

**DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS DEL SUBSISTEMA DE
MERCADERO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO,
COMO SISTEMA INTEGRAL PARA EL PROYECTO DE OPERACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA PLAZA DE MERCADO “EL
POTRERILLO” EN PASTO 2003 -2004.**

ADRIANA ELIZABETH RIASCOS GUERRERO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADERO
SAN JUÁN DE PASTO
2004**

**DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS DEL SUBSISTEMA DE
MERCADERO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO,
COMO SISTEMA INTEGRAL PARA EL PROYECTO DE OPERACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA PLAZA DE MERCADO “EL
POTRERILLO” EN PASTO 2003 -2004.**

ADRIANA ELIZABETH RIASCOS GUERRERO

**Informe final de pasantía, presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.**

Dr. CARLOS MANUEL CORDOBA

Dr. HAROLD BENAVIDES OSEJO

Asesores.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADERO
SAN JUÁN DE PASTO
2004**

Las Ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1º del acuerdo No 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1.TEMA	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO TEORICO	21
5.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	23
5.1.1 Historia de la empresa	23
5.1.2 Descripción de la empresa	24
5.1.3 Estructura organica	24
6. MARCO CONCEPTUAL	25
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	29
7.1. RESEÑA HISTORICA	29
7.2. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	30
8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	31
8.1 DEMANDA DEL MERCADO	31
8.2 NATURALEZA DE LA DEMANDA	31

8.2.1 Segmentación de la demanda	31
8.2.2 Segmentación geográfica	31
8.2.3 Segmentación económica	31
8.2.4 Segmentación psicográfica y de producto	32
8.3 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	32
9. MARCO DE REFERENCIA	33
9.1 DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS	35
9.1.1 Cliente	35
9.1.2 Compra	35
9.1.3 Actividades de promocion y publicidad	37
9.1.4 Venta	38
9.1.5 Precio	39
9.1.6 Productos	40
9.1.7 Empaque	41
9.1.8 Servicio al Cliente	41
9.1.9 Características y comportamiento del consumidor.	42
9.1.10 Distribución	42
9.1.11 Responsabilidad social	47
9.1.12 Proceso administrativo	47
9.1.13 Financiera	49
9.1.14 Recurso y talento humano	51
9.2 DEBILIDADES Y FORTALEZAS	51
9.3 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	56

9.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	58
9.5 PERFIL COMPETITIVO	60
9.5.1 Fuerzas competitivas del sector	60
9.5.2 Riesgo de competidores potenciales	60
9.5.3 Rivalidad entre firmas establecidas	60
9.5.4 Poder de negociación de los compradores	61
9.5.5 Poder de negociación de los proveedores	61
9.5.6 Amenaza de productos sustitutos	61
9.6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	61
9.6.1 Hipermercados	61
9.6.2 Supermercados y tiendas de cadena	62
9.6.3 Tiendas de barrio	63
9.6.4 Plazas de mercado	63
9.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	64
9.7.1 Conclusiones sobre el perfil competitivo	65
10. MATRIZ DOFA (ESTRATEGIAS FUNCIONALES)	67
11. OBJETIVOS DE MERCADEO	74
11.1 OBJETIVO GENERAL	74
11.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	74
12. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	76
12.1 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE MATRICES	76
12.1.1 Matriz interna – externa (IE)	76
12.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)	78

12.1.3 Matriz de la gran estrategia	82
12.1.4 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	85
13. DECISIONES ESTRATÉGICAS	88
13.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS RECOMENDADAS	88
13.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING	89
14. PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING	90
14.1 EN SERVICIO	90
14.2 EN PRECIO	91
14.3 EN PRODUCTO	91
14.4 EN PLAZA	92
14.5 EN COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD)	92
15. PLAN ANUAL DE MERCADEO	95
15.1 INDICADORES DE GESTIÓN	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	103

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Sectores internos y numero de puestos en la Plaza de mercado “El Potrerillo”	46
Cuadro 2. Relación de Gastos por Plaza de Mercado a Dic. 31 del 2003	50
Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades de la Organización o Dependencia	53
Cuadro 4. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)	57
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	59
Cuadro 6. Plazas de mercado de la ciudad de Pasto	63
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo	65
Cuadro 8. Matriz DOFA	68
Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	79
Cuadro 10. Matriz de la gran estrategia	83
Cuadro 11. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	86
Cuadro 12. Plan anual de mercadeo, plaza de mercado “El Potrerillo”	96

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Procedencia de los productos comercializados en la Plaza de Mercado “El Potrerillo”	36
Figura 2. Abastecimiento del puesto de venta como realiza las compras?	36
Figura 3. Abastecimiento de productos	37
Figura 4. Practicas de mercadeo	38
Figura 5. Fijacion de precios	39
Figura 6. Sabe usted que es el Servicio al Cliente	41
Figura 7. Canales de Comercialización	44
Figura 8. Matriz interna externa (IE), plaza de mercado “El Potrerillo”	77
Figura 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	80
Figura 10. Matriz de la gran estrategia	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Modelo de encuesta vendedores internos Plaza de Mercado “El Potrerillo”.	105
Anexo B. Organigrama Secretaria de Agricultura y Mercadeo (SAM)	108
Anexo C. Proceso de Planeación Estratégica de la Secretaria de Agricultura y Mercadeo.	109

RESUMEN

La seguridad alimentaria de la población es una de las labores que desempeña la Plaza de mercado “ El Potrerillo” de la ciudad de Pasto, este propósito es fundamental para el desarrollo y bienestar de la comunidad. La función de la plaza como centro de abastecimiento y mercadeo de productos agrícolas presenta importantes problemas que impiden mejorar en su crecimiento y competitividad.

El diagnostico del entorno es la herramienta que permite conocer la situación actual y de esta manera, poder realizar el Plan estratégico el cual contiene la elaboración de las matrices y su respectivo análisis, esto facilita la toma de decisiones estratégicas para el futuro.

Finalmente se entrega el Plan Anual de Mercadeo que establece los lineamientos y el cronograma para su ejecución, el éxito del plan esta en que este se entienda y se aplique para todo el sistema.

ABSTRACT

The populations alimentary security is one of the works that carries out the market square "The Potrerillo" of the city Pasto this purpose it is fundamental for the development and well-being of the community. The function of the square like center of supply and marketing of agricultural products presents important problems that prevent to improve its growth and competitive.

The diagnostic of the environment it is the tool that allows to know the current situation and can this way to carry out the strategic Plan which contains the elaboration of the wombs and their respective analysis, this facilitates the taking of strategic decisions for the future.

Finally the annual plan of marketing is scrubbed that establishes the lineament and the chronogram for its execution, the success of the plan this in that he/she understands each other and it is applied for the whole system.

INTRODUCCIÓN

Las plazas de mercado constituyen el proveedor de alimentos más tradicional para la canasta familiar colombiana, gracias a las ventajas que ofrecen principalmente en términos de precio y variedad de productos, sin embargo en los últimos años han experimentado una pérdida gradual de participación frente a otros competidores como los hipermercados y las cadenas de supermercados entre otros.

Por representar uno de los eslabones más importantes dentro de la cadena productiva, las Plazas de Mercado constituyen una fuente importante mediante las cuales se garantiza el servicio público de abastecimiento a la población, de gran parte de las necesidades alimentarias, y que a su vez es la mayor fuente de empleo en el municipio.

La presente investigación en la noción de límite del sistema, se abstrae a un interés particular de estudiar el subsistema de mercadeo, para ello se estudian las principales variables (producto, precio, distribución, empaque, etc.), para de esta manera interpretar la realidad identificando componentes interactivos, que faciliten el conocimiento sobre su funcionamiento, lo cual permitirá encontrar objetivamente salidas a esta compleja problemática.

La formulación e Implementación de políticas públicas de ordenamiento del sistema de Mercadeo minorista y mayorista y la necesidad de implementar un modelo de Gerencia Estratégica en las Plazas de Mercado, todo esto tendiente a modernizarlas y hacerlas competitivas en particular la Plaza de Mercado el Potrerillo.

En el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto 2004 - 2007 nos orienta dentro de sus programas el de Mercadeo de productos agropecuarios al "Mejoramiento en la infraestructura, organización, calidad de servicio en las plazas de mercado. Acciones de bienestar y seguridad social y gestión de un fondo de crédito para quienes trabajan en dichas plazas. Compra de un lote, conformación de la empresa de economía mixta e inicio de la implementación de la Central de Abastos"¹. En igual forma ese Plan establece las estrategias, políticas y acciones generales necesarias para hacer de las plazas de mercado unas empresas competitivas, en el marco del desarrollo regional.

¹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de desarrollo municipal : Pasto merece respeto. Pasto: La Alcaldía, 2001. p.29.

1. TEMA

DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS DEL SUBSISTEMA DE MERCADEO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO, COMO SISTEMA INTEGRAL PARA EL PROYECTO DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y MODERNIZACION DE LA PLAZA DE MERCADO “EL POTRERILLO” DE LA CIUDAD DE PASTO.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Plaza de Mercado “El Potrerillo” hoy en día es un centro que no ofrece bienestar tanto al cliente como a los usuarios, siendo esta plaza de mercado el lugar fundamental para el abastecimiento de la Ciudad y áreas aledañas.

La falta de planificación y deficiencia de políticas adecuadas por parte de administraciones anteriores han agudizado la actual situación desatándose invasiones de espacio público por vendedores informales, tanto clientes y consumidores en vista de esta situación, prefieren hacer sus compras en sitios como supermercados, tiendas de barrio debido al caos imperante, inseguridad y a la falta de atención en esta plaza.

A lo anterior se agrega el hecho que a lo largo de veintiocho años en esta plaza no se había al menos intentado el desarrollo empresarial, organización comunitaria, menos modernización del mercado. Compleja situación que hace que esta plaza, su parte físicoespacial sea un caos, su organización comunitaria, desarrollo social sea mínimo y especialmente su desarrollo empresarial no exista.

2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tienen los factores internos de la plaza de mercado “El Potrerillo”, sobre su funcionamiento, estructura y crecimiento?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los factores internos que inciden en la estructura del Subsistema de mercadeo de la plaza de mercado “El Potrerillo” de la ciudad de Pasto en el año 2003.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores internos que conforman el Subsistema de Mercadeo de la Plaza de Mercado “El Potrerillo”.
- Determinar el conjunto de herramientas y matrices del Plan estratégico.
- Analizar la información de los datos obtenidos.
- Formular estrategias tendientes a modificar la situación actual de La Plaza de Mercado “El Potrerillo”.
- Aplicar una encuesta a usuarios de la Plaza De Mercado “El Potrerillo”.
- Determinar la posibilidad, que pueda tener el Mercado “El Potrerillo” hacia la proyección de su mercado al exterior, por medio del comercio internacional y el análisis de diferentes características propias de este estudio.

4. JUSTIFICACION

La situación actual de las Plazas de mercado es un escenario optimo en donde se pueden confrontar los conocimientos con lo cotidiano y real, de esta manera se pueden buscar soluciones conjuntas entre los usuarios, la administración y la academia, desarrollándose un proyecto de amplia cobertura y a la vez que permita la participación de varios agentes sociales que estén relacionados con estas plazas.

El proyecto tiene una amplia cobertura social y económica, ya que la Plaza cuenta con más de 2000 mil puestos permanentes y 350 eventuales, se estima que trabajan alrededor de 7000 personas, se genera empleo directo interno de carga y descarga de aproximadamente 1000 personas y un empleo indirecto de 15.000 personas. Sin dudar en este sitio interactúa un gran número de vendedores y clientes locales y regionales.²

El presente proyecto, surte su análisis y justificación en la operación y funcionamiento de las Plaza de Mercado el Potrerillo y en propiciar un escenario que desarrolle una infraestructura social, comunitaria y empresarial que haga del mercado un sitio económicamente competitivo. Nace igualmente la necesidad en el propósito institucional planteado en el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto 2001 - 2003 "Espacio de Vida, Cultura y Respeto" y en el Plan de Acción de la Secretaria de Agricultura y Mercado 2003, los cuales nos orientan al mejoramiento en la infraestructura física y social, organización, condiciones de trabajo y calidad del servicio, a la vez establece como meta la reubicación de los vendedores externos de los entornos de los mercados, creación de un fondo de crédito para los usuarios de estos y el ordenamiento del sistema de mercadeo separando los mayoristas de los minoristas, para lo cual se plantea avanzar en la consolidación de una Central de Abastos.

La población directamente afectada corresponde al conjunto de los habitantes del Municipio de Pasto, aun persiste la cultura y condiciones para que la comunidad en su gran mayoría se abastezca de productos de las Plazas de Mercado, puede afirmarse que aproximadamente el 80% de los hogares de Pasto acuden a los Mercados, lo que representaría unos 328.000 habitantes y solo 20% compra en los supermercados y las tiendas de barrio.

² ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Operación, Administración y Modernización de Las Plazas de Mercado. Pasto: Secretaria de Agricultura y Mercadeo, 2002. p.2.

5. MARCO TEORICO

El comercio es una de las funciones imprescindibles de la actividad económica. Los economistas clásicos consideraban que las actividades básicas de una economía eran la producción, la distribución y el consumo, en las que la distribución constituía el eslabón necesario para que la cadena funcionara como tal, cerrando la brecha entre la producción de bienes y la satisfacción de las necesidades que sentían las personas. Ya en tiempos remotos las necesidades podían manifestarse a través de distancias enormes y los comerciantes se encargaban de satisfacerlas, transportando sus preciosas mercancías a aquellas comarcas donde podían obtener las mayores ganancias. Así, llegaban a Europa desde la India y el Lejano Oriente las especias y la seda. El mentor de la economía liberal, Adam Smith, reconocía el papel fundamental de la libre empresa, e implícitamente de los comerciantes, al manifestar su admiración de que una ciudad del tamaño del París de su época cada mañana apareciese abastecida de alimentos y artículos de primera necesidad, como si una «mano invisible» lo hubiera organizado todo.

En la América Latina colonial, su proceso de desarrollo urbano, y por lo tanto municipal, se inicia en el centro de las actividades económicas y sociales de las primeras poblaciones: la plaza central, que a su vez era centro de las actividades de comercio, de donde se derivan las **plazas de mercado**, un lugar amplio y abierto. Generalmente una vez a la semana se reunían allí agricultores de las zonas rurales vecinas y comerciantes que aportaban mercancías de otros lugares, así como los pobladores, y se constituía el mercado a través de las negociaciones, la determinación de los precios y las transacciones de compraventa, que por su localización, era el mercado central.

