

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
PARA LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE NARIÑO  
INPADENA, PASTO 2008**

**CARMEN MIRIAN GUERRERO ANGANOY  
ROCIO LILIANA ZAMBRANO GAVIRIA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
PARA LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE NARIÑO  
INPADENA, PASTO 2008**

**CARMEN MIRIAN GUERRERO ANGANOY  
ROCIO LILIANA ZAMBRANO GAVIRIA**

Trabajo de grado presentado para optar al título de profesional en:  
**COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

Asesor:  
**FABIO MEJIA ZAMBRANO**  
Especialista en Gerencia de Mercadeo

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 7 de marzo de 2008

## **DEDICATORIA**

A Dios, que es el ser que me da su luz y bendiciones para salir adelante; a mi madre, que con su amor y apoyo, me llenan de fuerzas día a día para lograr mis metas; a mis hermanos Fabio, Nilza, Miguel, Hernándo, Blanca y a todos mis sobrinos que de una u otra manera, me han brindado su apoyo.

CARMEN MIRIAN

## **DEDICATORIA**

A mi madre Luz María por su amor, su apoyo y por la fe que deposita en cada uno de mis actos.

A mis hermanos, Carolina y Pablo, que gracias a su amor y respaldo, han hecho de mí, un mejor ser humano.

**ROCIO LILIANA**

## CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN   | 12          |
| 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN                           | 14          |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                               | 14          |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                                 | 14          |
| 1.2.1 Sistematización del Problema                           | 14          |
| 1.3 OBJETIVOS  | 15          |
| 1.3.1 Objetivo General                                       | 15          |
| 1.3.2 Objetivos Específicos                                  | 15          |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN  | 15          |
| 1.5 MARCO DE REFERENCIA                                      | 16          |
| 1.5.1 Antecedentes   | 16          |
| 1.5.2 Marco Teórico  | 18          |
| 1.5.3 Marco Conceptual                                       | 34          |
| 1.5.4 Marco Legal  | 35          |
| 1.5.5 Marco Espacial   | 36          |
| 1.5.6 Marco Temporal   | 36          |
| 1.6 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO                               | 36          |
| 1.6.1 Tipo de Estudio  | 36          |
| 1.6.2 Método de Investigación                                | 37          |
| 1.7 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN    | 37          |
| 1.7.1 Fuentes Secundarias                                    | 37          |
| 1.7.2 Fuentes Primarias                                      | 37          |
| 1.7.3 Instrumentos Para la Recolección de Datos              | 37          |
| 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN                                  | 38          |
| 2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA                              | 38          |
| 2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS                           | 39          |
| 2.2.1 Área Gerencial   | 39          |
| 2.2.2 Área de Mercadeo                                       | 40          |
| 2.2.3 Área Financiera  | 42          |
| 2.2.4 Área de Producción                                     | 43          |
| 2.2.5 Área de Investigación y Desarrollo                     | 44          |
| 2.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI         | 45          |
| 2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS                           | 45          |
| 2.3.1 Entorno Geográfico                                     | 45          |
| 2.3.2 Entorno Demográfico                                    | 46          |
| 2.3.3 Entorno Económico                                      | 47          |
| 2.3.4 Entorno Social y Cultural                              | 56          |
| 2.3.5 Entorno Político – Legal                               | 57          |
| 2.3.6 Entorno Tecnológico                                    | 59          |
| 2.3.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE         | 60          |
| 2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO                                     | 61          |
| 2.4.1 Análisis del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter | 61          |
| 2.4.2 Matriz del Perfil Competitivo – MPC                    | 62          |

|  |     |
|--|-----|
| 2.5 RESUMEN  | 63  |
| 3. ANÁLISIS DE COMPARACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS          | 65  |
| 3.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA I – E                                 | 65  |
| 3.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN MPEYEA | 65  |
| 3.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA                                 | 67  |
| 3.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – MCPE         | 68  |
| 3.5 MATRIZ DOFA  | 72  |
| 3.6 ANÁLISIS DE VENTAJAS   | 73  |
| 4. INFORMACIÓN DE MERCADO  | 73  |
| 4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO                                     | 74  |
| 4.1.1 Objetivo General   | 74  |
| 4.1.2 Objetivos Específicos                                      | 74  |
| 4.1.3 Análisis de Resultados                                     | 75  |
| 4.1.4 Conclusiones de la Investigación de Mercados               | 100 |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO                            | 114 |
| 6. PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO                              | 114 |
| 7. CONCLUSIONES  | 114 |
| 8. RECOMENDACIONES   | 115 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA  | 116 |
| 10. NETGRAFÍA  | 117 |
| ANEXOS   | 118 |

## LISTA DE CUADROS

|  | Pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Composición nutricional de la pulpa de fruta FRUTI YÁ            | 41   |
| Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno – MEFI                   | 45   |
| Cuadro 3. Tasa anual de crecimiento. 2000 – 2005                           | 46   |
| Cuadro 4. Producto Interno de Bruto Nariño. 2000 – 2005                    | 48   |
| Cuadro 5. Ingreso per cápita de Nariño. 2000 – 2005                        | 49   |
| Cuadro 6. Tasas de colocación. Tasa efectiva anual 2007                    | 52   |
| Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo – MEFE                   | 60   |
| Cuadro 8. Matriz del perfil competitivo – MPC                              | 62   |
| Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción – MPEYEA   | 66   |
| Cuadro 10. Matriz cuantitativa de planeación estratégica – MCPE            | 69   |
| Cuadro 11. Matriz DOFA   | 72   |
| Cuadro 12. Presupuesto objetivo 1  | 105  |
| Cuadro 13. Presupuesto objetivo 2  | 106  |
| Cuadro 14. Presupuesto objetivo 3  | 108  |
| Cuadro 15. Presupuesto objetivo 4  | 109  |
| Cuadro 16. Presupuesto total del plan operativo anual de mercadeo año 2008 | 109  |
| Cuadro 17. Plan operativo anual de mercadeo para INPADENA año 2008         | 110  |
| Cuadro 18. Estado de resultados plan de mercadeo INPADENA                  | 113  |

## LISTA DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo. 2005 – 2006                                     | 52   |
| Tabla 2. Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) según ciudades. 2006 – 2007 | 53   |
| Tabla 3. Demanda industrial de hortalizas y frutas procesadas como materia prima. 1993 – 2000              | 57   |
| Tabla 4. Uso de pulpa de fruta   | 75   |
| Tabla 5. Razones por las que adquiere pulpa de fruta   | 75   |
| Tabla 6. Grado de satisfacción con la pulpa de fruta   | 76   |
| Tabla 7. Marcas de pulpa de fruta  | 77   |
| Tabla 8. Razones por las que prefiere la marca   | 78   |
| Tabla 9. Frecuencia de compra de pulpa de fruta  | 78   |
| Tabla 10. Cantidades en que adquiere pulpa de fruta  | 79   |
| Tabla 11. Precio kilo pulpa de fruta, de 4 a 5 mil pesos   | 80   |
| Tabla 12. Precio kilo pulpa de fruta, de 5 a 6 mil pesos   | 80   |
| Tabla 13. Razones por las que no adquiere pulpa de fruta   | 81   |
| Tabla 14. Bebidas de mayor consumo   | 82   |
| Tabla 15. Proveedores de fruta   | 83   |
| Tabla 16. Razones por las que elige al proveedor   | 83   |
| Tabla 17. Demanda de tomate  | 84   |
| Tabla 18. Demanda de guanábana   | 85   |
| Tabla 19. Demanda de lulo  | 86   |
| Tabla 20. Demanda de mora  | 87   |
| Tabla 21. Demanda de mango   | 87   |
| Tabla 22. Demanda de maracuyá  | 88   |
| Tabla 23. Demanda de piña  | 89   |
| Tabla 24. Demanda de guayaba   | 90   |
| Tabla 25. Demanda de papaya  | 91   |
| Tabla 26. Demanda de banano  | 91   |
| Tabla 27. Demanda de naranja   | 92   |
| Tabla 28. Demanda de otras frutas  | 93   |
| Tabla 29. Rendimiento de un kilo de fruta, de 2 a 4 litros   | 94   |
| Tabla 30. Rendimiento de un kilo de fruta, de 4 a 6 litros   | 94   |
| Tabla 31. Rendimiento de un kilo de fruta, de 6 a 8 litros   | 95   |
| Tabla 32. Rendimiento de un kilo de fruta, de 8 a 10 litros  | 96   |
| Tabla 33. Rendimiento de un kilo de fruta, más de 10 litros  | 96   |
| Tabla 34. Uso de pulpa de fruta por razones por las que adquiere pulpa de fruta                            | 97   |
| Tabla 35. Razones por las que prefiere la marca por marcas de pulpa de fruta                               | 98   |
| Tabla 36. Frecuencia de compra por cantidad de compra  | 99   |
| Tabla 37. Razones por las que elige al proveedor por proveedores de fruta                                  | 100  |

## LISTA DE FIGURAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura 1. Producto Interno Bruto de Colombia. 2004 – 2006   | 48          |
| Figura 2. Tasa de participación, ocupación y desempleo. Total nacional<br>Abril – Marzo 2001 – 2007 | 49          |
| Figura 3. Tasa de desempleo de Pasto. 2004 – 2006   | 50          |
| Figura 4. Inflación en Colombia. 2004 – 2006  | 50          |
| Figura 5. Inflación de Pasto. 2004 – 2005   | 51          |
| Figura 6. IPC jugos y frutas en conserva. Dic. 1998 – Ago. 2005                                     | 55          |
| Figura 7. Índice de precios al productor nacional   | 55          |
| Figura 8. IPP Industria hortofrutícola. Jun 1999 – jun 2005   | 56          |
| Figura 9. Despulpadoras de fruta COMEK  | 59          |
| Figura 10. Matriz interna externa I – E   | 65          |
| Figura 11. Cuadrantes estratégicos  | 66          |
| Figura 12. Matriz de la gran estrategia   | 67          |
| Figura 13. Uso pulpa de fruta   | 75          |
| Figura 14. Razones por las que adquiere pulpa de fruta  | 76          |
| Figura 15. Grado de satisfacción con la pulpa de fruta  | 76          |
| Figura 16. Marcas de pulpa de fruta   | 77          |
| Figura 17. Razones por las que prefiere la marca  | 78          |
| Figura 18. Frecuencia de compra de pulpa de fruta   | 79          |
| Figura 19. Cantidades en que adquiere pulpa de fruta  | 79          |
| Figura 20. Precio kilo pulpa de fruta, de 4 a 5 mil pesos   | 80          |
| Figura 21. Precio kilo pulpa de fruta, de 5 a 6 mil pesos   | 81          |
| Figura 22. Razones por las que no adquiere pulpa de fruta   | 81          |
| Figura 23. Bebidas de mayor consumo   | 82          |
| Figura 24. Proveedores de fruta   | 83          |
| Figura 25. Razones por las que elige al proveedor de fruta  | 84          |
| Figura 26. Demanda de tomate  | 85          |
| Figura 27. Demanda de guanábana   | 85          |
| Figura 28. Demanda de lulo  | 86          |
| Figura 29. Demanda de mora  | 87          |
| Figura 30. Demanda de mango   | 88          |
| Figura 31. Demanda de maracuyá  | 88          |
| Figura 32. Demanda de piña  | 89          |
| Figura 33. Demanda de guayaba   | 90          |
| Figura 34. Demanda de papaya  | 91          |
| Figura 35. Demanda de banano  | 92          |
| Figura 36. Demanda de naranja   | 92          |
| Figura 37. Demanda de otras frutas  | 93          |
| Figura 38. Rendimiento de un kilo de fruta, de 2 a 4 litros   | 94          |
| Figura 39. Rendimiento de un kilo de fruta, de 4 a 6 litros   | 95          |
| Figura 40. Rendimiento de un kilo de fruta, de 6 a 8 litros   | 95          |
| Figura 41. Rendimiento de un kilo de fruta, de 8 a 10 litros  | 96          |
| Figura 42. Rendimiento de un kilo de fruta, más de 10 litros  | 97          |

## LISTA DE ANEXOS

|                                   | Pág. |
|-----------------------------------|------|
| ANEXO A. Cuadro de categorización | 119  |
| ANEXO B. Segmento institucional   | 121  |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en donde la sociedad vive lo que se denomina la era del conocimiento y en donde el cambio se vislumbra como permanente y duradero en términos de tiempos y resultados que se desea lograr, INPADENA necesita contar con las herramientas que le permitan obtener información oportuna para poder formular pautas y criterios - tanto a nivel gerencial como operacional - los que reunidos y sistematizados hagan posible orientar las acciones hacia el futuro, ya sea cercano o lejano.

Además, teniendo en cuenta que el mercado se hace cada vez más competitivo, donde la producción de bienes y servicios esta enmarcada por una dura competencia entre los productores de los mismos, llevar una compañía a la excelencia implica disponer del conocimiento y los recursos apropiados, y más aún, si se tiene en cuenta que para las PYMES las condiciones del entorno se tornan más adversas con el paso del tiempo.

En efecto, el plan estratégico de mercadeo es un instrumento diseñado para desarrollar el pensamiento estratégico, la capacidad de anticipación, así como la elaboración de medidas concretas orientadas a lograr los objetivos propuestos.

Por tal razón, a través de la elaboración del plan estratégico de mercadeo se busca brindar a la empresa información pertinente, veraz, confiable, encaminada a la toma de decisiones referentes a aspectos relacionados con desarrollo de producto, programas de promoción y publicidad, fijación de precios, selección de canales de distribución, entre otros.

De lo anterior se desprende la necesidad de desarrollar una estrategia orientada al mercadeo, que no solo implique su implementación a nivel funcional sino al negocio como un todo. Al formular las estrategias, tiene que existir un cuidadoso equilibrio entre las oportunidades de mercado y los recursos de la organización; éste es en últimas, el fin del plan estratégico de mercadeo.

Es preciso resaltar que el plan estratégico de mercadeo tiene relevancia para empresas de todos los tamaños. Es decir, para el caso de INPADENA aunque esta actividad gerencial será desarrollada de una manera menos formal y de un modo menos sofisticado que en las corporaciones más grandes, será ejecutada de todas formas, de modo que la empresa pueda estar en una posición de anticipar los cambios en el ambiente turbulento del mercadeo, logrando de esa manera identificar y explotar las oportunidades que surjan.

Para tal propósito se inicia con el análisis situacional de la empresa que permite identificar los factores internos, externos y competitivos con los que cuenta, a partir de estos datos se construye las respectivas matrices que junto a la recolección y análisis de la información de mercado sobre aspectos como niveles de consumo de

pulpa de fruta, grado de aceptación, principales competidores, precios y cantidades, entre otros, permiten establecer los objetivos de mercadeo que a la postre determinan el tipo de estrategias a implementar mediante la elaboración del plan anual de mercadeo.

## **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

INPADENA es una empresa dedicada a la obtención de pulpa de fruta, la cual lleva aproximadamente cinco años de trayectoria en el mercado, abarcando principalmente el segmento de restaurantes. A pesar del buen desempeño que ha mostrado hasta el momento, el flujo de ventas demuestra que la empresa presenta una baja participación en el mercado que podría afianzarse en el largo plazo.

Al respecto, la empresa no cuenta con una adecuada planeación estratégica ya que no ha sido parte primordial de la gerencia administrativa, la cual ha recurrido a la subjetividad como criterio para la toma de decisiones en el contexto del mercadeo, generando un desconocimiento de las estrategias de mercadeo que a su vez no han permitido la expansión de la empresa hacia otros mercados dando como resultado un crecimiento rezagado de las ventas.

El escenario anteriormente contextualizado puede llevar a la empresa a desaprovechar las actuales condiciones del mercado, en donde la pulpa de fruta se ha convertido en una excelente alternativa de alimentación y fácil consumo debido al ritmo acelerado de la vida moderna en donde el núcleo familiar esta conformado por padres jóvenes trabajadores y así mismo se constituye en un alimento nutritivo que se perfila como un producto más de la canasta familiar.

Ante esta situación se hace necesario la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo puesto que es la mejor opción para saber cómo generar valor al cliente, a través de la aplicación de estrategias sobre el diseño del producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación. Por tanto el Plan Estratégico de Mercadeo servirá como referencia para el éxito de las actividades futuras, ya que implica definir responsabilidades, programar las actividades, revisar el plan, asegurar que se ejecuten y que se logren los objetivos.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los objetivos y estrategias de mercadeo que debe implementar la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA – para lograr posicionamiento en el mercado del municipio de Pasto?

#### **1.2.1 Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son los factores clave que operan en el microentorno de la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño – INPADENA?
- ¿Qué variables afectan el macroentorno de la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño – INPADENA?

- ¿Con base en que criterios se debe establecer el perfil competitivo de la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA?
- ¿Cómo conocer las expectativas, gustos, tendencias del cliente actual y potencial?
- ¿Cuáles son las opciones estratégicas para la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA?
- ¿Cuáles son los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos de marketing?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA – que le permita lograr posicionamiento en el mercado del municipio de Pasto.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un perfil de capacidades internas de la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA.
- Realizar un análisis externo.
- Realizar un análisis de perfil competitivo.
- Realizar una Investigación de Mercados que suministre información actualizada sobre las expectativas, gustos, tendencias del cliente actual y potencial.
- Determinar las opciones estratégicas y programas de marketing para la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA.
- Establecer los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos de marketing.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El presente Plan Estratégico de Mercadeo partiendo de los principios de la teoría de Planeación Estratégica busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa INPADENA, a la vez que formulará las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, proporcionando los mecanismos de control indicados para que las cosas sucedan según lo programado y por último realizando el análisis de los resultados se tomará las medidas correctivas necesarias, que permitan en primer lugar, lograr un direccionamiento estratégico desarrollando capacidades empresariales, y por otro lado, mejorar la situación comercial de la empresa a través de una efectiva Investigación de Mercados.

De igual manera, como soporte teórico de la investigación se tendrá en cuenta los lineamientos de Mercadeo, Gerencia Estratégica, Competitividad, Investigación de mercados, Calidad Total, entre otros.

Para cumplir con los objetivos propuestos se acudirá a diversas técnicas diagnósticas entre las cuales están: Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI, Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE, Matriz del Perfil Competitivo – MPC, Matriz de la Gran Estrategia – MGE, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción– MPEYEA, Matriz DOFA, Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica MCPE, entre otras. Del mismo modo, se recurrirá a la aplicación de una encuesta la cual será procesada mediante el programa estadístico Statgraphics, con la cual se pretende concertar datos precisos acerca del consumo de la pulpa de fruta en las instituciones objeto de investigación; por su parte, la observación resultará útil y necesaria porque se trata de percibir los hechos, directamente, sin ninguna clase de intermediación.

De acuerdo al resultado de los objetivos de la investigación se planteará alternativas de solución concretas a los problemas de mercadeo que presenta INPADENA, en cuanto a la promoción se comprobará si es conveniente utilizar medios publicitarios, relaciones públicas o promoción de ventas; en lo que a distribución se refiere se analizará si el canal utilizado actualmente es el más adecuado o no; de igual manera, se considerará los criterios que ha tenido INPADENA para la fijación de precios; en lo que se refiere al producto se tendrá en cuenta aspectos tales como el empaque, presentación, etc., asimismo, se determinará si existe una posición estratégica con respecto a los competidores, de tal manera que se implementen diversas estrategias encaminadas a que la empresa logre una mayor participación en el mercado por medio del posicionamiento de sus productos para que de esta forma experimente crecimiento de su objeto social lo que contribuirá a su rentabilidad y al bienestar de sus socios.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

**1.5.1 Antecedentes.** La agroindustria hortofrutícola colombiana<sup>1</sup>, es un sector industrial pequeño, aunque relativamente dinámico, pues en términos de valor representó en el 2000 apenas el 0.5% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera del país y el 2.0% de la producción bruta de la industria de alimentos. La producción bruta de la industria de procesados hortofrutícolas mostró un crecimiento (1993-2000) en términos reales de 10.0%, jalonado por un crecimiento del valor agregado de 12.4% y de 11.0% en el consumo intermedio.

La demanda de frutas y hortalizas frescas como materia prima para la industria colombiana alcanzó el 2.1% de la producción hortofrutícola del 2000, con un descenso significativo durante toda la década de los noventas. Aunque la demanda

---

<sup>1</sup> [http:// www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co) agrocadenas@iica.int

industrial de productos hortifrutícolas frescos muestra un crecimiento negativo de -4.4% (1993-2000), la utilización de bienes hortifrutícolas procesados como materia prima industrial registra un crecimiento dinámico que alcanzó el 29.0% durante el mismo periodo.

En términos reales la demanda industrial de materia prima hortifrutícola (frescos y procesados) alcanzó un valor de \$100 mil millones (pesos constantes de 2000) en 1993, logrando una cifra de \$172 mil millones en 1998, con una importante caída en el 2000 cuando se registró un valor de \$125 mil millones, sin embargo se observó un crecimiento promedio anual de 6.0% entre 1993- 2000.

A pesar de su discreta participación en la agroindustria alimentaria nacional, la industria procesadora de frutas y hortalizas podría desempeñar un importante papel dinamizador del sector hortifrutícola en lo económico y social, por su efecto en la integración de la producción primaria con el eslabón industrial, en la generación de empleo, incremento en la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios, el dinamismo de la industria procesadora de frutas y hortalizas ha sido lento y su desarrollo ha sido aislado en algunos segmentos de la producción, aunque en promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como: la ampliación y diversificación de su consumo; el mejoramiento de algunas variedades y el interés en los mercados internacionales.

En este contexto, el desarrollo competitivo del sector hortifrutícola colombiano está íntimamente relacionado con la capacidad de procesamiento industrial y de generación de valor agregado, para así ampliar los actuales mercados y aprovechar nuevas oportunidades comerciales, superando los problemas de admisibilidad en fresco que tienen actualmente algunas frutas en mercados como el de Estados Unidos. Sin embargo el desarrollo industrial hortifrutícola está sujeto al desarrollo de una oferta que se ajuste a los requerimientos en calidad, cantidad y precio de la industria.

En esta perspectiva, se requiere un profundo conocimiento del eslabón agroindustrial del sector hortifrutícola en Colombia, su encadenamiento con el sector primario y su potencialidad en el mercado nacional e internacional.

### **Estructura de la Cadena**

Los tres subsectores de la industria de alimentos que demandan frutas son fabricación de productos alimenticios, otros alimentos e industrias de bebidas. En el sector industrial de fabricación de productos alimenticios se encuentran empresas dedicadas a la fabricación de preparados de frutas, mermeladas y jaleas, confites blandos, bocadillos y similares, yogur y kumis y jugos de frutas, así como el envasado y conservación en recipientes herméticos.

Las industrias de alimentos que se dedican a la transformación de frutas frescas y/o procesadas, utilizan en un 80% fruta como materia prima en la elaboración de los productos finales.

### **Valoración económica del sector**

Las empresas procesadoras de frutas y hortalizas, con mayor participación dentro del sector, son: la de fabricación de jugos (40%); la fabricación de encurtidos y salsas (25%); la de fabricación conservas (16%); la fabricación de otros preparados como concentrados de frutas, pulpas de frutas y vegetales congelados (12%); la de fabricación de mermeladas y jaleas (7%); la fabricación de frutas pasas no reportó datos para el año 2000, pero en promedio su participación en al industria total no sobrepasa el 1%. Los bienes finales de este sector se caracterizan por ser heterogéneos entre si, y evidencian gran innovación y aporte de valor agregado.

### **Demanda industrial de frutas y hortalizas frescas y procesadas**

Según cifras de la Corporación Colombia Internacional (CCI)<sup>2</sup>, las empresas productoras de pulpas y de jugos explicaron, en 1999, el 60.9% de toda la demanda industrial de frutas frescas, consumiendo 35,170 toneladas por un valor de \$15,309 millones de pesos; de ese total, el 40.6% se destinó a la industria de pulpas y el 20.3% a la de jugos; en términos de volumen, en 1999 la industria productora de jugos demandó 11,700 toneladas de frutas frescas, mientras que la industria productora de pulpas demandó 23,500 toneladas.

La agroindustria de frutas utiliza como materia prima para procesamiento tanto frutas frescas como frutas procesadas. Las empresas que demandan frutas frescas son aquellas cuyo producto final son pulpas concentradas o simples, que pueden tener destino industrial o doméstico. Las empresas que demandan frutas procesadas tales como pulpas, utilizan ésta como materia prima para la fabricación de bebidas.

Las pulpas de frutas muestran una demanda acelerada al pasar de 690 toneladas en 1993 a 15.340 toneladas en el 2000, lo que significó un crecimiento promedio anual de 52.7% en este periodo. Analistas indican que la industria de jugos ha venido reduciendo el consumo de frutas frescas (excepto mango) en los últimos años, aumentando el consumo de productos procesados como pulpas y concentrados, respondiendo a un esquema en el que las empresas productoras de estos bienes juegan un papel importante como proveedores de las empresas productoras de jugos, aunque las dos actividades pueden ser complementarias, ya que la industria que produce jugos también puede producir pulpas.

---

<sup>2</sup> [http:// www.cci.org](http://www.cci.org)

## 1.5.2 Marco Teórico

### Mercadeo

El mercadeo es toda actividad que involucra el intercambio de bienes entre el productor y el consumidor. El mercadeo no es solamente venta ni publicidad sino que incluye también investigación de mercados, producto, precio, promoción, distribución, servicio postventa, etc.

En este sentido se ha manifestado la Asociación Americana de Mercadeo quien define el mercadeo como *“el proceso de planificar y ejecutar los conceptos, precios, promociones y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto al individuo como a la organización”*.

Además el propósito del mercadeo es investigar quién quiere o necesita el producto o servicio que se ofrece y bajo qué condiciones estarían dispuestos a comprarlo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta dentro del mercadeo es el mercado, el cual está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Dentro del mercadeo se habla del mercado total, potencial, disponible, meta y el que se penetra:

- Mercado Total es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.
- Mercado Potencial es el conjunto de clientes que manifiestan un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.
- Mercado Disponible es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.
- Mercado Disponible Calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta de mercado en particular.
- Mercado Meta es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir. La empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no, ya que la organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por lo tanto, sólo puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades.
- Mercado por el que se penetra es el conjunto de consumidores que ya ha comprado el producto.

## Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica en su concepción más simple es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos, por lo cual, las decisiones son las acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello se debe realizar la distinción entre, dato información y conocimiento: El dato es un hecho aislado que describe la realidad y/o circunstancias tiempo espaciales, la información es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada y el conocimiento es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Es decir, que la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios, los que reunidos y sistematizados hagan posible orientar las acciones hacia el futuro.

Por lo tanto, la Gerencia Estratégica se convierte en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, el cual abarca aspectos como Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de una organización.

Asimismo, dentro de los componentes básicos de la Gerencia Estratégica se destacan el análisis de la cadena de valor, el análisis del posicionamiento estratégico y el análisis de las causales de costos.

- **Cadena de valor.** Michael Porter desarrolló el concepto, en su obra Estrategia Competitiva, la cual se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

Se puede decir que el análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto". Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque. Dichas actividades se dividen en dos tipos, las principales y las de apoyo:

Las actividades principales, son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Se trata de una serie de operaciones relacionadas entre si, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación

en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Por su parte, las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias como: administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura las cuales se las puede considerar como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y junto con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas.

Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

- Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
- Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor.
- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

No obstante, existe una serie de dificultades para poder construir la cadena de valores, en primer lugar hay que calcular el precio (ingresos) para los productos intermedios, aislar a las causales de costos claves, computar márgenes de proveedores y clientes, y construir estructuras de costos de los competidores, por mencionar algunas.

- **Posicionamiento estratégico.** La relación existente entre costos y las estrategias, explicadas anteriormente, se resuelve por la influencia que tienen en cada tipo de estrategia elegida, la generación de costos y por consiguiente el control que se debe efectuar en el proceso gerencial.

Puesto que las estrategias difieren en los diversos tipos de organización, los controles deberían adaptarse a los requerimientos de aquellas que son elegidas, tal es así que la relación entre los controles y las estrategias tiene su origen en las siguientes ideas:

- Para la ejecución eficaz, diferentes estrategias requieren diferentes prioridades de tareas, factores claves para el éxito, experiencias, perspectiva y comportamientos.
- Los sistemas de control son unidades de medidas que influyen el comportamiento de las personas cuyas actividades están siendo medidas.

- Por ello debiera realizarse un diseño de sistemas de control acorde a la coherencia entre la estrategia y la influencia sobre las personas.

En vista de que el análisis estratégico se basa en los conceptos mencionados, relativos a la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias que operan a modo de vértice principal en la elaboración de controles y de la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y cuidado en la cadena de valor, se puede afirmar que el control gerencial depende de la estrategia elegida para obtener la ventaja competitiva y de las opciones que se escojan respecto de la cadena de valor; esto es a la luz de la misión formulada y de la estrategia elegida. Es decir, una empresa cuya misión esta definida dentro del marco de un mercado maduro, con productos no diferenciados y con una estrategia de liderar en costos, los costos del diseño del producto deberán ser una herramienta de importancia fundamental. Así cada organización y dependiendo de la misión formulada y de la estrategia elegida deberá asignarle un sistema de control tomando en consideración también otros factores como son, la tecnología, la cultura, el contexto externo del ambiente, etc.

- **Causales del costo.** El tercer elemento constitutivo de la Gerencia Estratégica es el concepto de las causales del costo que toman un lugar preponderante debido al enfoque estratégico que se le da y sobre todo por la unión, en la que se relacionan la cadena de valor y el posicionamiento con este tercer elemento. Es así que en la Gerencia Estratégica se acepta el hecho de que los costos son impulsados por múltiples factores, esto también explica las distintas variaciones de costos en cada actividad.

Las causales se clasifican en estructurales o de ejecución:

Las estructurales se definen como aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto. Estas son: La escala, es decir la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, recursos de marketing, etc. Extensión, ó grado de integración vertical. Experiencia, se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo. Tecnología, reseñando a los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores. Complejidad, que refiere a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

En cuanto a las de ejecución, son aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus habilidades para ejecutarlas con éxito. Dentro de la lista de estas causales se puede mencionar compromiso con el grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto y aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

## Planeación Estratégica

Hoy en día el mundo cambia a tal velocidad que obliga a las organizaciones ha adaptarse rápidamente a él. Es por eso que, conocer la forma como las empresas se deben conducir adecuadamente ante estos rápidos cambios, no sólo es un reto para quienes forman parte de ellas, sino para la sociedad en general.

Tal como lo afirma Philip Kotler "...a velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad, en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya"<sup>3</sup>.

A lo largo de las últimas tres décadas del siglo XX se observó, en el campo de la Administración, la aparición y la desaparición de muchas teorías que crearon estilos de dirección estratégica en las organizaciones, las cuales constantemente se están enfrentando a alternativas que implican seguir una nueva tendencia, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando continuamente y a gran velocidad.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han marcado la pauta y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las organizaciones a nivel mundial en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido: de planeación, visionario, del aprendizaje y del nuevo siglo<sup>4</sup>.

A principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Las organizaciones creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él sin mayor esfuerzo.

En esa época tuvo origen la propagación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la *matriz crecimiento – participación* en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y la *matriz atractivo del mercado – posición del negocio* atribuida por algunos a la General Electric (GE).

