROMEL
34	PROPÁN
35	RICURA ENCANENA
36	TRIGO Y MIEL
37	MAMI PAN
38	MI PONQUÉ CASERO
39	PANADERÍA CAFETERÍA PANEXTRA
40	PANADERÍA LA ESPECIAL
41	PANADERÍA PAN FINO
42	PANADERÍA PASTELERÍA LA 14
43	PANADERÍA SULTANA DEL SUR
44	PANADERÍA Y PASTELERIA FRANCESA
45	PASTELERÍA PAN PAN
46	PASTI PAN

ALAMCENES DE CADENA
---------------------

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1 PHARMACEL                           |
| 2 ALKOSTO S.A.                        |
| 3 ALMACÉN EXITO S.A.                  |
| 4 AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO        |
| 5 AUTOSERVICIO DONDE PATTY            |
| 6 AUTOSERVICIO LÍDER                  |
| 7 AUTOSERVICIO MACRO ECONÓMICO        |
| 8 AUTOSERVICIO MERCA PASTO            |
| 9 CARREFOUR                           |
| 10 SUPERMERCADO AMOREL                |
| 11 SUPERMERCADO EL TIGRE DE LA REBAJA |
| 12 SUPERMERCADO METRÓPOLIS 21         |
| 13 IMEXPROAGRO                        |
| 14 SUPERMERCADO DEL VALLE             |

EMPRESAS LACTEAS
------------------

- |                       |
|-----------------------|
| 1 COLACTEOS           |
| 2 LÁCTEOS ANDINOS     |
| 3 LÁCTEOS LA VICTORIA |
| 4 LÁCTEOS LAS PALMAS  |
| 5 LÁCTEOS MUYRICO     |
| 6 LACTEOS NEVADOS     |

### ANEXO D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Preparación de Semillero	X																			
2. Desinfección de Semilla	X																			
3. Siembra en Semillero	X																			
4. Construcción de Invernadero	X																			
5. Construcción de Tanque para riego y fertilización		X																		
6. Ubicación de tubería para riego y Fertilización			X																	
7. Instalación de Goteros			X																	
8. Desinfección de Sustrato				X																
9. Formación de Mangas o Chimbuzos				X																
10. Ahoyado de				X																
11. Instalación de Mangas o chimbuzos				X																
12. Siembra					X															
13. Instalación de Microtubos					X															
14. Riego					X	X														
15. Poda Floral						X	X	X												
16. Fertilización					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17. Fungicidas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18. Insecticidas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19. Cosecha								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20. Selección								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## ANEXO E. BALANCE GENERAL

### AGROFRESAS BALANCE GENERAL DICIEMBRE DE 2009

	ACTIVO	<u>66.578.085</u>
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO		
CAJA	1.779.485	
BANCOS Y CORPORACIONES	30.967.410	
DEUDORES	1.496.390	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		
INVENTARIOS	<u>7.500.000</u>	
ACTIVO NO CORRIENTE	<b>41.743.285</b>	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos	8.000.000	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	14.234.800	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	<u>2.200.000</u>	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<b>24.434.800</b>	
OTROS ACTIVOS	<u>400.000</u>	
DIFERIDOS	<b>400.000</b>	
TOTAL OTROS ACTIVOS		
	<b>PASIVO</b>	<b>6.900.000</b>
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES	6.900.000	
NACIONALES	<b>PATRIMONIO</b>	<b>59.678.085</b>
CAPITAL SOCIAL		

	10.000.000	
APORTES SOCIOS		
SUPER AVIT DE CAPITAL	47.838.585	
DONACIONES EN DINERO		
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.839.500	
Utilidad en el Ejercicio		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<b><u>66.578.085</u></b>
		-