Con el crecimiento de las ciudades, se generan nuevas necesidades, como el desarrollo de una red de caminos, hospedajes, y se va estableciendo una profunda interrelación entre la ciudad, el mercado y su entorno. La atención de las necesidades de alimentos de una población en continuo aumento va determinando la vocación productiva de las zonas más próximas que la pueden abastecer. Con el paso del tiempo y el desarrollo de las ciudades, se introducen nuevas concepciones de desarrollo urbano. La plaza en muchos casos se destinó a otros usos y el mercado se desplazó a un espacio cercano, pero esta vez con muros, techos y un diseño arquitectónico adecuado a la época para el comercio en general. Así nacen los **mercados públicos cerrados**, los mercados centrales que caracterizaron por mucho tiempo el abastecimiento de alimentos y artículos de primera necesidad.

La demanda de servicios de comercialización crecían aún a tasas mayores. Los antiguos mercados centrales se vieron desbordados por este aumento explosivo

de la demanda. Las actividades comerciales proliferaron fuera de los mismos, en instalaciones que no estaban diseñadas para el comercio de alimentos, y se desarrollaron las zonas de mercado. Este comercio intenso, unido al rápido aumento del parque automotor, y en el contexto de las estructuras urbanas densas que caracterizan a las ciudades latinoamericanas, creó puntos conflictivos en el centro de las ciudades, por los horarios de operación de los mercados, por otras actividades asociadas al funcionamiento de los mercados, tales como la explotación de bares, restaurantes, comercio informal y juego, lo que generó inseguridad en las áreas de mercado. Se tornó imperioso reformar los sistemas de comercialización de alimentos y organizar los mercados, lo que a su vez abrió, y sigue abriendo aún hoy, la posibilidad de recuperar y restaurar espacios urbanos sumamente valiosos.

La construcción y operación de las nuevas centrales de abastecimiento proveyó la oportunidad de separar las funciones de comercio mayorista y detallista, que previamente coexistían en los antiguos mercados centrales; y de resolver los problemas de acceso y circulación de vehículos, diseñar puestos aptos para el movimiento paletizado de mercadería, contar con la iluminación adecuada para facilitar el comercio de frutas y hortalizas frescas, facilitar la circulación dentro de los mercados, contar con amplias áreas de estacionamiento de vehículos y disponer de los servicios necesarios para una operación comercial eficiente, tales como servicios bancarios, limpieza y eliminación de basura, almacenamiento de envases, restaurantes, cafeterías, servicios higiénicos, información de mercado y otros.

El desarrollo económico local es un proceso organizado, planificado y concertado en el cual actores e instituciones buscan estimular actividades económicas y generar empleo utilizando los medios y recursos disponibles para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de un municipio o una región.

El gobierno tiene la obligación de concertar para su territorio (sea región o municipio) la definición de estrategias de desarrollo para ejecución de los planes, que tengan en cuenta el aprovechamiento de redes de cooperación y priorización de recursos intangibles que se maximicen con la investigación y desarrollo, conocimiento de mercados, fortalecimiento de infraestructura, creación de puestos de trabajo, fomento de la asociatividad de las cadenas productivas, fortalecer redes de PYMES, promover la capacitación adecuada a las exigencias del mercado y por último, impulsar las ventajas comparativas y competitivas que tiene la región que pueden ser aprovechadas por la plaza de mercado "El Potrerillo".

La mayoría de gobiernos locales asumen un papel activo en la promoción del desarrollo económico motivados por los problemas económicos enfrentados por sus territorios y por las presiones políticas que de allí se derivan. En respuesta a esta necesidad se ha desarrollado una conceptualización del tema del desarrollo económico y una tecnología para el adecuado diseño de las políticas locales.

Desafortunadamente se ven evidencias disponibles donde no se han alcanzado los resultados previstos y la efectividad de las políticas de desarrollo económico local puestas en marcha en países en desarrollo no es clara.

En este nuevo contexto, el papel del municipio queda relegado al control de la inocuidad y calidad de los alimentos y de otras normas de transparencia comercial y a los aspectos fiscales. Pero paralelamente a la vigencia del nuevo o renovado paradigma económico, se produce una descentralización de las atribuciones de las funciones administrativas que amplía el campo de acción de los municipios

La presente investigación en la noción de límite del sistema, se abstrae a un interés particular de estudiar el subsistema de mercadeo, para ello se estudian las principales variables de este subsistema, apartir de lo anterior interpretar la realidad identificando componentes interactivos, que faciliten el conocimiento sobre su funcionamiento, lo cual permitirá encontrar objetivamente salidas a esta compleja problemática.

Una estructura de mercadeo eficiente, tal como mercados mayoristas, minoristas y de acopio, e instalaciones de almacenaje, es esencial para un mercadeo efectivo en términos de costo, para minimizar las pérdidas poscosecha y reducir los riesgos sanitarios.

5.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En la estructura de la Alcaldía Municipal de Pasto, se encuentra la Secretaria de Agricultura y Mercadeo. La misma que tiene dos áreas funcionales, la primera es la encargada del sector agropecuario el Municipio, asumida por la subsecretaria de programas y proyectos conocida normalmente como UMATA y la segunda es la Subsecretaria de Mercadeo , dependencia encargada de la dirección del sistema de mercadeo del Municipio, dentro del cual esta la administración de las Plazas de Mercado, de el Tejar, Los Dos Puentes, El Obrero y El Potrerillo, Plaza de Ferias de Jongovito y diseño e implementación de la Central de Abastos.

5.1.1 Historia de la empresa.

- **Secretaria de agricultura y mercadeo (SAM)**³. La Secretaria de Agricultura y Mercadeo del Municipio de Pasto, fue creada mediante el decreto 0524 del 17 de

³ ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Pasto. Pasto: Decreto 0582, 2001. p. 64.

noviembre de 1995, el cual determina su denominación, objetivo, funciones y la estructura orgánica de esta dependencia.

Actualmente se desempeña como Secretario de Despacho el Doctor Plinio Pérez y como Subsecretario de Mercadeo el Doctor Harold Benavides.

Las oficinas se encuentran en el Centro Administrativo Municipal (CAM), de Pasto ubicada en el sector de los Rosales II Anganoy.

5.1.2 Descripción de la empresa.

- **Objetivo.** La Secretaria de Agricultura, tiene como propósito el diseño y ejecución de los planes, programas y proyectos en materia de asistencia técnica agropecuaria dirigida a los pequeños productores del campo y quien deberá propender por el desarrollo rural del municipio y fijar las políticas y estrategias para la comercialización de los productos provenientes del sector primario de la economía.

- **Subsecretaria de promoción y mercadeo.** Dependencia encargada de orientar, ejecutar y coordinar la política de promoción y desarrollo de las plazas y mercados públicos que funcionan en el municipio .

5.1.3 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la SAM, se presenta en la siguiente forma:

☒ Despacho del Secretario

❖ Subsecretaria de Programas y Proyectos Agropecuarios

- Grupo programas Agrícolas
- Grupo de programas Pecuarios

❖ Subsecretaria de Mercadeo

- Grupo de Plazas de Mercado
 - Grupo Operativo

6. MARCO CONCEPTUAL

AREA O DEPARTAMENTO DE MERCADEO: debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

BENCHMARKING: es un proceso de identificación y aprendizaje de las mejores prácticas utilizadas, y tuvo sus orígenes en el término “ Benchmark”, entendido como el nivel de desempeño de un proceso, calificado como el mejor de su clase y reconocido como norma de excelencia para dicho proceso.

CENTRAL DE ABASTO: es el inmueble en el cual se llevan actividades de abastecimiento y comercialización al mayoreo de artículos de primera necesidad y de consumo generalizado.

COMERCIALIZACIÓN: actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

COMPETENCIA: situación del mercado en el cual ha y muchos vendedores de productos similares y sustitutos.

CONTROL: tiene que ver con ciertos sistemas de supervisión, control que nos permiten la revisión permanente de las actividades de la organización para poder hacer las correcciones pertinentes, hacer ajustes o continuar.

Los ajustes y correcciones se hacen por diferentes métodos como:

- ❖ Auditorias
- ❖ Control interno
- ❖ Revisorias

DEBILIDADES: son las actividades en las que la empresa no es eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee.

DEMANDA: cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

DESARROLLO ECONOMICO REGIONAL Y LOCAL: es un proceso organizado, planificado y concertado en el cual actores e instituciones buscan estimular actividades económicas y generar empleo utilizando los medios y recursos

disponibles para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de un municipio o una región.

DETALLISTAS: son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tiene contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado.

DISTRIBUCIÓN: el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios, mayoristas, agentes detallistas, INTERNET entre otros.

DOFA: es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee la organización, útil para examinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

ESTRATEGIA: conjunto de acciones que definen la manera cómo la organización se moverá en el futuro para alcanzar sus objetivos

FACTORES INTERNOS: son los recursos y capacidades con la que cuenta una organización sus fortalezas y debilidades para afrontar las amenazas del entorno

FOMIPYME: el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (Fomipyme).

FORTALEZAS: es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir eficaz y eficientemente, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores.

MAYORISTA: los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes.

MERCADEO: la comercialización o mercadeo agrícola comprende todas las operaciones que lleva consigo el movimiento de los productos alimenticios y de materias primas desde la granja hasta el consumidor final. Incluye la manipulación del producto, su elaboración y envase iniciales para mantener y realizar su calidad y evitar el desperdicio.

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

MERCADEO ESTRATÉGICO: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

MERCADO: lugar donde confluye la oferta y la demanda de un bien o servicio, no se venden productos se venden necesidades.

MERCHANDISING: estudia y lleva acabo todo lo referente a la presentacion del producto en el mercado, acondicionamiento, embalaje, publicidad en el punto de venta.

MEZCLA DE MERCADEO: la componen las cuatro 4 p, precio, producto, promocion y plaza o distribucion, packing.

MISIÓN: la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno, constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa ¿cuál es la razón de ser del negocio?

OFERTA: cantidad de bienes y servicios que un cierto numero de oferentes (productores) esta dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL: el desarrollo económico local es un proceso organizado, planificado y concertado en el cual actores e instituciones buscan estimular actividades económicas y generar empleo utilizando los medios y recursos disponibles para el mejoramiento de la calidad de vida los habitantes de un municipio o una región.

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO: proceso ordenado mediante el cual se formulan estrategias encaminadas a resolver problemas sobre precio, producto, promoción, plaza, empaque de los bienes y/o servicios que oferta una organización o empresa.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: orientación y organización de las empresas a largo plazo, es el proceso que se anticipa a la toma de desiciones.

PRECIO: es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Es la cantidad monetaria a la que los productores estan dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, o servicio.

PRODUCTO: es la resultante del proceso que involucra materias primas + insumos+ tecnología + trabajo.

PROMOCIÓN: comunicación efectiva de los resultados del programa de marketing hacia una audiencia objetivo.

PUBLICIDAD: forma pagada de comunicación no personal para la promoción de bienes o servicios, ideas realizadas por un anunciante.

REPRESENTANTES: son aquellos que trabajan en nombre de la Empresa y por ellos reciben una comisión, no mantienen inventarios la Empresa realiza el proceso logístico.

SEGURIDAD ALIMENTARIA: de acuerdo a la Cumbre Mundial sobre la Alimentación (Roma, 1996), existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades nutricionales y sus preferencias alimentarias a fin de llevar una vida activa y sana. El que un país tenga una disponibilidad global de alimentos suficiente para cubrir las necesidades de su población, no garantiza que todas las familias disfruten de seguridad alimentaria. Esta depende de diversos factores económicos, geográficos, sociales y culturales, que afectan el acceso físico a los alimentos y la capacidad de las familias para comprarlos o producirlos.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La plaza de mercado "El Potrerillo" es el principal centro de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agrícolas; además, sea convertido en la mayor fuente de empleo en la ciudad de Pasto.

Se caracteriza por ser un establecimiento de carácter público, administrado y organizado por la Secretaria de Agricultura y Mercadeo, la cual tiene el propósito de mejorar el estado social, físico y competitivo de la plaza, según el Plan de Acción (Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto 2001 - 2003 "Espacio de Vida, Cultura y Respeto") y en de la Secretaria de Agricultura y Mercado 2003.

Los recursos para la operación y funcionamiento del mercado provienen del pago de una tarifa mensual, por concepto de explotación del puesto de venta, dicha liquidación de la tarifa depende de la ubicación y el área del puesto, los servicios de aseo y vigilancia son subcontratados a empresas privadas.

7.1 RESEÑA HISTORICA

Antes del año 1975 en la ciudad de Pasto solo existía una plaza de mercado, la cual se localizaba en la calle 19 con calle 21, ubicada en el lugar donde hoy se encuentra construido el complejo bancario del Banco de la República, registra la historia que en el año de 1975 un incendio, consumió totalmente la edificación del entonces "Mercado Central", ante lo cual las novecientas (900) personas aproximadamente, usuarias vendedoras de esta plaza se desplazaron a unos lotes en los que se desarrollaron los mercados del Tejar y Dos Puentes, en el caso del Mercado el Potrerillo se traslado con los siguientes antecedentes, en aquella época 1972, la Gobernación de Nariño y la Corporación Plaza de Ferias, en un lote de propiedad del Municipio de Pasto, en el "Sector Potrerillo"⁴, habían construido un centro para la exposición de Ferias Artesanales (tres pabellones en la parte frontal con calle 16), en los que se realizaría ferias ocasionalmente, en el lugar donde hoy se encuentra el mercado Potrerillo. Inicialmente ante la urgente necesidad de reubicación de aproximadamente 550 personas, el Municipio de Pasto hizo la solicitud de préstamo a la Gobernación de Nariño por el termino de seis meses de las citadas construcciones, desde entonces han pasado ya veintiocho (28) años.

En 1975 la población del Municipio de Pasto solo era de 170.000 habitantes, hoy son 403.000 habitantes, mas de dos veces que hace 28 años.

⁴ ALVAREZ, Jaime. ¿ Que es qué en pasto?. 2 ed. Pasto: Biblioteca nariñense de bolsillo, 1985. p. 215.

De lo anterior se deduce que la construcciones donde hoy funciona la Plaza de mercado “El Potrerillo” no fueron diseñadas para tal fin, menos planificadas para albergar una población como la que hoy tiene. En el año 2003, en el mercado el Potrerillo, existen 2007 puestos de ventas permanentes y 350 puestos eventuales de ventas, en estos puestos trabajan aproximadamente 7000 personas, se genera además un empleo interno directo entre carretilleros de tracción humana, animal, coteros, de aproximadamente 1000 personas y un empleo externo indirecto de unas 15.000 personas, razón por la cual se considera a esta Plaza como la empresa que más trabajo genera en la Región.