Como existía la creencia generalizada que las economías, los mercados, y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad como consecuencia de la excesiva dependencia de las herramientas y por la rigidez con la que se esforzaban en la precisión de sus planes de negocio.

---

<sup>3</sup> KOTLER, PHILLIP. Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Prentice may, 1993.

<sup>4</sup> IRWIN. Marketing, enfoque global. Mc.Graw Hill.

A medida que los modelos de planeación estratégica decayeron (1983), las organizaciones más prósperas fueron aquellas que rompieron con viejos esquemas y no se empeñaron en seguir lo que los modelos analíticos les trazaban.

No obstante, en los primeros años de la década de los noventa 90 surgieron nuevos líderes que le apostaron al fomento del aprendizaje institucional para asegurar dentro de las organizaciones la innovación y asimismo la difusión continua de nuevos conocimientos.

George A. Steiner en su libro "PLANEACION ESTRATEGICA – Lo que Todo Director Debe Saber" manifiesta: "No existe un sistema de planeación ideal para todas las empresas; cada compañía es única."

En compañías pequeñas el sistema de planeación puede ser mucho más sencillo porque hay menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los problemas que se presentan se resuelven al momento, y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias. En consecuencia, la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores; igualmente se requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los valores de la compañía.

De acuerdo a lo anterior la planeación estratégica se define como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo"<sup>5</sup>. La forma de alcanzar esos objetivos es a través de las estrategias. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

Charles Rossoti define la estrategia como "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones".

Pero se debe tener en cuenta que antes de elaborar una estrategia conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa, es decir, ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades? ¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta?, porque de lo contrario, cualquier error de apreciación de los factores del

---

<sup>5</sup> SALLENAVE, JEAN-PAUL. Gerencia y planeación estratégica, Norma, 1990.

medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, económico, tecnológico, político, geográfico, etc., se traducirá necesariamente, en una falla a nivel de la acción empresarial que acarreará con toda probabilidad consecuencias negativas para la organización.

Una planeación estratégica efectiva exige atención y creatividad permanente, además del compromiso de la gerencia. No es un ejercicio anual que los gerentes repiten y que olvidan hasta el nuevo año. Por el contrario, la planeación estratégica debe ser un proceso constante porque el ambiente cambia permanentemente y los recursos y capacidades de la organización también varían.

## **Competitividad**

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país <sup>6</sup>.

De igual modo, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Por tal razón el término de "Competitividad" es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices de la posición competitiva de sus naciones con el fin de establecer un ranking con el cual se marca diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

Tal es así que la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.

En este sentido se define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

En consecuencia, cuanto más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se abastece con producción interna y, cuanto más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com>

Al respecto, se puede decir que la competitividad es un modelo complejo que se sirve de una serie de factores todos interrelacionados entre si.

En el diamante de la competitividad de M. Porter se presenta cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial. La primera de las variables es la condición de los factores que implica recursos naturales (físicos), recursos humanos, recursos de capital, infraestructura física, infraestructura administrativa, infraestructura científica y tecnológica etc. El segundo de los factores es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero de los factores es la condición de la demanda, en el cual se toma en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por ultimo, industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clusters en lugar de industrias aisladas.

- Condiciones de los factores: La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones<sup>7</sup>.

- Condiciones de la demanda: En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

En tal sentido, los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o

---

<sup>7</sup> SEGURA, GUSTAVO; INMAN, CRIST. Turismo en panamá: el reto de la competitividad, Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible. CLACDS / INCAE, 1998.

moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores<sup>8</sup>.

- Industrias relacionadas y de apoyo: La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster<sup>9</sup>.

- Estrategia, estructura y competencia de la empresa: La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

En lo que al ámbito internacional se refiere, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir<sup>10</sup>.

Por otra parte, se ha venido asociando el objetivo de la mejora de la competitividad a través de los recursos humanos con los niveles de costes laborales y el traslado de éstos a precios, teniendo en cuenta el efecto de la productividad. Sin embargo, la competitividad es un concepto complejo, que depende de muchos factores que tienen que ver no sólo con costes y precios, sino también con los comportamientos estratégicos de las empresas.

Tal es así, que prácticas como la diferenciación de producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de mercados, la fidelidad a las marcas, la compatibilidad tecnológica, etc., constituyen en la actualidad el núcleo de las estrategias empresariales<sup>11</sup>.

En esa medida, la clave de la competitividad no es incurrir en mayores gastos que los rivales en investigación y desarrollo, hacer más inversiones o tener mayor tamaño, es algo más complejo, que tiene relación con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, de un entorno

---

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Ibíd.

<sup>10</sup> Ibíd.

<sup>11</sup> SEGURA, J. Sobre Políticas Macroeconómicas de Competitividad, Papeles de Economía Española, No. 56, 1993.

sociopolítico que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador que haga posible el desarrollo propio de las habilidades de cada uno. Se hace necesario definir nuevas estrategias basadas en la creatividad y en la creación de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan redefinir el marco industrial<sup>12</sup>.

Como son precisamente, los recursos humanos los intangibles con mayor capacidad para el desarrollo de ventajas competitivas, la gran responsabilidad de la dirección de los recursos humanos para radica en generar importantes incrementos de productividad a largo plazo o lograr ventaja competitiva y mejorar los resultados empresariales, a través de la implementación de políticas eficaces.

En efecto, la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo.

### **Investigación de Mercados**

La American Marketing Association, AMA y el Instituto Británico de Administración, tienen ambas igual concepción para definir la investigación de mercados. La AMA la define como “la técnica que trata de la recolección sistemática y objetiva de datos y hechos, del registro y análisis de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor”<sup>13</sup>.

Kotler considera que las definiciones de la AMA no son suficientes y propone como definición el “análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos y obtención de hallazgos y hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing de bienes y servicios”<sup>14</sup>.

Es por ello que la investigación de mercados se convierte en el eje de la mercadotecnia, puesto que proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran, por qué compran, entre otras.

Por tal razón, la información se ha convertido en un aspecto fundamental ante los cambios que se van produciendo en el entorno de la empresa el cual es cada vez más complejo, más competitivo y sobre todo más incierto. La información es necesaria para obtener un conocimiento completo, desde los elementos macro, como los cambios culturales, sociales, políticos, demográficos, etc., del ambiente global, hasta los elementos micro, como las relacionadas con el producto, precio,

---

<sup>12</sup> LEI, D.; SLOCUM, J. W. y PITTS, R. A. Designing Organizations for Competitive Advantage: the Power of Unlearning and Learning, Organizational Dynamics. Invierno, 1999.

<sup>13</sup> CHISNALL, PETER M. Investigación de mercados, McGraw Hill, 1973.

<sup>14</sup> KOTLER, PHILLIP. Fundamentos de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana.1985.

promoción, distribución, competencia, etc., De igual manera la información es la razón y esencia de la investigación de mercados, por eso se considera como un medio que proporciona datos útiles y relevantes para la empresa.

Es así como la investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Por su parte, la información obtenida a través de la investigación de mercados puede ser utilizada como guía para el desarrollo de estrategias y como apoyo al proceso de toma de decisiones, sobre todo cuando se trata de situaciones nuevas que no pueden ser resueltas en función de la experiencia que tenga la empresa.

La Investigación de Mercados sirve como guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales; si se realiza una buena investigación, los resultados ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que le comunique a los consumidores potenciales la información que a ellos les interesa.

La Investigación ayuda a identificar oportunidades en el mercado; si se piensa iniciar un negocio en cierta localización geográfica y se descubre que en ese lugar existe poca competencia, entonces ya se ha identificado una oportunidad. Las oportunidades para el éxito aumentan si la región en la que se pretende hacer negocio está altamente poblada y los residentes reúnen las características del grupo objetivo.

La Investigación de Mercados minimiza los riesgos; si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación indican que no se debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Es decir, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que se quiere ofrecer, entonces es mejor moverse hacia otra localización.

La Investigación de Mercados identifica futuros problemas; a través de la investigación se puede descubrir, entre otras cosas, que en el lugar donde se quiere establecer un negocio, el gobierno construirá una nueva carretera con el propósito de aliviar la congestión de tránsito.

La Investigación de Mercados ayuda a evaluar los resultados de los esfuerzos; con la investigación se puede determinar si se ha logrado las metas y los objetivos propuestos al iniciar el negocio.

## **Marketing Mix**

Es la combinación de cuatro variables que cumplan o mejoren los objetivos de la organización, denominadas las cuatro P's: producto, precio, promoción y plaza (distribución). Cuando se construye la mezcla, siempre hay que estar pensando a quién va dirigido y que la coherencia de la mezcla se refiera a lo bien que se relacionan los componentes del mismo.

Algunos expertos han aumentado el número de P's en la mezcla a 5, 6 ó incluso 8. Es frecuente encontrar que algunos especialistas nombran el empaquetado (packaging) como quinto elemento de la mezcla de mercadotecnia. 'Gente' ('People') es añadido en determinadas ocasiones, reconociendo la importancia del elemento humano en todos los aspectos de la mercadotecnia. Otros incluyen 'Socios' ('Partners') como una parte de la mezcla debido a la creciente importancia de las relaciones en canales colaborativos<sup>15</sup>.

- Producto. Un Producto es todo aquello (tangibles o intangibles) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, desarrollo de marca, posicionamiento deseado, envase, propiedades, etc.

- Precio. Es el monto de intercambio asociado a la transacción. La determinación del precio debe considerar el valor percibido del producto, los costos, precios de la competencia, posicionamiento deseado, requerimientos de la empresa, comisiones del canal. Además, se puede considerar el precio como un instrumento a corto plazo, competitivo, que produce ingresos, que tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el usuario y en muchas decisiones de compra es la única información.

Al respecto, para la fijación del precio se debe tener en cuenta el marco legal, el mercado y competencia, los objetivos de la empresa y múltiples partes interesadas como intermediarios, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, organizaciones de consumidores. Adicionalmente se utilizan métodos de fijación de precios entre los cuales se destacan el basado en los costos como el método del costo más margen y el método del precio objetivo (Punto muerto); el basado en la competencia y el basado en el mercado.

Asimismo, la elección de que estrategia de fijación de precios se va a adoptar dependerá de cuáles son los objetivos de la empresa. Entre algunos tipos de estrategias están las relacionadas con precios psicológicos, de competitividad, diferenciales, para nuevos productos, para líneas de productos.

- Promoción o Comunicación. Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y convencer al cliente que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

En ese sentido, entre los sistemas actuales para captar la atención de los clientes están la Venta personal, la Publicidad, las Relaciones Públicas y la Promoción de ventas. Estas acciones promocionales tienen como objetivo la Creación de imagen,

---

<sup>15</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

la Diferenciación del producto o el Posicionamiento del producto o de la empresa, respectivamente.

- Plaza o Distribución. En este caso se define cómo comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta como una ventaja para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Por tal motivo, el canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por lo tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuando más complejo es el proceso de distribución menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se hace vital encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados.

### **Calidad Total**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Es así como la calidad total va más allá de ser un simple concepto, puesto que constituye una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Al mismo tiempo, para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescate los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Si una de las características de la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades

mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente, del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es lo que se denomina como Calidad Total. Pero la Calidad Total no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretodo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente. Y al menor coste.

Para comprender la Calidad Total en toda su amplitud, hay que citar los fundamentos básicos que ella implica:

- Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor agregado. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.
- Ampliar el concepto de Cliente. Se puede concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
- Poseer liderazgo en costes. La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el coste trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costes permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costes de no-calidad.
- Gestionar basándose en la prevención. La idea acertada es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costes.
- Potenciar el factor humano. La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.
- Mejora permanente. La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente, a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

Asimismo, para hacer práctico el concepto de Calidad Total es necesario señalar las ocho dimensiones en las que puede dividirse la calidad, las cuales son:

- Rendimiento: Hace referencia a las características primarias del producto o servicio.
- Presentación: Abarca una serie de características secundarias que complementan a las anteriores, configurando el servicio o producto.
- Fiabilidad: Se refiere al rendimiento y las presentaciones esperadas de un producto durante un periodo de tiempo.
- Conformidad: Es el grado en que un producto, su proceso de fabricación y /o su diseño se ajustan a unos estándares.
- Duración: Está relacionada con la vida útil del producto.
- Capacidad de servicio: Se concentra en cuestiones como un servicio rápido y eficiente.
- Ética: Se refiere a la respuesta y la relación del cliente ante las características del producto.
- Calidad percibida: Refleja la percepción de la calidad asociada a determinado producto en función de la imagen y la reputación que se obtiene de la misma.

### **Plan Estratégico de Mercadeo**

El plan de mercadeo básicamente cubre los objetivos a corto plazo; esta diseñado para ejecutar las estrategias, de modo que comprende la creación y ejecución de un programa para alcanzar los objetivos y la utilización de mecanismos de seguimiento y control para cerciorarse si el programa planeado está en su debido curso o si se han alcanzado los objetivos deseados.

En esa medida, los objetivos y la forma como se piensa alcanzarlos constituyen el núcleo del plan de mercadeo. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, deben tener como base las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo, por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo o de lo contrario es probable que no lo asimilen como su plan por lo cual su entusiasmo puede verse disminuido.

Además, es importante que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la gerencia antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Por ser un documento que debe ser leído y aprobado por la gerencia, debe ser corto y conciso.

Como consecuencia, del plan estratégico de mercadeo se desprenden los siguientes beneficios:

- Enfoca la atención de la gerencia sobre hechos externos, especialmente aquellos que representan amenazas u oportunidades. Con frecuencia, las compañías tienden a mirar hacia adentro, cuando en realidad los clientes y los competidores son externos a la empresa y las ganancias se hacen fuera y no dentro de la organización.

- Obliga a la gerencia a tomar una perspectiva de largo plazo cuando existen presiones para adoptar un enfoque de corto plazo, con grave peligro de cometer errores estratégicos. La tendencia natural es que los gerentes dediquen su tiempo a los problemas y oportunidades del día, excluyendo consideraciones de plazo más largo.

Al respecto, la gerencia estratégica de mercado tiene usualmente un ciclo temporal bien definido para presentar planes de corto, mediano y largo plazo. Tales ciclos crean una disciplina que obligaba a los gerentes a dedicar un mínimo de tiempo a pensar en el desarrollo futuro.

- Cambia las bases sobre las que se toman las decisiones de asignación de recursos. La asignación de recursos frecuentemente es dictada por profesionales de las finanzas que entienden las convenciones y la terminología contable, lo que a menudo es empleado en desventaja de gerentes menos informados sobre estas materias. En otros casos, las decisiones de asignación de recursos son tomadas en función del poder “político” de un grupo, departamento o gerente individual antes que según los méritos comerciales. El planeamiento estratégico busca equiparar los recursos con las oportunidades (y /o amenazas).
- Provee un sistema de administración estratégica de control. El seguimiento y control constituyen una parte integral de la gerencia estratégica. Esto le proporciona a la gerencia la capacidad de lidiar con los problemas a medida que aparecen antes de dejar que se transformen en una crisis.
- Proporciona un sistema de comunicación y coordinación vertical y horizontal. El plan estratégico de mercadeo es un vehículo para comunicar problemas y proponer estrategias con precisión debido a su vocabulario y a la expresión explícita de las expectativas con relación al futuro.
- Ayuda a las empresas a enfrentar ambientes impredecibles y en rápido cambio.

En cuanto a su duración, un plan estratégico de mercadeo cuyo propósito es guiar a la gerencia a través del ambiente (económico y de negocios) en el largo plazo generalmente es complejo y tiene un horizonte temporal de dos a tres años.

Por su parte, el plan anual de mercadeo (plan operacional de mercadeo) que está enfocado en objetivos y metas específicos de mercadeo de la mezcla de mercadeo - producto, precio, promoción, canales de distribución y población - tiene un horizonte temporal de un año.

### **1.5.3 Marco Conceptual**

**Análisis Competitivo.** En la medida en que se identifique y evalúe las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas competidoras, se puede calcular y anticipar la respuesta de los competidores más importantes con respecto a las tendencias que afectan el

mercado. Asimismo, se puede demostrar qué factores claves han conducido a la actual posición competitiva en la industria.

**IPP.** Al contar con estabilidad en los precios de las materias primas se logra equilibrar la situación de costos al interior de la compañía, lo que posibilita ofrecer los productos a un precio más competitivo en el mercado.

**Nichos de mercado.** Se constituye en una ventaja para la empresa el hecho de descubrir un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado), en la medida en que se pueda satisfacer y superar aquellas necesidades y expectativas que hasta el momento no sean bien atendidas.

**Estilo de Vida.** Hoy en día la vida en los hogares modernos se ve marcada por una tendencia a la adquisición de productos y servicios de fácil consumo, que minimicen el trabajo doméstico rutinario.

**Disponibilidad de crédito.** Al respecto, los programas que adelantan diferentes entidades ya sean gubernamentales o no, para fomentar el espíritu empresarial y la inversión en las PYMES, otorgan la posibilidad de acceder a recursos a unas bajas tasas de interés, a unas condiciones de pago más favorables.

**Tendencias del PIB.** Representaría una oportunidad para la empresa el hecho que la economía muestre un crecimiento anual positivo en el sentido de que se cumplan o superen las metas previstas por el Gobierno.

**Protección al consumidor.** En las actuales condiciones del mercado, el consumidor cuenta con más elementos de apoyo que lo respaldan a la hora de adquirir cualquier producto o servicio, es por eso que para una organización se convierte en una oportunidad cuando quiere implementar una estrategia basada en la prestación de servicio posventa.

**Nivel tecnológico de la industria.** Puede ser una oportunidad en el caso de presentarse una transferencia de tecnología, trátase de maquinaria como tal o capacitación y asesoramiento técnico.

**1.5.4 Marco Legal.** El campo de acción en el cual se encuentra desarrollando su actividad comercial la Industria de Productos Agroindustriales de Nariño - INPADENA – se encuentra regida bajo:

**Decreto 3075 de 1997.** Las disposiciones contenidas en el presente Decreto tiene por objeto reglamentar la manipulación de alimentos, en consecuencia, son de orden público y regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- A todas las fabricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

- A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

**Ley 100 de 1993 – Artículo 245.** Mediante esta Ley se crea el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA-. Esta entidad expide el Registro Sanitario, por el cual se faculta a una persona natural o jurídica para producir, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar y/o expender los productos bajo vigilancia y control del INVIMA que por sus características lo requieran.

**Decreto número 60 del 18 de enero de 2002.** Este decreto tiene por objeto promover la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico HACCP, como Sistema o Método de Aseguramiento de la Inocuidad de los Alimentos y establecer el procedimiento de certificación al respecto. Se aplican a las fábricas de alimentos existentes en el territorio nacional que implementen el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico, Haccp, como Sistema o Método de Aseguramiento de la Inocuidad de los Alimentos.

**Decreto número 4444 de noviembre 28 de 2005.** Las disposiciones del presente decreto tienen por objeto reglamentar la expedición del permiso sanitario, régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos fabricados y comercializados por microempresarios, en el territorio nacional.

**Decreto número 612 del 05 de abril de 2000.** Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones. El registro sanitario automático o inmediato se aplica para todos los productos sobre los que ejerce control el INVIMA.

**Resolución 0002652 de agosto 20 de 2004.** La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto, suficiente, clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que le permita efectuar una elección informada.

**1.5.5 Marco Espacial.** El alcance del Plan de Mercadeo propuesto para INPADENA se realizará en el municipio de Pasto y particularmente, en el segmento institucional representado por restaurantes, hoteles y hospitales.

**1.5.6 Marco Temporal.** El presente Plan Estratégico de Mercadeo se realizará en el primer semestre del año 2008 y contempla un diseño estratégico desde el segundo semestre del 2008 hasta el 2011.

## **1.6 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

**1.6.1 Tipo de Estudio.** Se iniciará con una Investigación Exploratoria que permita aumentar los conocimientos sobre las variables clave del mercadeo, al igual que aclarar conceptos relacionados con el sector agroindustrial, para lo cual se recurrirá a material bibliográfico, tesis, boletines, información en Internet.

Igualmente, se realizará una Investigación Descriptiva sobre las características que identifican los diferentes elementos y componentes del objeto de estudio y su interrelación. Se tendrá en cuenta hechos tales como:

- Establecer las características demográficas, psicográficas de las unidades investigadas.
- Identificar cuáles son las percepciones del mercado objetivo frente a las dimensiones de la calidad (rendimiento, presentación, fiabilidad, conformidad, duración, capacidad de servicio, ética, calidad percibida), la imagen corporativa, entre otros.
- Determinar comportamientos concretos, es decir, niveles de consumo, grado de aceptación de la pulpa de fruta, razones de consumo, etc.

**1.6.2 Método de Investigación.** Para este tipo de estudio se utilizará el Método Deductivo puesto que a partir del análisis tanto de las capacidades internas así como del entorno de la empresa INPADENA, se logrará concretar la información y los recursos necesarios para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo.

Mediante el Análisis se podrá identificar las variables que intervienen a nivel del micro y macroentorno de la organización, de este modo se demostrará entre otras cosas, las relaciones de causa efecto entre los elementos que componen el objeto de estudio, por ejemplo, calidad del producto frente a nivel de consumo.

## **1.7 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION**

**1.7.1 Fuentes Secundarias.** Las principales fuentes de consulta serán: Universidad de Nariño, Banco de la República, Cámara de Comercio, los portales de Internet de AGROCADENAS, el Instituto Humbolt, MINCOMERCIO, DANE, Corporación Colombiana Internacional CCI, entre otros; revistas especializadas, boletines, tesis, prensa en general, con el fin de obtener información básica en lo que se refiere a estadísticas, normatividad, antecedentes y todo aquello que esté relacionado con el tema de estudio.

**1.7.2 Fuentes Primarias.** Una de las opciones para obtener la información básica es a través de la Observación, ya que permite conocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que debe recogerse por tener relación

directa con el objeto de estudio (ritual de compra, distribución logística interna de la empresa, etc.).

Otra de las herramientas a utilizar para la elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo es la Encuesta. Dicho procedimiento consiste en la aplicación de un formulario diseñado de manera acorde a las necesidades de información, el cual presentará una serie de preguntas puntuales y concretas, evitando al máximo la subjetividad y la presunción de hechos y situaciones por aquellos que respondan. (El diseño de la encuesta obedece al cuadro de categorización para el estudio de mercado de la empresa INPADENA, ver anexo A).

**1.7.3 Instrumentos Para la Recolección de Datos.** En virtud a que el tamaño de la población es pequeño, la encuesta será aplicada a todos los elementos muestrales, que para el caso son 361 instituciones, conformada por 331 restaurantes, 10 hospitales y 20 hoteles del municipio de Pasto (Segmento institucional ver anexo B).

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **Industria de Productos Agroindustriales de Nariño – INPADENA**

INPADENA es una empresa nariñense dedicada a la producción de pulpa de fruta, la cual funciona en la ciudad de Pasto por iniciativa de un grupo de ingenieros agroindustriales egresados de la Universidad de Nariño.

#### **Misión**

Proporcionar al consumidor productos agroindustriales de excelente calidad que respondan a las expectativas del mercado.

#### **Visión**

Posicionar la empresa dentro del mercado como promotora del desarrollo de las cadenas productivas en el sector agroindustrial.

#### **Objetivos**

- Explorar el mercado de productos agroindustriales para cubrir las necesidades de la población pastusa.
- Fortalecer la imagen de la marca FRUTI YA a través de un producto de alta calidad en segmentos importantes del mercado.
- Expandir la capacidad de producción y hacerla más eficiente.
- Dirigir los esfuerzos hacia la buena atención y la venta del producto.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Adecuar la infraestructura física y técnica

#### **Reseña Histórica**

Todo empezó con el proyecto de tesis de Fernando Narváez y Germán Silva Santander para la fabricación de panela pulverizada con la posibilidad de asociarse con un profesor. Sin embargo, ante el intento fallido de la asociación surge una alternativa de producir pulpa de fruta y entra a formar parte del grupo Julián Realpe Gonzáles.

En principio, la empresa funcionaba en una casa de habitación ubicada en el sector de La Panadería, su producción era de tipo artesanal y sólo se manejaba el nombre de INPADENA para comercializar la pulpa. Se constituyó legalmente ante la Cámara de Comercio de Pasto en el mes de septiembre de 2002.

A comienzos del año 2003 se trasladaron al barrio San Andrés; tan solo contaban con un refrigerador. Para ese mismo período, iniciaron el proceso de empaque.

Actualmente, se encuentran ubicados en el barrio El Rosario, al sur oriente de Pasto.

Aunque en sus inicios INPADENA se dedicaba a la producción de panela, a través del tiempo ha logrado mantenerse en el mercado local como la empresa nariñense productora de pulpa de fruta de más trayectoria.

## **2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS**

### **2.2.1 Área Gerencial**

#### **Planeación**

- INPADENA tiene una visión y misión claras, sus objetivos están plenamente definidos y asimismo, conoce la cultura corporativa y los valores que regulan su vida organizacional.
- La empresa no recurre a un enfoque estratégico para la toma de decisiones empresariales, no posee planes de acción anuales ni tampoco de contingencia.
- No cuenta con indicadores de gestión.

La empresa realiza la planeación de una manera empírica, es decir, basada más en la intuición que en un conocimiento estructurado, a este nivel tan solo posee una estrategia general que le ayuda a competir en su industria básica.

Es una **debilidad mayor (1)** puesto que no cuenta con un sistema adecuado de planeación que le permita predecir las tendencias del macroentorno, tampoco puede anticiparse a las acciones y reacciones de los competidores en el mercado, ni mucho menos prever y controlar las necesidades de los clientes y /o proveedores claves.

#### **Organización**

- La estructura actual de INPADENA facilita la iniciativa del personal
- El personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades
- La firma no posee un manual de procedimientos administrativos

La empresa cuenta con una estructura organizativa sencilla que aunque no se evidencie mediante un organigrama formal, permite al recurso humano conocer los procesos para la realización de sus funciones. A pesar de no contar con un manual de procedimientos, el desempeño de la empresa ha mostrado buenos resultados.

Representa una **fortaleza menor (3)** a raíz de que este sistema administrativo ha facilitado la conexión de quienes hacen parte de la compañía.

## Motivación

- En INPADENA se emplea un estilo gerencial participativo, el ambiente laboral que se vive es favorable.
- En la empresa existe un buen sistema de comunicación recíproca
- Las políticas de la dirección son razonables y apoyan el desarrollo de los objetivos fijados.

En la empresa existe satisfacción con el trabajo, reflejada en gran parte por el alto sentido de pertenencia que demuestran sus miembros.

Es una **fortaleza mayor (4)** por convertirse en una verdadera ventaja para INPADENA ya que el contar con un personal comprometido con sus labores y lo suficientemente motivado le genera productividad y calidad total en el desarrollo de su actividad comercial.

## Control

- En INPADENA existe control de calidad en la producción
- Los socios han establecido algunas normas de productividad
- No existen unas herramientas apropiadas para apoyar estos procesos

La empresa no cuenta con un sistema efectivo de control que se aplique a todas sus áreas o a nivel general, por cuanto carece de mecanismos para medir el desempeño, la productividad, entre otros.

Se considera como una **debilidad menor (2)** por cuanto se evidencia un desconocimiento de los indicadores de gestión que permitan determinar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo.

### 2.2.2 Área de Mercadeo

#### Producto

**Descripción.** Se define como pulpa o puré de frutas el producto no fermentado pero fermentable obtenido mediante la desintegración y el tamizado de la parte comestible de frutas frescas, o preservadas adecuadamente, sanas y limpias, sin remover el jugo.

**Características.** La pulpa de fruta FRUTI YA es un producto natural, pasteurizada, libre en contenido de agua, con una amplia variedad de frutas, de alto valor nutritivo, fácil preparación y envasada en bolsas de polietileno, en presentaciones de 100 y 250 gramos.

**Valor Nutritivo.** Cada 100 gramos de pulpa FRUTI YA contiene:

**Cuadro 1. Composición nutricional de la pulpa de fruta FRUTI YÁ**

| COMPONENTE    | FRESA   | GUANA<br>BANA | LULO    | MANGO    | MARACU<br>YA | MORA    | GUAYA<br>BA | PIÑA     | TOMATE  |
|---------------|---------|---------------|---------|----------|--------------|---------|-------------|----------|---------|
| Calorías      | 32      | 52            | 23      | 58       | 49           | 23      | 52          | 51       | 30      |
| Grasa         | 0.5 gr. | 0.2 gr.       | 0.1 gr. | 0.1 gr.  | 0.5 gr.      | 0.1 gr. | 0.2 gr.     | 0.1 gr.  | 0.1 gr. |
| Carbohidratos | 8.9 gr. | 13 gr.        | 5.7 gr. | 18.4 gr. | 11 gr.       | 5.6 gr. | 13 gr.      | 13.5 gr. | 7 gr.   |
| Fibra         | 1.4 gr. | 1.6 gr.       | 0.3 gr. | 0.7 gr.  | 0.4 gr.      | 0.9 gr. | 1.6 gr.     | 0.5 gr.  | 1.1 gr. |
| Fósforo       | 27 Mg.  | 28 Mg.        | 12 Mg.  | 14 Mg.   | 21 Mg.       | 12 Mg.  | 28 Mg.      | 10 Mg.   | 22 Mg.  |
| Proteína      | 0.8 gr. | 1.1 gr.       | 0.6 gr. | 0.5 gr.  | 1.5 gr.      | 0.6 gr. | 1.1 gr.     | 0.4 gr.  | 1.1 gr. |
| Hierro        | 0.8 Mg. | 0.4 Mg.       | 0.6 Mg. | 0.4 Mg.  | 1.7 Mg.      | 1.2 Mg. | 0.4 Mg.     | 0.4 Mg.  | 0.4 Mg. |
| Vitamina C    | 50 Mg.  | 20 Mg.        | 25 Mg.  | 8 Mg.    | 20 Mg.       | 15 Mg.  | 20 Mg.      | 12 Mg.   | 25 Mg.  |
| Calcio        | 28 Mg.  | 22 Mg.        | 8 Mg.   | 10 Mg.   | 9 Mg.        | 20 Mg.  | 22 Mg.      | 21 Mg.   | 22 Mg.  |

Fuente: Portafolio de la empresa INPADENA, año 2007

**Vida Útil.** El período de conservación del producto es de dos meses en refrigeración y/ o tres meses en congelación.

#### **Etiquetado y Etiqueta.**

- Nombre del alimento
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Nombre y dirección de la empresa
- Identificación del lote
- Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación
- Instrucciones para el uso
- Registro Sanitario
- Requisitos Obligatorios Adicionales

La pulpa de fruta FRUTI YA que ofrece la empresa INPADENA es un producto de un alto valor nutritivo por contener más fruta que aditivos, es decir, posee las mismas características de una fruta en fresco. Su empaque cuenta con todos los elementos que exige la ley, lo cual permite dar a conocer sus bondades.

Se considera una **fortaleza mayor (4)**, puesto que posee un alto valor agregado debido a sus componentes nutricionales que la hacen superior en calidad frente a las demás marcas.

#### **Precio**

- La fijación de precios que utiliza INPADENA es de acuerdo a los costos fijos más los costos variables más un margen de utilidad que es del 25%.

- La empresa no establece los precios con base en criterios de costo, demanda y competencia.