**FELIPE POTOSI**  
**Representante Legal**

**MARIO JAVIER ESCOBAR QUIROZ**  
**Contador**

## ANEXO F. ESTADO DE RESULTADOS

**AGROFRESAS**  
**ESTADO DE RESULTADO ENE-**  
**DIC-2009**  
**ENE-DIC-2009**

Ingresos por ventas	12.000.000
Costo de producción	9.020.000
<hr/>	
Utilidad Bruta	2.980.000
Gastos	
Diversos	150.000
Utilidad antes de impuestos	2.830.000
Provisión Impuesto de renta 35%	990.500
<hr/>	
Utilidad neta	<b>1.839.500</b>

FELIPE POTOSI  
Representante Legal

MARIO JAVIER ESCOBAR  
QUIROZ  
Contador

**ANEXO G. CULTIVO VERTICAL EN TUBOS COLGANTES DE LA EMPRESA AGROFRESAS**



## ANEXO H. LOGOTIPO AGROFRESA



## ANEXO I. EMPAQUE AGROFRESAS



## ANEXO J. ETIQUETA

**Datos de nutrición**  
 Tamaño por ración: 166g  
 Contenido de ración: 3  
 Contenido total: 500g

ELEMENTO	CANTIDAD
AGUA	70%
CARBOHIDRATOS	13 g
VITAMINA A	30 UI
CALCIO	31 mg
VITAMINA B1	0,04 mg
PROTEINAS	1 g
FOSFORO	31 mg
VITAMINA B2	0,10 mg
GRASAS	1 g
POTASIO	244 mg
VITAMINA B6	0,30 mg
HIERRO	1,2 mg
VITAMINA C	88 mg
CALORIAS	55



**Datos de nutrición**  
 Tamaño por ración: 166g  
 Contenido de ración: 6  
 Contenido total: 1000g

ELEMENTO	CANTIDAD
AGUA	70%
CARBOHIDRATOS	13 g
VITAMINA A	30 UI
CALCIO	31 mg
VITAMINA B1	0,04 mg
PROTEINAS	1 g
FOSFORO	31 mg
VITAMINA B2	0,10 mg
GRASAS	1 g
POTASIO	244 mg
VITAMINA B6	0,30 mg
HIERRO	1,2 mg
VITAMINA C	88 mg
CALORIAS	55



## ANEXO K. MATERIAL POP

Hoja volante



**Fresa**  
**Tentacion**  
Placer Natural

Producto 100%  
seleccionado y natural  
Ventas por mayor y al detal

Pedidos al: 317 257 3253

Distribuye  
Empresa Agrofresas.



Pendón publicitario



Cartas de presentación



Tarjeta de presentación



## Portafolio de servicios (cara externa)



## Imagen 10. Portafolio de servicios (cara Interna)



## Anuncio en el directorio telefónico



## Pagina web

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `http://www.agrofresas.com/index.php?option=com_content&view=blog&layout=blog&Itemid=55`. The website header features the 'df agrofresas' logo and a navigation menu with items: 'La Empresa', 'Historia', 'Temas y OT', 'Cursos', and 'Descargas de Datos'. The main content area is titled 'La Empresa' and includes a 'Historia' section with the following text:

### AGROFRESAS

Es una empresa productora y comercializadora de fresas, una sociedad unipersonal constituida el 1 de Marzo de 2008, fundada por los señores Felipe Palaci Quiñá y Edgar Julio Guerra Chacón, el domicilio de la empresa es en el municipio de Potosí vereda Diezmero en el Departamento de Nariño, la empresa tiene como objeto crear oportunidades de trabajo desarrollando proyectos café sostenibles a través de los cuales se genere empleo, se sea como motor generador soluciones, frente a las necesidades y problemas que afronta el sector agropecuario.

El Invernadero esta ubicada a 0,5 Km del casco urbano del municipio de Potosí, en un lote que cumple con las condiciones idóneas para tal efecto por ser un terreno plano y poco más de la extensión necesaria (2,81ha), Este lote es de propiedad de uno de los socios.

On the right side of the page, there is a 'Control de Crecer' widget showing a calendar for the month of July, a 'El Tiempo' widget displaying weather information for Potosí (Max 31°C, Min 25°C) and Medellín (Max 39°C, Min 29°C), and a 'Prensa' widget.