7.2 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

La plaza de mercado “El Potrerillo” no cuenta con una base empresarial, por lo tanto, no existe una filosofía corporativa, que sirva de camino para superar sus principales problemas, esta debilidad repercute en un estancamiento que dificulta su desarrollo y modernización.

La implementación de ciertos principios corporativos, facilitarán cumplir con los objetivos, a aumentar el sentido de pertenencia de los usuarios y de los diferentes actores involucrados en el sistema del “Potrerillo.”

8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

8.1 DEMANDA DEL MERCADO

“En un día de mercado fuerte en la plaza “El Potrerillo” (Lunes, Jueves y Sábado) acuden con el fin de comprar y abastecerse de productos agropecuarios aproximadamente 30.000 personas⁵. “

La plaza de mercado “El Potrerillo” de la Ciudad de Pasto constituye una fuente importante de abastecimiento de alimentos, no solo para la ciudad sino para la región; puesto que esta es considerada como el principal centro de acopio , por representar uno de los eslabones más importantes dentro de la cadena productiva.

8.2 NATURALEZA DE LA DEMANDA

8.2.1 Segmentación de la demanda. En el mercado “El Potrerillo” existen dos segmentos que corresponden, uno para los mayoristas y el otro para los minoristas, los cuales se diferencian por su capacidad y volumen de compra.

Con la intermediación y la reventa se puede decir que es un mercado dinámico, no sólo se manifiestan las relaciones comerciales de afuera hacia adentro, sino que igualmente intensas son las relaciones de negocios entre los mismos usuarios, transformándose y modificándose continuamente esta demanda.

8.2.2 Segmentación geográfica. “El 65% de la demanda local son hogares y establecimientos del municipio de Pasto. La zona o área de influencia va mas allá de la circunscripción del municipio de Pasto”⁶, “El Potrerillo” es un mercado de carácter regional, cuya área de influencia es el sur de Colombia, todos los municipios de Nariño, parte del Putumayo, Cauca y en menor porción la vecina República del Ecuador, acudiendo a esta plaza de mercado con el fin de vender los productos o abastecerse de los mismos.

8.2.3 Segmentación económica. El mercado maneja gran variedad de público de: edad, sexo, raza etc. pero el segmento más representativo en su gran mayoría corresponde a población campesina, de estratos populares y flotante, cuyos

⁵ ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Operación, Administración y Modernización de Las Plazas de Mercado. Pasto: Secretaria de Agricultura y Mercadeo, 2002. p.4.

⁶ Ibid., p. 5.

ingresos son medios y bajos, destinan gran parte de sus recursos para satisfacer necesidades en alimentación.

8.2.4 Segmentación psicográfica y de producto. Para establecer estos factores es necesario realizar un estudio de los clientes. para conocer cuales son las principales comportamientos y motivaciones personales en relación con el consumo, estudio que se formulará en el plan de mercadeo.

8.3 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

La informalidad de los procesos con los que ha estado trabajando el mercado no permiten establecer soportes para este análisis, por lo que el estudio merece de una observación amplia de los factores, para concretar cuales son los más pertinentes tanto del macroentorno como del microentorno.

9. MARCO DE REFERENCIA

La Ciudad de Pasto es un centro intrarregional en el cual confluyen el comercio de los municipios de Nariño, parte del Cauca y Putumayo e incluso de la Vecina República del Ecuador, lo cual dimensiona la importancia del mercadeo que se realiza en todas las actividades mercantiles, dentro de las cuales se contempla la de las plazas de mercado, pudiendo afirmarse que el comercio es uno de los renglones más importantes que soportan la economía del municipio y la región.

La población del Departamento de Nariño tiene una vocación eminentemente hacia el sector agropecuario, de los 1.522.000 habitantes, el 57% son campesinos que se dedican a esta actividad, sustentada en una estructura de producción minifundista, cuya producción en su mayoría es para abastecer los mercados regionales, siendo el de mayor demanda el del municipio de Pasto.

En el Municipio de Pasto del 100% de los habitantes, 353, 650 son población urbana y solo 48.357 es rural, esto demuestra el potencial de mercado de consumo, cuyo componente indispensable es el abastecimiento de productos agropecuarios a través de los mercados, complementándose con la confluencia regional de la demanda y el comercio, además es creciente el nivel de desempleo situándose por encima del promedio Nacional, en el 2003 alrededor del 19%, el subempleo e informalidad es la forma más aglutinante de la demanda de empleo.

En un día de Mercado fuerte en la Plaza "El Potrerillo" (Lunes, Jueves y Sábado) acuden con el fin de comprar y abastecerse básicamente de productos agropecuarios y en menor proporción abarrotes, carnes, pescado, ropa y calzado.

"Tradicionalmente la denominación mercado público y mercado minorista urbano es aceptada como una infraestructura física de propiedad municipal en la cual los comerciantes venden productos frescos al público en sus puestos individuales. A pesar de que existe un extenso y diversificado rango de mercados públicos, tres características básicas lo distinguen de otras formas de actividad detallista"⁷.

Los mercados públicos están constituidos por comerciantes locales independientes y el negocio es conducido por los propios dueños, esta característica colabora en la creación de un ambiente acogedor y amigable en el mercado frente a una clientela que aprecia el trato personal, la posibilidad de ser asesorada en la compra, la confianza y la posibilidad de crédito.

⁷ FRIGERIO, Norberto y SCHUETZ, Guilherme. La acción municipal en el abastecimiento de alimentos. Bogotá: FAO, 2001. p. 43.

A pesar del avance de otras formas modernas de distribución minorista, como los supermercados, tiendas de autoservicio, etc., los mercados públicos han conseguido mantener su posicionamiento como lugares de comercialización de productos alimenticios, principalmente en las ciudades menores y de características rurales y agrocomerciales.

El concepto de mercadeo debe ser adaptado no solo a través de toda la organización sino de todo el sistema de mercadeo. Un sistema es un complejo de partes componentes interrelacionadas o subsistemas que tienen un objeto común definido, un sistema de mercadeo agrícola y de alimentos comprende todas las funciones que desarrollan las actividades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado en forma rentable.

El mercadeo no es simplemente una extensión del proceso de producción sino su único propósito una orientación gerencial que involucra a todas las actividades de la organización en la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, de modo de ayudar a alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización, la serie de servicios comprometidos en mover un producto desde el punto de producción hasta el punto de consumo.

Cada uno de estos subsistemas es independiente de los demás pero un cambio en cualquiera de ellos influye en los demás y en el sistema como un todo.

Si solo algunas funciones son ejecutadas entonces, el sistema como un todo puede que no alcance una orientación de mercado.

Los principales actores en la cadena de actividades que vinculan la agricultura y la alimentación son: el agricultor u otros productores, los intermediarios, los fabricantes de alimentos y los consumidores, en la práctica cada uno de ellos percibe al sistema de mercadeo desde sus propios intereses los que muchas veces entran en conflicto, debería entonces existir una estrategia de asociación de estos actores para maximizar beneficios y reducir costos.

ACTORES CLAVES

INTERESES

Agricultores	—————▶	Precio máximo, cantidad ilimitada
Comerciantes	—————▶	Bajo precio de compra, calidad elevada entrega confiable.
Consumidores	—————▶	Bajo precio compra, calidad elevada, garantía, servicio.

Los sistemas de mercadeo mayoristas de frutas, hortalizas y otros alimentos frescos tales como productos de ganadería y pescado, son a menudo inadecuados y no permiten maximizar los beneficios para los productores ni para los consumidores. Si se dan estímulos positivos al desarrollo de técnicas más profesionales para la provisión de una infraestructura de mercadeo en que los mayoristas puedan comprar productos a un gran número de agricultores agrupados o a sus agentes representantes y a su vez vender sus compras a los minoristas, de esta manera se produce un beneficio para el consumidor ya que gracias a esto es posible ofertar productos a precios mucho más bajos.

No se pretende desconocer el papel del intermediario en el éxito de contar con un oportuno abastecimiento de alimentos perecederos de la Plaza, como tampoco el que los productos pasen hasta por cinco manos antes de llegar al consumidor final lo cual encarece y deteriora su calidad.

9.1 DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS

9.1.1 Cliente. Evaluar los patrones de los clientes actuales y potenciales puede ser esencial para elaborar un buen enunciado de la misión de la organización.

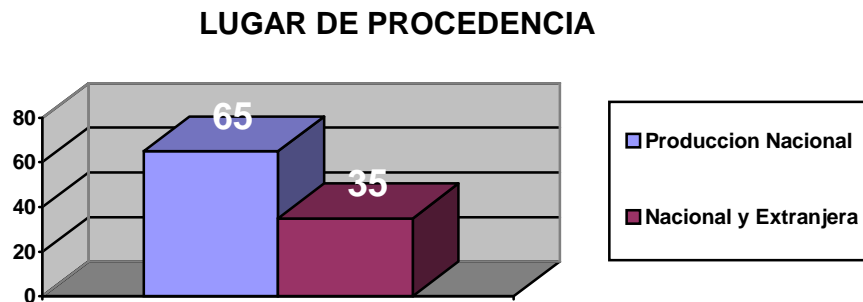
El cliente de hoy busca no solo calidad en los productos y servicios sino además comodidad y buena atención, precios razonables y garantía, la plaza de mercado "El Potrerillo", no garantiza ninguna de las condiciones para asegurar la fidelidad de sus clientes, a pesar de esto algunos puestos de venta cuentan con un número reducido de ellos pero no por el hecho de llenar sus expectativas sino debido a la situación de recesión y a que el poder adquisitivo se ha visto reducido, muchas personas acuden a los mercados por sus precios relativamente bajos.

La falta de un sistema de información de mercado sobre oferta, demanda y precios hace que las ventas que se realizan al interior de La Plaza no se planifiquen, no saben con certeza que es lo que buscan los compradores, consumidores y mucho menos los clientes, que esperan de los productos que compran y que posteriormente consumen, si volverán a repetir la compra, cuales son los gustos y preferencias tanto del consumidor como de los clientes potenciales para de esta manera crear posibles estrategias para lograr mantener los actuales y lograr captar más a futuro.

9.1.2 Compra. El 65% de los productos que se ofertan en la plaza de mercado "El Potrerillo" provienen de pueblos como Sandona, Consaca, Gualmatan, Samaniego, La Cruz etc., producción regional, el 35% restante del interior del país como el valle, la Costa Atlántica e incluso de procedencia del vecino país del Ecuador, del Perú y de Chile.

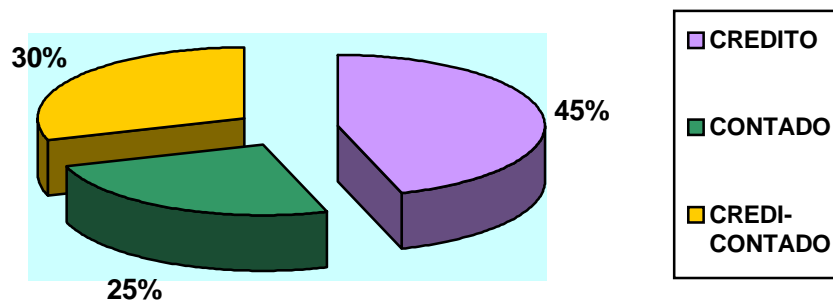
❖ **Encuesta.** Vendedores internos Plaza de Mercado El Potrerillo (Estudio socio económico 2003).

Figura 1. Procedencia de los productos comercializados en la Plaza de Mercado “El Potrerillo”



❖ **Encuesta.** Vendedores internos Plaza de Mercado El Potrerillo (Estudio socio económico 2003).

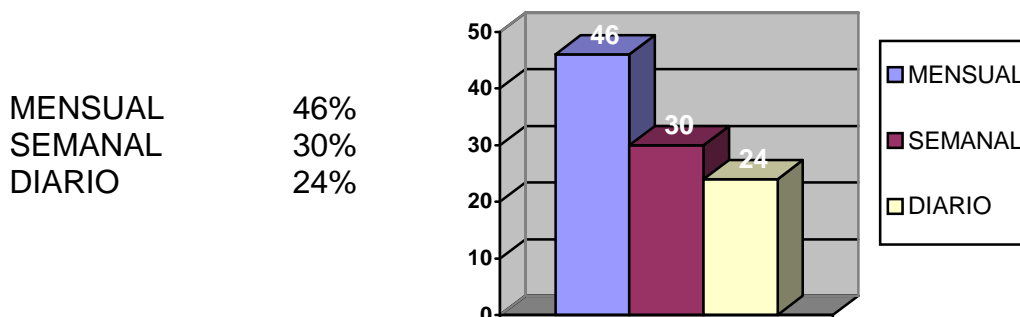
Figura 2. Abastecimiento del puesto, como realiza las compras?



- La mayor parte de los usuarios vendedores realizan sus compras a crédito representando el 45%, el 25% lo hace al contado y el restante lo hace a crédito-contado.

Figura 3. Abastecimiento de productos.

- El 46% se abastecen semanalmente, el 30% lo hace mensualmente y el resto lo hace diariamente.



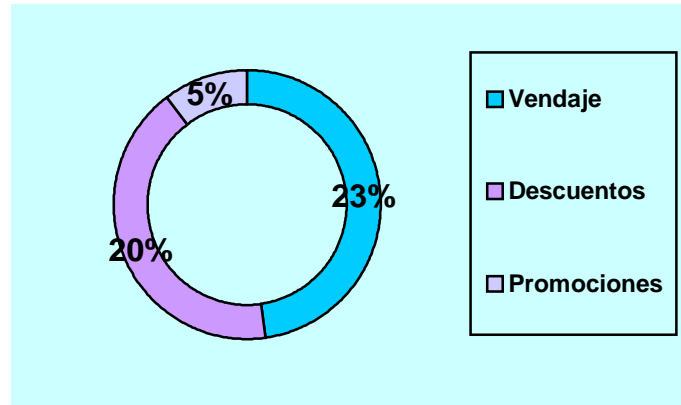
☛ **Proveedores.** No hay una evaluación de los proveedores pues lo que se tiene en cuenta es el precio del producto y no necesariamente su calidad, además debido a que los productos no sufren ningún grado de transformación todos lo ofertan de manera similar.

9.1.3 Actividades de promoción y publicidad. La publicidad y la promoción son escasas al interior de las plazas, puesto que los vendedores no tienen la suficiente capacitación en cuanto a estas técnicas, sin embargo hasta el momento se han realizado ferias por parte de la Administración y los vendedores en cuanto a promoción lo hacen a través de la ñapa (vendaje) y los descuentos según encuestas.