La empresa no tiene objetivos y estrategias de precio como tal, es decir, no toma como referencia la elasticidad de la demanda, tampoco tiene en cuenta las fluctuaciones de indicadores económicos tales como el IPP, el IPC.

Es una **debilidad mayor (1)** puesto que no hay un conocimiento estructurado para tal fin, en esa medida la empresa podría verse en desventaja frente a los precios que maneja la competencia.

### **Promoción**

- La empresa ha incursionado en la publicidad a través de medios como la Televisión, en un especial sobre jóvenes emprendedores de Nariño que se transmitió por el canal universitario.
- No hay objetivos y estrategias publicitarias plenamente definidas
- No se ha designado un presupuesto para publicidad y promoción

La promoción que realizó INPADENA se dio en sus comienzos y fue de poca duración, la publicidad que maneja es únicamente impresa, es decir, no existe un eficiente uso de herramientas de promoción de ventas, tales como muestras, cupones, concursos y exhibiciones.

Se constituye como una **debilidad mayor (1)**, puesto que los clientes no tienen el conocimiento suficiente con respecto a la calidad, características y marca de la empresa, es decir, aun no se ha logrado transmitir esta valiosa información en especial, a los clientes más importantes.

### **Distribución**

- La comercialización de la pulpa es de forma directa, a modo de domicilios, por cuanto no recurren a intermediarios.
- No hay un adecuado servicio de entrega y cobertura del mercado

INPADENA desde siempre ha optado por entregar el producto directamente al cliente, es decir, hasta el momento ha recurrido a medios de transporte propios, básicamente, un automóvil y una moto, lo cual en parte no les ha permitido abarcar más mercado.

Representa una **debilidad menor (2)**, porque aunque los costos de transporte son un poco elevados, el contacto directo con los clientes ha generado confianza y lealtad hacia la empresa por parte de los compradores más importantes.

### **2.2.3 Área Financiera**

- La asignación de recursos en INPADENA no se hace con base en metas previamente fijadas.

- La empresa no tiene un proceso de presupuesto efectivo
- Hay poca liquidez, no hay disponibilidad de fondos internos.

INPADENA no cuenta con un área financiera como tal, estas funciones las asume su gerente, no existe un asesoramiento externo por parte de un contador o revisor fiscal.

Es una **debilidad mayor (1)**, teniendo en cuenta que es un aspecto de gran trascendencia para el buen funcionamiento de la firma ya que su ausencia implica inestabilidad de costos, dificultad para asignar presupuesto para las distintas actividades de apoyo en las demás áreas organizativas.

## 2.2.4 Área de Producción

### Proceso de Producción

- Las instalaciones de la empresa están ubicadas en forma efectiva
- Los costos de transporte de INPADENA en cuanto a adquisición de materia prima y venta del producto terminado, son excesivos
- La tecnología utilizada en el proceso es la apropiada
- El producto se fabrica de acuerdo a las normas técnicas, sanitarias requeridas para su venta y almacenamiento.
- La empresa no cuenta con un stock de inventarios
- El personal con el que cuenta la empresa posee habilidad técnica y de manufactura, es competente, eficiente y motivado.

En lo que hace referencia a la planta física si bien es cierto sus instalaciones están ubicadas en forma efectiva debido a una mayor extensión, sus áreas de trabajo no se encuentran debidamente señaladas.

Se constituye como una **fortaleza menor (3)**, porque a pesar de no disponer de inventarios y de una suficiente capacidad instalada, cuenta con la presencia de tres ingenieros agroindustriales quienes desarrollan el proceso productivo a través de un flujograma logrando sacar al mercado un producto de alta calidad como lo es la pulpa FRUTI YA.

### Manual de Procesos

- Las normas de producción son claras
- Control de calidad del producto

- La empresa posee un flujograma de procesos para la elaboración de la pulpa de fruta, el cual presenta las siguientes etapas:
  - Limpieza y Desinfección de las zonas de proceso y de materiales y equipos
  - Recepción de la materia prima (diferentes frutas)
  - Selección, lavado y desinfección de las frutas
  - Transporte al área de proceso
  - Escaldado de la fruta
  - Pelado de la fruta ( proceso que depende del tipo de fruta que se este procesando)
  - Despulpado de la fruta
  - Adición de conservantes
  - Inspección de la calidad de la pulpa obtenida
  - Transporte al área de empaque y almacenamiento
  - Empaque de la pulpa de fruta (incluye el llenado, pesado y sellado del producto)
  - Pasteurización del producto
  - Inspección del producto terminado
  - Refrigeración del producto
  - Embalaje, distribución y comercialización del producto terminado

Gracias a la implementación del flujograma de procesos, INPADENA puede aplicar control de calidad a cada etapa del proceso de elaboración de la pulpa de fruta.

Se constituye en una **fortaleza mayor (4)**, partiendo del hecho que disponer de un producto de alta calidad es contar con una gran ventaja en el mercado, ante los continuos cambios en las exigencias y preferencias de los clientes, quienes no tienen la intención de arriesgarse a adquirir algo que no pueda satisfacer sus expectativas.

#### **2.2.5 Área de Investigación y Desarrollo**

- No analiza el sector en el cual se encuentra la empresa
- La empresa cuenta con los recursos humanos y técnicos para realizar investigación.
- El equipo humano de INPADENA genera nuevas propuestas.
- Conocen sobre licencias nacionales.

El equipo humano de INPADENA no ha demostrado mayor interés por incursionar en el área de investigación y desarrollo a pesar de contar con los conocimientos técnicos necesarios; no obstante, han recibido capacitación sobre marca y empaque, normas de calidad, entre otras, por parte de la -Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias – ACOPI.

Se considera como una **debilidad menor (2)**, en la medida en que si bien es cierto no hay hasta el momento un desarrollo de nuevos productos, existe el respaldo profesional para llevarlo a cabo.

## 2.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI

**Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno – MEFI**

| <b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>       | <b>PONDERACION</b> | <b>CLASIFICACION</b> | <b>RESULTADO PONDERADO</b> |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| <b>GERENCIA</b>                   |                    |                      |                            |
| Planeación                        | 0,1                | 1                    | 0,1                        |
| Organización                      | 0,08               | 3                    | 0,24                       |
| Motivación                        | 0,06               | 4                    | 0,24                       |
| Control                           | 0,09               | 2                    | 0,18                       |
| <b>MERCADEO</b>                   |                    |                      |                            |
| Producto                          | 0,1                | 4                    | 0,4                        |
| Precio                            | 0,09               | 1                    | 0,09                       |
| Promoción                         | 0,08               | 1                    | 0,08                       |
| Distribución                      | 0,07               | 2                    | 0,14                       |
| <b>FINANZAS</b>                   |                    |                      |                            |
| Presupuesto                       | 0,08               | 1                    | 0,08                       |
| <b>PRODUCCIÓN</b>                 |                    |                      |                            |
| Proceso de producción             | 0,1                | 3                    | 0,3                        |
| Manual de Procesos                | 0,08               | 4                    | 0,32                       |
| <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> |                    |                      |                            |
| Formación en I + D                | 0,07               | 2                    | 0,14                       |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>1</b>           |                      | <b>2,31</b>                |

Se observa una predominación de las debilidades sobre las fortalezas que posee la empresa, lo cual evidencia una situación interna débil.

## 2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS

### 2.3.1 Entorno Geográfico

#### Posición Geográfica

Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados.

Gran parte de los municipios con los cuales limita Pasto, cuentan con diversidad de climas y por lo tanto diferentes cultivos en el sector frutícola, lo que le permite al municipio tener una gran variedad de frutas con las cuales abastecer el mercado regional. La distancia que separa a Pasto de cada municipio es prácticamente muy corta y con vías terrestres consideradas en buen estado lo que favorece el transporte de la mercancía a los centros de abasto de la ciudad o por el contrario su obtención en el sitio mismo de la cosecha lo que conlleva a una reducción en los costos de producción. Por tal razón, se considera como **oportunidad mayor (4)**.

### 2.3.2 Entorno Demográfico

#### Población

El mercado que cubre INPADENA se encuentra principalmente en la zona urbana del municipio de Pasto, según proyecciones del DANE existen 383.846 habitantes. En este sentido se puede afirmar que es la población en general quien dinamiza el segmento institucional escogido para ofertar la pulpa de fruta, ya que son ellos quienes utilizan los servicios que prestan estas 3 instituciones: restaurantes, hoteles y hospitales; por lo tanto la población se considera una **oportunidad menor (3)**.

#### Tasa de crecimiento de la población

En el periodo comprendido entre 1964 – 2005 la población del departamento de Nariño experimentó una tasa de crecimiento del 1.9% promedio anual, frente al 2.1% del total nacional.

De acuerdo al cuadro de Indicadores Básicos, para el municipio de Pasto la tasa anual de crecimiento se mantuvo estable en los años 2004 y 2005, mientras que a partir del 2001 hasta el 2003 se registró un crecimiento de aproximadamente 0,4%. Comparando la tasa de crecimiento del municipio de Pasto con la tasa nacional se puede apreciar que es prácticamente similar.

**Cuadro 3. Tasa anual de crecimiento, años 2000 – 2005**

| TASA ANUAL DE CRECIMIENTO |            |
|---------------------------|------------|
| AÑOS                      | PORCENTAJE |
| 2000                      | 2,90%      |
| 2001                      | 1,6%       |
| 2002                      | 0,7%       |
| 2003                      | 2,00%      |
| 2004                      | 2,10%      |
| 2005                      | 2,10%      |

Fuente: Indicadores Básicos 2000-2005 – Alcaldía de Pasto – Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud.

Se considera una **oportunidad menor (3)** teniendo en cuenta que el crecimiento de la población puede fomentar en un futuro la creación de nuevas empresas como restaurantes, hoteles, y generar mayor demanda de productos favoreciendo el incremento de ventas de la empresa.

## **Educación**

Entre 1986 y 2004, la oferta laboral que completó estudios secundarios se incrementó del 18% al 29%, mientras la que tiene educación superior completa pasó de 8% a 17%, en promedio, la participación laboral del grupo con estudios superiores completos fue de 89%, la del grupo con estudios secundarios completos fue 75% y la del grupo con educación primaria completa fue 56%. El grupo sin educación alguna que sólo representa el 1.5% de la población muestra una tasa de participación inferior a 40%<sup>16</sup>. Es claro entonces, que a mayor nivel educativo mayor participación.

Estos datos demuestran que la educación es otro de los factores que más influye sobre la productividad ya que en el recurso humano se encuentran todas las posibilidades que tiene una región para desarrollarse, constituir nuevas empresas y les permite a las personas obtener mejores condiciones laborales que les genere mayores ingresos y los lleve a consumir, por tal razón se considera como una **oportunidad mayor (4)**.

## **Tamaño familiar**

De acuerdo a datos suministrados por el DANE<sup>17</sup> para el año 2005 el número de personas por familia en el departamento de Nariño era de 4, observándose una disminución en comparación a los años 1993 y 1985 cuando el número de personas por familia era del 6 y 4 respectivamente.

Esta disminución en el número de miembros en la familia favorece al segmento institucional escogido para ofertar la pulpa de fruta principalmente a restaurantes y hoteles, ya que posibilita la concurrencia a estos establecimientos con mayor regularidad por los costos que genera, además su capacidad de consumo se incrementa; se considera una **oportunidad menor (3)**.

### **2.3.3 Entorno Económico**

#### **PIB**

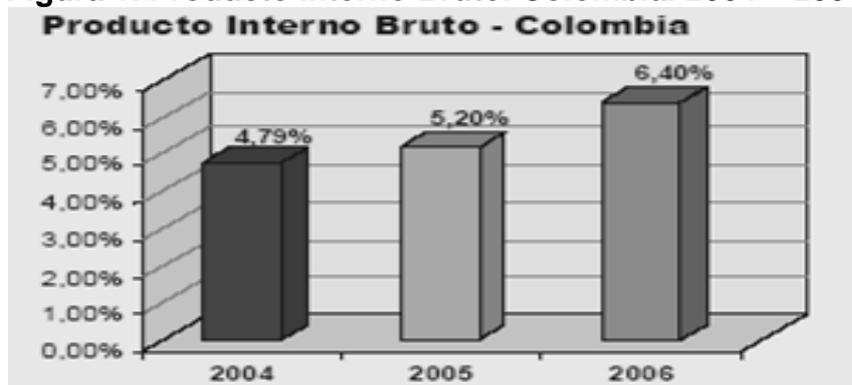
En el 2006 la economía colombiana creció a una tasa de 6.4%, consolidando tres años consecutivos de crecimiento a tasas superiores a un 4.0%, impulsado por el dinamismo que mantiene la demanda interna, la inversión y el ámbito externo como factores determinantes del ritmo de crecimiento. Este crecimiento supera los niveles observados en las mayores economías de la región (Brasil, México, Chile) que, no obstante continuaron exhibiendo un buen desempeño.

---

<sup>16</sup> DANE – Censo General 2005.

<sup>17</sup> DANE – Censo General 2005, resultados de siete departamentos.

**Figura 1. Producto Interno Bruto. Colombia. 2004 – 2006**



Fuente: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio, 2006

Por no encontrar datos relacionados con el PIB del Municipio de Pasto, se tendrá en cuenta las cifras correspondientes al departamento de Nariño.

**Cuadro 4. Producto Interno Bruto de Nariño. 2000 - 2005**

| PIB NARIÑO           |                   |             |
|----------------------|-------------------|-------------|
| A precios constantes |                   |             |
| AÑOS                 | MILLONES DE PESOS | VARIACION % |
| 2000                 | 506274,8          | 1,4         |
| 2001                 | 495038,2          | -2,2        |
| 2002                 | 497682,4          | 0,5         |
| 2003                 | 494806,7          | -0,6        |
| 2004                 | 527609,5          | 6,6         |
| 2005                 | 527613,2          | 1.61        |

Fuente: CEDRE. Cuentas económicas de Nariño.  
Primera Edición. Pasto, 2002, Pág. 50

Se deduce que a nivel nacional la dinámica de crecimiento se ha ido consolidando con el transcurso de los años y ha crecido a un ritmo superior a lo previsto. A nivel departamental no sucede lo mismo, las cifras son bajas y en ciertos casos negativas, como los registrados para el año 2001 y 2003; para el año 2004 se registro un 6,6% de crecimiento del PIB, siendo el más alto registrado en los últimos años.

Se considera como una **oportunidad menor (3)** debido a que para los últimos 3 años el crecimiento del PIB departamental a pesar de que las cifras no fueron significativas por lo menos no se registraron cifras negativas; la buena dinámica a nivel nacional de la producción y ventas, genera un positivo clima de los negocios mejorando las expectativas para los próximos meses.

### **Ingreso per cápita**

Se ha tomado como base para el análisis del ingreso per cápita datos correspondientes al Departamento de Nariño, teniendo en cuenta que no existe información relacionada sobre el tema referente al municipio de Pasto.

**Cuadro 5. Ingreso per cápita de Nariño. 2000 - 2005**

| PIB PER CAPITA       |          |             |
|----------------------|----------|-------------|
| A precios constantes |          |             |
| AÑOS                 | PESOS    | VARIACION % |
| 2000                 | 310198,4 | -1,1        |
| 2001                 | 297982,4 | -3,9        |
| 2002                 | 294416,9 | -1,2        |
| 2003                 | 287812,2 | -2,2        |
| 2004                 | 301887,9 | 4,9         |
| 2005                 | 297096,3 | -0,14       |

Fuente: CEDRE. Cuentas económicas de Nariño. Primera Edición.  
Pasto, 2002, Pág. 51

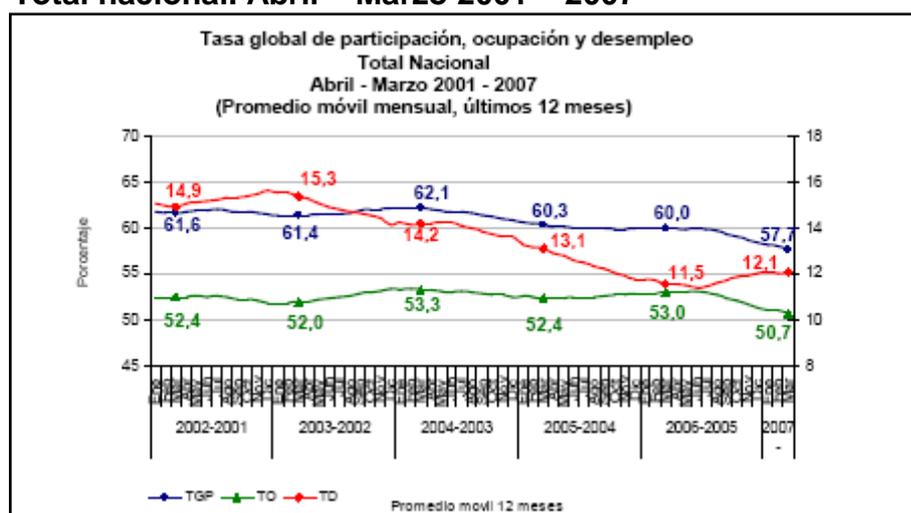
La información registrada en el cuadro refleja que para los años comprendidos entre el 2000 y 2005 el crecimiento de los ingresos por habitante ha sido negativo, a excepción del año 2004 en donde la variación porcentual se situó en el 4.9.

Tomando como referencia estos datos se considera que los ingresos por habitante en el departamento de Nariño no son los más favorables. En consecuencia se considera una **amenaza mayor (1)**, dado que las cifras demuestran el bajo nivel adquisitivo que tienen los habitantes de Nariño.

### Desempleo

Con una tasa de desempleo a nivel nacional del 12.1% concluyó diciembre del año 2006, de acuerdo con el informe presentado por el DANE. La explicación tiene como punto de partida la dinámica del crecimiento económico, que no es propiamente activa hacia el empleo, o dirigida hacia el fortalecimiento de la estructura de producción industrial y agraria del país, sino hacia la estructura de comercio de bienes importados.

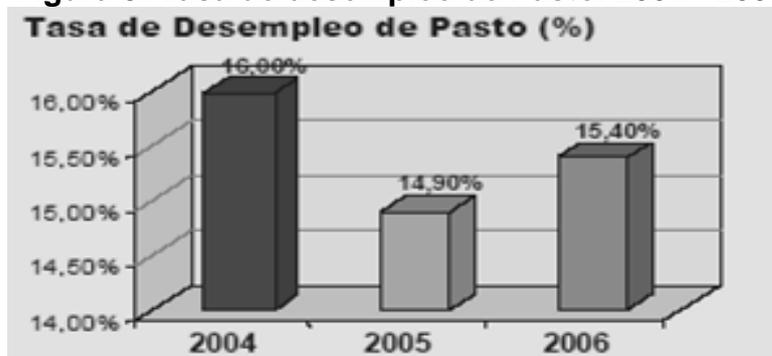
**Figura 2. Tasa de participación, ocupación y desempleo. Total nacional. Abril – Marzo 2001 – 2007**



Fuente: DANE

A nivel local, la tasa de desempleo se ha incrementado pasando de un 14.9% en el 2005 a un 15.4% en el 2006, presionado a nivel local básicamente por el mayor número de personas desplazadas que llegan en busca de un trabajo para el sustento familiar y fenómenos coyunturales de la economía nacional.

**Figura 3. Tasa de desempleo de Pasto. 2004 - 2006**



Fuente: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio, 2006

Las cifras revelan que a nivel nacional durante los últimos años la tasa de desempleo ha tenido una tendencia a la baja, por el contrario para el año 2006 se presenta un nuevo incremento; a nivel regional las tasas de desempleo han sido demasiado altas e, igual a lo que ocurrió en el país, se presenta un incremento en comparación con el año 2005.

Se considera entonces como una **amenaza menor (2)** ya que este incremento en la tasa de desempleo para el año 2006 tanto a nivel nacional como regional, es un elemento negativo para los intereses de cualquier empresa, pues disminuye la capacidad adquisitiva de la población y por ende se reduce la capacidad de compra y la utilización de determinados servicios.

### **Inflación**

La inflación en Colombia ha sido determinada como una de las variables macroeconómicas más importantes. Para los últimos tres años se ha ubicado en el 5.5%, el 4.8% y el 4.48% respectivamente, lo que significa una notable reducción en el índice de precios.

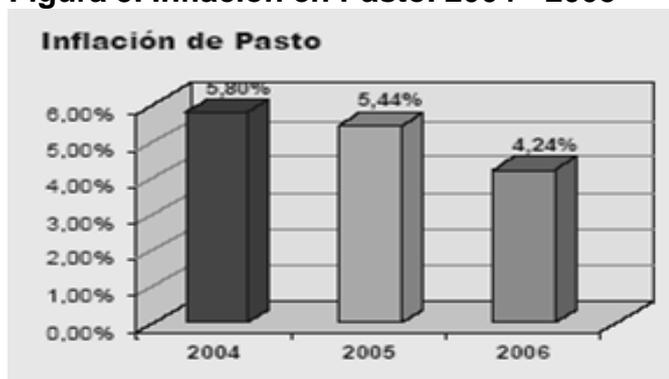
**Figura 4. Inflación en Colombia. 2004 - 2006**



Fuente: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio, 2006

La inflación en la ciudad de Pasto, así como lo muestra la figura 5 ha tenido un comportamiento similar al nacional en cuanto a la baja en los índices de precios al consumidor ubicándose en el 5.80%, el 5.44% y el 4.24% para los años 2004, 2005 y 2006 respectivamente, siendo esta última una de las tasas más bajas del país ese año.

**Figura 5. Inflación en Pasto. 2004 - 2005**



Fuente: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio, 2006

En el segundo trimestre de 2007 la inflación anual al consumidor retomó una tendencia decreciente, tal y como se tenía previsto. La cifra de junio fue 6,0%, similar a la observada en marzo y 22 puntos básicos (pb) por debajo del máximo alcanzado en abril. La inflación anual había aumentado de manera continua desde octubre de 2006 hasta abril del año en curso, impulsada, en buena parte, por alzas en los precios de los alimentos y por reajustes importantes en los precios de los combustibles y el transporte público. Sin embargo, y como se esperaba, algunas de estas presiones empezaron a ceder desde mayo, permitiendo la reducción de la inflación.

Esta reducción en la tasa de inflación representada en una baja del índice de precios al consumidor favorece la economía de la población, contribuyendo con el incremento en los productos de la canasta familiar dado el mayor nivel de ingresos; se considera entonces como una **oportunidad menor (3)**.

### **Carga impositiva**

El Informe de Coyuntura Económica Regional – CER da a conocer los siguientes datos para el primer semestre del 2006. En cuanto a la situación fiscal el municipio de Pasto, presentó un crecimiento del 10.9% en los ingresos corrientes, debido al aumento encontrado en los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias por 8.0%, 12.9% y 12.1% respectivamente. Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21.1%) y el predio y complementarios (7.4%).

El comportamiento del recaudo de impuestos en el Departamento de Nariño presentó signos positivos al incrementarse en 39.5% frente al registrado en junio de 2005. En efecto, el impuesto a las ventas creció en 21.1%, el de renta en 9.0%, el de patrimonio y retención en la fuente lo hicieron en 14.5% y 8.1% respectivamente, y el de aduanas presentó el mayor porcentaje de aumento con el 75.1%.

**Tabla 1. Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo, 2005 - 2006**

| <b>Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo<br/>Primer semestre años 2005-2006</b> |         |        |        |         |            |         |
|--|---------|--------|--------|---------|------------|---------|
| Millones de pesos  |         |        |        |         |            |         |
| Recaudo  | Total   | Renta  | Ventas | Rte.Fte | Patrimonio | Aduanas |
|  |         | 2005   |        |         |            |         |
| I semestre   | 85,185  | 11,493 | 10,039 | 25,430  | 519        | 37,705  |
|  |         | 2006   |        |         |            |         |
| I semestre   | 118,800 | 12,523 | 12,153 | 27,491  | 594        | 66,040  |
|  |         | Var. % |        |         |            |         |
| I Sem. 06/05   | 39.5    | 9.0    | 21.1   | 8.1     | 14.5       | 75.1    |
| Fuente: DIAN   |         |        |        |         |            |         |

Fuente: DIAN

Este panorama de sobrecarga de impuestos estatales empuja lenta pero irremediamente hacia el cierre y liquidación de los negocios cuyas cargas impositivas absorben gran cantidad del porcentaje de utilidades y, no solo por los impuestos anteriormente mencionados sino por los generados por la reforma a la seguridad social Ley 100 de 1993.

Se considera la carga impositiva como una **amenaza menor (2)** para el buen desarrollo de las operaciones comerciales, puesto que al incrementarse los impuestos esto repercute en los costos de la empresa lo que podría implicar un alza en el precio del producto.

### **Tasa de interés**

Teniendo en cuenta que las tasas de interés de colocación son aquellas que cobran los bancos dependiendo de la clase de crédito otorgado, entre los que se encuentran: Crédito de vivienda, crédito de consumo, comercial (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito, sobregiros, créditos especiales, depósitos y cuentas de ahorro, CAVR, el siguiente cuadro presenta las tasas de interés para créditos de consumo y comercial (Cuadro 6, página siguiente)

Según los anteriores datos, el crédito de consumo es el que presenta las tasas más altas en comparación a las que maneja el crédito comercial (ordinario, preferencial y tesorería), notándose que los meses de julio y agosto del 2007 registraron las tasas de consumo más altas, las cuales oscilaron entre el 21.80 y 24.01 %.

Si se tiene en cuenta, que el pequeño empresario necesariamente tiene que acceder a un crédito para mejorar su actividad económica, tasas tan altas se convierten en un gran impedimento. Dentro de este contexto, se puede decir que representan una **amenaza menor (2)**.

**Cuadro 6. Tasas de colocación**  
**Tasa efectiva anual 2007**

| Fecha<br>(Semana) | Consumo | Ordinario | Preferencial | Tesorería |
|-------------------|---------|-----------|--------------|-----------|
|                   | Tasa    | Tasa      | Tasa         | Tasa      |
| 2007-01           | 19,57   | 14,10     | 10,30        | 9,81      |
| 2007-02           | 18,80   | 14,35     | 10,02        | 9,54      |
| 2007-03           | 18,97   | 15,09     | 10,33        | 9,88      |
| 2007-04           | 19,17   | 14,03     | 10,55        | 9,84      |
| 2007-05           | 19,27   | 14,65     | 10,62        | 10,11     |
| 2007-06           | 19,17   | 15,15     | 10,55        | 10,26     |
| 2007-07           | 19,22   | 13,25     | 10,08        | 10,03     |
| 2007-08           | 18,85   | 14,84     | 10,69        | 10,18     |
| 2007-09           | 18,92   | 15,20     | 10,81        | 10,41     |
| 2007-10           | 18,42   | 14,99     | 11,02        | 10,68     |
| 2007-11           | 18,77   | 15,18     | 10,76        | 10,48     |
| 2007-12           | 18,27   | 15,46     | 11,24        | 10,63     |
| 2007-13           | 18,58   | 15,70     | 12,00        | 10,42     |
| 2007-14           | 19,09   | 15,57     | 11,30        | 10,85     |
| 2007-15           | 19,54   | 15,76     | 11,35        | 10,77     |
| 2007-16           | 19,74   | 15,45     | 11,57        | 10,68     |
| 2007-17           | 19,61   | 15,55     | 11,41        | 10,75     |
| 2007-18           | 20,40   | 15,89     | 11,12        | 10,88     |
| 2007-19           | 21,01   | 16,30     | 11,71        | 11,24     |
| 2007-20           | 21,51   | 16,55     | 11,61        | 11,51     |
| 2007-21           | 21,35   | 16,67     | 12,00        | 11,38     |
| 2007-22           | 21,71   | 16,80     | 12,23        | 11,72     |
| 2007-23           | 21,73   | 17,18     | 12,08        | 11,56     |
| 2007-24           | 21,88   | 16,89     | 12,09        | 11,58     |
| 2007-25           | 21,80   | 16,88     | 12,33        | 11,87     |
| 2007-26           | 21,95   | 16,70     | 12,54        | 12,06     |
| 2007-27           | 22,91   | 16,96     | 13,13        | 12,33     |
| 2007-28           | 23,59   | 17,55     | 12,64        | 12,24     |
| 2007-29           | 23,69   | 17,09     | 13,02        | 12,10     |
| 2007-30           | 23,55   | 17,18     | 13,13        | 12,31     |
| 2007-31           | 24,06   | 17,20     | 13,13        | 12,68     |
| 2007-32           | 24,01   | 16,41     | 13,31        | 12,55     |
| 2007-33           | 23,96   | 17,14     | 13,55        | 12,78     |
| 2007-34           | 23,77   | 17,91     | 13,44        | 12,75     |

Fuente: Cálculos Banco de la República,  
Formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia

### **Índice de precios al consumidor (IPC)**

En la tabla 2, se presenta la variación mensual del IPC para el año 2006 y lo corrido del 2007.

El índice de precios al consumidor durante el año 2006 para Pasto osciló entre el 4.82 y 3.37, mostrando un comportamiento similar al observado a nivel nacional, el cual registró cifras que fluctuaron entre 4.72 y 3.94. En el período comprendido entre enero y agosto del 2007 se observa una disminución paulatina del índice de precios al consumidor para la ciudad Pasto contrario a lo ocurrido en el ámbito nacional.

**Tabla 2. Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) según ciudades. 2006 - 2007**

Variaciones anuales (12 meses) 2006

|               | Ene         | Feb         | Mar         | Abr         | May         | Jun         | Jul         | Ago         | Sep         | Oct         | Nov         | Dic         |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total IPC     | 4,56        | 4,19        | 4,11        | 4,12        | 4,04        | 3,94        | 4,32        | 4,72        | 4,58        | 4,19        | 4,31        | 4,48        |
| Medellín      | 3,98        | 3,73        | 3,73        | 3,34        | 2,95        | 3,00        | 3,24        | 3,68        | 3,58        | 3,30        | 3,37        | 3,75        |
| Barranquilla  | 5,04        | 3,98        | 3,52        | 3,58        | 3,83        | 4,26        | 4,40        | 5,23        | 5,62        | 5,36        | 5,65        | 5,99        |
| Bogota D.C.   | 4,62        | 4,30        | 4,18        | 4,31        | 4,32        | 3,91        | 4,40        | 4,72        | 4,43        | 3,88        | 4,02        | 4,13        |
| Cartagena     | 4,45        | 4,96        | 4,45        | 4,66        | 4,69        | 4,93        | 4,99        | 5,36        | 5,46        | 5,18        | 5,41        | 5,51        |
| Manizales     | 4,68        | 3,88        | 3,64        | 3,50        | 3,88        | 4,11        | 4,01        | 4,29        | 4,40        | 4,43        | 4,40        | 4,83        |
| Montería      | 4,69        | 3,95        | 3,12        | 3,67        | 3,71        | 4,12        | 4,25        | 5,01        | 4,90        | 4,68        | 4,35        | 4,29        |
| Neiva         | 4,63        | 3,97        | 3,66        | 3,91        | 3,76        | 3,83        | 4,47        | 4,83        | 4,91        | 5,10        | 4,97        | 5,60        |
| Villavicencio | 5,66        | 5,01        | 5,35        | 5,23        | 4,90        | 4,56        | 4,63        | 4,77        | 4,73        | 4,39        | 4,32        | 4,69        |
| <b>Pasto</b>  | <b>4,82</b> | <b>4,04</b> | <b>3,77</b> | <b>3,50</b> | <b>3,53</b> | <b>3,37</b> | <b>3,85</b> | <b>3,68</b> | <b>3,74</b> | <b>3,58</b> | <b>3,74</b> | <b>4,24</b> |
| Cúcuta        | 4,49        | 4,26        | 4,56        | 5,13        | 5,38        | 5,10        | 5,30        | 5,90        | 6,37        | 6,42        | 6,52        | 6,63        |
| Pereira       | 4,28        | 3,76        | 3,95        | 3,89        | 3,97        | 4,44        | 5,17        | 5,41        | 5,24        | 5,23        | 5,62        | 5,60        |
| Bucaramanga   | 5,12        | 4,62        | 5,49        | 5,87        | 5,69        | 5,72        | 5,79        | 6,39        | 6,29        | 6,17        | 6,48        | 5,54        |
| Cali          | 4,48        | 4,14        | 4,05        | 3,77        | 3,40        | 3,65        | 4,06        | 4,61        | 4,39        | 3,91        | 3,94        | 4,34        |

Fuente: DANE

Variaciones anuales (12 meses) 2007

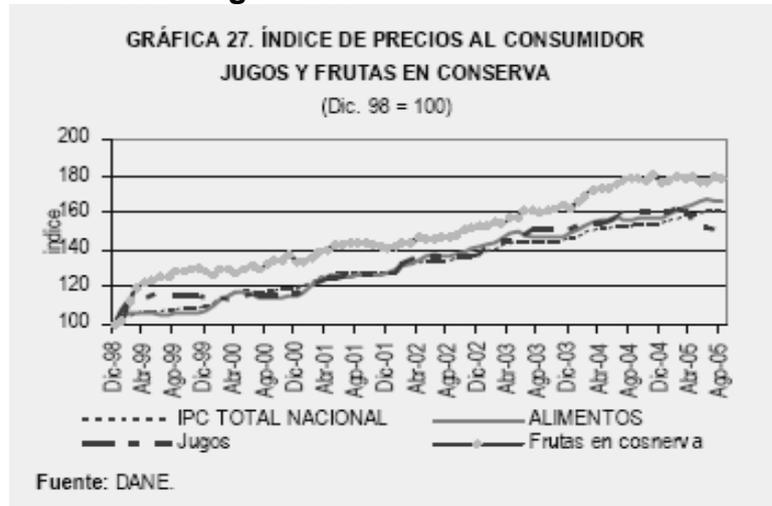
|               | Ene         | Feb         | Mar         | Abr         | May         | Jun         | Jul         | Ago         | Sep | Oct | Nov | Dic |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Total IPC     | 4,71        | 5,25        | 5,78        | 6,26        | 6,23        | 6,03        | 5,77        | 5,22        |     |     |     |     |
| Medellín      | 3,77        | 4,55        | 5,49        | 6,62        | 6,98        | 6,88        | 6,49        | 5,34        |     |     |     |     |
| Barranquilla  | 6,62        | 7,09        | 7,88        | 8,50        | 8,78        | 8,39        | 8,10        | 7,07        |     |     |     |     |
| Bogota D.C.   | 4,46        | 5,00        | 5,61        | 5,87        | 5,64        | 5,46        | 5,45        | 5,15        |     |     |     |     |
| Cartagena     | 6,08        | 6,35        | 6,24        | 7,12        | 7,60        | 7,23        | 6,98        | 6,54        |     |     |     |     |
| Manizales     | 5,02        | 5,24        | 5,71        | 6,69        | 6,87        | 6,43        | 6,08        | 5,66        |     |     |     |     |
| Montería      | 4,93        | 5,95        | 6,57        | 6,89        | 6,68        | 6,30        | 6,28        | 5,85        |     |     |     |     |
| Neiva         | 5,12        | 6,11        | 7,41        | 7,41        | 7,17        | 7,04        | 6,19        | 5,91        |     |     |     |     |
| Villavicencio | 5,22        | 5,47        | 6,38        | 6,74        | 6,67        | 6,88        | 6,50        | 5,96        |     |     |     |     |
| <b>Pasto</b>  | <b>4,04</b> | <b>4,02</b> | <b>3,83</b> | <b>3,68</b> | <b>3,30</b> | <b>2,94</b> | <b>2,77</b> | <b>2,41</b> |     |     |     |     |
| Cúcuta        | 6,50        | 6,80        | 7,14        | 7,14        | 6,71        | 6,75        | 6,34        | 5,65        |     |     |     |     |
| Pereira       | 5,67        | 6,00        | 6,35        | 6,80        | 7,41        | 7,15        | 6,37        | 5,83        |     |     |     |     |
| Bucaramanga   | 5,44        | 6,21        | 5,54        | 5,69        | 5,45        | 5,23        | 5,04        | 4,26        |     |     |     |     |
| Cali          | 4,52        | 4,95        | 5,37        | 6,09        | 6,14        | 5,95        | 5,21        | 4,53        |     |     |     |     |

Fuente: DANE

De otro lado, en la figura 6 se observa la evolución del índice de precios al consumidor para jugos y frutas en conserva, así como para el total de la industria de alimentos y el total nacional de precios al consumidor para el periodo comprendido entre 7 de diciembre de 1998 y agosto de 2005.

Los precios al consumidor de frutas en conserva muestran variaciones crecientes y mayores a las registradas por el sector de jugos e industria alimentaria. El índice de precios al consumidor para el sector de jugos muestra un crecimiento sostenido en el periodo analizado, aunque muestra una tendencia decreciente en lo que va corrido del año 2005.

**Figura 6. IPC jugos y frutas en conserva  
Dic. 1998 – Ago. 2005**



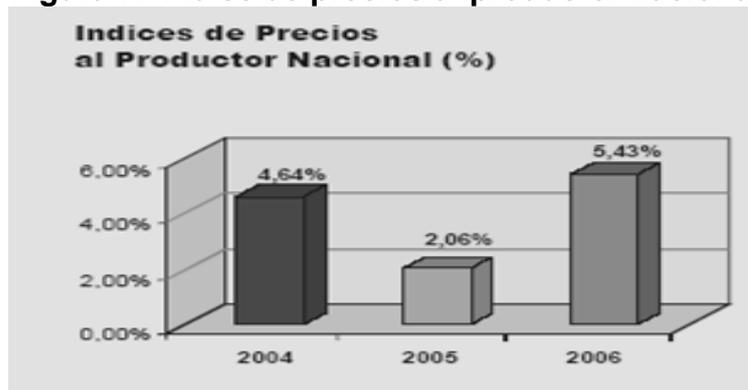
Fuente: DANE

Considerando las bajas cifras registradas a nivel local, se puede hablar de una **Oportunidad menor (3)** ya que refleja un buen comportamiento de los precios lo cual indica que podría darse una reactivación del consumo.

### Índice de precios al productor (IPP)

Este índice mide los cambios en los precios en la primera etapa de comercialización de una canasta de bienes. De esta forma, el precio que se tiene en cuenta es el de fábrica. Es así como el país en el año 2006 tuvo un incremento de 3.37 puntos con respecto al año 2005, lo que significa que los precios de los productos se incrementaron, más no generaron un desestímulo en la demanda de los mismos.

**Figura 7. Índice de precios al productor nacional**

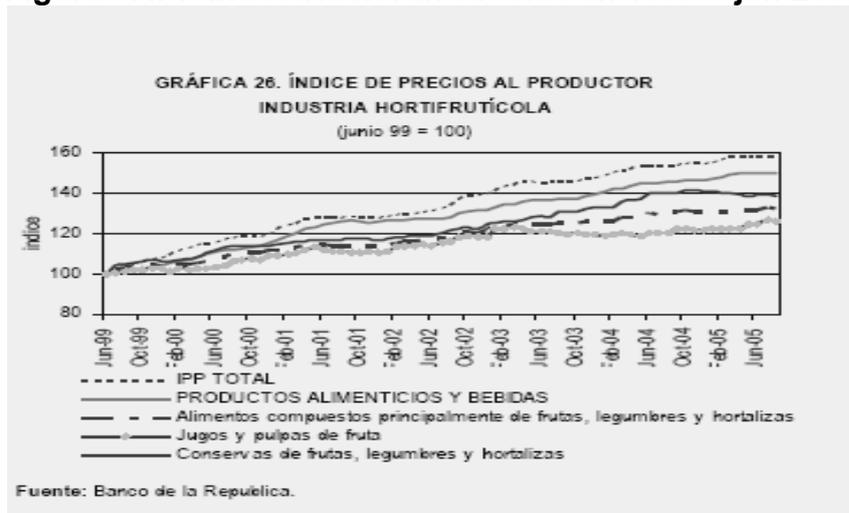


Fuente: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio, 2006

En la gráfica se muestra la evolución del índice de precios nacionales al productor para tres categorías de productos relacionados con la industria hortifrutícola colombiana: conservas, jugos y pulpas y alimentos compuestos de frutas, hortalizas y vegetales.

En relación al crecimiento porcentual mostrado por la industria de alimentos y bebidas, los tres productos de la industria hortifrutícola considerados muestran variaciones porcentuales menores aunque crecientes a lo largo de todo del periodo observado (junio 1999 – agosto 2005). El índice de precios al productor de jugos y pulpas se encuentra por debajo de las variaciones de los productos procesados hortifrutícolas y de las conservas.

**Figura 8. IPP Industria hortifrutícola Jun 1999 – jun 2005**



Fuente: Banco de la República

Se considera una **oportunidad menor (3)**, por el hecho de que los costos de producción no presentan un incremento significativo y por lo tanto, no tienen un efecto negativo en los precios al consumidor.

### 2.3.4 Entorno Social y Cultural

#### Tendencias de consumo

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta al segmento de mercado se demostró que el 62.7% de la población prefieren los jugos de fruta natural en comparación a un 16.67% que se inclina por las gaseosas.

Lo anterior implica un ambiente favorable para la producción y comercialización de derivados del sector hortifrutícola, en especial, una pulpa de fruta que conserve las mismas propiedades nutricionales que tienen las frutas en su estado natural.

En tal sentido, la tendencia de consumo representa una **oportunidad mayor (4)** para INPADENA ya que proyecta en un mediano plazo una demanda significativa.

#### Actitud hacia el producto

El dinámico comportamiento de la producción de pulpa de fruta obedece en gran parte a un cambio en los hábitos del consumidor que cada vez más prefiere bebidas naturales por ser más saludables.

Como se puede apreciar en la tabla 3, la demanda de pulpa de fruta ha presentado un comportamiento hacia la alza, en parte debido a la proliferación de empresas que requieren el uso de este tipo de productos, como es el caso de los restaurantes.

**Tabla 3. Demanda industrial de hortalizas y frutas procesadas como materia prima. 1993 - 2000**

| TABLA 2. DEMANDA INDUSTRIAL DE HORTALIZAS Y FRUTAS PROCESADAS COMO MATERIA PRIMA<br>VOLUMEN DE LAS COMPRAS (KGS.) |           |            |            |             |             |       |
|---|-----------|------------|------------|-------------|-------------|-------|
| Producto  | 1993      | 1997       | 2000       | Prom. 93-00 | Crec. 93-00 |       |
| Pulpa de frutas   | 690,328   | 16,453,989 | 15,340,076 | 9,365,490   | 36.4%       | 52.7% |
| Pulpa de tomate   |           |            | 2,233,894  | 6,096,987   | 23.7%       |       |
| Mermelada de frutas   | 1,200,803 | 3,027,337  | 1,999,790  | 2,156,753   | 8.4%        | 8.2%  |
| Pasta de tomate   | 603,420   | 3,248,393  | 417,709    | 1,786,207   | 6.9%        | 4.4%  |
| Concentrados de frutas empacados para preparacion de sorbetes y similares   | 400,290   | 1,808,778  | 1,070,186  | 1,553,010   | 6.0%        | 11.2% |
| Frutas n.e.p en conserva envasadas  | 164,267   | 653,811    | 2,008,568  | 1,342,809   | 5.2%        | 41.9% |

Fuente: EAM – DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Por ende, se constituye en una **oportunidad mayor (4)**, ya que aumenta la posibilidad de expansión y así mismo, de captar nuevos clientes.

### Estilos de vida

En los últimos tiempos se ha notado una mayor inserción de la mujer en el mercado laboral, ya que se ha logrado una igualdad de condiciones en el campo de la educación, lo que ha conllevado a adoptar un ritmo acelerado de vida que implica la utilización de productos y servicios que faciliten y agilicen las tareas del hogar, en especial, lo que se refiere a la alimentación de los miembros del núcleo familiar.

Dentro de este contexto, se puede hablar de una **oportunidad menor (3)**, ya que la pulpa suple la necesidad de procesar la fruta para poder obtener una bebida saludable como lo es el jugo, de esta manera ayuda a los establecimientos a minimizar el esfuerzo y ganan tiempo a la vez.

### 2.3.5 Entorno Político – Legal

#### Instituciones de Fomento

Una prioridad del Gobierno Nacional durante estos últimos años ha sido la reactivación económica a través del fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y la ruta trazada para ello ha sido el desarrollo de un amplio mercado de micro créditos, entre los que se destacan:

- Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME: Esta dirigido a programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Instituto de Fomento Industrial: Es una entidad financiera estatal de segundo piso, auto sostenible, que como instrumento del Gobierno Nacional contribuye al

desarrollo de su política económica y social, mediante la irrigación de recursos en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el criterio de generar valor económico agregado.

- Línea de crédito Multipropósito IFI: Está línea de crédito tiene como objetivo apoyar financieramente a las microempresas en actividades de: Comercio, Manufactura, Servicios, Transporte, Turismo, excepto las actividades agropecuarias, que tengan necesidades de capital de trabajo, activos fijos o capitalización empresarial, accediendo a un crédito máximo por empresa de \$ 50 millones.

Otras entidades destinadas a mejorar las condiciones de las empresas respaldando este segmento empresarial son: El Fondo para la Modernización de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, Fondo Emprender, Banco de Oportunidades, FINDETER, etc.

Lo anterior demuestra el interés del gobierno nacional por contribuir a la financiación de los proyectos ejecutados por las Pymes como un factor de desarrollo para el país y asimismo, respaldar los diferentes procesos de capacitación y seguimiento. Estas facilidades de acceso a las diferentes líneas de crédito y las asesorías para adelantar los procesos específicos de cada una de sus actividades se considera como una **oportunidad mayor (4)**.

### **Licencias**

Todo alimento que se expendiera directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido por el INVIMA conforme a lo establecido en el Decreto 3075 de 1997, para lo cual se debe cumplir con los siguientes requisitos legales:

- Formulario de solicitud, suscrito por el representante legal de la empresa titular o aun apoderado legalmente constituido.
- Poder debidamente otorgado a un abogado si el titular actúa mediante apoderado.
- Certificado de existencia y representante legal de la empresa titular.
- Certificado de existencia y representante legal de la empresa fabricante.
- Copia del concepto técnico favorable vigente, expedido por autoridad sanitaria para la planta fabricante.
- Recibo de pago en original por la tarifa legal correspondiente.
- Ficha técnica del producto.

Mediante Resolución No. 015429 del 19 Agosto de 2005 se actualizaron las tarifas en el INVIMA, quedando un monto de 154 SMLDV para los derivados de frutas.

El registro sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por periodos iguales en los términos establecidos en el presente decreto.

Se considera una **amenaza menor (2)**, ya que muchos de los empresarios que no tienen en regla sus documentos, manifiestan que uno de los problemas que se tiene es la cantidad de trámites que deben realizar. Además para una empresa que

comercializa alimentos el hecho de no contar con el registro sanitario INVIMA se convierte en un impedimento para su expansión.

### 2.3.6 Entorno Tecnológico

#### Nivel tecnológico para el sector

La entrada de las grandes empresas del país al mercado de Pasto, ha obligado al sector agroindustrial regional a un proceso de modernización tecnológica, que garantice el cumplimiento de los exigentes estándares nacionales y que a su vez compita con los productos ya existentes.

En este contexto, la investigación y difusión de tecnologías para el procesamiento agroindustrial de las frutas es fundamental para desarrollar productos con valor agregado que consoliden la participación de este sector en el comercio nacional y por ende regional.

Tal es así que en el mercado se encuentran empresas colombianas que ofrecen maquinaria industrial especializada, como COMEK e INMECOLSA S.A.

Las despulpadoras Comek tienen una larga trayectoria en el mercado, son de fácil uso gracias a su sistema de encendido y abastecimiento que regula la cantidad exacta a procesar. Versátiles máquinas que se comportan de acuerdo a las necesidades del mercado actual. Para su fácil y rápido aseo presentan tapas desmontables elaboradas en materiales nobles. Tienen una capacidad de 200 a 500 kilos hora, entre sus aplicaciones están las de despulpar, refinar, trozar y licuar todo tipo de frutas.

**Figura 9. Despulpadoras de fruta COMEK**



Es una **oportunidad menor (3)**, teniendo en cuenta que la experiencia que tienen los ingenieros de INPADENA en la manipulación de estos equipos aumenta la posibilidad de acceder a esta maquinaria y a la vez, disminuye el tiempo de

asimilación al cambio tecnológico, logrando de esta manera incrementar la productividad de la empresa.

### 2.3.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE

**Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo – MEFE**

| FACTOR EXTERNO CLAVE                | PONDERACIÓN | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|-------------------------------------|-------------|---------------|---------------------|
| <b>ENTORNO GEOGRAFICO</b>           |             |               |                     |
| Posición geográfica                 | 0,07        | 4             | 0,28                |
| <b>ENTORNO DEMOGRAFICO</b>          |             |               |                     |
| Población                           | 0,06        | 3             | 0,18                |
| Tasa de crecimiento de la población | 0,03        | 3             | 0,09                |
| Educación                           | 0.05        | 4             | 0,2                 |
| Tamaño familiar                     | 0.04        | 3             | 0,12                |
| <b>ENTORNO ECONOMICO</b>            |             |               |                     |
| PIB                                 | 0.06        | 3             | 0,18                |
| Ingreso per cápita                  | 0.05        | 1             | 0,05                |
| Desempleo                           | 0.06        | 2             | 0,12                |
| Inflación                           | 0.05        | 3             | 0,15                |
| Carga impositiva                    | 0.03        | 2             | 0,06                |
| Tasa de interés                     | 0.03        | 2             | 0,06                |
| Índice de precios al consumidor     | 0.04        | 3             | 0,12                |
| Índice de precios al productor      | 0.04        | 3             | 0,12                |
| <b>ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL</b>    |             |               |                     |
| Tendencias de consumo               | 0,08        | 4             | 0,32                |
| Actitud hacia el producto           | 0,08        | 4             | 0,32                |
| Estilos de vida                     | 0,06        | 3             | 0,18                |
| <b>ENTORNO POLITICO LEGAL</b>       |             |               |                     |
| Instituciones de fomento            | 0,07        | 4             | 0,28                |
| Licencias                           | 0.04        | 2             | 0,08                |
| <b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>          |             |               |                     |
| Nivel tecnológico para el sector    | 0,06        | 3             | 0,18                |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>1</b>    |               | <b>3,09</b>         |

Se observa un entorno favorable para la empresa ya que predominan las oportunidades sobre las amenazas.

## 2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

### 2.4.1 Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de superar por nuevos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. El mercado de

la pulpa de fruta implica algunas barreras de entrada tales como son el conocimiento sobre agroindustria, la maquinaria especializada, entre otras, sin embargo, no requiere una inversión ostentosa.

### **La rivalidad entre los competidores**

Para una organización puede ser más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, ya que constantemente se puede ver enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En el caso de INPADENA se puede decir que no se ve afectada por la predominio de alguna empresa competidora puesto que en las actuales condiciones del mercado no existe una marca que este bien posicionada, es más, es ella precisamente quien goza de una mayor recordación por parte del segmento. De igual manera, las otras compañías tampoco realizan publicidad agresiva.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Para abastecerse de mora y maracuyá INPADENA recurre directamente a los productores, sin embargo, la mayor parte de las frutas las compra en las centrales de abasto, por lo general, a precios no muy competitivos.

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Para el mercado de la pulpa de fruta a nivel local aún no existe una tendencia de consumo significativa, razón por la cual los clientes no han desarrollado exigencias de compra que les permita ejercer control sobre los niveles de venta.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos sustitutos existentes en el mercado no presentan las mismas características nutricionales que posee la pulpa de fruta que elabora INPADENA. De otra parte, como estos productos contienen una gran cantidad de aditivos y conservantes les permite manejar un precio más económico.

## **2.4.2 Matriz del Perfil Competitivo – MPC**

**Cuadro 8. Matriz del Perfil Competitivo – MPC**

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO                           | PONDER.  | FRUTI YA |              | PULPIFRUTA |              | KIKORIKO |              |
|--|----------|----------|--------------|------------|--------------|----------|--------------|
|  |          | CLASIF.  | RESUL. POND. | CLASIF.    | RESUL. POND. | CLASIF.  | RESUL. POND. |
| 1. Introducción de nuevas empresas despulpadoras   | 0,07     | 2        | 0,14         | 2          | 0,14         | 2        | 0,14         |
| 2. Incremento del consumo de pulpa de fruta        | 0,08     | 4        | 0,32         | 4          | 0,32         | 4        | 0,32         |
| 3. Posicionamiento en el mercado                   | 0,08     | 3        | 0,24         | 2          | 0,16         | 1        | 0,08         |
| 4. Conocimiento técnico agroindustrial             | 0,1      | 4        | 0,4          | 4          | 0,4          | 4        | 0,4          |
| 5. Situación financiera                            | 0,07     | 1        | 0,07         | 3          | 0,21         | 3        | 0,21         |
| 6. Experiencia de la empresa en el sector          | 0,08     | 3        | 0,24         | 3          | 0,24         | 3        | 0,24         |
| 7. Calidad de los productos                        | 0,1      | 4        | 0,4          | 2          | 0,2          | 3        | 0,3          |
| 8. Lealtad del cliente                             | 0,08     | 3        | 0,24         | 2          | 0,16         | 2        | 0,16         |
| 9. Competencia por diferenciación de precios       | 0,05     | 2        | 0,10         | 3          | 0,15         | 2        | 0,10         |
| 10. Imagen corporativa                             | 0,08     | 3        | 0,24         | 3          | 0,24         | 2        | 0,16         |
| 11. Posibilidad de financiación externa            | 0,07     | 4        | 0,28         | 4          | 0,28         | 4        | 0,28         |
| 12. Promoción y publicidad.                        | 0,07     | 1        | 0,07         | 4          | 0,28         | 1        | 0,07         |
| 13. Disponibilidad de tecnología y talento humano. | 0,07     | 3        | 0,21         | 4          | 0,28         | 4        | 0,28         |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>1</b> |          | <b>2,95</b>  |            | <b>3,06</b>  |          | <b>2,74</b>  |

De acuerdo a los datos comparativos, INPADENA obtuvo una baja calificación con respecto a sus dos competidores más fuertes, el grupo QUALA y KIKORIKO, lo cual demuestra que no cuenta con los recursos suficientes para contrarrestar los efectos de la introducción de empresas de talla nacional, pese a poseer un producto de alta calidad.

## 2.5 RESUMEN

Con el fin de emitir un diagnóstico sobre la situación de la empresa, se procede a dos análisis concomitantes, el uno interno, que tiene por objetivo explicar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa y el otro externo, que examina las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que deben tenerse en consideración.

Dentro del análisis interno se tuvieron en cuenta áreas como la gerencial, de mercadeo, financiera, de producción y de investigación y desarrollo. El área gerencial se destacó por tener en la motivación una ventaja muy importante para INPADENA, por el personal comprometido y motivado en sus labores cotidianas y una debilidad mayor por no contar un sistema adecuado de planeación.

El área de mercadeo tuvo su punto clave en el producto por ser de un alto valor nutritivo y porque su empaque cuenta con todos los elementos que exige la ley, lo cual le permite dar a conocer sus bondades; esta área presentó dos debilidades mayores, una en el precio que la tiene en desventaja con los competidores y otra en la promoción impidiendo comunicar información valiosa.

Es preocupante la situación en el área financiera por no existir como tal. La empresa no tiene un proceso de presupuesto efectivo lo que dificulta la asignación de recursos para las distintas actividades. En lo que hace referencia al área de producción, se vislumbra un panorama favorable tanto en su proceso como en el manual de procesos. El área de investigación y desarrollo presenta debilidad a pesar de contar con los conocimientos técnicos necesarios, debido al desinterés por incursionar más ampliamente en el tema.

En conclusión se determinó el predominio de las debilidades sobre las fortalezas que posee la empresa, lo cual evidencia una situación interna débil.

De otro lado dentro del análisis de las variables externas se pudo concluir que gran parte de ellas son consideradas como oportunidades, que sabiendo aprovechar pueden generar beneficios a la empresa. Entre estas variables se destacan: La posición geográfica de la región, la educación, tendencias de consumo, actitud hacia el producto, instituciones de fomento, calificadas como oportunidades mayores. El ingreso per cápita, el desempleo, la carga impositiva, la tasa de interés, el índice de precios al consumidor y las licencias fueron calificadas como amenazas que inciden de alguna manera en el buen desempeño de INPADENA, unas en mayor proporción que otras.

Finalmente, se estableció que imperan las oportunidades sobre las amenazas que rodean la empresa, lo cual evidencia una situación externa fuerte.

Por otra parte, haciendo un análisis del perfil competitivo de la empresa, INPADENA obtuvo la calificación más baja frente a sus competidores: el grupo QUALA y KIKORIKO. En este análisis se señala que las barreras de entrada como conocimiento sobre agroindustria y maquinaria especializada entre otras, pueden ser un impedimento para la entrada de otros competidores.

Entre los competidores ya existentes no hay una marca que este bien posicionada a nivel regional, no obstante, quien goza de una mayor recordación por parte del segmento es INPADENA, en cierta medida gracias a campañas publicitarias realizadas por otras empresas que han impulsado el uso de la pulpa de fruta, ya que a nivel local no existe una buena cultura de consumo.

Para el abastecimiento de la materia prima INPADENA recurre especialmente a los centros de abasto, motivo por el cual sus precios no son muy competitivos.

En cuanto a los productos sustitutos existentes en el mercado, como es el caso de las gaseosas, jugos en botella, etc., a pesar de no presentar las mismas características nutricionales que posee la pulpa de fruta, representan una amenaza por ser productos de bajo costo y de consumo masivo.

En términos generales, la posición competitiva de la empresa no es favorable, notándose que INPADENA no cuenta con los recursos suficientes para contrarrestar los efectos de la introducción de empresas de talla nacional, pese a poseer un producto de alta calidad.

### 3. ANÁLISIS DE COMPARACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA I – E

Como su nombre lo indica, en esta matriz I – E se hace una correlación de los factores tanto internos como externos de la organización, es decir, se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de MEFI en el eje de las Xs y los resultados totales ponderados de MEFE en el eje de las Ys. Los resultados ayudan a plantear las estrategias más apropiadas para la empresa.

Figura 10. Matriz interna externa I – E

|                                       |          | RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE MEFI |                      |       |
|---------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------|-------|
|                                       |          | FUERTE                                | PROMEDIO             | DEBIL |
| RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE MEFE | FUERTE   | I                                     | II<br>PULPA DE FRUTA | III   |
|                                       | PROMEDIO | IV                                    | V                    | VI    |
|                                       | DEBIL    | VII                                   | VIII                 | IX    |
|                                       |          | 4,0                                   | 3,0                  | 2,0   |

Como se puede observar la pulpa de fruta que produce INPADENA se ubica en el segundo cuadrante la matriz interna externa, por lo tanto, lo más indicado para la empresa es Crecer y Desarrollarse.

Las estrategias a utilizar en este caso son:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás

#### 3.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – MPEYEA

Esta matriz muestra la posición en la que se encuentra una empresa, es decir, para el caso de INPADENA determinará si necesita aplicar estrategias de tipo agresivo, defensivo, conservador o competitivo.

**Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción  
MPEYEA**

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA     |             | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA           |            |
|----------------------------------|-------------|--|------------|
| <b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b> | <b>(+)</b>  | <b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>   | <b>(-)</b> |
| Organización                     | 3           | Cambios tecnológicos                   | -2         |
| Proceso de producción            | 3           | Tasa de inflación                      | -2         |
| Control de calidad               | 3           | Ingreso per cápita                     | -5         |
| Motivación                       | 4           | Licencias                              | -4         |
| Producto                         | 4           | Tendencias de consumo                  | -2         |
| <b>PROMEDIO</b>                  | <b>3,4</b>  | <b>PROMEDIO</b>                        | <b>-3</b>  |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>  | <b>(-)</b>  | <b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>  | <b>(+)</b> |
| Participación en el mercado      | -1          | Potencial de crecimiento de la demanda | 5          |
| Calidad del producto             | -1          | Programas de financiación              | 4          |
| Lealtad del consumidor           | -2          | Capacitación e investigación           | 5          |
| Conocimiento agroindustrial      | -2          | Nivel tecnológico del sector           | 4          |
| Imagen Corporativa               | -3          |  |            |
| <b>PROMEDIO</b>                  | <b>-1,8</b> | <b>PROMEDIO</b>                        | <b>4,5</b> |

$$X = VC + FI$$

$$X = (-1,8) + 4,5$$

$$2,7$$

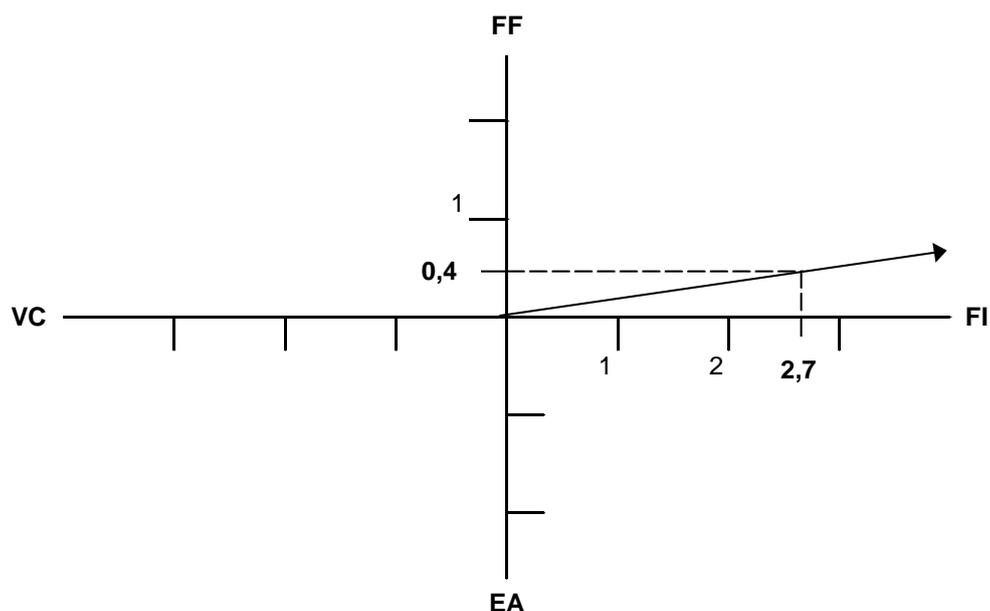
$$Y = FF + EA$$

$$Y = 3,4 + (-3)$$

$$0,4$$

$$(X, Y) = 2.7, 0.4$$

**Figura 11. Cuadrantes estratégicos**



Como lo ilustra el vector de la figura 11 INPADENA se ubica en la posición agresiva que corresponde al cuadrante número I lo cual implica que posee fortalezas muy decisivas a la hora de competir en un mercado creciente y muy cambiante en el ámbito tecnológico.