REDEPLAZAS, es un medio informativo con el que cuentan las plazas de mercado, además de servir como voceros de la problemática de las plazas son un espacio para anunciar y promocionar los diferentes establecimientos que funcionan al interior y alrededor de las plazas

Figura 4. Practicas de mercadeo

VENDAJE	23%
DESCUENTOS	20%
PROMOCIONES	5%



9.1.4 Venta. La venta incluye muchas actividades de marketing: publicidad y promoción, ventas personales, relaciones con los clientes y distribuidores, relaciones publicas.

La razón misma de producción de bienes o servicios que se ofrecen tienen la deliberada intención de llevarlos a los consumidores o usuarios finales, por lo tanto cualquier acción de promoción o publicidad encaminada a hacerlo conocer o impulsar su consumo o utilización, genera necesariamente un valor agregado y supone desde luego la necesidad de asumir un costo por ese concepto.

☛ **Venta personal.** El comerciante compra, negocia y vende los productos. En casi todos los puestos hay una sola persona encargada de múltiples tareas, el desconocimiento de técnicas de mercadeo como exhibición estratégica de los productos (Merchandising) y el hecho de que en la mayoría de los puestos se oferte gran variedad de los mismos hace que el producto sufra daños y no se vea atractivo para el cliente.

☛ **Relaciones con los clientes y distribuidores.** Las relaciones son de buen trato, aunque tanto usuarios como clientes se encuentran descontentos debido a la falta de educación y de una cultura que garantice respeto y normas de comportamiento.

Los vendedores no tienen conocimientos en lo concerniente a organización y capacitación en promoción empresarial, organización cooperativa y prácticas del manejo del producto.

9.1.5 Precio. En las organizaciones económicas basadas en el sistema de mercado, las pautas seguidas en la fijación de precios constituyen un aspecto esencial en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios.

Siempre que se suceda un cambio de los derechos de propiedad o siempre que se suministre un servicio, habrá un precio; en cada caso las empresas fijarán precios para sus bienes teniendo en cuenta ciertas consideraciones en torno a los costos, a la demanda y al mercado, y dentro del marco de lo político como de las conveniencias tanto de tipo económico como social.

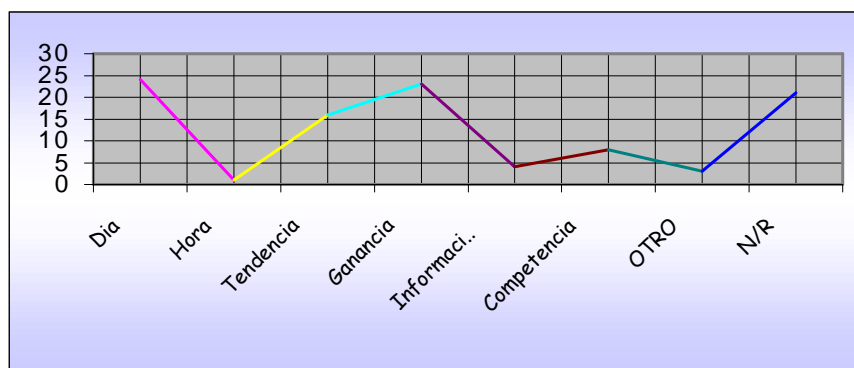
La política de precios en las plazas no se encuentra establecida, por cuanto no se consideran aspectos como rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación asociados al valor de transacción del producto o servicio ofrecido. Los hacen a través del juego de la oferta y la demanda, lo ideal es que se haga en consenso con consumidores, competidores y gobiernos.

El precio de venta asignado a cada producto se basa en un incremento adicional al comprado a los mayoristas y productores dicho factor varia según el vendedor. Según encuestas el 24% establece el precio de acuerdo al día, el 23% de acuerdo al margen de ganancia y el restante lo hace de acuerdo a la competencia y la información externa, no obstante no se tiene en cuenta:

- Rentabilidad del puesto
- Costos
- Proyecciones
- Margen deseado

Encuesta: vendedores internos Plaza de Mercado El Poterrillo (Estudio socio económico 2003).

Figura 5. Fijación de precios



Esta situación representa una debilidad mayor ya que hay una gran variación en los precios, este factor no depende directamente del productor sino de la multiplicidad de intermediarios que intervienen en la cadena, lo que incide en la selección, clasificación, presentación y pérdidas postcosecha generando un ambiente de especulación.

9.1.6 Productos. De acuerdo a los niveles del producto, a saber: básico, real esperado y aumentado, identificamos los diferentes productos que se ofertan en la Plaza de Mercado "El Potrerillo" como de nivel básico, puesto que el objetivo primordial hacia los consumidores es la satisfacción de las necesidades básicas como lo es la alimentación, además se encuentran clasificados en su mayoría como productos perecederos destinados a la transformación y consumo.

La mayor parte de productos que se ofertan en la Plaza de Mercado "El Potrerillo", son productos perecederos los cuales requieren de especial cuidado y manipulación debido a su corta vida útil.

Los productos son variados en esta Plaza de Mercado encontramos desde frutas, hortalizas, tubérculos, granos, legumbres, abarrotes, carnes de todo tipo, lácteos y huevos, panela, productos agrícolas, hierbas medicinales hasta productos de ferretería, calzado y ropa. Así como también servicio de restaurantes, cafeterías y comidas rápidas.

El producto que se vende en la plaza no presenta procesos adicionales de selección, clasificación, lavado, la unidad de venta es mayoritariamente por peso, los productos y servicios no cuentan con los estándares mínimos de calidad exigidos debido a la falta de higiene, manipulación y valor nutricional que cada producto implica.

Nuestro vendedor esta obligado a comprar productos sin interesar un mínimo control de calidad, es así como al comprar un bulto de naranja (que pueden estar verdes, maduras, deterioradas), no pueden establecer un criterio de selección, tamaño, color, estado de madurez, el solo la compra para venderla nuevamente y obtener una ganancia.

Otro impedimento para establecer un criterio de calidad es la escasez de luz a esta hora de la mañana (los camiones llegan por vía terrestre a la plaza desde las 3:00 a.m.) que dificulta la observación a simple vista.

9.1.7 Empaque. La presentación de productos se hace en costales de fique y de plástico en el caso de productos de consistencia firme como tubérculos, plátanos, panela. Las frutas y verduras son empacadas en plástico ,en cajas de madera y cartón, canastos, canastillas. Empaques poco adecuados y poco higiénicos para conservar las características organolépticas de los diferentes productos tales como color, olor textura, frescura e higiene.

Aunque se usan canastillas medianamente aceptables, no se tiene en cuenta el kilaje que estas realmente pueden soportar, siempre se rebozan con el animo de ahorrar espacio y terminan por causar daños en los productos.

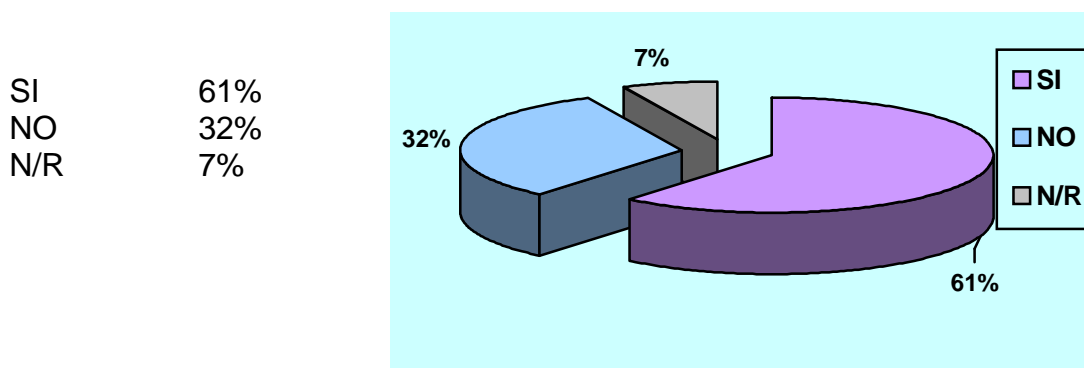
9.1.8 Servicio al cliente. La Plaza de Mercado "El Potrerillo", no cuenta con información (base de datos) de sus clientes, no existe una cultura de servicio adecuada.

Básicamente el nivel de satisfacción de los clientes se ve reflejado en los precios bajos, variedad de productos y diferentes calidades.

Encuesta: vendedores internos Plaza de Mercado El Poterrillo (Estudio socio económico 2003)

- Sabe usted que es servicio al cliente, los resultados son los siguientes:

Figura 6. Sabe usted que es Servicio al cliente



9.1.9 Características y comportamiento del consumidor. Los usuarios de la Plaza de Mercado “El Potrerillo” se abastecen de los diferentes productos y servicios por su variedad y precios razonables. Ellos buscan, además de precios razonables y gran variedad de productos sitios agradables a la hora de merchar, buen trato por parte de los usuarios vendedores, seguridad al desplazarse al interior del mercado y un servicio adicional en cuanto a atención, buen trato, buenos modales y asesoramiento en cuanto a los diferentes productos que deseen adquirir y su posterior consumo.

9.1.10 Distribución

- **Almacenamiento.** Una característica inherente a la producción agrícola es que es estacional, mientras que la demanda es generalmente continua a través del año. De allí la necesidad de almacenar para hacer posible un flujo suave e ininterrumpido del producto hacia el mercado. Por tratarse de productos perecederos Las plazas de mercado son sitios poco adecuados para almacenar este tipo de productos, por falta de bodegas con sistemas de refrigeración aireación, iluminación etc, lo cual causa deterioro por manipulación y almacenamiento, cargue y descargue, arrume y a la falta de empaque adecuados para conservar las características organolépticas de los productos.

A muy tempranas horas de la mañana (3:00 a.m.) los productores nacionales, regionales, internacionales (procedentes del Ecuador), colocan a la venta diversidad de productos como frutas hortalizas, tubérculos etc., a precios considerables dependiendo de la calidad.

Los productos son transportados en camiones de 10 toneladas , en bultos , en cajas de madera o simplemente a granel, los camiones son improvisados y sin ningún tipo de sistema de conservación lo que hace que los productos sufran deterioro, aceleración en su maduración por lo tanto se percibe baja calidad en los mismos. El estado actual de las vías rurales, intermunicipales y urbanas es poco favorable afecta básicamente en la calidad sobre todo de las hortalizas y las frutas.

Uno de los mayores daños que presentan algunos productos es por vibración pues la mayoría de estos son transportados a granel por vía terrestre desde el sitio de producción hasta la plaza de mercado. Los camiones son improvisados y sin ningún sistema de conservación.

❁ **Canales de comercialización.** El gobierno nacional ha diseñado dentro de su política agropecuaria general, un marco de referencia para desarrollar su programa de modernización de la comercialización de productos originados en la llamada agricultura campesina.

El objetivo general de este programa es el de contribuir al mejoramiento del ingreso real del pequeño agricultor campesino, creando de esta forma la base para el bienestar de la familia rural, núcleo fundamental de la economía campesina.

La cadena de productos agrícolas, ganaderos y de especies menores se estructura a partir de la relación entre agricultores, ganaderos, acopiadores, cooperativas. Su distribución a los distintos canales de comercialización y al consumidor final, corresponde en esencia a los mecanismos convencionales para la mayoría de distribuidores detallistas y consumidores institucionales y finales. El eslabón se subdivide en productores, intermediarios y consumidores finales.

El conocer los canales de comercialización permite determinar el costo agregado al producto por efecto de su distribución. En ocasiones se descubre que los márgenes de intermediación son exagerados con respecto al costo del producto; por otro lado la distribución de ciertos productos implica exigencias técnicas de alto costo, como en el caso de transporte de pescado, mariscos o carne, por ejemplo; que por falta de una adecuada distribución podría generar deterioro y desde luego menoscabo en la demanda.

Podemos afirmar, que el canal de comercialización o de distribución, está determinado por el camino que recorre un bien o servicio desde el productor hasta el consumidor; esto supone de hecho, vinculaciones que se pactan entre la empresa que produce el bien o atiende el servicio y los intermediarios que garantizan la relación con los usuarios finales. Para conocer mejor los procesos que se dan en la comercialización de un bien o servicio, se precisa de un conjunto de relaciones organizacionales entre los productores, los intermediarios y, desde luego, los usuarios finales. Estas relaciones corresponden a la llamada estructura de los canales y toma variadas formas dependiendo de las condiciones específicas como se presente la organización del mercado:

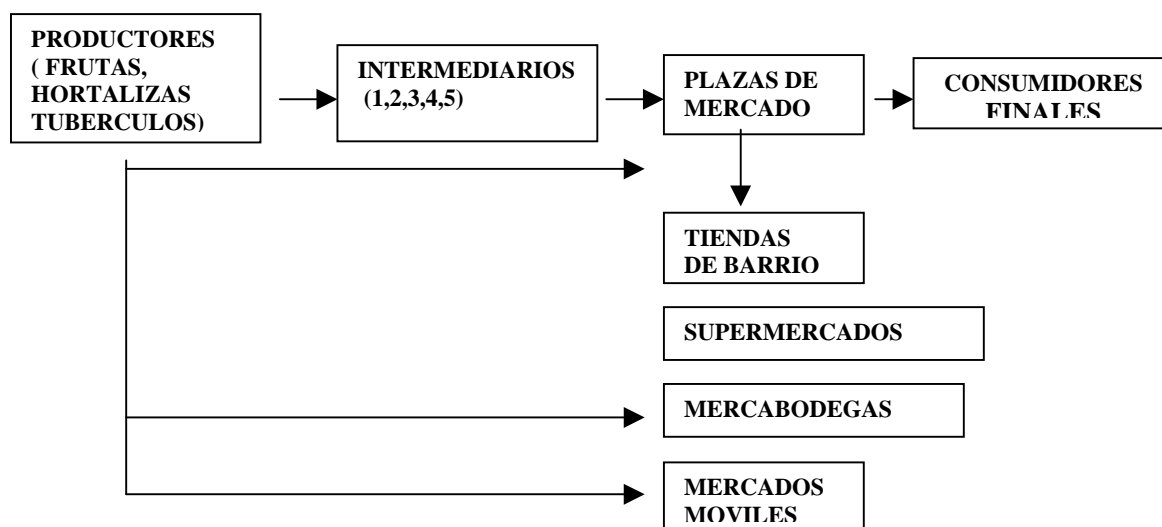
- ❖ Relación directa entre el productor y el consumidor. (Es el caso del campesino que lleva sus productos a la puerta de la casa del consumidor).
- ❖ Del productor al detallista y este al consumidor.
- ❖ Del productor al mayorista, de este al minorista, y luego al consumidor.
- ❖ Del productor al agente intermediario, de este al mayorista, de este al minorista y finalmente al consumidor.