Las estrategias acordes con esta posición son:

- Penetración de mercados
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás

### 3.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se basa en dos magnitudes de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, lo cual establece que tan competitiva es la pulpa de fruta de INPADENA y asimismo, en que medida crece el mercado.

**Figura 12. Matriz de la gran estrategia**



La empresa se encuentra en una posición estratégica desde donde puede aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno haciendo énfasis en el comportamiento del mercado y las bondades de su producto.

Las estrategias más acordes con esta situación son:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás

### **3.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – MCPE**

Mediante la elaboración de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, se evalúa la estrategia más conveniente a implementar, utilizando para ello la contrastación de los factores internos y externos de la empresa, asignando un puntaje de atracción de cada estrategia en relación a cada variable.

Las estrategias a considerar son:

Estrategia A: Penetración de mercado

Estrategia B: Desarrollo de producto

Estrategia C: Integración vertical hacia atrás

**Cuadro 10. Matriz cuantitativa de planeación estratégica – MCPE**

| FACTORES CLAVES          | CLASI. | ESTRATEGIA A |     | ESTRATEGIA B |     | ESTRATEGIA C |     | RACIOCINIO  |
|--------------------------|--------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|---|
|                          |        | PA           | TPA | PA           | TPA | PA           | TPA |   |
| <b>FACTORES INTERNOS</b> |        |              |     |              |     |              |     |   |
| <b>GERENCIA</b>          |        |              |     |              |     |              |     |   |
| Planeación               | 1      | 2            | 2   | 1            | 1   | 1            | 1   | La empresa no cuenta con un sistema adecuado de planeación.   |
| Organización             | 3      | 3            | 9   | 3            | 9   | 2            | 6   | A pesar de no contar con un manual de procedimientos, el desempeño de la empresa ha mostrado buenos resultados.       |
| Motivación               | 4      | 4            | 16  | 4            | 16  | 2            | 8   | Genera productividad y calidad total en el desarrollo de la actividad comercial.                                      |
| Control                  | 2      | 4            | 8   | 3            | 6   | 3            | 6   | Desconocimiento de indicadores de gestión que permitan determinar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo. |
| <b>MERCADEO</b>          |        |              |     |              |     |              |     |   |
| Producto                 | 4      | 4            | 16  | 3            | 12  | 4            | 16  | Calidad superior frente a las demás marcas del mercado.   |
| Precio                   | 1      | 4            | 4   | 2            | 2   | 4            | 4   | La empresa no establece los precios con base en criterios de costo, demanda y competencia.                            |
| Promoción                | 1      | 4            | 4   | 3            | 3   | 1            | 1   | No existe un eficiente uso de herramientas de promoción y publicidad.   |
| Distribución             | 2      | 4            | 8   | 2            | 4   | 1            | 2   | No hay un adecuado servicio y cobertura del mercado.  |
| <b>FINANZAS</b>          |        |              |     |              |     |              |     |   |
| Presupuesto              | 1      | 4            | 4   | 4            | 4   | 4            | 4   | La organización no cuenta con un área financiera plenamente definida.   |
| <b>PRODUCCIÓN</b>        |        |              |     |              |     |              |     |   |
| Proceso de producción    | 3      | 2            | 6   | 3            | 9   | 3            | 9   | El producto se fabrica de acuerdo a las normas técnicas y sanitarias requeridas para su venta y almacenamiento.       |
| Manual de procesos       | 4      | 3            | 12  | 3            | 12  | 2            | 8   | La empresa ofrece un producto de alta calidad.  |

|                                     |   |   |    |   |    |   |    |   |
|-------------------------------------|---|---|----|---|----|---|----|---|
| <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>   |   |   |    |   |    |   |    |   |
| Formación en I + D                  | 2 | 3 | 6  | 4 | 8  | 2 | 4  | No existe un área de I + D plenamente definida.   |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>            |   |   |    |   |    |   |    |   |
| <b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>           |   |   |    |   |    |   |    |   |
| Posición geográfica                 | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | Permite disponer de una gran variedad de frutas a un precio económico.  |
| <b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>          |   |   |    |   |    |   |    |   |
| Población                           | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 2 | 6  | La población dinamiza el segmento institucional.  |
| Tasa de crecimiento de la población | 3 | 2 | 6  | 3 | 9  | 1 | 3  | Favorece el incremento en las ventas de la empresa.   |
| Educación                           | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 2 | 8  | Implica mejores condiciones laborales y por ende mayores ingresos.  |
| Tamaño familiar                     | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 1 | 3  | Un menor tamaño familiar aumenta la posibilidad de acceder a otros servicios.   |
| <b>ENTORNO ECONÓMICO</b>            |   |   |    |   |    |   |    |   |
| PIB                                 | 3 | 2 | 6  | 2 | 6  | 2 | 6  | Favorece la dinámica de desarrollo de las empresas y la población en general.   |
| Ingreso per cápita                  | 1 | 4 | 4  | 4 | 4  | 2 | 2  | Bajos ingresos desfavorecen la demanda del producto.  |
| Desempleo                           | 2 | 3 | 6  | 3 | 6  | 3 | 6  | Altas tasas de desempleo disminuyen la capacidad adquisitiva de la población.   |
| Inflación                           | 3 | 4 | 12 | 3 | 9  | 3 | 9  | Una disminución en los índices de inflación estimula el consumo.  |
| Carga Impositiva                    | 2 | 3 | 6  | 4 | 8  | 2 | 4  | Un incremento de impuestos repercute en los costos de la empresa lo que implica un alza en el precio del producto.        |
| Tasa de interés                     | 2 | 2 | 4  | 2 | 4  | 1 | 2  | Altas tasas de interés desalientan los planes para obtener créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas. |
| Índice de precios al consumidor IPC | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 2 | 6  | Un IPC bajo estimula la demanda del producto.   |
| Índice de precios al productor IPP  | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 | Una baja variación del IPP no incide en los precios finales.  |

|                                  |   |   |            |   |            |   |            |  |
|----------------------------------|---|---|------------|---|------------|---|------------|--|
| <b>ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL</b> |   |   |            |   |            |   |            |  |
| Tendencias de consumo            | 4 | 4 | 16         | 4 | 16         | 3 | 12         | A mediano plazo representa un aumento significativo en la demanda.                         |
| Actitud hacia el producto        | 4 | 4 | 16         | 2 | 8          | 4 | 16         | Aumenta la posibilidad de expansión en el mercado.   |
| Estilos de vida                  | 3 | 3 | 9          | 3 | 9          | 3 | 9          | Productos de fácil preparación minimizan el esfuerzo y permiten ganar tiempo.              |
| <b>ENTORNO POLÍTICO LEGAL</b>    |   |   |            |   |            |   |            |  |
| Instituciones de fomento         | 4 | 3 | 12         | 4 | 16         | 2 | 8          | Posibilita la financiación de proyectos ejecutados por PYMES.                              |
| Licencias                        | 2 | 4 | 8          | 4 | 8          | 3 | 6          | Altos costos y demoras de trámites desfavorecen la inversión.                              |
| <b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>       |   |   |            |   |            |   |            |  |
| Nivel tecnológico para el sector | 3 | 4 | 12         | 4 | 12         | 2 | 6          | La difusión de tecnologías contribuye a la obtención de productos con alto valor agregado. |
| <b>TOTAL</b>                     |   |   | <b>279</b> |   | <b>268</b> |   | <b>209</b> |  |

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los puntajes de atracción sobre cada factor clave, la estrategia A es la más conveniente para ser desarrollada por la empresa INPADENA, la cual es **Penetración de Mercados**.

### 3.5 MATRIZ DOFA

**Cuadro 11. Matriz DOFA**

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura organizativa facilita la iniciativa del personal.</li> <li>2. El personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades.</li> <li>3. El estilo gerencial participativo genera un ambiente laboral favorable.</li> <li>4. Control de calidad a la producción</li> <li>5. Producto de alta calidad y valor agregado.</li> <li>6. Personal eficiente, competente y motivado.</li> <li>7. Generación de nuevas propuestas.</li> </ol> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de un enfoque estratégico para la toma de decisiones.</li> <li>2. No cuenta con indicadores de gestión.</li> <li>3. No posee un manual de procedimientos administrativos.</li> <li>4. Ausencia de criterios para fijar precios.</li> <li>5. No existen objetivos y estrategias de publicidad.</li> <li>6. No hay un adecuado servicio de entrega y cobertura del mercado</li> <li>7. Inexistencia de un área financiera.</li> </ol> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de climas, variedad de frutas de la región.</li> <li>2. Población relativamente alta.</li> <li>3. Incremento en la tasa de educación.</li> <li>4. Fortalecimiento administrativo, técnico y financiero para la PYME.</li> <li>5. Modernización de la industria.</li> <li>6. Actitud favorable hacia el producto.</li> <li>7. Aceleración del ritmo de vida.</li> </ol> | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiación de mejoras tecnológicas (F5, O4, O5)</li> <li>2. Incremento de la productividad (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O6, O7)</li> <li>3. Desarrollo de producto (F1, F4, F7, O3, O5, O7)</li> </ol>  | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de personal calificado para el área financiera (D7, O3)</li> <li>2. Asesoramiento en planeación estratégica (D1, D2, D3, O3, O4)</li> <li>3. Desarrollo de un sistema de mercadeo (D4, D5, D6, O3, O4)</li> </ol>  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de ingresos.</li> <li>2. Altas tasas de desempleo.</li> <li>3. Aumento de la carga impositiva.</li> <li>4. Incremento en las tasas de interés.</li> <li>5. Riguroso sistema de licencias.</li> </ol>  | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tramitar registro sanitario ante INVIMA (F4, F5, A5)</li> <li>2. Diseño de un sistema de fijación de precios (F1, F6, F7, A1, A2)</li> </ol>  | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener capacitación sobre normatividad y trámites (D2, D3, A5)</li> <li>2. Creación del departamento de finanzas (D7, A3)</li> </ol>   |

### **3.6 ANÁLISIS DE VENTAJAS**

Considerando los datos expuestos en la matriz DOFA, se puede decir que INPADENA cuenta con grandes ventajas en lo que concierne a: la calidad del producto, la motivación y eficiencia del personal y el estilo gerencial participativo, lo cual le permitiría aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, tales como la actitud favorable hacia el producto, el incremento en la tasa de educación, la aceleración del ritmo de vida y la modernización de la industria, entre otras. En tal sentido, la empresa puede estimular la iniciativa de su equipo humano para apropiarse de nuevas tecnologías y conocimientos con el fin de atender los nuevos requerimientos del mercado.

Asimismo, limitaciones como la falta de un área financiera y la inexistencia de un sistema de fijación precios pueden ser, notablemente, superadas mediante el asesoramiento por parte de personal calificado en el tema, ya sea contratado o por programas de capacitación para PYMES.

## 4. INFORMACIÓN DE MERCADO

### 4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**4.1.1 Objetivo General.** Realizar una Investigación de Mercados con el fin de conocer el comportamiento del mercado e identificar oportunidades comerciales en el segmento institucional del municipio de Pasto.

#### 4.1.2 Objetivos Específicos

- Medir el nivel de demanda de la pulpa de fruta en el segmento institucional.
- Establecer gustos y preferencias de las instituciones objeto de estudio en lo que a pulpa de fruta se refiere.
- Analizar el comportamiento del segmento institucional en cuanto al consumo de fruta en fresco.
- Identificar las principales empresas competidoras.
- Determinar las fuentes de aprovisionamiento de la fruta en fresco.

#### 4.1.3 Análisis de Resultados

**Pregunta 1. USO DE PULPA DE FRUTA (Figura 13)**

- a. Si
- b. No

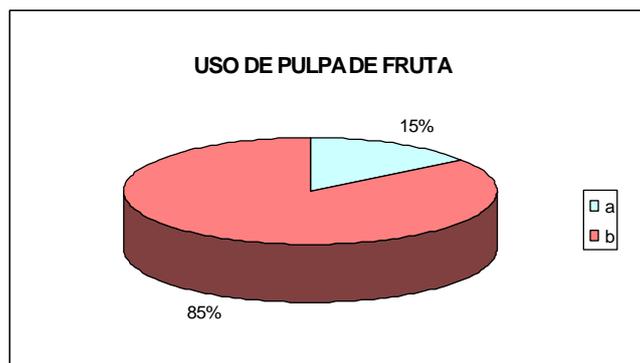
**Tabla 4. Uso de pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cumulative Frequency |
|-------|-------|-----------|--------------------|----------------------|
| 1     | a     | 54        | 0,1508             |                      |
| 2     | b     | 307       | 0,8492             |                      |

**Pregunta 2. RAZONES POR LAS QUE ADQUIERE PULPA DE FRUTA**

- a. Calidad
- b. Fácil preparación
- c. Precio
- d. Vida útil

**Figura 13. Uso pulpa de fruta**



54 instituciones encuestadas que corresponden al 15% de la población total manifestaron adquirir pulpa de fruta para la elaboración de los jugos que ofrecen en sus establecimientos comerciales. Por otro lado, el 85% aseguró no adquirir este producto.

**Tabla 5. Razones por las que adquiere pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | a     | 17        | 0,3158             |    |
| 2     | a b   | 14        | 0,2632             |    |
| 3     | a b d | 14        | 0,2632             |    |
| 4     | b     | 9         | 0,1579             |    |

**Figura 14. Razones por las que adquiere pulpa de fruta**



El 32% de las empresas que adquieren pulpa de fruta, que equivale a 17 instituciones, prefieren la calidad del producto como criterio de compra, mientras que un 26% además de la calidad, tienen en cuenta una de las características del producto como es la fácil preparación. El otro 26% eligen la pulpa de fruta no solo por su calidad y fácil preparación sino también por el tiempo de vida de útil.

### Pregunta 3. GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA PULPA DE FRUTA

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular

**Tabla 6. Grado de satisfacción con la pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 20        | 0,3684             |       |
| 2     | b     | 31        | 0,5789             |       |
| 3     | c     | 3         | 0,0526             |       |

**Figura 15. Grado de satisfacción con la pulpa de fruta**



Del total de la población encuestada que declaró adquirir pulpa de fruta, el 37% calificó el producto como excelente, el 58% como bueno y sólo un 5% como regular, porcentajes que corresponden a 31, 20 y 3 instituciones respectivamente.

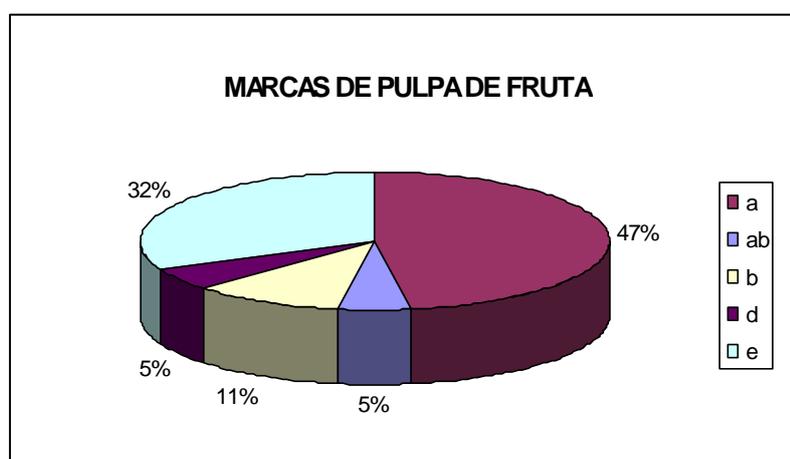
### Pregunta 4. MARCAS DE PULPA DE FRUTA

- a. FRUTI YÁ
- b. PULPIFRUTA
- c. KANOA
- d. KIKORIKO
- e. OTRA

**Tabla 7. Marcas de pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | a     | 25        | 0,4737             |    |
| 2     | a b   | 3         | 0,0526             |    |
| 3     | b     | 6         | 0,1053             |    |
| 4     | d     | 3         | 0,0526             |    |
| 5     | e     | 17        | 0,3158             |    |

**Figura 16. Marcas de pulpa de fruta**



Un número de 25 instituciones, es decir, el 47% de un total de 54 que manifestaron comprar pulpa de fruta, prefieren la marca FRUTI YÁ. Otras de las marcas preferidas por el segmento de mercado es PULPIFRUTA, con un 11%, le sigue KIKORIKO con un 5%, mientras que el 32% de la población no reconoce o no recuerda la marca.

**Pregunta 5. RAZONES POR LAS QUE PREFIERE LA MARCA**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Facilidades de pago
- d. Composición nutricional
- e. Buena Atención
- f. Tiempo de entrega

**Tabla 8. Razones por las que prefiere la marca**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 22        | 0,4211             |       |
| 2     | ab    | 11        | 0,2105             |       |
| 3     | ad    | 6         | 0,1053             |       |
| 4     | ae    | 3         | 0,0526             |       |
| 5     | b     | 6         | 0,1053             |       |
| 6     | bc    | 3         | 0,0526             |       |
| 7     | d     | 3         | 0,0526             |       |

**Figura 17. Razones por las que prefiere la marca**



El 42% de las empresas que compran pulpa de fruta eligen la marca por calidad, un 21% por calidad y precio; por calidad y composición nutricional un 11% y solo por precio lo hacen un 11%.

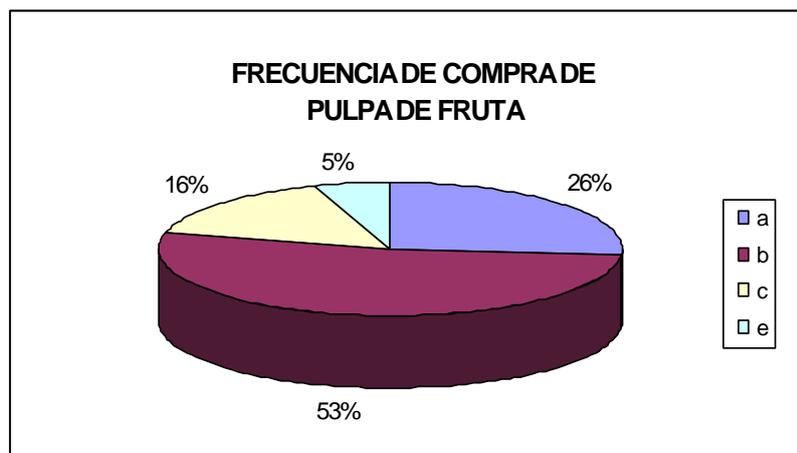
**Pregunta 6. FRECUENCIA DE COMPRA DE PULPA DE FRUTA (Figura 18)**

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Dos veces por semana

**Tabla 9. Frecuencia de compra de pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 14        | 0,2632             |       |
| 2     | b     | 28        | 0,5263             |       |
| 3     | c     | 9         | 0,1579             |       |
| 4     | e     | 3         | 0,0526             |       |

**Figura 18. Frecuencia de compra de pulpa de fruta**



Tanto la tabla de distribución de frecuencia como el gráfico, revelan que un 53% compran el producto semanalmente, un 26% a diario, un 11% quincenalmente y solo un 5% dos veces por semana.

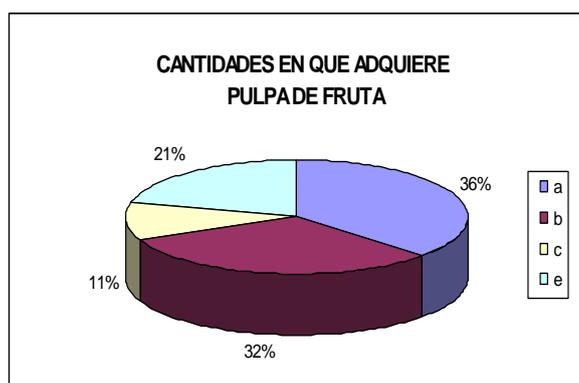
**Pregunta 7. CANTIDADES EN QUE ADQUIERE PULPA DE FRUTA (Figura 19)**

- a. 1 –10 Kg
- b. 10 – 20 Kg
- c. 20 – 30 Kg
- d. 30 – 40 Kg
- e. 40 en adelante

**Tabla 10. Cantidades en que adquiere pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 20        | 0,3684             |       |
| 2     | b     | 17        | 0,3158             |       |
| 3     | c     | 6         | 0,1053             |       |
| 4     | e     | 11        | 0,2105             |       |

**Figura 19. Cantidades en que adquiere pulpa de fruta**



20 instituciones de un total de 54 que adquieren pulpa de fruta, es decir, un 36%, asegura comprar de 1 a 10 Kg. el producto, el 32% de 10 a 20 Kg., el 21% de 40 Kg. en adelante y el 11% restante de 20 a 30 Kg.

**Pregunta 8. PRECIO DEL KILO DE LA PULPA DE FRUTA (EN PESOS) (Figura 20 y 21)**

- a. 4 – 5.000
- b. 5 – 6.000
- c. 6 – 7.000
- d. 7 – 8.000
- e. Más de 8.000

**Figura 20. Precio kilo pulpa de fruta, de 4 a 5 mil pesos**



Partiendo del hecho de que la mayor parte de las instituciones que adquieren pulpa de fruta lo hacen a un precio de 4000 a 5000 pesos, se determinó que los sabores de mayor demanda son: Mango con el 23%, mora con el 16%, tomate con el 16%, la piña con el 13% y el maracuyá con el 10%.

**Tabla 12. Precio kilo pulpa de fruta, de 5 a 6 mil pesos**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | FSA   | 9         | 0,1111             |       |
| 2     | GUA   | 31        | 0,3056             |       |
| 3     | LUL   | 3         | 0,0278             |       |
| 4     | MAR   | 20        | 0,1667             |       |
| 5     | MOR   | 14        | 0,1389             |       |
| 6     | PÑA   | 20        | 0,1944             |       |
| 7     | OTRA  | 6         | 0,0556             |       |

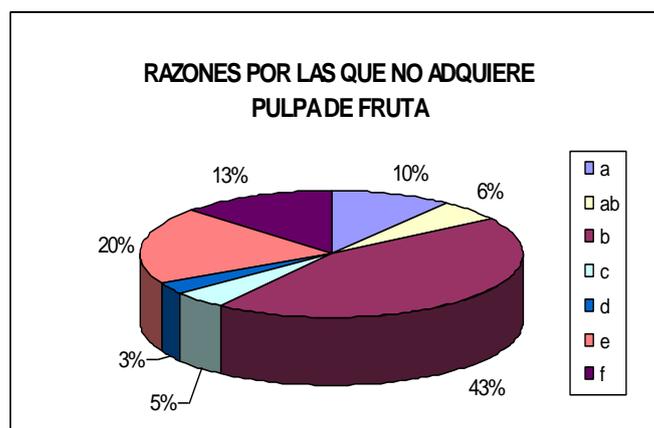
**Pregunta 9. RAZONES POR LAS QUE NO ADQUIERE PULPA DE FRUTA**  
(Figura 22)

- a. Precio alto
- b. Prefiere fruta en fresco
- c. Menor rendimiento
- d. Escasa oferta en el mercado
- e. Desconocimiento del producto
- f. No ofrece jugos naturales

**Tabla 13. Razones por las que no adquiere pulpa de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | a     | 32        | 0,1028             |    |
| 2     | a b   | 17        | 0,0561             |    |
| 3     | b     | 135       | 0,4393             |    |
| 4     | c     | 14        | 0,0467             |    |
| 5     | d     | 9         | 0,0280             |    |
| 6     | e     | 60        | 0,1963             |    |
| 7     | f     | 40        | 0,1308             |    |

**Figura 22. Razones por las que no adquiere pulpa de fruta**



Teniendo en cuenta que de la población total de 361 instituciones que conforman el segmento de mercado, 307 afirmaron no adquirir pulpa de fruta; de éstas, el 43% respondió que prefieren la fruta en fresco, el 20%, es decir, 60 establecimientos, desconocen el producto, el 10% no adquiere pulpa de fruta por su precio y un 13% no ofrece jugos naturales.

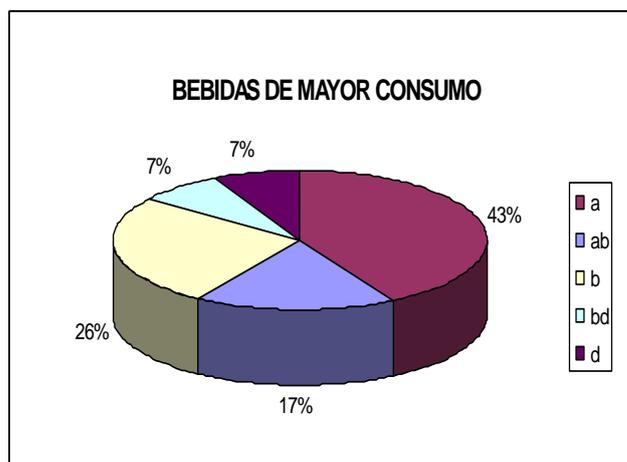
**Pregunta 10. BEBIDAS DE MAYOR CONSUMO** (Figura 23)

- a. Jugos de fruta natural
- b. Gaseosas
- c. Malteada
- d. Limonada

**Tabla 14. Bebidas de mayor consumo**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 227       | 0,6270             |       |
| 2     | ab    | 40        | 0,1111             |       |
| 3     | b     | 60        | 0,1667             |       |
| 4     | bd    | 17        | 0,0476             |       |
| 5     | d     | 17        | 0,0476             |       |

**Figura 23. Bebidas de mayor consumo**



El 63% del total de la población encuestada expresó que sus clientes se inclinan por los jugos de fruta natural, seguido por un 17% que prefiere las gaseosas y /o los jugos envasados, el 10% jugos naturales y gaseosas, el 5% gaseosas y limonada y el 5% restante, las limonadas.

**Pregunta 11. PROVEEDORES DE FRUTA (Figura 24)**

- a. Productores
- b. Centros de abasto
- c. Supermercados
- d. Productores

**Tabla 15. Proveedores de fruta**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | a     | 11        | 0,0370             |       |
| 2     | b     | 250       | 0,8056             |       |
| 3     | c     | 26        | 0,0833             |       |
| 4     | d     | 23        | 0,0741             |       |

**Figura 24. Proveedores de fruta**



Haciendo la aclaración que 51 instituciones objeto de estudio aseguraron no comprar fruta por diversos motivos, el 81% de los 310 establecimientos que respondieron afirmativamente, adquieren la fruta en los centros de abasto; el 8% que equivale a decir 26 establecimientos, la compran en los supermercados, el 7% a los mayoristas y el 4% a los productores.

**Pregunta 12. RAZONES POR LAS QUE ELIGE AL PROVEEDOR DE FRUTA (Figura 25)**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Atención y servicio
- d. Todas las anteriores
- e. Variedad

**Tabla 16. Razones por las que elige al proveedor**

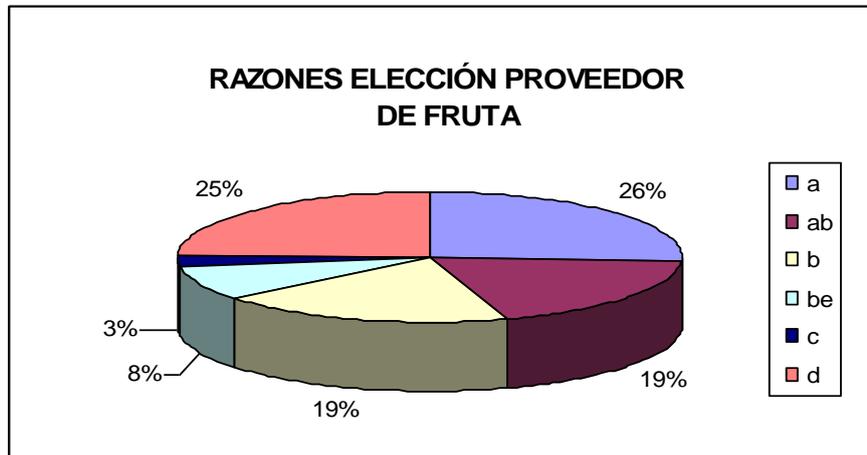
| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | a     | 80        | 0,2593             |    |
| 2     | a b   | 60        | 0,1944             |    |
| 3     | b     | 60        | 0,1944             |    |
| 4     | b e   | 26        | 0,0833             |    |
| 5     | c     | 9         | 0,0278             |    |
| 6     | d     | 75        | 0,2407             |    |

**Pregunta 13. TIPO DE FRUTAS QUE COMPRA (Figura 26)**

Esta pregunta estaba encaminada a determinar el tipo de frutas que se consume con mayor regularidad, al igual que la unidad de compra, la cantidad, el precio y la frecuencia de compra. Respecto a estos dos últimos aspectos, la encuesta arrojó como resultado en cuanto al precio, que este se maneja de acuerdo a la fluctuación del mercado y en lo que hace referencia a la frecuencia de compra, esta se realiza en forma semanal. A continuación se realiza el análisis de cada

una de las frutas de mayor demanda, indicando la cantidad de compra y el número de instituciones.

**Figura 25. Razones por las que elige al proveedor de fruta**

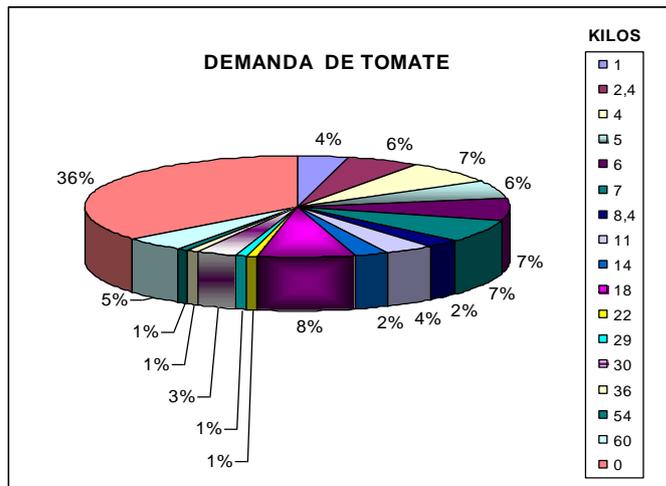


El 26% de los establecimientos que compran fruta, seleccionan el tipo de proveedor por la calidad, el 25% lo hace tanto por calidad, precio como por atención y servicio, un 19% solo por precio y otro 19% por calidad y precio. Otra de las razones para elegir el proveedor es la variedad y el precio, con un 8% de los encuestados y finalmente un 3% tiene en cuenta la atención y el servicio que reciben.