Estos modelos tipifican en gran medida los procesos más frecuentes en la comercialización de bienes o servicios; sin embargo, en ciertas ocasiones, las relaciones pueden aparecer mucho más complejas, pues intervienen nuevos agentes con propósitos netamente especulativos, lo que hace difícil el control y desde luego excesivamente costoso el bien cuando llega al consumidor final.

Como consecuencia de la multiplicidad de intermediarios que participan en la cadena de comercialización, los cuales le agregan valor al producto en labores de acopio y transporte y que solo en algunos casos realizan labores poscosecha (lavado, clasificación, selección y empaque) los costos de transacción se elevan significativamente, por ejemplo si aumenta el número de transportadores y acopiadores a lo largo de la cadena, aumentan los costos de transacción, puesto que cada intermediario trabaja por un margen de utilidad, el producto se deteriora y el precio que el consumidor final percibe es mucho más alto por un producto que se ha deteriorado por la excesiva manipulación.

Los proveedores iniciales son los pequeños agricultores, los cuales tratan sus productos con acopiadores regionales o directamente en plazas de mercado

Figura 7. Canales de comercialización



• **Distribución de puestos y organización.** La falta de planificación ha hecho que la distribución de puestos en el mercado no sea la más adecuada, son de dimensiones relativamente pequeñas y la mayoría de los vendedores exponen sus productos directamente a la vista y selección del comprador el cual va deteriorando el producto, la presentación está limitada a puestos individuales y no existe asociación de los mismos para mejorarla.

Los locales son estrechos en los cuales deben almacenar toda la diversidad de productos que venden.

Las bodegas no cuentan con un sistema de cadena de frío y sistemas de refrigeración para aumentar por ejemplo la vida útil de las frutas, las condiciones no son las más adecuadas por falta de luz, humedad, circulación de aire esto hace que la maduración de los productos se acelere y genera acumulación de olores que conlleva al posible deterioro del producto.

La falta de una adecuada infraestructura, la poca accesibilidad y espacios reducidos son una debilidad mayor para estos sitios.

Cuadro 1. Sectores internos y numero de puestos en la plaza de mercado el potrerillo

SECTOR	NUMERO PUESTOS
ARRENDAMIENTOS	
ANTIGUA P. F.	6
• BANCOS I	205
• BANCOS II	25
TOTAL BANCOS	230
• CASETAS	663
• CASETAS ADYASCENTES	9
TOTAL CASETAS	672
CEBOLLA	22
VENDEFRUT	155
GRANOS	53
MERCANCIAS	110
PANELA	17
PAPAS	121
PLAZUELA PLATANOS	32
• RALEO	223
• RALEO PLANTA ALTA	30
• RALEO A	10
• RALEO C	15
TOTAL RALEO	278
AVES	25
CORREDORES	16
FERRETEROS	37
FRUTAS	53
GALLINAS VERDURAS	20
PESCADO	19
PLATANOS	27
RALEO PUERTA TRES	114
TOTAL ARENDAMIENTOS	2007
TOTAL EVENTUALES	350
TOTAL MERCADO	2.357

FUENTE: Secretaria de Agricultura v Mercadeo (SAM).

9.1.11 Responsabilidad social. Los productos que se ofrecen en la plaza de mercado están destinados a cubrir las necesidades básicas de alimentación de la población por lo tanto deben ser de calidad en condiciones de salubridad mínimas exigidas ya que cumplen la función de abastecer las necesidades básicas de la comunidad. Por ser estos productos de primera necesidad deben ofertarse a precios razonables y en lugares donde las condiciones de higiene y conservación de los mismos garanticen un producto sano y fresco.

La cultura de los vendedores se representa en la falta de patrones de calidad, higiene y valor nutricional que cada producto implica

9.1.12 Proceso administrativo. La plaza de mercado “El Potrerillo”, no tiene un concepto formal de las metas y objetivos que se propone lograr a largo plazo.

No existe un sistema objetivo que permita evaluar el desempeño, la competencia, además no se cuenta con una asesoría externa adecuada que apoye el mejoramiento de la misma.

En la estructura de la Alcaldía Municipal de Pasto, se encuentra la Secretaria de Agricultura y Mercadeo, la misma que tiene dos áreas funcionales, la primera es la encargada del sector agropecuario del municipio, asumida por la Subsecretaria de Programas y Proyectos Agropecuarios conocida normalmente como UMATA, y la segunda es la Subsecretaria de Mercadeo dependencia encargada de la dirección del sistema de mercadeo del municipio, dentro del cual esta la administración de las plazas de mercado, de el Tejar, los Dos Puentes, el Obrero y el Potrerillo, Plaza de ferias de Jongovito y diseño e implementación de la Central de Abastos.

Esta situación afecta el proceso administrativo de la plaza de mercado “El Potrerillo” ya que la SAM tiene a su cargo demasiadas responsabilidades y dependencias que atender, por lo tanto es necesario que exista una gerencia personalizada que se ocupe especialmente del funcionamiento de esta Plaza en particular.

- **Planeación.** La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias, el proceso de planificación debe contar con la participación de todos desde la administración hasta los usuarios vendedores de las plazas de mercado, en el momento se esta llevando a cabo algún tipo de planificación ya que se hace a través de mesas de trabajo en donde participan los diferentes lideres de los mercados, la comunidad, la academia y la administración con el fin de resolver la problemática que presentan los mismos, en estas mesas se hizo la presentación de los diferentes proyectos a realizar en las plazas como son: Estudio socioeconómico de los usuarios de las plazas, se llevaron a cabo las encuestas pero antes de su realización se hizo una socialización de ellas, Formulación del

plan parcial de actuación urbanística del mercado “El Potrerillo” y su área de influencia y formulación del Plan estratégico, el cual se complementara con los estudios antes referidos y con este estudio

• **Organización.** La SAM (Secretaria de Agricultura y Mercadeo) entidad encargada de administrar y organizar el funcionamiento de las plazas de mercado, se encuentra estructura por áreas como las siguientes:

❖ **Area financiera.** La cual se encarga del recaudo de los dineros por concepto de pago por explotación de los puestos de venta, esto permite el estudio del presupuesto; cuales son sus ingresos y egresos.

❖ **Area de producción.** Se divide en Operación e inversión, el área de operación es la encargada de la vigilancia, el servicio de recolección de basuras, barrido interno, mantenimiento y servicios públicos. El área de Inversión es la encargada de el diseño, la contratación y la interventoria de los diferentes proyectos y mejoras de las plazas de mercado.

❖ **Area de Proyectos.** Dentro de la cual actualmente se viene trabajando en dos proyectos:

Ⓟ Gerencia de Proyecto Plazas Espacios Urbanos Saludables

Ⓟ Gerencia Proyecto Central de Abastos

❖ **Area de Mercadeo.** El área de mercadeo en el momento esta conformada por el área de publicidad y ferias , es preciso complementarla

❖ **Area de Investigación y Desarrollo.** Las decisiones y los planes de I y D se deben coordinar e integrar con todos los departamentos y divisiones compartiendo información, son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

Dentro de esta se adelantan los siguientes estudios:

Ⓟ Estudio socioeconómico de los usuarios vendedores de la Plaza de mercado “El Potrerillo”.

Ⓟ Capacitación a 1200 usuarios

- Ⓢ Nuevo reglamento interno
- Ⓢ Fondo de crédito
- Ⓢ Sistema de información
- Ⓢ Sistema de información de precios, temporadas y calidades.

En la estructura organizacional de la SAM (Secretaria de Agricultura y Mercadeo), el área de mercadeo se encuentra diseñado pero hasta el momento no se ha implementado; por lo tanto, se convierte en una **debilidad mayor** al no existir unos parametros de mercadeo bien delineados que ayuden al fortalecimiento de las plazas de mercado, es así como se requiere mayor atención por parte de la administración ya que está, es la directamente encargada de realizar acciones tendientes al mejoramiento de las plazas.

- **Dirección.** Función administrativa que permite el manejo de la organización, el manejo implica tener un estilo gerencial propio.

Al respecto el estilo gerencial que se maneja en la Plaza de Mercado "El Potrerillo" es participativo ya que se convoca a todos los usuarios a opinar, participar e implementar los diferentes programas y proyectos que adelanta la Secretaria de agricultura y Mercadeo; al respecto podemos enunciar el caso de el mejoramiento de la Parte Fisico-espacial de la misma, proceso concertado con todos los usuarios de esta Plaza.

- **Control.** La Secretaria de Agricultura y Mercadeo cuenta con una base de datos sistematizada (nombre del usuario, identificación y ubicación del puesto de venta), la cual permite un control de usuarios y puestos de venta con el fin de evitar que otras personas ocupen el puesto destinado para cierto usuario y para recaudar el respectivo pago por explotación de los mismos.

Al respecto cabe aclarar que algunos datos no son coherentes al momento de verificar el sitio de ubicación de los diferentes puestos, se presentan casos en los cuales mas de un usuario posee entre dos y mas puestos los cuales, son ocupados por miembros de su familia. Lo anterior se convierte en una debilidad puesto que falta un adecuado control para evitar este tipo de situaciones, negando la oportunidad de trabajo a otras personas que lo necesiten.

9.1.13 Financiera. La operación y funcionamiento de las Plazas de Mercado de Ferias y Mercados Móviles, se financia con la única fuente de recursos propios, a partir del recaudo que se origina en el valor que cancelan los usuarios Vendedores

por la explotación de los puestos en los mercados, o la utilización de la Plaza de Ferias o carpas de los Mercados Móviles, los mismos que se proyectan para el año 2003 en la suma de 560 Millones de pesos, dato que resulta de hacerla proyección con la inflación del nuevo año, para este caso tuvo una situación superavitaria o favorable sin embargo dichos recursos se tornan insuficientes cuando se trata de invertir en la infraestructura de estos Mercados, alcanzando solo para cubrir los gastos de operación y mantenimiento, como son los de vigilancia privada, recolección de basuras, aseo interno, controles, gastos administrativos, papelería y suministros para un mantenimiento mínimo de la infraestructura.

Por otro lado la Plaza de Mercado “El Potrerillo”, recibe recurso de inversión social de propósito general (recursos de la Nación) , los cuales son ejecutados por la Secretaría de Hacienda destinados a realizar las diferentes las nuevas obras de mejoramiento de la infraestructura de los diferentes sectores de la Plaza de Mercado “El Potrerillo”, los cuales se realizarán a principios del año 2004.

Indicadores de liquidez, de endeudamiento, rentabilidad, información de carácter contable.

Cuadro 2. Relación de Gastos por Plaza de Mercado a Diciembre 31 del 2003

Concepto de gastos	Potrerillo
Recolección de basuras	35.954.277.36
Servicio de vigilancia especializada	103.723.325.00
Servicios operativos (aseo, control, supervisión)	77333.146.32
Papelería	403.050.00
Contratos de prestación de servicios	23.197.369.00
Ferretería	4.710.264.41
Publicidad	550.000.00
Otros gastos	2.891.916.16
Inversión plazas de mercado	8.341.046.00
TOTAL GASTOS	257.104.394.25

FUENTE: Secretaría de Agricultura y Mercadeo (SAM)

Los ingresos por concepto de recaudo por explotación de los puestos en la Plazas de Mercado de la ciudad de Pasto en el año 2002 \$480.000.000, en el 2003 560.000.000, y se proyecta para el 2004 un ingreso por recaudos por valor de \$641.358.822.

El presupuesto para el año 2003 es de \$560.000.000 y ejecutado hasta el 31 de Dic. del 2003 de \$488.767.651.67 pendientes por ejecutar \$64.395.776.66

9.1.14 Recurso y talento humano. Sin duda el recurso humano es la mayor riqueza con que cuenta la Plaza de Mercado "El Potrerillo", en su interior se observa la interacción de diferentes culturas que comparten el mismo espacio con el único objetivo de trabajar y salir adelante.

La preparación y capacitación en el mundo moderno son esenciales desafortunadamente la cultura de los vendedores se representa en la falta de patrones mínimos de educación y trato al cliente como también las relaciones que se desarrollan entre compañeros de trabajo no se hacen bajo normas de respeto y tolerancia que permitan un ambiente armónico que propicie el trabajo en equipo.

La falta de educación y la baja cultura de los usuarios vendedores de la Plaza de Mercado "El Potrerillo", falta de capacitación a los usuarios vendedores del mercado.

9.2 DEBILIDADES Y FORTALEZAS

- **Debilidades**

- * Deficiente servicio al cliente.
- * Inexistencia de un sistema de información de mercados.
- * No se desarrollan planes y programas de mercadeo, falta de promoción y estrategias de marketing.
- * Mala atención y falta de buenos modales en el trato con los clientes, además de la inadecuada presentación de los usuarios vendedores (descuido personal).
- * Falta de una imagen corporativa.
- * Deficiencias en la asistencia técnica y de capacitación.

- * El recaudo por concepto de explotación de puestos no asegura recursos suficientes para invertir en la Plaza de Mercado.
- * Falta de recursos para capital de trabajo.
- * Deficientes zonas de cargue y descargue de los productos.
- * Falta de higiene y condiciones de salubridad en la manipulación de los productos.
- * Infraestructura inadecuada para la disposición de basuras, desechos orgánicos e inorgánicos.
- * Inseguridad.
- * Mezcla de animales vivos con productos de consumo humana, venta de ropa y calzado.
- * Falta de un área de mercadeo bien definida.
- * Baja accesibilidad a fuentes de información.

- **Fortalezas**

- * Principal abastecedor regional de alimentos.
- * Variedad en los productos.
- * Precios relativamente bajos.
- * Realización de Ferias y medio informativo como REDEPLAZAS.
- * Proceso de participación en la toma de decisiones, proyectos y mejoras de La Plaza.
- * Voluntad del Gobierno Municipal actual por mejorar la imagen de las Plazas.
- * Sentido de pertenencia de los usuarios y voluntad de cambio.
- * Mejoramiento parcial de la infraestructura y organización de la Plaza.
- * El nombramiento de un administrador de la Plaza lo que hace que se de un paso importante para el proceso de organización.

Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades de La Organización o Dependencia

FACTOR INTERNO	CALIFICACION	PONDERACIÓN	TOTAL PONDERADO
1.MERCADEO			
F1. Variedad en los productos	4	0.08	0.32
F2. Precios relativamente bajos	3	0.06	0.18
F3. Realización de Ferias Y Medio informativo como REDEPLAZAS	3	0.02	0.06
D1. Deficiente servicio al cliente por la falta de capacitación y escasos estudios sobre las necesidades y expectativas del mismo.	1	0.06	0.06
D2. Inexistencia de un sistema de información de mercados.	2	0.04	0.08
D3. No se desarrollan planes y programas de mercadeo, falta de promoción y estrategias de marketing.	1	0.08	0.08
D4. Mala atención y falta de buenos modales en el trato con los clientes, además de la inadecuada presentación de los usuarios vendedores (descuido personal)	2	0.04	0.08
2.GESTION DE GERENCIA			
F1. Proceso de participación en la toma de decisiones, proyectos y mejoras de La Plaza.	3	0.02	0.06
F2. Voluntad del Gobierno Municipal actual por mejorar la imagen de las Plazas	4	0.04	0.16
D1. Falta de una imagen corporativa ya que esta no cuenta con una misión y visión definidas debido a la escasa gestión empresarial y asociación comunitaria	3	0.02	0.06

3.GESTIÓN DE PERSONAL			
F1. Sentido de pertenencia de los usuarios y voluntad de cambio.	3	0.02	0.06
D1. Deficiencias en la asistencia técnica y de capacitación	3	0.04	0.12
4.GESTIÓN FINANCIERA			
D1. El recaudo por concepto de explotación de puestos no asegura recursos suficientes para invertir en la Plaza de Mercado.	3	0.06	0.18
D2. Falta de recursos para capital de trabajo, debido a que el acceso a crédito es restringido la mayoría trabaja con prestamistas usureros y entidades financieras como mundo mujer y finamerica.	1	0.06	0.06
5.GESTIÓN DE PRODUCCIÓN			
F1. Mejoramiento parcial de la infraestructura y organización de la Plaza.	4	0.06	0.24
F2. El nombramiento de un administrador de la Plaza lo que hace que se de un paso importante para el proceso de organización.	3	0.02	0.06
F3. Principal abastecedor regional de alimentos.	2	0.04	0.08
D1. Deficientes zonas de cargue y descargue de los productos	1	0.06	0.06
D2. Falta de higiene y condiciones de salubridad en la manipulación de los productos.	2	0.02	0.04
D3. Dentro de las plazas de mercado no existe una infraestructura adecuada para la disposición de basuras, desechos orgánicos e inorgánicos debido también al poco	1	0.08	0.08

conocimiento que tiene la gente sobre el reciclaje.			
D4. Inseguridad debido a la aglomeración de vehículos y personas y al falta de un control por parte de las autoridades.	2	0.02	0.04
D5. Mezcla de animales vivos con productos de consumo humana, venta de ropa y calzado	1	0.08	0.08
6. G. DE INVESTICGACIÓN Y DESARROLLO			
D1. No se han adelantado programas de mercado por no contar con un área de mercadeo.	2	0.02	0.04
T O T A L		1.0	2.28

9.3 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Con esta matriz se pretende conocer las Fortalezas y debilidades del entorno interno de la plaza de mercado “El Potrerillo” entregan una descripción de la situación administrativa y organizativa que pueden ser ventajas competitivas frente a la competencia.

La Matriz MEFI se combina con la MEFE para realizar estudios sobre otras matrices alternativas estratégicas con el objetivo de formular estrategias sobre el marco de la situación que rodea al Mercado.

Para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta los factores internos claves que influyen en el funcionamiento de la Plaza de Mercado “El Potrerillo”, otorgándoles una ponderación a las variables de acuerdo a su grado de influencia.

Se clasifica la variable según la importancia de la fortaleza o debilidad de la siguiente manera:

4-Fortaleza mayor

3-Fortaleza menor

2-Debilidad menor

1-Debilidad mayor

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

VARIABLES CLAVES	CALIFICACION	PONDERACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS:			
F1. Variedad en los productos	3	0.10	0.3
F2. Precios relativamente bajos	4	0.10	0.6
F3. Mejoramiento parcial de la infraestructura y organización de la Plaza.	3	0.08	0.2
F4. Principal abastecedor regional de alimentos con experiencia en el sector.	4	0.08	0.4
F5. Sentido de pertenencia de los usuarios y voluntad de cambio.	3	0.05	0.15
DEBILIDADES:			
D1. Deficiente servicio al cliente.	1	0.10	0.10
D2. No se desarrollan planes y programas de mercadeo.	1	0.12	0.12
D3. Falta de recursos para capital de trabajo.	1	0.08	0.08
D4. Recursos insuficientes por recaudo de puestos de trabajo.	2	0.05	0.10
D5. Falta de una adecuada manipulación e higiene en los productos y deficientes condiciones de salubridad.	2	0.07	0.14
D6. Desorganización, mezclados Mayoristas y Minoristas, inseguridad e invasión del espacio publico.	1	0.12	0.12
D7. Exceso de demanda por puestos de trabajo.	1	0.05	0.05
T O T A L		1.0	2.4

❖ **Interpretación matriz (MEFI).** El total ponderado de la matriz MEFI es de 2.4, se puede concluir que La plaza de mercado “El Potrerillo” tiene una capacidad competitiva y organizativa débil pero moderada, debido a la falta de una estructura empresarial y de mercadeo que respalde su dirección y liderazgo, que promueva el crecimiento de las fortalezas naturales del sector, hacia una mayor participación y posicionamiento.

9.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Para realizar esta matriz se tomó como base los factores externos claves que inciden sobre la problemática de la Plaza de Mercado “El Potrerillo”, los cuales clasificaron como oportunidad o amenaza, después de analizar los diferentes entornos que conforman el macroentorno.

Se asignó una ponderación que oscila entre 0.00 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa determinada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1; luego se realizará una clasificación de 1 a 4 para indicar si dichas variables presentan una amenaza importante (1), o amenaza menor (2), una oportunidad menor(3), una oportunidad importante(4). Se multiplica la ponderación con la calificación y se establece el resultado ponderado para cada variable cuya sumatoria será el total ponderado.

Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
O1. IPC	0.06	3	0.18
O2.Economías de escala	0.04	4	0.32
O3.Disponibilidad de recursos financieros (Cabildos, Presupuesto, Bancos,instituciones)	0.04	3	0.12
O4. Comercio Internacional con el Ecuador.	0.04	4	0.16
O5.POT,(Plaza de Mercado “El Potrerillo”)	0.08	4	0.32
O6.Aprovechamiento de la tecnología ya existente.	0.04	3	0.12
O7. Nueva Administración Municipal 2004-2008.	0.06	3	0.18
O8.Aumento de la población y la demanda	0.04	4	0.16
AMENAZAS:			
A1.Caída del sector primario	0.05	2	0.10
A2.Tasa de cambio	0.02	2	0.04
A3.Bajos ingresos	0.07	1	0.07
A4.Déficit fiscal	0.03	2	0.06
A5.Altas tasas de desempleo y aumento del comercio informal	0.08	1	0.08
A6.Crecimiento de la población, desplazamiento	0.04	2	0.08
A7. Corrupción	0.03	2	0.06
A8.Contaminación	0.03	2	0.06
A9.Violencia e inconformismo social	0.06	2	0.12
A10.Contrabando	0.05	1	0.05
A11.Baja cobertura en educación	0.04	1	0.04
A12.Cambios en los gustos y hábitos de compra.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.5

❖ **Interpretación matriz (MEFE).** El resultado total ponderado del análisis externo es de (2.5) lo que permite concluir que la plaza de mercado “El Potrerillo”, se ubica en una posición de aceptable igual al promedio ideal 2.5 , esto significa que la plaza se enfrenta a un mercado de insuficientes oportunidades para desarrollarse dadas por las nuevas tendencias competitivas, déficit fiscal, por ser de carácter público y situaciones de orden social; sin embargo si se aprovechan y se maximizan eficientemente las oportunidades como el aumento de la población y la demanda, a la hora de contrarrestar estas amenazas se podrá garantizar un mejor proceso de participación en el mercado.

9.5 PERFIL COMPETITIVO

9.5.1 Fuerzas competitivas del sector. Es necesario analizar el entorno de la competencia con el propósito de definir que oportunidades y amenazas tiene la plaza de mercado “El Potrerillo”, para hacer este estudio nos referimos al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Competitive analysis: Techniques for analysing industries and competitors, New York,1980), quien argumenta que cuanto mas fuerte sea cada una de estas fuerzas, mas limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar la participacion y obtener mayores utilidades.

9.5.2 Riesgo de competidores potenciales. Los hipermercados y los supermercados son la competencia en crecimiento que amenaza al mercado “El Potrerillo”, los cuales se destacan por manejar un grupo de proveedores que conocen en qué condiciones deberán entregarles el producto, cuentan con selección y presentación de los productos que ofrecen, esto respaldado por el apoyo de una área de mercadeo dinámica que los convierten en una novedosa alternativa de servicio.

9.5.3 Rivalidad entre firmas establecidas. La competencia entre plazas de mercado es débil, los mercados se encuentran distribuidos en zonas estratégicas y manejan un número de clientes que habitan cerca ha sus instalaciones, ”El Potrerillo”, tiene una ventaja sobre sus similares puesto que este maneja clientes de la ciudad como de la región, cuenta con una mayor área de instalación, volúmenes y variedad de productos

9.5.4 Poder de negociación de los compradores. El cliente es cada vez más exigente a la hora de efectuar sus compras, son personas que no sólo piensan en el precio sino que están desarrollando un sentido de calidad, economía, beneficio y son altamente infieles y comunicativos si algo no cubre sus expectativas, siendo una oportunidad. Considerando que en el mercado el cliente busca el regateo para negociar pero hay deficiencias en servicio y atención.

9.5.5 Poder de negociación de los proveedores. El mercado "EL Potrerillo" se provee en un 65% de la producción regional y el 35% restante del interior del país, e incluso frutas de la costa Atlántica y del Ecuador. Amenaza fuerte porque hay mayor número de compradores e intermediarios que de proveedores, entonces estos últimos tienen mayor capacidad de negociación y determinan las reglas para el abastecimiento de la plaza de mercado "El Potrerillo", puesto que la provisión no planificada sino realizada por la oferta y demanda momentánea, ocasiona que muchos productos no ingresen al mercado, estos por lo general son negociados a las afueras de las instalaciones por otras personas ajenas al mercado. Como consecuencia de la multiplicidad de intermediarios que participan en la cadena de comercialización, los cuales le agregan valor al producto en labores de acopio y transporte y que, solo en algunos casos, realizan labor poscosecha (lavado, clasificación, selección y empaque), los costos de transacción se elevan significativamente. Por ejemplo, si aumenta el número de transportadores y acopiadores a lo largo de la cadena, aumentan los costos de transacción, puesto que cada intermediario trabaja por un margen de utilidad, los productos se deterioran y el precio que el consumidor final percibe es mucho más alto por un producto que se ha deteriorado por la excesiva manipulación.

9.5.6 Amenaza de productos sustitutos. Los productos agrícolas naturales dentro del reino vegetal son productos con características intrínsecas particulares, que pueden fácilmente sustituirse, combinarse o complementarse, situación que no afecta al mercado puesto que se manejan diferentes grupos de alimentos; sin embargo si no se disponen en mejores condiciones higiénicas y de presentación pueden perder su verdadero valor de uso.

9.6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

9.6.1 Hipermercados. El esquema de supercentro es la nueva tendencia en servicio, que llama la atención y gana más adeptos, constituye el concepto de venta al por menor en gran escala que se está desarrollando con mayor rapidez en el mundo y que está precipitándose hacia la consolidación mundial.

Es una fuerte Competencia por su nivel de eficiencia en cuanto a servicio y precios, que a puesto a tambalear y a pensar a los almacenes tradicionales e incluso a los supermercados.

Se abastecen de agricultores y comerciantes medianos que les puedan garantizar determinados volúmenes durante el año. Estos proveedores entregan el producto normalizado y son quienes se encargan del transporte, el empaque y la comercialización de los productos. También se abastecen de empresas acondicionadoras que entregan el producto lavado, seleccionado, estandarizado y empacado con marca propia de la empresa responsable. En algunas épocas del año, cuando el producto es escaso y los agricultores, comerciantes y empresas acondicionadoras no pueden cumplir con el volumen requerido, los supermercados destinan un agente de compra para que lo complete en los mercados mayoristas de origen y centrales de abastos.

- ALKOSTO

9.6.2 Supermercados y tiendas de cadena. En la ciudad de Pasto Se encuentran de dos tipos: los que son de procedencia nacional y actúan en cadena cuya característica principal es que cuentan con una red de soporte en mercadeo, manejan promociones y publicidad a nivel nacional, son de un tamaño superior a los supermercados locales y su crecimiento en servicios y productos están en aumento; por otro lado están los locales, su característica es que su tamaño es inferior pero su fortaleza es que se encuentran repartidos por toda la ciudad, se encuentran especializados en la comercialización de viveres y abarrotes pero aprovechan muy bien las temporadas y las tendencias del consumo.

- LEY
- SUPER AD
- MERCABODEGA (Mercado Campesino)
- AMOREL
- MACROECONÓMICO

9.6.3 Tiendas de barrio. Son de un tamaño muy pequeño por lo general son adaptaciones de negocio en el hogar, ofrecen todo tipo de productos de primera necesidad, a algunas se las conoce como misceláneas, su característica principal es que se encuentran repartidas por toda la ciudad , manejan un nivel administrativo y de mercadeo muy informal, actualmente Las tiendas de barrio continúan siendo la mejor opción para las compras de los consumidores de bajos ingresos y, en general, para las personas de los estratos medio y bajo, que están acostumbrados a adquirir productos agrícolas en pequeñas unidades de peso (libra o kilo, por ejemplo).

9.6.4 Plazas de mercado. Son los mercados más antiguos y tradicionales de la ciudad, incluido “EL Potrerillo”, se caracterizan porque su administración es de carácter público y dentro de sus instalaciones trabajan muchas personas de manera independiente, distribuidos en puestos de venta, la naturaleza de los mercados es de productos agrícolas, pero en la actualidad han ido incrementando la variedad de productos y servicios. En las plazas se pueden dar 3 escenarios diferentes antes de realizar la compra, el primero es que el producto ya esté separado, entonces sólo se lo empaca, otro es que el vendedor escoja los productos al momento de la compra y por último y muy escaso es que se permita al cliente escoger los productos. Estas situaciones dependen del tipo de vendedor y manejo de su negocio, es positivo el servicio al cliente el contacto directo; así como también, el asesoramiento que se obtiene sobre los productos adquiridos.

Cuadro 19. Plazas de mercado de la ciudad de Pasto

MERCADO	USUARIOS PERMANENTES	USUARIOS EVENTUALES	TOTAL USUARIOS
TEJAR	747	84	831
DOS PUENTES	215	86	301
OBRERO		188	188
POTRERILLO	1867	315	2182
MERCADOS MOVILES.		130	130
PLAZA FERIAS JONGOVITO		1700	1700
TOTAL	2829	2503	5332

FUENTE SAM

9.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para realizar la matriz de perfil competitivo, se consideró hacerlo sobre los competidores potenciales por motivo del crecimiento de los sistemas integrados de distribución de alimentos. El uso de los establecimientos como las plazas de mercado experimentarán un decrecimiento por las nuevas tendencias de consumo y servicio. Los hipermercados y supermercados completan satisfactoriamente las técnicas de mercadeo y si los mercados tradicionales no se modernizan estarán expuestos a desaparecer.