**Tabla 17. Demanda de tomate**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|--------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG   | 129       | 0,3571             |       |
| 2     | 1 KG   | 14        | 0,0397             |       |
| 3     | 11 KG  | 14        | 0,0397             |       |
| 4     | 14 KG  | 9         | 0,0238             |       |
| 5     | 18 KG  | 28        | 0,0794             |       |
| 6     | 2,4 KG | 20        | 0,0556             |       |
| 7     | 22 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 8     | 29 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 9     | 30 KG  | 11        | 0,0317             |       |
| 10    | 36 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 11    | 4 KG   | 26        | 0,0714             |       |
| 12    | 5 KG   | 20        | 0,0556             |       |
| 13    | 54 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 14    | 6 KG   | 26        | 0,0714             |       |
| 15    | 60 KG  | 17        | 0,0476             |       |
| 16    | 7 KG   | 26        | 0,0714             |       |
| 17    | 8,4 KG | 9         | 0,0238             |       |

**Figura 26. Demanda de tomate**

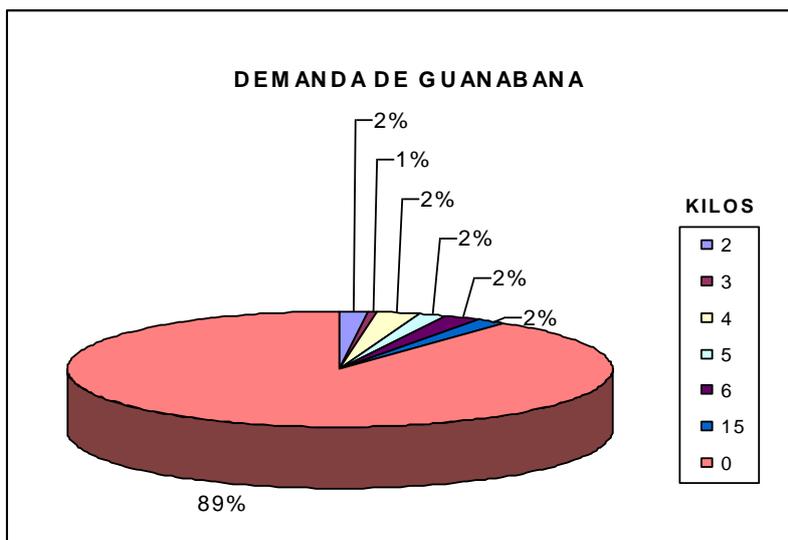


De un total de 361 instituciones encuestadas, el 42% adquiere de 1 a 11 Kg., el 36% manifestó no adquirir tomate, mientras que para el 22% el rango de compra oscila entre los 14 y 60 Kg.

**Tabla 18. Demanda de guanábana**

| Clas | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1    | 0 KG  | 324       | 0,8968             |    |
| 2    | 15 KG | 6         | 0,0159             |    |
| 3    | 2 KG  | 6         | 0,0159             |    |
| 4    | 3 KG  | 3         | 0,0079             |    |
| 5    | 4 KG  | 8         | 0,0238             |    |
| 6    | 5 KG  | 6         | 0,0159             |    |
| 7    | 6 KG  | 8         | 0,0238             |    |

**Figura 27. Demanda de guanábana**

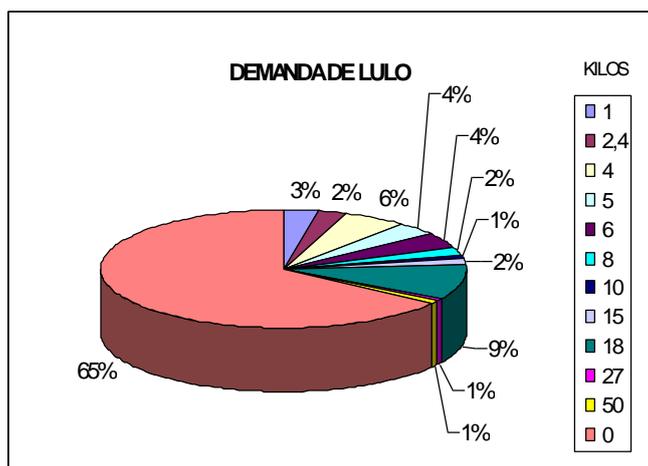


La tabla de distribución de frecuencia al igual que el gráfico, muestran una baja demanda de guanábana de casi el 89% de la población, no obstante, un 2% compra 15 Kg. y el 9% restante entre 2 y 6 Kg. de dicha fruta.

**Tabla 19. Demanda de lulo**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|--------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG   | 235       | 0,6508             |       |
| 2     | 1 KG   | 11        | 0,0317             |       |
| 3     | 10 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 4     | 15 KG  | 6         | 0,0159             |       |
| 5     | 18 KG  | 34        | 0,0952             |       |
| 6     | 2,4 KG | 9         | 0,0238             |       |
| 7     | 27 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 8     | 3.5 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 9     | 4 KG   | 17        | 0,0476             |       |
| 10    | 5 KG   | 14        | 0,0397             |       |
| 11    | 50 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 12    | 6 KG   | 14        | 0,0397             |       |
| 13    | 8 KG   | 9         | 0,0238             |       |

**Figura 28. Demanda de lulo**

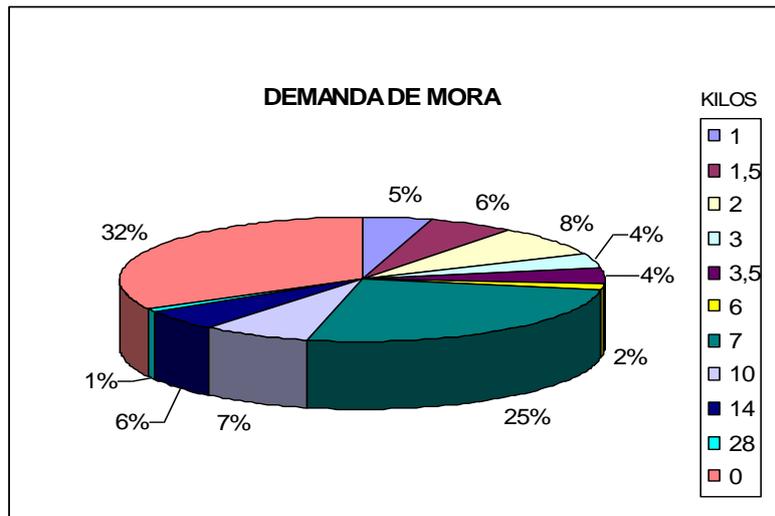


Se determinó que el 9% de las instituciones encuestadas adquieren 18 Kg. de lulo para la elaboración de sus jugos, mientras que el 6% solo compra 4 Kg. Las mayores cantidades como son 50, 27, 15 y 10 kilos solo representan la demanda de un 5% de la población.

**Tabla 20. Demanda de mora**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|--------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG   | 118       | 0,3254             |       |
| 2     | 1 KG   | 17        | 0,0476             |       |
| 3     | 1,5 KG | 20        | 0,0556             |       |
| 4     | 10 KG  | 26        | 0,0714             |       |
| 5     | 14 KG  | 20        | 0,0556             |       |
| 6     | 2 KG   | 29        | 0,0794             |       |
| 7     | 28 KG  | 3         | 0,0079             |       |
| 8     | 3 KG   | 14        | 0,0397             |       |
| 9     | 3,5 KG | 14        | 0,0397             |       |
| 10    | 6 KG   | 6         | 0,0159             |       |
| 11    | 7 KG   | 94        | 0,2619             |       |

**Figura 29. Demanda de mora**



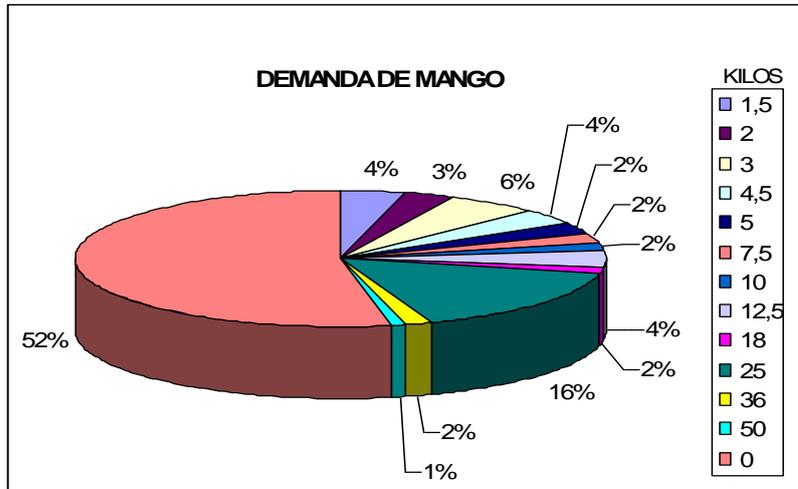
El 25% de la población encuestada manifestaron comprar 7 kilos de mora semanales, seguido de un 8% que adquiere 2 kilos, un 7 por ciento 10 kilos y un 6 por ciento 14 kilos. También se puede observar que en un pequeño porcentaje se presenta una abstención del 32% de consumo de esta fruta.

**Tabla 21. Demanda de mango**

| Class | Value   | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|---------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG    | 192       | 0,5317             |       |
| 2     | 1,5 KG  | 14        | 0,0397             |       |
| 3     | 10 KG   | 6         | 0,0159             |       |
| 4     | 12,5 KG | 14        | 0,0397             |       |
| 5     | 18 KG   | 6         | 0,0159             |       |
| 6     | 2 KG    | 11        | 0,0317             |       |
| 7     | 25 KG   | 57        | 0,1587             |       |
| 8     | 3 KG    | 20        | 0,0556             |       |
| 9     | 36 KG   | 6         | 0,0159             |       |
| 10    | 4,5 KG  | 14        | 0,0397             |       |
| 11    | 5 KG    | 9         | 0,0238             |       |
| 12    | 50 KG   | 3         | 0,0079             |       |
| 13    | 7,5 KG  | 9         | 0,0238             |       |

De acuerdo a los resultados de la figura 30, aproximadamente la mitad de la población consume mango. En ese sentido, el 16% de las instituciones aseguran adquirir 25 kilos semanalmente, mientras que los porcentajes más pequeños se llevan las cantidades más altas, tales como 50 y 36 Kilos con el 1 y 2 por ciento respectivamente.

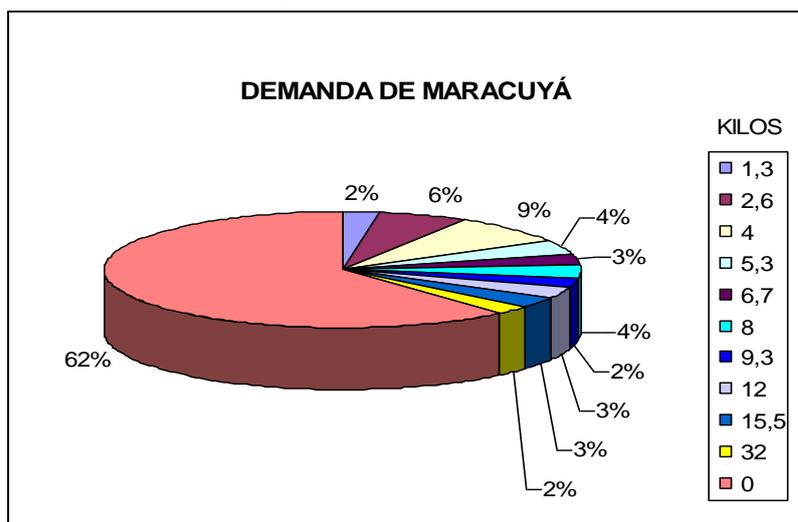
**Figura 30. Demanda de mango**



**Tabla 22. Demanda de maracuyá**

| Class | Value   | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|---------|-----------|--------------------|----|
| 1     | 0 KG    | 221       | 0,6111             |    |
| 2     | 1,3 KG  | 9         | 0,0238             |    |
| 3     | 12 KG   | 11        | 0,0317             |    |
| 4     | 15,5 KG | 11        | 0,0317             |    |
| 5     | 2,6 KG  | 23        | 0,0635             |    |
| 6     | 32 KG   | 9         | 0,0238             |    |
| 7     | 4 KG    | 29        | 0,0794             |    |
| 8     | 5,3 KG  | 14        | 0,0397             |    |
| 9     | 6,7 KG  | 11        | 0,0317             |    |
| 10    | 8 KG    | 14        | 0,0397             |    |
| 11    | 9,3 KG  | 9         | 0,0238             |    |

**Figura 31. Demanda de maracuyá**

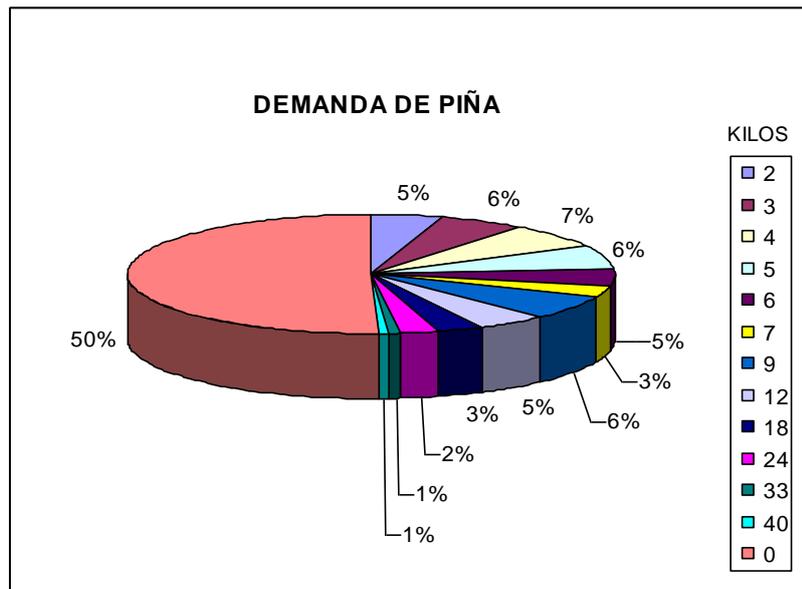


Aproximadamente un 40% de la población consume maracuyá, destacándose un 9% con 4 kilos, un 6% con 2,6 kilos y dos porcentajes de 4% cada uno con 8 y 5,3 kilos, en contra posición al 62% que no adquiere esta fruta.

**Tabla 23. Demanda de piña**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | 0 KG  | 181       | 0,5000             |    |
| 2     | 12 KG | 17        | 0,0476             |    |
| 3     | 18 KG | 11        | 0,0317             |    |
| 4     | 2 KG  | 17        | 0,0476             |    |
| 5     | 24 KG | 9         | 0,0238             |    |
| 6     | 3 KG  | 20        | 0,0556             |    |
| 7     | 33 KG | 3         | 0,0079             |    |
| 8     | 4 KG  | 25        | 0,0714             |    |
| 9     | 40 KG | 3         | 0,0079             |    |
| 10    | 5 KG  | 23        | 0,0635             |    |
| 11    | 6 KG  | 17        | 0,0476             |    |
| 12    | 7 KG  | 11        | 0,0317             |    |
| 13    | 9 KG  | 23        | 0,0635             |    |

**Figura 32. Demanda de piña**

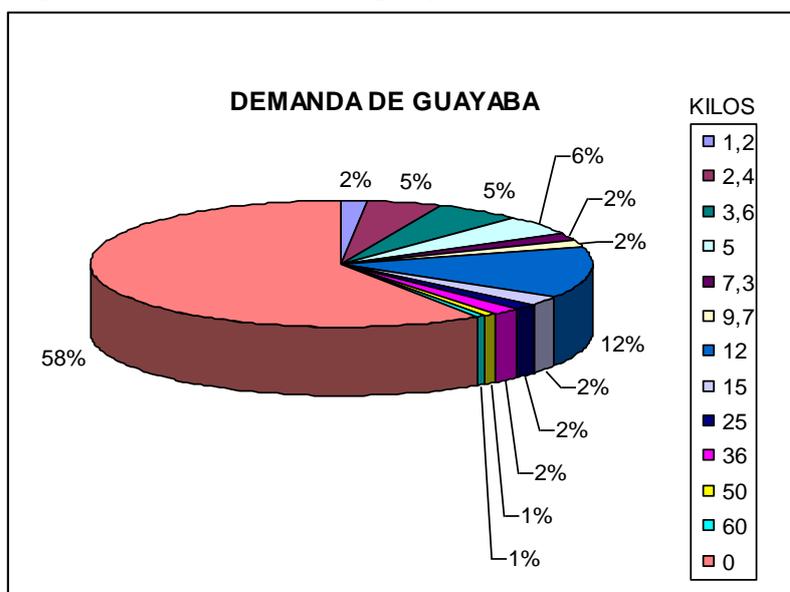


El 50% del segmento de mercado encuestado incluye dentro del menú que ofrece a sus clientes la piña, de los cuales el 38% compra de 2 a 9 Kilos, frente a un 12% que demandan de 12 a 40 kilos.

**Tabla 24. Demanda de guayaba**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|--------|-----------|--------------------|----|
| 1     | 0 KG   | 212       | 0,5873             |    |
| 2     | 1,2 KG | 6         | 0,0159             |    |
| 3     | 12 KG  | 48        | 0,1349             |    |
| 4     | 15 KG  | 8         | 0,0238             |    |
| 5     | 2,4 KG | 17        | 0,0476             |    |
| 6     | 25 KG  | 6         | 0,0159             |    |
| 7     | 3,6 KG | 20        | 0,0556             |    |
| 8     | 36 KG  | 6         | 0,0159             |    |
| 9     | 5 KG   | 20        | 0,0556             |    |
| 10    | 50 KG  | 3         | 0,0079             |    |
| 11    | 60 KG  | 3         | 0,0079             |    |
| 12    | 7,3 KG | 6         | 0,0159             |    |
| 13    | 9,7 KG | 6         | 0,0159             |    |

**Figura 33. Demanda de guayaba**

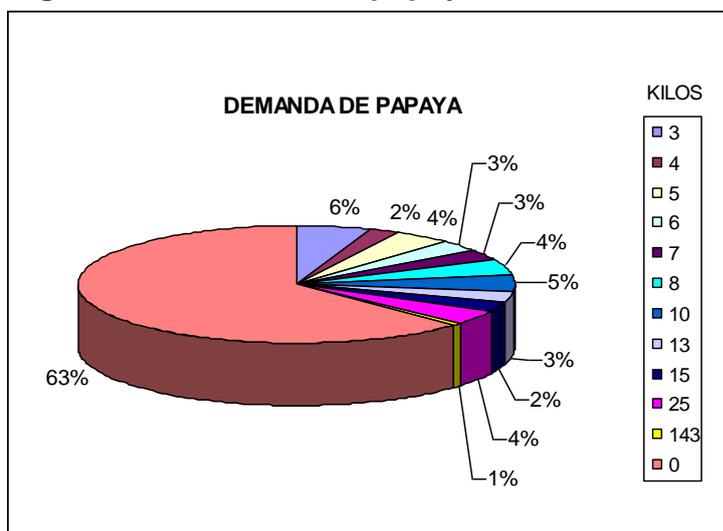


De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia una relativa homogeneidad en cuanto al número de establecimientos que le corresponde a cada cantidad de consumo, tal es el caso de las que van desde los 1,2 – 7,3 y 9,7 kilos hasta los 15 – 25 y 36 kilos con el 2%, lo que equivale a decir 6 instituciones para cada una de ellas. La proporción más alta de consumo es del 12% con 12 kilos de guayaba, en contraste al 1% que representa una demanda de 50 y 60 kilos respectivamente.

**Tabla 25. Demanda de papaya**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|--------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG   | 228       | 0,6270             |       |
| 2     | 10 KG  | 17        | 0,0476             |       |
| 3     | 13 KG  | 11        | 0,0317             |       |
| 4     | 143 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 5     | 15 KG  | 9         | 0,0238             |       |
| 6     | 25 KG  | 14        | 0,0397             |       |
| 7     | 3 KG   | 20        | 0,0556             |       |
| 8     | 4 KG   | 9         | 0,0238             |       |
| 9     | 5 KG   | 14        | 0,0397             |       |
| 10    | 6 KG   | 11        | 0,0317             |       |
| 11    | 7 KG   | 11        | 0,0317             |       |
| 12    | 8 KG   | 14        | 0,0397             |       |

**Figura 34. Demanda de papaya**

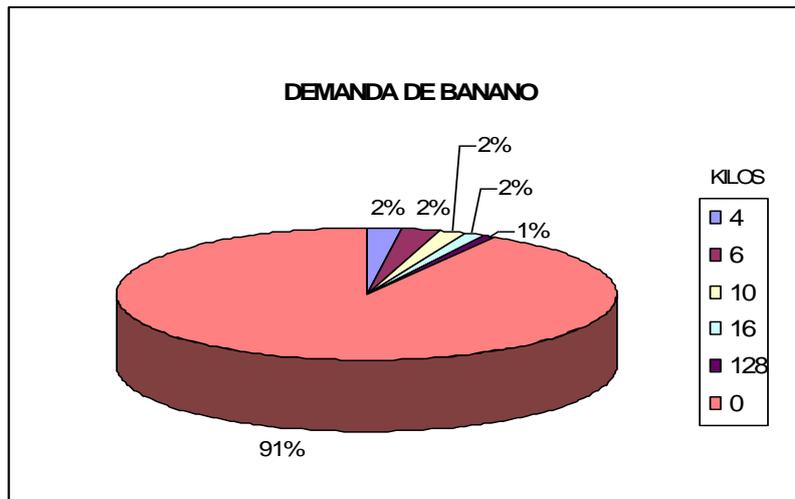


Una cifra cercana al 40% del segmento objeto de estudio, es decir, 133 establecimientos, afirmaron comprar papaya, de los cuales el 22% demanda una cantidad que oscila entre los 3 y 8 kilos, el 14% compra de 10 a 25 kilos y solo el 1% adquiere 143 kilos.

**Tabla 26. Demanda de banano**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|--------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG   | 330       | 0,9127             |       |
| 2     | 10 KG  | 6         | 0,0159             |       |
| 3     | 128 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 4     | 16 KG  | 6         | 0,0159             |       |
| 5     | 4 KG   | 8         | 0,0238             |       |
| 6     | 6 KG   | 8         | 0,0238             |       |

**Figura 35. Demanda de banano**



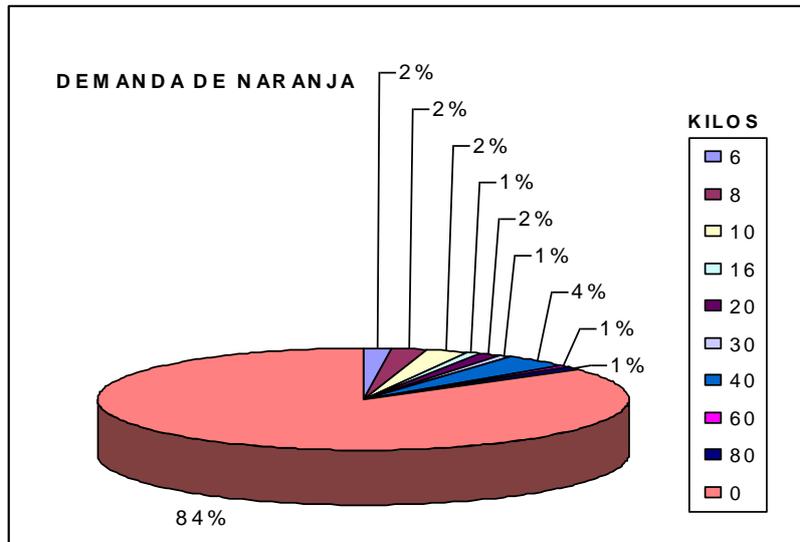
El 91% de las instituciones encuestadas manifestaron no ofrecer bebidas o platos que contengan esta fruta; sin embargo, dentro del 9% restante que si la compra, el 1% asegura que adquiere 128 kilos semanales.

**Tabla 27. Demanda de naranja**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | 0 KG  | 307       | 0,8492             |       |
| 2     | 10 KG | 8         | 0,0238             |       |
| 3     | 16 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 4     | 20 KG | 6         | 0,0159             |       |
| 5     | 30 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 6     | 40 KG | 14        | 0,0397             |       |
| 7     | 6 KG  | 6         | 0,0159             |       |
| 8     | 60 KG | 3         | 0,0079             |       |
| 9     | 8 KG  | 8         | 0,0238             |       |
| 10    | 80 KG | 3         | 0,0079             |       |

A pesar del bajo nivel de consumo (Figura 36) que por lo general es del 2 y 1 por ciento, las cantidades de compra son muy significativas, como por ejemplo, 80, 60 y 40 kilos, siendo esta última la de mayor demanda, puesto que son 14 instituciones las que adquieren este volumen.

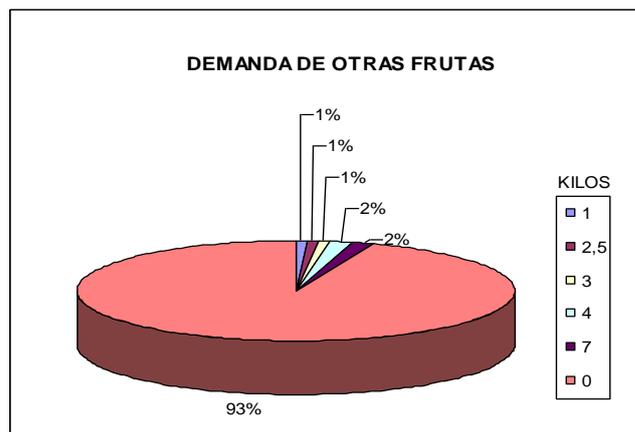
**Figura 36. Demanda de naranja**



**Tabla 28. Demanda de otras frutas**

| Class | Value  | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|--------|-----------|--------------------|----|
| 1     | 0 KG   | 340       | 0,9444             |    |
| 2     | 1 KG   | 3         | 0,0079             |    |
| 3     | 2,5 KG | 3         | 0,0079             |    |
| 4     | 3 KG   | 3         | 0,0079             |    |
| 5     | 4 KG   | 6         | 0,0159             |    |
| 6     | 7 KG   | 6         | 0,0159             |    |

**Figura 37. Demanda de otras frutas**



Dentro de esta investigación el segmento institucional encuestado, reveló el consumo de otras frutas a parte de las propuestas, tales como la fresa, pera, manzana, melón, mandarina y limón. Como consecuencia del porcentaje tan bajo se tomó la determinación de unificar los datos, dando como resultado un 93% de abstención y un 7% de consumo, cuyas cantidades oscilan entre 1 y 7 kilos.

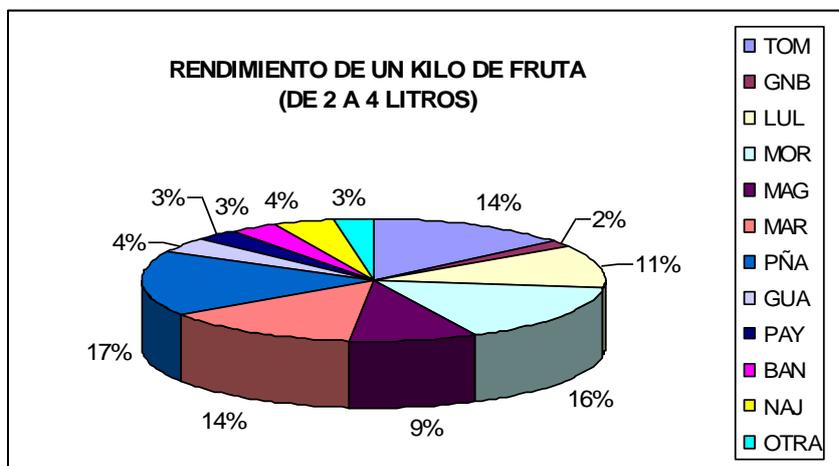
**Pregunta 14. RENDIMIENTO DE UN KILO DE FRUTA (EN LITROS)**

- a. De 2 a 4
- b. De 4 a 6
- c. De 6 a 8
- d. De 8 a 10
- e. Más de 10

**Tabla 29. Rendimiento de un kilo de fruta, de 2 a 4 litros**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | BAN   | 26        | 0,0345             |    |
| 2     | GNB   | 12        | 0,0153             |    |
| 3     | GUA   | 32        | 0,0421             |    |
| 4     | LUL   | 87        | 0,1149             |    |
| 5     | MAG   | 67        | 0,0881             |    |
| 6     | MAR   | 104       | 0,1379             |    |
| 7     | MOR   | 119       | 0,1571             |    |
| 8     | NAJ   | 32        | 0,0421             |    |
| 9     | OTRA  | 20        | 0,0268             |    |
| 10    | PAY   | 23        | 0,0307             |    |
| 11    | PÑA   | 127       | 0,1686             |    |
| 12    | TOM   | 107       | 0,1418             |    |

**Figura 38. Rendimiento de un kilo de fruta, de 2 a 4 litros**

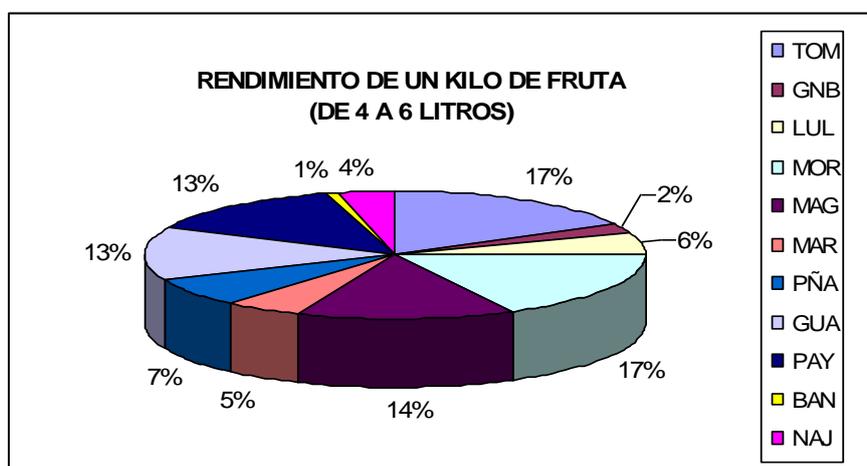


De los 310 establecimientos que compran fruta, un kilo de fruta les rinde de 2 a 4 litros de jugo a 153 de ellos, especialmente para los casos de la piña con un 17%, la mora con un 16%, el maracuyá con un 14%, el tomate con un 14% también y el lulo con un 11%.

**Tabla 30. Rendimiento de un kilo de fruta, de 4 a 6 litros**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | BAN   | 6         | 0,0090             |       |
| 2     | GNB   | 14        | 0,0224             |       |
| 3     | GUA   | 87        | 0,1345             |       |
| 4     | LUL   | 38        | 0,0583             |       |
| 5     | MAG   | 93        | 0,1435             |       |
| 6     | MAR   | 32        | 0,0493             |       |
| 7     | MOR   | 110       | 0,1704             |       |
| 8     | NAJ   | 23        | 0,0359             |       |
| 9     | PAY   | 87        | 0,1345             |       |
| 10    | PÑA   | 46        | 0,0717             |       |
| 11    | TOM   | 110       | 0,1704             |       |

**Figura 39. Rendimiento de un kilo de fruta, de 4 a 6 litros**

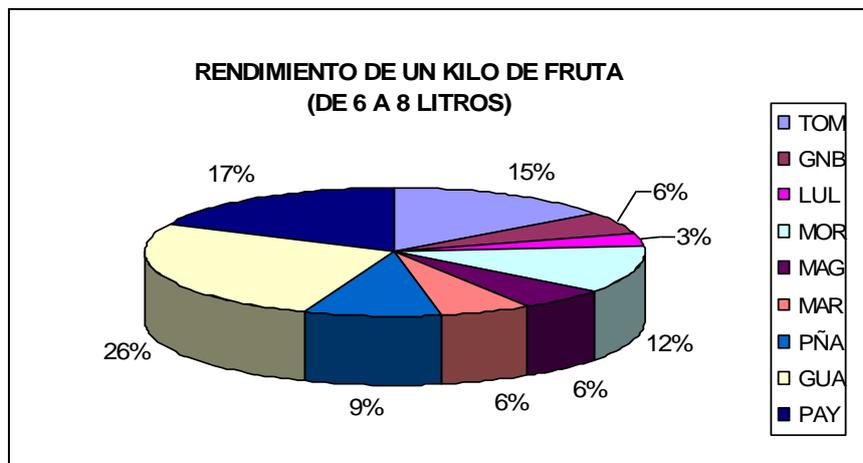


De las 310 instituciones que adquieren fruta, 130 aseguraron que un kilo de fruta les alcanza para 4 o 6 litros de jugo, el 17% corresponde a la mora, el 17% al tomate, el 14% al mango y el 13% por igual a la guayaba y a la papaya.

**Tabla 31. Rendimiento de un kilo de fruta, de 6 a 8 litros**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu Fr |
|-------|-------|-----------|--------------------|-------|
| 1     | GNB   | 6         | 0,0588             |       |
| 2     | GUA   | 26        | 0,2647             |       |
| 3     | LUL   | 3         | 0,0294             |       |
| 4     | MAG   | 6         | 0,0588             |       |
| 5     | MAR   | 6         | 0,0588             |       |
| 6     | MOR   | 12        | 0,1176             |       |
| 7     | PAY   | 17        | 0,1765             |       |
| 8     | PÑA   | 9         | 0,0882             |       |
| 9     | TOM   | 14        | 0,1471             |       |

**Figura 40. Rendimiento de un kilo de fruta, de 6 a 8 litros**

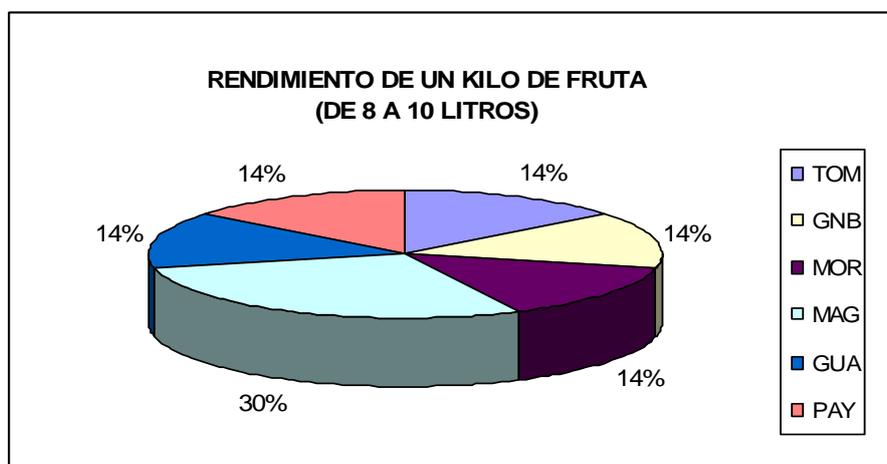


20 instituciones afirmaron que un kilo de fruta les rinde de 6 a 8 litros de jugo, específicamente, con un 26% la guayaba, la papaya con un 17%, con un 15% el tomate, la mora el 12% y con un 9% la piña.

**Tabla 32. Rendimiento de un kilo de fruta, de 8 a 10 litros**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | G N B | 3         | 0,1429             |    |
| 2     | G U A | 3         | 0,1429             |    |
| 3     | M A G | 6         | 0,2857             |    |
| 4     | M O R | 3         | 0,1429             |    |
| 5     | P A Y | 3         | 0,1429             |    |
| 6     | T O M | 3         | 0,1429             |    |

**Figura 41. Rendimiento de un kilo de fruta, de 8 a 10 litros**

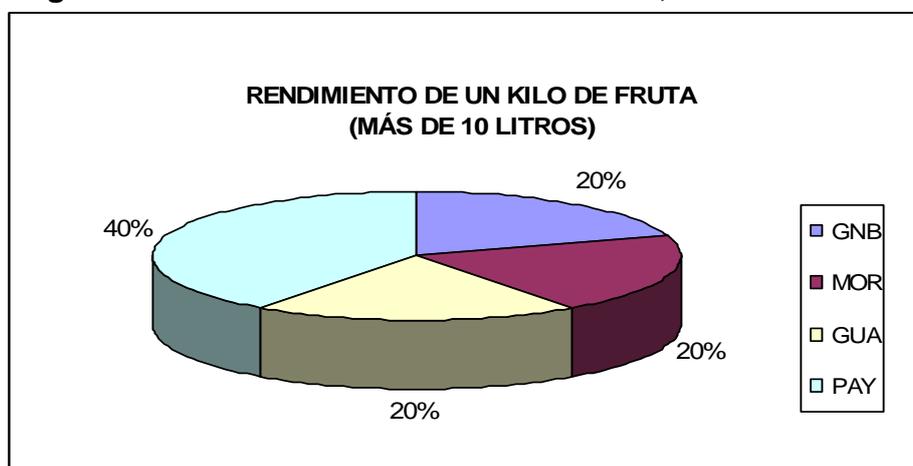


Cuatro establecimientos de la población encuestada aseveraron que un kilo de fruta alcanza para preparar de 8 a 10 litros, preferiblemente para el caso del mango con un 30%; frutas como el tomate, la guanábana, la mora, la guayaba y la papaya tuvieron un 14% de uso respectivamente.

**Tabla 33. Rendimiento de un kilo de fruta, más de 10 litros**

| Class | Value | Frequency | Relative Frequency | Cu |
|-------|-------|-----------|--------------------|----|
| 1     | G N B | 3         | 0, 2 0 0 0         |    |
| 2     | G U A | 3         | 0, 2 0 0 0         |    |
| 3     | M O R | 3         | 0, 2 0 0 0         |    |
| 4     | P A Y | 6         | 0, 4 0 0 0         |    |

**Figura 42. Rendimiento de un kilo de fruta, más de 10 litros**



Tan solo tres instituciones aseguraron obtener más de 10 litros de jugo por cada kilo de fruta que usan, siendo la papaya la más empleada con un 40%, tanto la mora, como la guanábana y la guayaba presentaron un uso del 20% correspondientemente.

## ANÁLISIS CRUZADO

### Pregunta 1. USO DE PULPA DE FRUTA

- a. Si
- b. No

### Pregunta 2. RAZONES POR LAS QUE ADQUIERE PULPA DE FRUTA

- a. Calidad
- b. Fácil preparación
- c. Precio
- d. Vida útil

**Tabla 34. Uso de pulpa de fruta por razones por las que adquiere pulpa de fruta**

|              | a            | ab           | abd          | b           | Row Total     |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| a            | 17<br>31,58% | 14<br>26,32% | 14<br>26,32% | 9<br>15,79% | 54<br>100,00% |
| Column Total | 17<br>31,58% | 14<br>26,32% | 14<br>26,32% | 9<br>15,79% | 54<br>100,00% |

De las 361 instituciones encuestadas, 54 manifestaron consumir pulpa de fruta, de las cuales el 31,58% adquieren el producto por la calidad; un 26,32% la compra por calidad y fácil preparación y otro 26,32% además de tener en cuenta estas dos características lo hacen por el tiempo de vida útil. Finalmente, para el 15,79% la cualidad más importante es la de fácil preparación.

**Pregunta 5. RAZONES POR LAS QUE PREFIERE LA MARCA**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Facilidades de pago
- d. Composición nutricional
- e. Buena Atención
- f. Tiempo de entrega

**Pregunta 4. MARCAS DE PULPA DE FRUTA**

- a. FRUTI YÁ
- b. PULPIFRUTA
- c. KANOA
- d. KIKORIKO
- e. OTRA

Del total de establecimientos que manifestaron adquirir pulpa de fruta (Tabla 35), el 47,37% compra FRUTI YA de la empresa INPADENA, el 10,53% PULPIFRUTA y un 31,58% a otras empresas. Entre las razones más relevantes por las cuales escogen la marca se destacan, calidad con un 42,11%, calidad y precio con un 21,05%, calidad y composición nutricional con un 10,53% y precio con el 10,53%.

De los clientes actuales de INPADENA, el 21,05% compran FRUTI YA por su calidad, el 10,53% por su calidad y precio. Quienes eligen PULPIFRUTA lo hacen por calidad el 5,26% y otro 5,26% por precio. Por otra parte, del 31,58% que adquieren diversas marcas o aseguran no recordar la marca, el 15,79% valora la calidad, el 10,53% tiene en cuenta la calidad y la composición nutricional y el 5,26% se inclina por calidad y precio.

**Tabla 35. Razones por las que prefiere la marca por marcas de pulpa de fruta**

|              | a            | ab         | b           | d          | e            | Row Total     |
|--------------|--------------|------------|-------------|------------|--------------|---------------|
| a            | 11<br>21,05% | 0<br>0,00% | 3<br>5,26%  | 0<br>0,00% | 8<br>15,79%  | 22<br>42,11%  |
| ab           | 5<br>10,53%  | 3<br>5,26% | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00% | 3<br>5,26%   | 11<br>21,05%  |
| ad           | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00% | 6<br>10,53%  | 6<br>10,53%   |
| ac           | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%  | 3<br>5,26% | 0<br>0,00%   | 3<br>5,26%    |
| b            | 3<br>5,26%   | 0<br>0,00% | 3<br>5,26%  | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%   | 6<br>10,53%   |
| bc           | 3<br>5,26%   | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%   | 3<br>5,26%    |
| d            | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00% | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00%    |
| Column Total | 25<br>47,37% | 3<br>5,26% | 6<br>10,53% | 3<br>5,26% | 17<br>31,58% | 54<br>100,00% |

**Pregunta 6. FRECUENCIA DE COMPRA DE PULPA DE FRUTA**

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Dos veces por semana

**Pregunta 7. CANTIDADES EN QUE ADQUIERE PULPA DE FRUTA**

- a. 1 – 10 Kg
- b. 10 – 20 Kg
- c. 20 – 30 Kg
- d. 30 – 40 Kg
- e. 40 en adelante

**Tabla 36. Frecuencia de compra por cantidad de compra**

|              | a            | b            | c           | e            | Row Total     |
|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------------|
| d            | 6<br>10,50%  | 5<br>10,50%  | 3<br>5,26%  | 0<br>0,00%   | 14<br>26,32%  |
| b            | 11<br>21,05% | 4<br>15,79%  | 3<br>5,26%  | 5<br>10,53%  | 23<br>52,63%  |
| c            | 0<br>0,00%   | 3<br>5,26%   | 0<br>0,00%  | 6<br>10,53%  | 9<br>15,79%   |
| e            | 3<br>5,26%   | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%   | 3<br>5,26%    |
| Column Total | 20<br>36,84% | 17<br>31,58% | 6<br>10,53% | 11<br>21,05% | 54<br>100,00% |

De acuerdo a los datos observados, el 21,05% de las instituciones que adquieren pulpa de fruta, compran semanalmente de 1 a 10 kilos, el 15,79% demanda de 10 a 20 kilos cada semana, el 10,53% compra a diario de 1 a 10 kilos. El nivel de consumo más alto que es el de 40 kilos en adelante presenta una interesante frecuencia de compra: semanal con un 10,53% y quincenal con otro 10,53%.

**Pregunta 12. RAZONES POR LAS QUE ELIGE AL PROVEEDOR DE FRUTA**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Atención y servicio
- d. Todas las anteriores
- e. Variedad

**Pregunta 11. PROVEEDORES DE FRUTA**

- a. Productores
- b. Centros de abasto
- c. Supermercados
- d. Productores

Partiendo del hecho que el 80,56% (Tabla 37) de las 310 instituciones que compran fruta acuden a los centros de abasto, principalmente, al mercado del Potrerillo, un 19,44% afirma que lo hace por la calidad, los precios, la atención y el servicio que les ofrecen; un 17,59% afirma que los productos tienen una buena calidad, otro 17,59% tiene en cuenta la calidad y el precio que ahí encuentran, el 16,67% asegura que el precio no tiene comparación. Por su

parte, tanto los supermercados como los mayoristas, son elegidos por su calidad con el 3,7% respectivamente.

**Tabla 37. Razones por las que elige al proveedor por proveedores de fruta**

|                          | a                   | b                     | c                   | d                   | RoU<br>Total           |
|--------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| a                        | 9<br>0,93%          | 55<br>17,59%          | 11<br>3,70%         | 11<br>3,70%         | 80<br>25,93%           |
| ab                       | 0<br>0,00%          | 54<br>17,59%          | 3<br>0,93%          | 3<br>0,93%          | 60<br>19,44%           |
| b                        | 0<br>0,93%          | 51<br>16,67%          | 6<br>1,85%          | 0<br>0,00%          | 60<br>19,44%           |
| be                       | 0<br>0,00%          | 26<br>0,93%           | 0<br>0,00%          | 0<br>0,00%          | 26<br>0,93%            |
| c                        | 0<br>0,00%          | 3<br>0,93%            | 3<br>0,93%          | 3<br>0,93%          | 9<br>2,78%             |
| d                        | 5<br>1,85%          | 61<br>19,44%          | 3<br>0,93%          | 6<br>1,85%          | 75<br>24,07%           |
| <b>Columna<br/>Total</b> | <b>11<br/>3,70%</b> | <b>250<br/>80,56%</b> | <b>26<br/>8,33%</b> | <b>23<br/>7,41%</b> | <b>310<br/>100,00%</b> |

#### 4.1.4 Conclusiones de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran, por qué compran, entre otras.

Gracias a la realización de la Investigación de Mercados para el mercado de pulpa de fruta del municipio de Pasto y al respectivo análisis de la información, se obtuvo los siguientes resultados:

#### Análisis del Sector

El mercado de la pulpa de fruta en la ciudad de Pasto aun se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo puesto que esta labor se realiza de manera artesanal por los mismos propietarios o empleados de los establecimientos objeto de estudio. Por otra parte, en un porcentaje mínimo se encuentra la producción industrial la cual esta representada a nivel local por la empresa INPADENA con la pulpa de fruta FRUTI YA y en el ámbito nacional por compañías como el grupo comercial QUALA con su producto PULPIFRUTA, la empresa KIKORIKO, HEALTHFOOD, entre otras.

En cuanto a la tecnología utilizada se destaca la maquinaria medianamente pesada representada por despulpadoras, peladoras, selladoras y demás.

## **Análisis del Mercado**

- **Mercado Objetivo:** Esta conformado por las instituciones que implican servicios de alimentación, específicamente, restaurantes, hospitales y hoteles del municipio de Pasto.

- **Justificación del Segmento Objetivo:** Actividades como la manipulación y procesamiento de alimentos implican la aplicación de normas de higiene y salubridad, razón por la cual, las instituciones pueden encontrar en el uso de la pulpa de fruta de INPADENA, la mejor alternativa para cumplir con los estándares de calidad que actualmente exige el mercado.

- **Ritual de compra y frecuencia:** De las 361 instituciones que conforman el segmento, solo el 15% adquiere pulpa de fruta como tal, mientras que el 85% restante manifiesta que prefiere la fruta en fresco, o en algunos casos dicen no conocerla y otros aseguran obtenerla bajo su propio proceso.

De quienes afirmaron comprar pulpa de fruta, el 53% lo hace semanalmente, seguido por un 26% que se surte a diario, el 16% la adquiere cada quincena y el 5% restante la compra dos veces por semana, generalmente, los martes y jueves.

En lo que a satisfacción con el uso de este producto se refiere, el 37% tiene una excelente opinión acerca de la pulpa de fruta, el 58% manifestó obtener buenos resultados con su uso y solo un 5% afirmó que le parecía un producto de calidad regular.

Factores como una inadecuada promoción y un precio relativamente alto pueden afectar el consumo de pulpa de fruta ya que en cierta medida aun no se ha logrado transmitir al segmento las ventajas de utilizar esta clase de productos.

## **Análisis de la Competencia**

- **Principales competidores:** Mediante la aplicación de la encuesta se logró identificar dos empresas de orden nacional, que representan la competencia más fuerte para INPADENA, las cuales son: el grupo QUALA y KIKORIKO.

El segmento al cual esta dirigida la competencia son los supermercados, puesto que sus esfuerzos están dirigidos al consumidor final.

Entre los establecimientos encuestados, se comprobó que de los actuales consumidores de pulpa de fruta, el 47% compran FRUTI YÁ, el 11% PULPIFRUTA, un 5% KIKORIKO y el 31,58% diferentes marcas, notándose que existe un alto grado de satisfacción y preferencia por el producto de INPADENA.

- **Análisis de productos sustitutos:** Dentro de toda la gama de bebidas que se ofrece al público, excepto en los hospitales, se considera que son las gaseosas las que representan una fuerte competencia para la pulpa de fruta FRUTI YÁ, debido en gran parte a su bajo costo.

## **5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO**

- Aumentar en un 10% las ventas de pulpa de fruta FRUTI YA en el mercado institucional del municipio de Pasto durante el año 2008.
- Incrementar de un 47 a un 60% la participación de mercado de la pulpa de fruta FRUTI YA en el segmento institucional del municipio de Pasto en un año.
- Innovación de productos para satisfacer necesidades de mercado, calidad y servicio a largo plazo.
- Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores en el mediano plazo.

## **6. PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO**

### **OBJETIVO 1**

Aumentar en un 10% las ventas de pulpa de fruta FRUTI YA en el mercado institucional del municipio de Pasto durante el año 2008.

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

- Penetración de mercado. Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, abarcar una cuota más grande del segmento objetivo, teniendo en cuenta que existe un gran mercado potencial en el municipio de Pasto.

### **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

- Relaciones públicas: Se aspira a establecer vínculos comerciales sólidos con los clientes potenciales a través de visitas institucionales con el apoyo de material visual y muestras del producto.
- Precios de penetración: Se pretende manejar un precio único para todos los sabores del producto mediante la adopción de un sistema de fijación de precios que no esté basado únicamente, en los costos más un margen de utilidad.
- Marketing de relación: Se trata de aumentar la cantidad de compra de aquellos clientes actuales que adquieren al mismo tiempo pulpa de fruta y también fruta en fresco, otorgándoles descuentos especiales.

### **METAS**

- Captar como clientes reales el 15% de los clientes potenciales en el primer semestre del año 2008.
- Con base en los clientes potenciales aumentar en un 7% la demanda durante el año 2008.
- Incrementar en un 3% la demanda de los clientes actuales para el año 2008.

### **ACTIVIDADES**

- Solicitar la elaboración de 200 portafolios de producto y 200 tarjetas de presentación.
- Realizar 200 visitas institucionales durante el primer semestre del año 2008
- Distribuir 200 muestras del producto entre las instituciones visitadas.
- Contratar un profesional en Mercadeo para asesoría en nivelación de precios.
- Estandarizar el precio de venta del producto al finalizar el primer semestre del año 2008.

- Crear la base de datos de los clientes de la empresa INPADENA.
- Realizar descuentos por volumen de compra.
- Crear la página web de la empresa.

## RESPONSABLE

- Gerente de mercadeo
- Jefe de producción

## INDICADORES DE ACTIVIDADES

- Factura de la tipografía
- Reporte de visitas
- Informe de visitas
- Sistema de registro de precios
- Factura de venta
- Página web

## PRESUPUESTO

**Cuadro 12. Presupuesto objetivo 1**

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>COSTO</b>        |
|---|---------------------|
| Elaboración de 200 portafolios y 200 tarjetas de presentación | 450.000             |
| Realización de 200 visitas institucionales                    | 200.000             |
| Distribución de 200 muestras del producto                     | 250.000             |
| Contratación de un profesional en Mercadeo                    | 1.000.000           |
| Creación de la base de datos de clientes                      | 50.000              |
| Creación de la página web de la empresa                       | 500.000             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 2.450.000</b> |

## OBJETIVO 2

Incrementar de un 47 a un 60% la participación de mercado de la pulpa de fruta FRUTI YA en el segmento institucional del municipio de Pasto en un año.

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

- Penetración de mercado. Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, abarcar una cuota más grande del segmento objetivo, teniendo en cuenta que existe un gran mercado potencial en el municipio de Pasto.

## ESTRATEGIAS DE MERCADEO

- Ampliar la distribución: Se aspira aumentar la disposición del producto en el segmento de mercado para conseguir efectividad en los despachos.
- Posicionamiento diferenciado: Se quiere dar a conocer de una manera más apropiada y efectiva las características distintivas que posee el producto frente a los de la competencia.

## **METAS**

- Lograr un mayor conocimiento de los atributos de la pulpa de fruta de INPADENA por parte del segmento objetivo durante el primer semestre del año 2008.
- Aumentar los despachos del producto en el mercado potencial al finalizar el primer semestre del año 2008.

## **ACTIVIDADES**

- Diseñar un mensaje publicitario radial de 15 segundos, para la pulpa de fruta de INPADENA.
- Cotizar las pautas publicitarias en radio
- Contratar una pauta publicitaria radial para ser transmitida durante dos meses
- Realizar cotizaciones en los diferentes concesionarios
- Adquirir un medio de transporte para agilizar las entregas de pedidos.

## **RESPONSABLE**

- Gerente de mercadeo
- Representante legal

## **INDICADORES DE ACTIVIDADES**

- Mensaje publicitario
- Cotizaciones
- Contrato de pauta publicitaria radial
- Cotizaciones
- Factura de compra

## **PRESUPUESTO**

**Cuadro 13. Presupuesto objetivo 2**

| <b>ACTIVIDAD</b>                             | <b>COSTO</b>        |
|--|---------------------|
| Contratación de la pauta publicitaria radial | 812.000             |
| Adquisición del medio de transporte          | 2.900.000           |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>\$ 3.712.000</b> |

## **OBJETIVO 3**

Innovación de productos para satisfacer necesidades de mercado, calidad y servicio a largo plazo.

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

- Desarrollo de producto: La implementación de esta estrategia sirve como respuesta a los cambios de las necesidades del cliente o de las oportunidades que puedan darse en el segmento.

## **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

- Extensión horizontal de línea de producto: Lo que se intenta es agregar un nuevo producto con diferentes características que beneficie al mercado servido.

## **METAS**

- Impulsar dos iniciativas de desarrollo de producto en los próximos dos años.

## **ACTIVIDADES**

- Concretar una agenda de eventos sobre conferencias, talleres, foros, etc., relacionados con innovación, diseño, generación de ideas, creatividad empresarial que se vayan a realizar durante el año 2008.
- Capacitar al equipo humano de INPADENA en lo que se refiere al manejo de herramientas y procesos analíticos para el desarrollo de nuevos productos.
- Realizar la prueba de concepto del nuevo producto en el mercado meta hacia finales del año 2008.

## **RESPONSABLE**

- ACOPI
- Representante legal
- Gerente de mercadeo
- Jefe de producción

## **INDICADORES DE ACTIVIDADES**

- Agenda de eventos
- Informe de la capacitación
- Informe prueba de concepto

## **PRESUPUESTO**

**Cuadro 14. Presupuesto objetivo 3**

| <b>ACTIVIDAD</b>                       | <b>COSTO</b>      |
|--|-------------------|
| Capacitación en desarrollo de producto | 500.000           |
| Realización de prueba de concepto      | 100.000           |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$ 600.000</b> |

#### **OBJETIVO 4**

Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores en el mediano plazo.

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

- Integración vertical hacia atrás: El propósito que se busca con la aplicación de esta estrategia es en el mejor de los casos, negociar directamente con los productores frutícolas o en su defecto, conseguir unas mejores condiciones de negociación con los proveedores de fruta en Nariño.

#### **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

- Relaciones públicas: Se pretende entablar vínculos comerciales concretos con los proveedores claves que representen el acceso a los precios más competitivos del mercado, a través de visitas formales.

#### **METAS**

- Reducir los costos de producción en un 10% al terminar el primer semestre del año 2008.

#### **ACTIVIDADES**

- Identificar y localizar los principales productores de fruta en el departamento de Nariño
- Elaborar una base de datos de productores y proveedores de fruta
- Realizar veinte visitas a diferentes zonas de siembra para establecer los contactos correspondientes

#### **RESPONSABLE**

- Gerente de mercadeo

#### **INDICADORES DE ACTIVIDADES**

- Base de datos
- Informe de visitas

#### **PRESUPUESTO**

**Cuadro 15. Presupuesto objetivo 4**

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>COSTO</b>      |
|---|-------------------|
| Identificación y localización de los productores frutícolas | 50.000            |
| Realización de 20 visitas a zonas de siembra                | 200.000           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 250.000</b> |

**Cuadro 16. Presupuesto total del plan operativo anual de mercadeo. 2008**

| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>COSTO</b>        |
|---|---------------------|
| 1. Aumentar en un 10% las ventas de pulpa de fruta FRUTI YA en el mercado institucional del municipio de Pasto durante el año 2008.                       | 2.450.000           |
| 2. Incrementar de un 47 a un 60% la participación de mercado de la pulpa de fruta FRUTI YA en el segmento institucional del municipio de Pasto en un año. | 3.712.000           |
| 3. Innovación de productos para satisfacer necesidades de mercado, calidad y servicio a largo plazo.  | 600.000             |
| 4. Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores en el mediano plazo.  | 250.000             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 7.012.000</b> |

## PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO PARA INPADENA AÑO 2008

**Cuadro 17. Plan operativo anual de mercadeo para INPADENA año 2008**

| OBJETIVO   | ESRATEGIA CORPORATIVA   | ESTRATEGIAS DE MERCADEO | METAS  | ACTIVIDAD  | RESPONSABLE   | TIEMPO ACTIVIDAD                         | COSTOS   | INDICADORES DE ACTIVIDADES |                     |
|--|-------------------------|-------------------------|--|--|---|--|----------|----------------------------|---------------------|
| Aumentar en un 10% las ventas de pulpa de fruta FRUTI YA en el mercado institucional del municipio de Pasto durante el año 2008. | Penetración de mercados | Relaciones públicas     | Captar como clientes reales el 15% de los clientes potenciales en el primer semestre del año 2008. | Elaborar 200 portafolios de productos y 200 tarjetas de presentación | Gerente de Mercadeo   | 1 semana                                 | 450.000  | Factura de la tipografía   |                     |
|  |                         |                         |  | Realizar 200 visitas institucionales                                 | Gerente de Mercadeo   | 6 meses                                  | 200.000  | Reporte de visitas         |                     |
|  |                         |                         |  |  | Distribuir 200 muestras del producto  | Gerente de mercadeo                      | 6 meses  | 250.000                    | Informe de visitas  |
|  |                         |                         |  |  | Contratar un profesional de Mercadeo para asesoría en nivelación de precios | Gerente de Mercadeo y Jefe de producción | 1 semana | 1.000.000                  | Informe del estudio |
|  |                         |                         |  |  | Crear la base de datos de clientes  | Gerente de Mercadeo                      | 1 semana | 50.000                     | Base de datos       |
|  |                         | Precios de penetración  | Con base en los clientes potenciales aumentar en un 7% la demanda durante el año 2008.             |  |   |  |          |                            |                     |
|  |                         | Marketing de relación   | Incrementar en 3% la demanda de los clientes actuales para el año 2008.                            |  |   |  |          |                            |                     |

|  |                         |   |   |  |  |           |           |                        |
|--|-------------------------|---|---|--|--|-----------|-----------|------------------------|
|  |                         |   |   | Crear página web de la empresa                       | Gerente de Mercadeo                        | 1 semana  | 500.000   | Página web             |
| Incrementar de un 47 a un 60% la participación de mercado de la pulpa de fruta FRUTI YA en el segmento institucional del municipio de Pasto en un año. | Penetración de mercados | Posicionamiento diferenciado              | Lograr un mayor conocimiento de los atributos del producto durante el primer semestre del año 2008. | Contratar la pauta publicitaria radial               | Gerente de mercadeo                        | 2 meses   | 812.000   | Contrato               |
|  |                         | Ampliar la distribución                   | Aumentar los despachos del producto para el primer semestre del año 2008.                           | Adquirir un medio de transporte                      | Representante legal                        | 2 semanas | 2.900.000 | Factura de compra      |
| Innovación de productos para satisfacer necesidades de mercado, calidad y servicio a largo plazo   | Desarrollo de productos | Extensión horizontal de línea de producto | Impulsar iniciativas de desarrollo de producto en los próximos años.                                | Capacitación en el proceso de desarrollo de producto | ACOPI<br>Representante legal<br>Gerente de | 3 meses   | 500.000   | Evaluación del estudio |

|   |                                  |                     |  |  |  |          |         |                            |
|---|----------------------------------|---------------------|--|--|--|----------|---------|----------------------------|
|   |                                  |                     |  | Realizar la prueba de concepto   | mercadeo de Jefe producción de Gerente mercadeo de | 1 semana | 100.000 | Informe prueba de concepto |
| Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores en el mediano plazo. | Integración vertical hacia atrás | Relaciones públicas | Reducir los costos de producción en un 10% en el primer semestre del año 2008. | Identificar y localizar los principales productores de fruta en el departamento de Nariño<br><br>Realizar 20 visitas a diferentes zonas de siembra para establecer contactos | Gerente de mercadeo de                             | 1 mes    | 50.000  | Base de datos              |
|   |                                  |                     |  |  | Gerente de mercadeo de                             | 1 mes    | 200.000 | Informe de visitas         |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

## ESTADO DE RESULTADOS

### PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO

**Cuadro 18. Estado de resultados plan de mercadeo INPADENA**

| ESTADO DE RESULTADOS                 | AÑOS PARA ANÁLISIS |                   |                   | AÑO<br>PLAN<br>MERCADEO | PROYECCIONES      |                   |                   |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                      | 2005               | 2006              | 2007              | 2008                    | 2009              | 2010              | 2011              |
|                                      | 1                  | 2                 | 3                 | 4                       | 5                 | 6                 | 7                 |
| <b>INGRESOS</b>                      |                    |                   |                   |                         |                   |                   |                   |
| Comercio al por Mayor y Menor        | 29.992.054         | 34.629.552        | 42.336.790        | 55.048.430              | 64.423.802        | 74.633.241        | 84.842.680        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>               |                    |                   |                   |                         |                   |                   |                   |
| Materia Prima                        | 14.767.690         | 17.041.165        | 20.799.612        | 24.558.059              | 28.316.506        | 32.074.953        | 35.833.400        |
| Transporte                           | 873.750            | 1.167.350         | 1.426.579         | 1.685.808               | 1.945.037         | 2.204.266         | 2.463.495         |
| Publicidad                           | 198.700            | 526.700           | 585.710           | * 7.012.000             | 1.017.552         | 1.211.057         | 1.404.562         |
| <b>Subtotal Costo de Ventas</b>      | <b>15.840.140</b>  | <b>18.735.215</b> | <b>22.811.901</b> | <b>33.255.867</b>       | <b>31.279.095</b> | <b>35.490.276</b> | <b>39.701.457</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>      | <b>14.151.914</b>  | <b>15.894.337</b> | <b>19.524.889</b> | <b>21.792.563</b>       | <b>33.144.707</b> | <b>39.142.965</b> | <b>45.141.223</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>          |                    |                   |                   |                         |                   |                   |                   |
| Pago de Personal                     | 4.488.500          | 5.533.625         | 7.042.700         | 8.551.775               | 10.060.850        | 11.569.925        | 13.079.000        |
| Arrendamientos                       | 1.200.000          | 1.600.000         | 1.840.000         | 2.080.000               | 2.320.000         | 2.560.000         | 2.800.000         |
| Servicios                            | 1.179.360          | 1.655.910         | 2.103.073         | 2.550.236               | 2.997.399         | 3.444.562         | 3.891.725         |
| Gastos Legales                       | 245.150            | 352.650           | 409.925           | 467.200                 | 524.475           | 581.750           | 639.025           |
| Varios                               | 1.978.650          | 2.685.690         | 3.280.538         | 3.875.388               | 4.470.237         | 5.065.086         | 5.659.935         |
| <b>Subtotal Gastos Operacionales</b> | <b>9.091.660</b>   | <b>11.827.875</b> | <b>14.676.236</b> | <b>17.524.599</b>       | <b>20.372.961</b> | <b>23.221.323</b> | <b>26.069.685</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | <b>5.060.254</b>   | <b>4.066.462</b>  | <b>4.848.653</b>  | <b>4.267.964</b>        | <b>12.771.747</b> | <b>15.921.643</b> | <b>19.071.539</b> |

\* En relación a los datos observados, se puede decir que con la inversión de \$ 7.012.000 para la ejecución del plan de mercadeo, la empresa logrará crecimiento a partir del año 2009.