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo

FACTOR	PONDERA/	POTRERILLO		ALKOSTO (Sección Agrícola)		SU MERCABODEGA (Sección Agrícola)	
		CAL.	CAL. PON.	CAL.	CAL. PON.	CAL.	CAL. PON.
-PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
-IMAGEN	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12
-VARIEDAD DE PRODUCTOS AGRC.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
-SELECCIÓN DE PRODUCTO	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
-PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	0.10	1	0.10	3	0.3	3	0.3
-VOLUMEN EN PRODUCTO	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
-PRECIOS RELATIVA/. ECONÓMICOS	0.08	4	0.24	2	0.12	1	0.06
-VALOR AGREGADO	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
-ALMACENAMI/CONSERVACIÓN	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09
-CONTROL DE CALIDAD	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
-ATENCIÓN AL CLIENTE	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
-PROMOCIÓN, PUBLICIDAD	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
-ADMINISTRA/SISTEMATIZACION	0.02	1	0.02	4	0.08	3	0.06
- CONOCTO/ Y ASESORAMIENTO	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
-SEGURIDAD	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12
-COMODIDAD	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06
-RESPALDO FINANCIERO	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
-AREA INSTALADA	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04
-INFRAESTRUCTURA	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
TOTAL	1		2.2		3.07		2.43

9.7.1 Conclusiones sobre el perfil competitivo. El ponderado total del mercado “El Potrerillo” es de 2.2 siendo más bajo con respecto a la competencia potencial más representativa, destacando que las debilidades más sobresalientes son desventajas en mercadeo por parte de la Secretaría de Agricultura y Mercadeo, la cual no cuenta en su estructura organizacional con un área definida, y por la falta de preparación que tienen los usuarios vendedores sobre este campo, los cuales todavía promocionan sus productos de una manera muy artesanal (pregoneros) e improvisan técnicas las cuales no les dan los mejores beneficios, sino que aumentan el desorden entre los vendedores y generan malestar a los clientes. Por otra parte, encontramos un escaso respaldo financiero que repercute sobre el capital de trabajo, el mejoramiento de los puestos y secciones del Mercado, también se presentan desventajas a nivel de seguridad, servicios, comodidad, higiene y deficiente parque automotor que son fortalezas de los competidores.

Las variables que responden satisfactoriamente a favor de la Plaza son oportunidades para fortalecerlas y darles un óptimo desempeño, como la participación en el mercado la cual se debe incrementar segmentándolo y consolidándolo. La segmentación se direccionará en aspectos como la variedad y el volumen de los productos agrícolas, para definir claramente si el cliente pertenece al sector mayorista o minorista.

Una ventaja que no tiene la competencia y que hace parte de la tradición de los mercados públicos es la flexibilidad en los precios donde el cliente puede regatear o pedir rebaja, otro servicio que eliminó la competencia por ser de carácter autoservicio, es que en el mercado hay una relación directa con el cliente y se puede asesorar y persuadir en el momento de la preventa.

10. MATRIZ DOFA

Permite hacer una lista de las principales Oportunidades y Amenazas involucradas en el sector como también, de las Fortalezas y Debilidades de la Empresa, las cuales se combinan para encontrar diferentes estrategias funcionales .

Cuadro 8. Análisis D O F A

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA PARA LA PLAZA DE MERCADO “EL POTRERILLO” DE LA CIUDAD DE PASTO	O1. IPC O2. Economías de escala O3. Disponibilidad de recursos financieros O4. Incursión en el comercio internacional O5. POT (Plaza de Mercado “El Potrerillo”) O6. Aprovechamiento de la tecnología ya existente. O7. Nueva Administración Municipal 2004-2007 O8. Aumento de la población y la demanda	A1. Caída del sector primario A2. Tasa de cambio A3. Bajos ingresos A4. Déficit fiscal A5. Altas tasas de desempleo y aumento del comercio informal. A6. Desplazamiento. A7. Corrupcion A8. Contaminación A9. Violencia e inconformismo social A10. Contrabando A11. Baja cobertura en educación A12. Cambios en los gustos y hábitos de compra
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
F1. Variedad en los productos F2. Precios competitivos F3. Mejoramiento parcial de la infraestructura y organización de la plaza “El Potrerillo”. F4. Principal abastecedor regional de alimentos. F5. Sentido de pertenencia de los usuarios y voluntad de cambio.	F2-O1 F1,F2-O8 F4-O2 F3-O3 F3-O7 F1-O4	F1-A1 F5-A2 F3-A4,A7 F3-O2 F1-A10 F1,F2-A12
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
D1. Deficiente servicio al cliente. D2. No se desarrollan planes y programas de mercadeo. D3. Falta de recursos para capital de trabajo. D4. Recursos insuficientes por recaudo de puestos de trabajo.	D2-O1 D6-O7	D1-A12 D2-A12 D4-A5 D5-A8

<p>D5. Falta de higiene y condiciones de salubridad.</p> <p>D6. Desorganización, mezclados mayoristas y minoristas, inseguridad e invasión del espacio público.</p> <p>D7. Exceso de demanda por puestos de trabajo.</p>		<p>D5-A12</p> <p>D6-A5</p> <p>D6-A9</p>
--	--	---

❖ Estrategias funcionales (FO).

F201. Promover y aprovechar esta ventaja competitiva de precios bajos que se presenta en la plaza de mercado “El Potrerillo”, realizando un fuerte control sobre colocación de precios, pesos y medidas de tal manera que la decisión de bajar o variar los precios no se haga de manera informal y especulativa sino que represente un beneficio tanto para el vendedor como para el cliente, determinando una relación de ganar-ganar con responsabilidad.

F1,F208. Incrementar las ventas y la participación en el mercado, aprovechando el aumento de la demanda por alimentos y otros servicios.

F402. Iniciar el proceso de empresa productiva mediante una estrategia de integración vertical hacia atrás donde el comercializador conozca al productor, base fundamental de la cadena de valor, esto tiene como objetivo garantizar mayores niveles de calidad, eficiencia en transporte, almacenamiento, optimizando el abastecimiento continuo de los productos hacia la plaza de mercado.

Por otra parte realizar un estudio sobre las capacidades tanto humanas como físicas que interactúan en el mercado, para aprovechar los beneficios de las MYPES, con esto se puede desarrollar programas de inversión productiva en el diseño de productos y la transformación industrial de materias primas que se encuentran en el mismo mercado. El programa debe contemplar los siguientes pasos, realización y presentación del proyecto, asesoría financiera y de promoción, adquisición y adecuación de la capacidad instalada como es la maquinaria y tecnología necesaria para la producción, capacitación de las personas en diferentes actividades de acuerdo a su perfil y actitudes de esta manera se posibilitan mayores fuentes de recursos y un mejor bienestar social.

F307. Adelantar proyectos de continuidad con las obras realizadas en el mercado “El Potrerillo” para lograr hacer de este un sitio competitivo, con una infraestructura física adecuada para la conservación de los productos permitiendo así, protegerlos del viento, el agua y la luz excesiva entre otros factores, que afecten al producto; destinar zonas aptas para el proceso de carga y descarga y, adicionalmente, ofrecer servicios de apoyo para el mercadeo, tales como teléfonos, almacenamiento transitorio, parqueaderos, vigilancia, zonas de comidas y servicios sanitarios.

F303. Aprovechar los recursos que pueden entregar los cabildos con el apoyo de la comuna a la cual pertenece y la participación activa ciudadana, mediante el diseño de proyectos que califiquen satisfactoriamente por su característica de gran cobertura e impacto.

F104. Convocar e incentivar una cultura de exportación sobre los principales mayoristas de la plaza de mercado “El Potrerillo”, gracias a la posición estratégica de frontera con la República del Ecuador, ya que en la actualidad es

más dinámico e intenso el comercio internacional desde el interior del país que de la misma región. El plan contempla la inducción y capacitación del personal, estudio de los principales mayoristas y de los productos que pueden clasificarse ya sea por sus características y volumen. En cuanto a producto tendrá un manejo de oportunidad por motivo de temporada, ciclo y exceso de producción, que si el producto se queda a nivel interno se observa que el precio disminuye por aumento de demanda y por lo tanto baja la rentabilidad, pero si este se comercializa internacionalmente, gracias a la investigación de mercado anticipada, su rentabilidad y beneficio será mayor.

❖ Estrategias funcionales (FA).

F1A1. Fortalecer los canales de comercialización y logística, que permitan establecer alternativas, garantizando el abastecimiento de productos dado que existen diferentes factores que impiden el normal flujo de estos, hacia el Mercado afectando el volumen de venta y el precio, algunas de estas situaciones desfavorables son variación en los climas, alza en insumos agrícolas, calamidades por plagas o heladas, paros de transportadores y diferentes situaciones que encarecen el aprovisionamiento óptimo.

F5A2. Dar a conocer a los mayoristas las ventajas que tiene el comercio internacional con el Ecuador, donde la dolarización y la tendencia de la tasa de cambio al alza son situaciones favorables para las exportaciones de los productos de la región nariñense, ya que Colombia hace parte activa de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), la cual ofrece oportunidades para tener una mejor negociación.

F3A4,A7. Conformar veedurías internas, las cuales vigilen el adecuado uso de los recursos destinados a los programas de inversión social como de infraestructura.

F3O2. Superar los problemas de falta de capital de trabajo de los usuarios los cuales se ven abocados por endeudamientos que no permiten el retorno de la inversión, por medio de la creación de una asociación, la cual ejecute un fondo con aportes de los usuarios. De esta manera hay capacidad de endeudamiento, gracias a los aportes, se facilita la amortización y pago de la deuda, además el fondo se encontrará en permanente alimentación de recursos para poder tener liquidez financiera. La asociación de trabajadores, no solo servirá para resolver problemas económicos, sino que también puede ofrecer apoyo en capacitación, salud y recreación.

F1A10. Controlar con el apoyo de entidades estatales como la DIAN, el ICA, Saneamiento, la procedencia de los productos que ingresen al interior de la plaza de mercado, para evitar el contrabando, la competencia desleal y una posible infestación por plagas, productos mal manipulados químicamente, que atenten la salud de la población como la economía de los productores agrícolas.

F1,F2A12. Implementar programas y planes de mercadeo que conduzcan a mantener la satisfaccion de las necesidades de los clientes, contrarrestando las diferentes variaciones en gustos y habitos de consumo de los mismos, estos programas deben adaptarse a las posibilidades y tradicion de la plaza de mercado “El Potrerillo”.

❖ **Estrategias funcionales (DO).**

D2O1. La situación económica y de ingresos de las familias corresponde a realizar nuevas estrategias de mercadeo en cuanto a servicio, producto y precio para satisfacer las necesidades de alimentación de la población en especial de aquellas que sus condiciones de ingresos no sean altas.

D6O7. Generar una cultura de compromiso y empoderamiento de los usuarios hacia las instalaciones y la mejoras realizadas en ellas. Con el fin de mantener su cuidado y buen funcionamiento, guiados bajo un reglamento o código que identifique en forma clara y concisa las normas y derechos de los actores de la plaza de mercado "El Potrerillo".

Separar los comerciantes mayoristas de los minoristas a fin de que se pueda segmentar el mercado para cada uno .

❖ Estrategias funcionales (DA).

D1A12. Estimular y capacitar el talento humano en servicio al cliente, haciendo énfasis sobre la importancia que tiene el mantener y captar nuevos clientes. Dicha capacitación debe empezar cambiando la mentalidad sobre los hábitos culturales de los comerciantes de la plaza, la cual se caracteriza por falta de buenos modales y trato interpersonal que es importante en la relación hacia el público y compañeros de trabajo.

D2A12. Superar las deficiencias que presenta el área de mercadeo de la SAM, para dar un mejor manejo de los recursos y los medios que involucra este sistema.

D4A5. Aumentar los servicios y puestos de trabajo, para incrementar los recursos propios por concepto de explotación de puestos. Por consiguiente, se logra un esfuerzo que subsana de alguna manera la situación de desempleo que presenta la ciudad de Pasto.

D5A8. Promover la conciencia ambiental entre la población de la plaza de mercado "El Potrerillo", con el fin de establecer un modelo de desarrollo sostenible, empezando por fomentar el reciclaje y el cuidado del medio ambiente, para sacar beneficio de estos recursos, se dispone la transformación de desechos orgánicos en abonos y alimento para animales generando mayores recursos para los usuarios y fuentes de empleo complementarias.

D5A12. Orientar a los comerciantes sobre técnicas de almacenamiento, transporte y conservación de los productos, así como procesos adicionales que generen un valor agregado tales como: selección, clasificación, lavado, empaque para que estos mantengan sus condiciones organolépticas óptimas para el consumo humano y la transformación en diferentes propósitos.

D6A5. Disminuir el comercio informal que se encuentra ocupando el espacio público tanto en la entrada como en los alrededores de la plaza, esto perjudica notablemente el ingreso de los clientes a las instalaciones, congestiona las vías,

se da una competencia desleal, aumenta la inseguridad y motiva el desplazamiento de vendedores internos hacia las afueras, porque reclaman que han bajado notablemente sus ventas, es necesario la reubicación de estas personas y debe mantenerse un control por parte de la Secretaría de Agricultura y las autoridades competentes.

D6A9. Intensificar la seguridad de la plaza, coordinando el servicio que presta tanto la policía y la empresa de vigilancia privada, con medios de comunicación entre la población, para actuar de forma preventiva ante situaciones que atenten contra la tranquilidad del sector.

11. OBJETIVOS DE MERCADEO

11.1 OBJETIVO GENERAL

Generar una mayor participación del mercado “El Potrerillo”, en el sector de venta y distribución de productos agrícolas en un 20 % para el primer trimestre y un 30% en el segundo, logrando retener y mantener los clientes actuales y ganar nuevos prospectos a nivel local como internacional.