## 7. CONCLUSIONES

- El mercado de la pulpa de fruta a nivel local aun se encuentra en una etapa de desarrollo, es decir, todavía no existe una cultura de consumo plenamente definida. No obstante, la globalización económica ha contribuido a estandarizar gustos y preferencias de las sociedades que viven el boom de los alimentos procesados y de fácil consumo, razón por la cual, a nivel nacional se ha dado la proliferación de este tipo de productos.
- Alimentos como la pulpa de fruta en un mediano plazo se imponen como las mejores alternativas de nutrición ante el acelerado ritmo de vida que se presenta en la sociedad de estos tiempos.
- Entre los propietarios de los establecimientos que pertenecen al segmento de mercado de la empresa INPADENA existe un gran potencial de demanda de pulpa de fruta, debido a la gran expectativa que genera el uso de alimentos procesados que contienen las mismas propiedades nutricionales que poseen los productos naturales.
- La marca de pulpa de fruta FRUTI YA como tal, no tiene posicionamiento en el mercado por cuanto los clientes reconocen al producto con el nombre de la empresa que es el de INPADENA.
- Haciendo un análisis del precio de venta del producto de INPADENA frente al de la competencia se puede percibir una relativa desventaja puesto que resulta un poco más alto. Este hecho se explica en gran medida porque los demás fabricantes utilizan sustancias artificiales lo cual les permite minimizar sus costos al poder reemplazar la fruta por saborizantes y otra clase de aditivos.
- La información es la razón y esencia de la investigación de mercados, por eso se considera como un medio que proporciona datos útiles y relevantes para cualquier empresa, es así como se convierte en esa herramienta indispensable para tomar decisiones que afectan el desempeño general de una compañía.
- Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de cualquier firma, como lo es el caso de aquellas que procesan alimentos, por lo tanto, se hace necesario la capacitación continua para adelantarse a las nuevas tendencias del mercado.
- Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas, es por tanto una preocupación las altas tasas que se vienen aplicando, motivo por el cual desalientan los planes para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas.

## 8. RECOMENDACIONES

A pesar de que la agroindustria frutícola es un sector aun pequeño en la economía colombiana, estudios han determinado la importancia que se ha ido generando en este sector con el transcurso del tiempo.

INPADENA, dedicada a la agroindustria y, en especial a la elaboración de la pulpa de fruta debe tomar un rol mucho más proactivo y participativo en este proceso, con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

En este sentido, se hace necesario efectuar algunas recomendaciones que pueden favorecer el desarrollo de la empresa:

- Es de suma importancia que INPADENA tramite ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA el registro sanitario, con el propósito de garantizar un producto de excelente calidad y aprovechar nuevos mercados en el largo plazo.
- Se requiere realizar inversiones en desarrollo tecnológico que le permitan a la empresa incrementar su grado de competitividad garantizando cantidades, calidad y continuidad en la oferta de su producto.
- Se hace necesario el desarrollo de programas de promoción y publicidad para dar a conocer la marca de pulpa de fruta FRUTI YA, poniendo en evidencia sus características y atributos.
- Se hace indispensable para la empresa la sistematización de la información general, de inventarios y cartera, de tal manera que permita optimizar el trabajo.
- Se recomienda formación gerencial, teniendo en cuenta que INPADENA es una empresa relativamente nueva donde sus propietarios debido a su profesión no alcanzan a visualizar el verdadero papel que deben ejercer como estrategias de la firma.
- La planeación le permitirá a INPADENA realizar de manera organizada y sistemática una adecuada asignación de los recursos y contar con los mecanismos de control necesarios para que la planeación funcione, en particular, en el área de mercadeo.
- Se recomienda la aplicación de estrategias como penetración de mercados que les permita ganar participación en el mercado; desarrollo de producto, generando nuevas ideas, de tal manera que puedan prever las cambiantes condiciones externas y la integración vertical hacia atrás, con el fin de mejorar el condiciones de negociación con los proveedores.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

CHISNALL, Peter M. Investigación de mercados, McGraw Hill, 1973.

IRWIN. Marketing, enfoque global. Mc.Graw Hill.

KOTLER, Phillip. Dirección de la mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Phillip. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, 1985.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. y PITTS, R. A. Designing organizations for competitive advantage: The Power of Unlearning and Learning, Organizational dynamics. Invierno, 1999.

LUTHER, William M. El plan de mercadeo. Norma, 1982.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill, 2001.

OROZCO, Arturo. Investigación de mercados. Norma, 1999.

PORTER, Michael. The competitive advantage of nations, 1980.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Norma, 1990.

SANTOS, José A. Retcambio organizacional, San salvador, Acción consultores, 2005.

SEGURA, Gustavo; INMAN, Crist. Turismo en panamá: el reto de la competitividad, Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible. CLACDS / INCAE, 1998.

SEGURA, J. Sobre políticas macroeconómicas de competitividad, Papeles de economía española, No. 56, 1993.

## 10. NETGRAFÍA

<http://www.agrocadenas.gov.co>

<http://www.cci.org>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.google.com>

<http://www.monografias.com>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

**ANEXOS**

**ANEXO A. CUADRO DE CATEGORIZACIÓN  
PARA EL ESTUDIO DE MERCADO  
DE LA EMPRESA INPADENA**

| <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>   | <b>CATEGORIA</b>              | <b>PREGUNTAS</b>  | <b>INSTRUMENTOS</b> | <b>FUENTE DE INFORMACION</b>    |
|--|-------------------------------|---|---------------------|---------------------------------|
| 1. Determinar el nivel de demanda de la pulpa de fruta en el segmento institucional del municipio de Pasto.  | Nivel de demanda              | 1. ¿Utiliza pulpa de fruta para la elaboración de los jugos?              | Encuesta            | Instituciones objeto de estudio |
|  |                               | 7. ¿En qué cantidades adquiere el producto?                               | Encuesta            | Instituciones objeto de estudio |
| 2. Realizar un análisis y caracterización del comportamiento del segmento institucional en cuanto al consumo de pulpa de fruta y fruta en fresco se refiere. | Comportamiento del consumidor | 2. ¿Por qué se decidió por la pulpa de fruta?                             | Encuesta            | Instituciones objeto de estudio |
|  |                               | 3. ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción con este producto?          | Encuesta            | Instituciones objeto de estudio |
|  |                               | 6.- ¿Con qué intensidad en términos de tiempo adquiere la pulpa de fruta? | Encuesta            | Instituciones objeto de estudio |
|  |                               | 8.- ¿A qué precio adquiere el kilo de pulpa                               |                     | Instituciones objeto de estudio |

|    |                           |   |          |                                 |
|----|---------------------------|---|----------|---------------------------------|
|    |                           | de fruta?   |          | de estudio                      |
|    |                           | 9.- ¿Por qué razones no ha adquirido pulpa de fruta?            | Encuesta | Instituciones objeto de estudio |
|    |                           | 10.- ¿Cuáles son las bebidas de mayor consumo?                  | Encuesta | Instituciones objeto de estudio |
|    |                           | 13. ¿Qué tipo de frutas compra?                                 | Encuesta | Instituciones objeto de estudio |
|    |                           | 14.- ¿Por lo general, un kilo de fruta cuántos litros le rinde? | Encuesta | Instituciones objeto de estudio |
|    |                           |   | Encuesta |                                 |
| 3. | Identificar y Competencia | 4.- ¿Por lo regular, cuál es o son las marcas                   |          | Instituciones objeto            |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p>caracterizar la competencia en el mercado meta.</p> |  | <p>de pulpa de fruta que adquiere?</p> <p>5.- ¿Por qué elige esta marca?</p> <p>11. ¿En el caso de comprar fruta a qué proveedores recurre?</p> <p>12.- ¿Por qué elige a ese proveedor?</p> | <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> | <p>de estudio</p> <p>Instituciones objeto de estudio</p> <p>Instituciones objeto de estudio</p> <p>Instituciones objeto de estudio</p> |
|--|--|---|---|--|

## ANEXO B. SEGMENTO INSTITUCIONAL

|    | RESTAURANTES                              |
|----|---|
| 1  | ASADERO KING POLLO RESTAURANTE            |
| 2  | CAFETERIA ROCIO                           |
| 3  | RESTAURANTE COLOMBIA                      |
| 4  | SABORCITO DEL SUR                         |
| 5  | DON JUAN Y SUS DELICIOSOS PESCADOS        |
| 6  | RESTAURANTE EL 14                         |
| 7  | RESTAURANTE TERESA PAREDES                |
| 8  | SALON FAMILIAR PASTO LINDO                |
| 9  | CAFETERIA Y COMIDAS RAPIDAS EL BUEN SABOR |
| 10 | COMIDAS RAPIDAS LA G                      |
| 11 | FONDA ZIPAQUIRA                           |
| 12 | PARE COMA Y PUNTO                         |
| 13 | PESCADO LA MONA                           |
| 14 | REPOSTERIA EL ALMENDRO                    |
| 15 | RESTAURANTE BAR NUEVA COBA NEGRA          |
| 16 | RESTAURANTE EL PROGRESO                   |
| 17 | RESTAURANTE LA CASA DEL CUY               |
| 18 | RESTAURANTE LAS LUNAS                     |
| 19 | RESTAURANTE MANA                          |
| 20 | RESTAURANTE NAPOLES WORLD                 |
| 21 | RESTAURANTE PORTAL DEL PARQUE BOLIVAR     |
| 22 | RESTAURANTE SABOR CRIOLLO                 |
| 23 | RESTAURANTE SAZON CAMPESINO               |
| 24 | RESTAURANTE Y CAFETERIA FLOR DE LA CANELA |
| 25 | RICO FRITO LA NEGRITA                     |
| 26 | RICURAS DE MI NARIÑO                      |
| 27 | PICANTERIA LA PASTUSITA                   |
| 28 | RESTAURANTE LA PARRILLA DE SAM            |
| 29 | EL RINCONCITO BROASTER                    |
| 30 | RESTAURANTE RINCON DEL PARQUE             |
| 31 | LA BRASA LOS DOS PUENTES                  |
| 32 | PICANTERIA VILLEGAS                       |
| 33 | RESTAURANTE BAR RANCHO DON PANCHO         |
| 34 | RESTAURANTE MARIA VICTORIA                |
| 35 | PICANTERIA LORENZO                        |
| 36 | POLLO EL DORADO                           |
| 37 | RESTAURANTE BELMAYER                      |
| 38 | LA CASA DEL SABOR                         |
| 39 | LA SAZON PAISA LOS PRIMOS                 |
| 40 | MUY FAMILIAR PICANTERIA EN CATAMBUCO      |
| 41 | RESTAURANTE GEOVANNY                      |
| 42 | RESTAURANTE Y CAFETERIA PA TI             |
| 43 | RODEO BBQ                                 |
| 44 | RESTAURANTE LA CASONA DE LOS DOS PUENTES  |
| 45 | MEGA POLLO                                |
| 46 | RESTAURANTE BAR UNICENTRO                 |
| 47 | RESTAURANTE BAR UNICENTRO 2               |

|    |  |
|----|--|
| 48 | RESTAURANTE DONA TERE                        |
| 49 | HELADOS DEL PARQUE INFANTIL                  |
| 50 | MINI RESTAURANTE SIEMPRE BUENO               |
| 51 | PUNTO PAYANES                                |
| 52 | RESTAURANTE SASON Y SABOR AL GUSTO           |
| 53 | RESTAURANTE Y CAFETERIA DAYANA SANTACRUZ     |
| 54 | EVENTOS RESTAURANTE Y CELEBRACIONES ESTRELLA |
| 55 | RESTAURANTE Y COMIDAS RAPIDAS BAYAMON        |
| 56 | EL PALACIO DEL PESCADO                       |
| 57 | LA FONDA DE TOMAS                            |
| 58 | RESTAURANTE BRISAS DEL MAR COSTA             |
| 59 | RESTAURANTE SANTA LUCIA                      |
| 60 | RESTAURANTE Y CAFETERIA MARY PASTO           |
| 61 | STEAK AND BBQ                                |
| 62 | STEAK Y BBQ BARBACOA AMERICANA               |
| 63 | CHICKEN BROASTER COMIDAS RAPIDAS             |
| 64 | CAFETERIA SALSA TOTAL                        |
| 65 | CHIKEN TOKY                                  |
| 66 | AM PIZZA PUNTO COMA                          |
| 67 | ASADERO RESTAURANTE Y CAFETERIA DON POLLO    |
| 68 | ASADERO RINCONCITO NARIÑENSE                 |
| 69 | ASADERO VIVIAN                               |
| 70 | COMBOY BURGUER EXPRESS                       |
| 71 | COMIDA INTERNACIONAL GREEN VILLE             |
| 72 | COMIDAS DEL MAR DONDE ANGEL                  |
| 73 | EL PLACER DE COMER                           |
| 74 | FRICKEN RUANO                                |
| 75 | HAMBURGO EXPRESS                             |
| 76 | JERIKO S                                     |
| 77 | LA CARRETA CEP                               |
| 78 | LAS PARVAS POLLO A LA BROASTER               |
| 79 | MAR Y SIERRA                                 |
| 80 | MARAGUE                                      |
| 81 | MC RINCONCITO                                |
| 82 | NEMO S PIZZA Y MAS                           |
| 83 | PALO VERDE PARRILLADAS Y VERDURAS            |
| 84 | PINCHOS Y ALGO MAS                           |
| 85 | POLLO RIKO RUANO                             |
| 86 | PRESIPOLLO                                   |
| 87 | RANCHO DON LUIS RESTAURANTE                  |
| 88 | RESTAURANTE ALTA MAR DEL SUR                 |
| 89 | RESTAURANTE AREPA Y AREPA                    |
| 90 | RESTAURANTE COMIDAS CON SABOR                |
| 91 | RESTAURANTE EL CAMIONERO                     |
| 92 | RESTAURANTE LA CASTELLANA RMP                |
| 93 | RESTAURANTE LA CUPULA DORADA                 |
| 94 | RESTAURANTE PALOS VERDES LA 27               |
| 95 | RESTAURANTE SABROSON PAISA                   |
| 96 | RESTAURANTE SAN REMO PASTO                   |
| 97 | RESTAURANTE Y CAFETERIA DONDE CHELITA        |

|     |  |
|-----|--|
| 98  | RESTAURANTE Y CAFETERIA MI TIA CON GUSTO       |
| 99  | SABOR TIPICO RESTAURANTE PIZZERIA              |
| 100 | SEVICHERIA Y RESTAURANTE MAR AZUL              |
| 101 | SOLO CEVICHES                                  |
| 102 | VILLAMARIA PLANCHA Y PARRILLA                  |
| 103 | CAFETERIA LAS VIOLETAS                         |
| 104 | CENADERO LA PIEDRA                             |
| 105 | BULL BURGUER PARRILLA                          |
| 106 | PICANteria LOS CARACOLES                       |
| 107 | RESTAURANTE DALMACIA                           |
| 108 | ASADERO RICO POLLO FRESCO                      |
| 109 | CAFETERIA Y RESTAURANTE PALMEIRAS              |
| 110 | CAFETERIA MARCELLA                             |
| 111 | CAFETERIA Y COMIDAS RAPIDAS EL PUNTO DEL SABOR |
| 112 | CHIQUEN COLOMBIAM BROSTER                      |
| 113 | EL PICOTAZO DE LA 20                           |
| 114 | EL SASON DE MAMA                               |
| 115 | KATAMARAN RESTAURANTE                          |
| 116 | LENOS  |
| 117 | PICANteria LA 23                               |
| 118 | RESTAURANTE AREPAISA                           |
| 119 | RESTAURANTE Y CAFETERIA LA CAFE                |
| 120 | RESTAURANTE LA ENJALMA                         |
| 121 | RESTAURANTE LENA Y SAZON                       |
| 122 | RESTAURANTE LOKO KOKO                          |
| 123 | ASADERO SOLO CUY                               |
| 124 | COFFEE BREAK                                   |
| 125 | RESTAURANTE BAR BOCHICA                        |
| 126 | RESTAURANTE SEVICHERIA SU CASA COSTENA         |
| 127 | TULPACINGA LA TIENDA DEL CUY                   |
| 128 | CHICKENTOCKY BURGER                            |
| 129 | EL PENON                                       |
| 130 | MARIA CARMEN SUMINISTRO DE ALIMENTACION        |
| 131 | SABOR A HOGAR                                  |
| 132 | EL RINCON CALIENTE                             |
| 133 | RESTAURANTE Y CAFETERIA EL AMIGAZO             |
| 134 | ASADERO Y RESTAURANTE POLLO RIKO               |
| 135 | ASADERO CABRERA                                |
| 136 | CASA VERDE RESTAURANTE                         |
| 137 | LA PIAZZETTA                                   |
| 138 | RESTAURANTE LA CABANA                          |
| 139 | RESTAURANTE Y CAFETERIA BRISAS DEL TAYRONA     |
| 140 | RIKO MAS POLLO                                 |
| 141 | SANTO REMEDIO PASTO PARRILLA BAR               |
| 142 | PATO BURGER                                    |
| 143 | EMPANADAS IBAGUERENAS                          |
| 144 | LA PICCOLA ITALIA RESTAURANTE PASTA BAR        |
| 145 | DONALITOS                                      |
| 146 | PPC POLLO PESCADO CARNES                       |
| 147 | RESTAURANTE DON PANCHO                         |

|     |  |
|-----|--|
| 148 | TERMINAL EXPRESS                       |
| 149 | ASADOS EXPRESS                         |
| 150 | FOGON DE LENA                          |
| 151 | LA CASITA DEL CUY                      |
| 152 | LA SAZON DE LOLITA                     |
| 153 | RESTAURANTE BAR GUALCACUY              |
| 154 | TIPICUY                                |
| 155 | EVENTOS Y RESTAURANTE EL TERRUNO       |
| 156 | ANDRES PARRILLA                        |
| 157 | ASADERO MAXIPOLLO                      |
| 158 | RESTAURANTE PALERMO                    |
| 159 | ASADERO SABROPOLLO                     |
| 160 | EL VELERO DEL MAR                      |
| 161 | RAPILISTO Y LISTO                      |
| 162 | RESTAURANTE ESPANOLA                   |
| 163 | RESTAURANTE ORENSE DEL SUR             |
| 164 | RESTAURANTE PIZZERIA CAFE SHOP ZION    |
| 165 | RESTAURANTE CUYQUER                    |
| 166 | ASADERO DE POLLOS CAICEDO No.2         |
| 167 | ASADERO DE POLLOS CAICEDO              |
| 168 | EL MESON DE SAN JORGE                  |
| 169 | PORTON VEINTE PARRILLA BAR             |
| 170 | CLUB LOS PINOS                         |
| 171 | ALMOJABANAS LA 17                      |
| 172 | VENECIA EXPRESS                        |
| 173 | ALINA PIZZA GOURMET                    |
| 174 | CLUB DEL COMERCIO                      |
| 175 | PARADOR QUIMBAYA                       |
| 176 | SU CASA DEL MAR                        |
| 177 | RESTAURANTE GRAN MURALLA               |
| 178 | RESTAURANTE CHINA                      |
| 179 | ESTADERO FOGON CAMPESTRE               |
| 180 | ABERDEEN ANGUS                         |
| 181 | CENTRO TURISTICO CATAMBUY              |
| 182 | RESTAURANTE EL GRAN CHAPARRAL          |
| 183 | SAUSALITO COCINA DEL MAR               |
| 184 | RESTAURANTE COUNTRY HOUSE              |
| 185 | RESTAURANTE LA MERCED PASTO            |
| 186 | LA PIEDRA                              |
| 187 | PERRO AMOR                             |
| 188 | COMIDAS RAPIDAS ROBIRA                 |
| 189 | SHANUL Y SABOR RESTAURANTE             |
| 190 | RESTAURANTE LA GRAN PARRILLADA DEL SUR |
| 191 | SABOR Y SAZON PUNTO VERDE              |
| 192 | CHIKEN TOKY BURGER NO. 2               |
| 193 | RESTAURANTE EL MOTORISTA PASTO         |
| 194 | CAFETERIA Y RESTAURANTE ANDALUZ        |
| 195 | CAFETERIA Y RESTAURANTE GALAXIA        |
| 196 | AFROMAR # 2                            |
| 197 | EL CASTILLO DEL MARISCO                |

|     |  |
|-----|--|
| 198 | FRICKENTOCKY RUANO                         |
| 199 | LA CANASTICA RESTAURANTE                   |
| 200 | POLLO DONALD CENTRO                        |
| 201 | RESTAURANTE CAFETERIA LA SAZON DE YOLI     |
| 202 | RESTAURANTE CHAVEZ LUNA                    |
| 203 | RESTAURANTE DIANA MARCELA                  |
| 204 | RESTAURANTE EL BUEN SABOR EL POTRERILLO    |
| 205 | RESTAURANTE LA 17                          |
| 206 | RESTAURANTE LA EMBAJADA PAISA              |
| 207 | RESTAURANTE LA TOSCANA                     |
| 208 | RESTAURANTE LAS DOS PARRILLAS              |
| 209 | RESTAURANTE LOS VECINOS                    |
| 210 | RESTAURANTE MARICELA                       |
| 211 | RESTAURANTE Y CAFETERIA LA HORMIGA DEL SUR |
| 212 | SALON AMBATO No.2                          |
| 213 | SEVICHERIA Y RESTAURANTE RICURAS DEL MAR   |
| 214 | ZAFRA PIZZA                                |
| 215 | ZAFRA PIZZERIA PASTO                       |
| 216 | EL MANANTIAL DEL GALERAS                   |
| 217 | PESCADOS LA 30                             |
| 218 | RESTAURANTE CASA CHINA                     |
| 219 | CUYES DE LA 40                             |
| 220 | NOCHES DE PASTO Y/O SAN BLAS               |
| 221 | PARRILLA EL RODEO                          |
| 222 | RESTAURANTE NUEVO BACHUE                   |
| 223 | PICANERIA LOMA ALTA 2                      |
| 224 | POLLO BUEN SABOR                           |
| 225 | RESTAURANTE ORQUIDEA                       |
| 226 | RESTAURANTE TIERRA COLOMBIANA CHIPICHAPE   |
| 227 | RESTAURANTE Y HELADERIA LEIDY              |
| 228 | RESTAURANTE VALLE DE ATRIZ                 |
| 229 | LA TERTULIA CAFE                           |
| 230 | RESTAURANTE EL BUEN SAZON                  |
| 231 | ASADERO RESTAURANTE RIKO PIKO              |
| 232 | BARILOCHE PARRILLA                         |
| 233 | HOT CHICKEN                                |
| 234 | LA CANASTA ORIENTE                         |
| 235 | RESTAURANTE ASADERO POLLO AL CARBON        |
| 236 | RESTAURANTE ASI ES PIKOS                   |
| 237 | LA CARBONERA BARB-Q                        |
| 238 | ASADERO PIKO PIKO                          |
| 239 | LA CANASTA                                 |
| 240 | PICANERIA LOS TENEDORES                    |
| 241 | RESTAURANTE LOS CALDOS                     |
| 242 | ARTESANATOS SAN ALEJO                      |
| 243 | RESTAURANTE PASTO                          |
| 244 | SALON AMBATO                               |
| 245 | ASADERO CHICKEN RIKO                       |
| 246 | FONDA ANTIOQUENA                           |
| 247 | LAS PACHAS                                 |

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| 248 | RESTAURANTE LA 18 CENTRO             |
| 249 | CAFETERIA LA ESTACION                |
| 250 | RESTAURANTE EL FOGONCITO             |
| 251 | RESTAURANTE SAN FERMIN               |
| 252 | PIKO S RICO                          |
| 253 | RESTAURANTE AFROMAR                  |
| 254 | RESTAURANTE Y CAFETERIA LA COLMENA   |
| 255 | ASADERO INCA CUY                     |
| 256 | ASADERO LA 26                        |
| 257 | RESTAURANTE ASADERO WILCALOVE        |
| 258 | ASADERO DE CUYES PINZON II           |
| 259 | CHIKEN STATION LA ESTACION DEL POLLO |
| 260 | RESTAURANTE CHINO NUEVO HONG KONG    |
| 261 | LAS DELICIAS DEL MAR RESTAURANTE     |
| 262 | MAS FRUTA                            |
| 263 | RESTAURANTE DELICIAS DEL MAR         |
| 264 | RESTAURANTE CARNITAS                 |
| 265 | ASADERO POLLO LISTO                  |
| 266 | ASADERO POLLO LISTO LA 18            |
| 267 | RESTAURANTE Y CAFETERIA PUNTO CINCO  |
| 268 | LA TRAVIATA                          |
| 269 | WHOPPER KING                         |
| 270 | RESTAURANTE BAR QUIKORIN N° 4        |
| 271 | SANDWICH Q'BANO                      |
| 272 | RESTAURANTE QUIKORIN NO.3            |
| 273 | RESTAURANTE CHINO NUEVO YIHUA        |
| 274 | RESTAURANTE Y PICANTERIA IPIALES.    |
| 275 | WHOPPER KING NO. 2                   |
| 276 | RESTAURANTE MISTER POLLO             |
| 277 | POLLO SORPRESA                       |
| 278 | RINCÓN PAYANES                       |
| 279 | R/ DOS PARRILLAS                     |
| 280 | KIKORIN PARQUE BOLIVAR               |
| 281 | EL RINCONCITO                        |
| 282 | LA CABAÑA                            |
| 283 | COMIDAS CON SALSA                    |
| 284 | VACUA                                |
| 285 | COMA MÁS                             |
| 286 | POLLO BROASTER VERGEL                |
| 287 | CAFÉ SAN BLAS                        |
| 288 | POLLOS KENTOKY TAMASG                |
| 289 | POLLO A LA BRASA AV SAN              |
| 290 | POLLO BRASA BACHUE                   |
| 291 | COMIDAS RAPIDAS AV EST               |
| 292 | RESTAUR. EL SAZONAZO                 |
| 293 | PUNTO 5 CENTRO                       |
| 294 | SULERNA                              |
| 295 | PARRILLA COLOMBIANA                  |
| 296 | RAPIDELICIAS DEL MAR                 |
| 297 | SALSA Y SABOR                        |

|     |  |
|-----|--|
| 298 | MISTER CUY DEL OCCIDENTE               |
| 299 | PICANTERIA JUANOY                      |
| 300 | ASADERO NUEVA ARANDA III ETAPA         |
| 301 | CUYES GENOY                            |
| 302 | DELIPAISA LA 18                        |
| 303 | LOS BALCONES DE PASTO                  |
| 304 | RESTAURANTE Y CAFETERIA BRAYAN STEVENS |
| 305 | LAS VERANERAS                          |
| 306 | RESTAURANTE BAR LA CHIMENEA            |
| 307 | RESTAURANTE ANA C                      |
| 308 | PARRILLA CHIPICHAPE TC                 |
| 309 | RESTAURANTE EL GRAN CHAPARRAL          |
| 310 | MASUCHO CHURRASQUERIA                  |
| 311 | RESTAURANTE PUEBLITO VIEJO             |
| 312 | RESTAURANTE CHUNG WHA LI               |
| 313 | EL GASTRONOM                           |
| 314 | LOS MADEROS DE SAN JUAN                |
| 315 | LUCERNA                                |
| 316 | RESTAURANTE Y ASADOS PARQUE CHIPICHAPE |
| 317 | CABAÑA Y RESTAURANTE NATURALIA         |
| 318 | RESTAURANTE SAZON HUILENSE             |
| 319 | MI LLANURA                             |
| 320 | RESTAURANTE BAR EL GATO NEGRO          |
| 321 | PICANTERIA PATTY                       |
| 322 | EL PORTAL DEL SABOR NARINENSE          |
| 323 | LA FUENTE DE LA PESCA                  |
| 324 | PICANTERIA MI CABAÑA EN EL CAMPO       |
| 325 | PICANTERIA ORIENTE                     |
| 326 | RESTAURANTE RANCHO SAN JERONIMO        |
| 327 | RESTAURANTE VILLA DEL LAGO             |
| 328 | RESTAURANTE EL RINCONCITO DEL ENCANO   |
| 329 | PICANTERIA EL INCA.                    |
| 330 | RESTAURANTE COCINA CASERA              |
| 331 | RESTAURANTE Y PANADERIA LA ESPECIAL    |

|    | <b>HOTELES</b>                           |
|----|--|
| 1  | HOTEL COLONIAL FATIMA                    |
| 2  | HOTEL CHAMBU PLAZA                       |
| 3  | HOTEL MORASURCO                          |
| 4  | HOTEL AGUALONGO DE COMFAMILIAR DE NARINO |
| 5  | HOTEL CUELLAR'S                          |
| 6  | HOTEL DON SAUL                           |
| 7  | HOTEL CASA MADRIGAL                      |
| 8  | NAVARRETE ERASO LTDA HOTEL GALERIAS      |
| 9  | HOTEL ROYAL PLAZA CYC                    |
| 10 | HOTEL BALCON DE LUNA PASTO               |

|    |  |
|----|--|
| 11 | HOTEL YURY                                   |
| 12 | HOTEL BOLIVAR PLAZA PASTO                    |
| 13 | HOTEL VENECIA                                |
| 14 | HOTEL CAPITOLIO REAL                         |
| 15 | HOTEL EXITO PLAZA                            |
| 16 | HOTEL MARDOL                                 |
| 17 | HOTEL LAS AVENIDAS                           |
| 18 | RESTAURANTE Y RESIDENCIAS BOMBAY             |
| 19 | RESTAURANTE Y HOTEL CASA REAL                |
| 20 | PASTELERIA Y RESTAURANTE VICTORIA REGIA REAL |

|    | <b>HOSPITALES Y CLINICAS</b>                        |
|----|---|
| 1  | CLINICA SALUDCOOP LOS ANDES                         |
| 2  | SEGURO SOCIAL                                       |
| 3  | HOSPITAL INFANTIL LOS ANGELES                       |
| 4  | HOSPITAL SAN PEDRO                                  |
| 5  | CLINICA FATIMA                                      |
| 6  | CLINICA PALERMO                                     |
| 7  | HOSPITAL DEPARTAMENTAL                              |
| 8  | HOSPITAL MENTAL NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO |
| 9  | HOSPITAL SAN RAFAEL                                 |
| 10 | HOSPITAL CIVIL                                      |