11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear una imagen corporativa para la plaza de mercado “El Potrerillo”, la cual contenga, claramente los principios corporativos como son: los valores, la misión, la visión, importantes para el desarrollo de los objetivos, la operación, administración y modernización de la plaza. La imagen corporativa deberá ser compartida por todos, para que se convierta en parte integral de la cultura de las personas.
- Capacitar a los usuarios vendedores sobre el servicio al cliente, para mejorar en atención y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas, contrarrestando las diferentes variaciones en gustos y hábitos de consumo de los mismos, estos programas deben adaptarse a las posibilidades financieras y tradiciones positivas de la plaza de mercado “El Potrerillo”.
- Mejorar las condiciones y presentación de los productos en los puestos de venta para que sean más atractivos y de fácil manejo para el cliente con técnicas de Merchandising en punto de venta y de BENCHMARKING (aprender de la experiencia de los mejores), de igual manera afianzar el proceso para generar mayor valor agregado tanto para el sector mayorista como para el minorista.
- Disponer recursos para inversión en promoción y comunicaciones, que permitan difundir la nueva imagen de la plaza, estas herramientas deben ser planificadas para no incurrir en altos costos, se debe escoger correctamente el medio, el canal y el segmento, para lograr entregar el mensaje efectivamente.
- Ofrecer precios competitivos, para generar posicionamiento en el mercado de productos agrícolas, disminuyendo la especulación y permitiendo que el productor y el comerciante o usuario de la plaza de mercado obtengan mejores beneficios y ganancias, disminuyendo el número de intermediarios, facilitando el ingreso de los productos al interior de las instalaciones para suprimir el intercambio comercial que se hace por fuera de estas.
- Superar las deficiencias que presenta el área de mercadeo de la SAM, con reestructuración organizacional, para dar un mejor manejo de los recursos y los medios que involucran este sistema.

12. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

12.1 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE MATRICES

12.1.1 Matriz interna - externa (IE). Para la elaboración de esta matriz se toma el total ponderado de las dos matrices de evaluación de factores tanto internos como externos, se realiza una valoración de los factores que afectan satisfactoriamente o negativamente en la plaza de mercado “El Potrerillo”.

		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99	
		4	3	2	1
RESULTADO	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III	
MATRIZ	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI	
FACTOR	BAJO				
EXTERNO	1.0 A 1.99	VII	VIII	IX	

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

Las casillas I, II y IV representa crezca y desarróllese , con estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto) o estrategias integrativas (hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

Las casillas III, V o VII representa Resista, con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Las casillas VI; VIII y I es Coseche o Elimine, las estrategias para esta posición son: coseche mientras sea rentable y elimine cuando dejen de ser rentables.

Figura 8. Matriz interna externa (IE), Plaza de mercado “El potrerillo”

RESULTADO MATRIZ MEFI

	4	3	2.4	2	1
RESULTADO	I	II		III	
MATRIZ MEFE	IV	V		VI	
2.3	VII	VII		IX	

❖ **Análisis y evaluación.** La matriz interna - externa, se analiza y evalúa con los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación externa (MEFE) que tiene el dato de 2.3, el cual se ubicará en el eje de las Y, el dato de 2.4 que corresponde a la matriz de evaluación interna MEFI se ubica en el eje de las X. La intersección de los dos resultados se localiza en el cuadrante No. V, esta casilla representa estrategias de resistencia como: penetración en el mercado y desarrollo de productos; esto representa que se debe dar importancia en el aumento de la participación en el mercado con el objetivo de aumentar el número de clientes potenciales y mantener los actuales. Dar mayor valor agregado al producto en aspectos de: calidad, selección, lavado, preparado, empaque, servicio posventa, transporte, garantía, de acuerdo a las características del producto agrícola, evitando interferir sobre las condiciones naturales y de frescura del producto. El valor agregado nuevo debe planificar sobre un costo rentable que permita mantener los precios económicamente competitivos.

12.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA).

El propósito de esta matriz consiste en conocer si la plaza de mercado “El

Potreriillo”, requiere de estrategias Agresivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas, mediante la evaluación de factores claves de su fortaleza financiera (FF), Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental(EA) y Fortaleza Industrial (FI). Las dos dimensiones internas, así como las dos externas, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global.

Esta matriz se representa como un marco de cuadrantes, cuyos ejes se indican así: FF (ordenada positiva), EA (ordenada negativa, FI(abscisa positiva) y VC (abscisa negativa).

Cuadrante I Estrategias agresivas

Cuadrante II Estrategias Conservadoras

Cuadrante III Estrategias Defensivas

Cuadrante IV Estrategias Competitivas

Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
- Capital de trabajo	1	- Cambios tecnológicos	-3
- Presupuesto	1	- Tasa de inflación	-2
- Consolidado ingresos y gastos	2	- Variabilidad de la demanda	-4
- Liquidez	2	- Rango de precios de los productos	-3
- Riesgo que implica el negocio	3	- Barreras para entrar al mercado	-3
		- Presión competitiva	-3
PROMEDIO	1.8	PROMEDIO	-3
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALF.	FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (FAC)	CALIF.
- Participación en el Mercado	-2	- Potencial de crecimiento	5
- Calidad de los productos	-3	- Estabilidad financiera	3
- Variedad de productos	-1	- Conocimientos tecnológicos	4
- Precios competitivos	-1	- Utilización de recursos	3
- Satisfacción del cliente	-3	- Facilidad de entrada al mercado	4
- Proveedores	-1		
- Capacitación	-4		
PROMEDIO	-2.1	PROMEDIO	3.8

❖ **Análisis y evaluación.**

VARIABLES

Ventaja competitiva (VC)
Fortaleza financiera (FF)

PEOR

-6
1

MEJOR

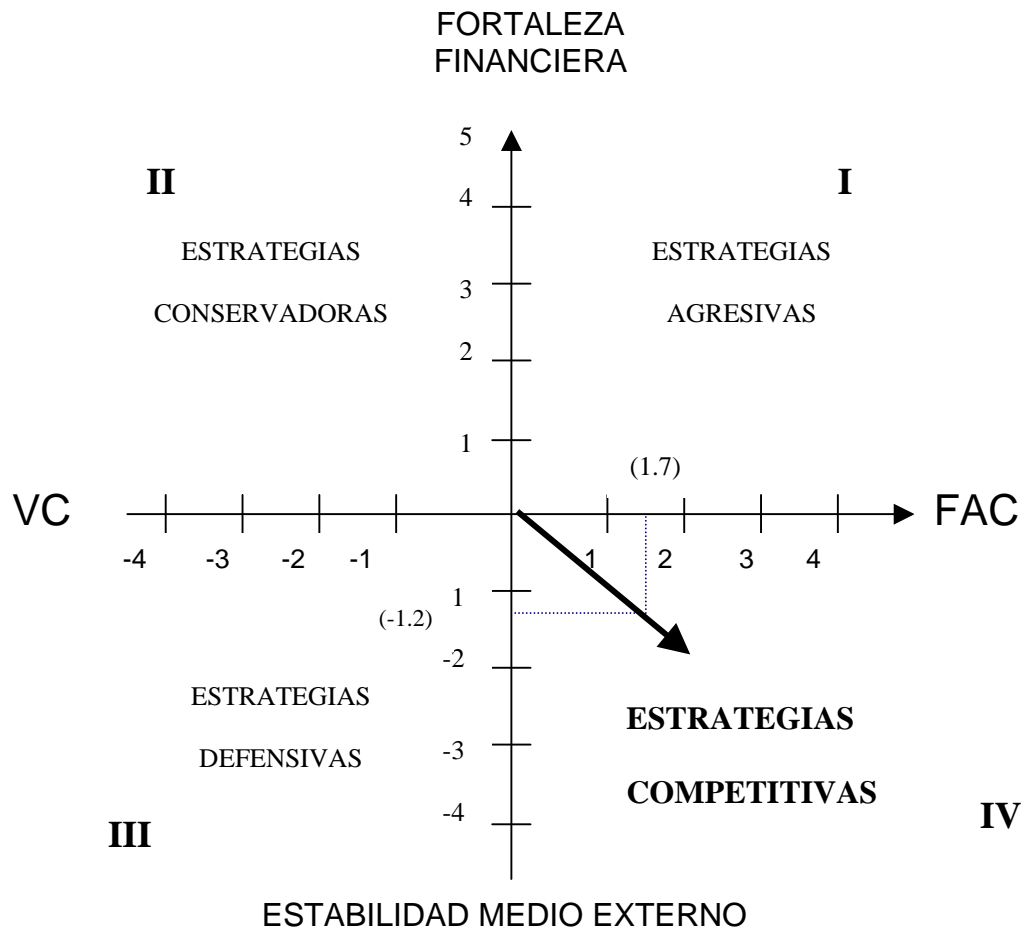
-1
6

Estabilidad medio externo (EME)	-6	-1
Fortaleza de la actividad económica (FAC)	1	6

$$X = VC + FAC = (-2.1) + 3.8 = 1.7$$

$$Y = FF + EME = 1.8 + (-3) = -1.2$$

Figura 9. (PEEA)



Cuadrante competitivo. Se recomienda formular estrategias competitivas

Estrategias a formular:

- INTEGRACIÓN HORIZONTAL
- INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE
- INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS
- PENETRACIÓN DE MERCADO
- DESARROLLO DE MERCADO
- DESARROLLO DE PRODUCTO
- ASOCIACIÓN

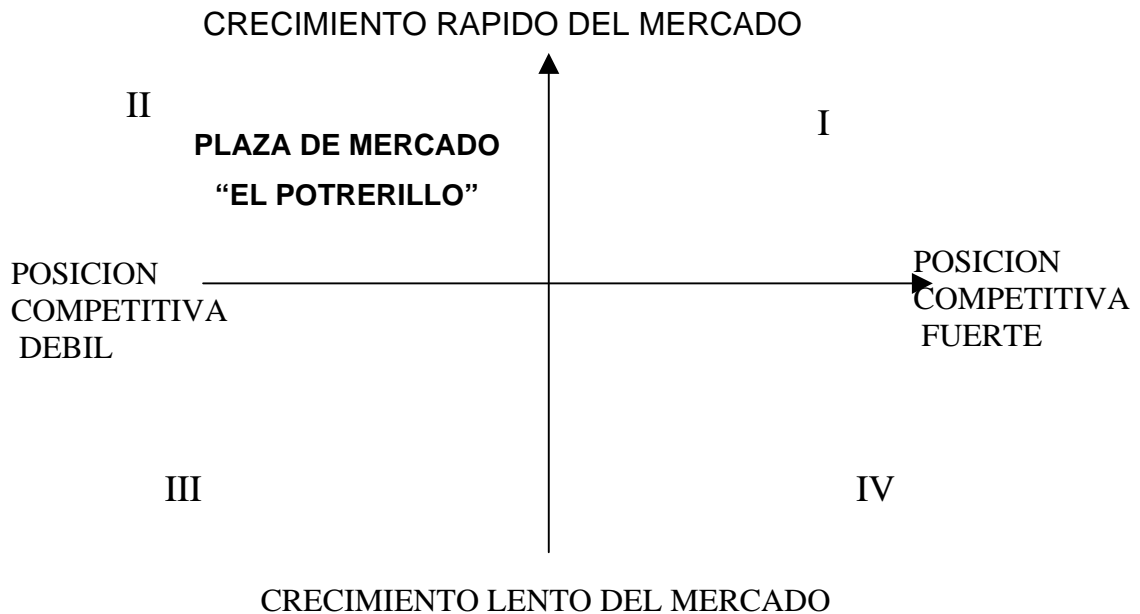
❖ **Análisis y evaluación.** El análisis de esta matriz nos entrega como conclusión que la plaza de mercado “El Potrerillo”, se encuentra incluida en el cuarto cuadrante, el cual representa una buena posición competitiva con respecto a precios, volúmenes y variedad de productos agrícolas, pero es débil a nivel de mercadeo y atención al cliente, por una notable tendencia a las preferencias del consumidor por mercados especializados como los hipermercados y supermercados que están incursionando en la ciudad con secciones de productos agrícolas, estos ofrecen productos en mejores condiciones de clasificación, presentación y almacenamiento.

En conclusión es conveniente que La plaza de mercado “El Potrerillo”, se dirija hacia estrategias de penetración de mercados para buscar una mayor participación de este, también es factible la estrategia de desarrollo de productos, es decir que el Mercado gire sus esfuerzos alrededor de sus productos líderes para atraer clientes satisfechos que prueben los productos nuevos o modificados para empezar a intensificar la comercialización y posicionar productos con mayor valor agregado.

12.1.3 Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia es una de las herramienta más utilizada para la formulación de estrategias empresariales. Se pueden ubicar en cada uno de los cuadrantes estratégicos las organizaciones, así como también las áreas de una empresa. La matriz de

la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Los valores numéricos se toman de la Matriz PEEA, el eje X o posición competitiva es similar al eje (VC) ventaja competitiva de la PEEA, la escala de 0 A 6 de la (VC) se puede usar con la matriz de la Gran Estrategia.



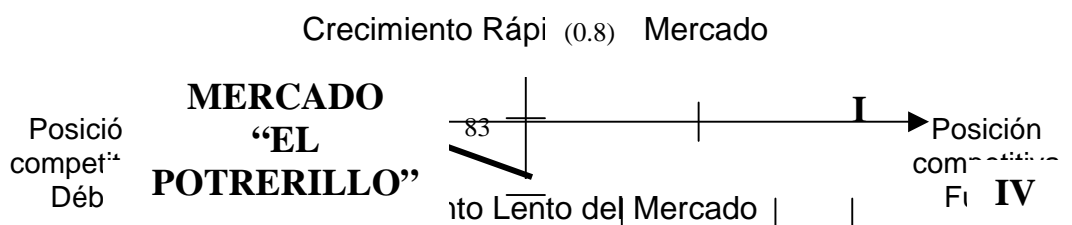
CUADRANTES

- I DESEABLE
- II MERCADO CRECIENDO PERO HAY DEBILIDADES PARA COMPETIR
- III POSICIÓN DÉBIL, NO HAY MERCADO
- IV EL MERCADO NO CRECE, PERO HAY BUENA POSICIÓN COMPETITVA

Cuadro 10. Matriz de la gran estrategia

CRECIMIENTO DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
- Potencial de crecimiento	4
- Estabilidad financiera	-4
- Conocimientos tecnológicos	5
- Utilización de recursos	-3
- Presión competitiva	3
PROMEDIO	0.8
POSICIÓN COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
- Participación en el mercado	-2
- Calidad de los productos	-3
- Variedad de productos	-1
- Precios competitivos	-1
- Satisfacción del cliente	-3
- Proveedores	-1
- Capacitación	-4
PROMEDIO	-2.1

Figura 10. Matriz de la gran estrategia



CUADRANTE II

- DESARROLLO DE MERCADO
- PENETRACIÓN DE MERCADO
- DESARROLLO DE PRODUCTO
- INTEGRACIÓN HORIZONTAL
- VENTA
- LIQUIDACIÓN

❖ **Análisis y evaluación.** La plaza de mercado “El Potrerillo”, requiere grandes esfuerzos para ganar participación en el mercado, aunque la actividad económica en la que participa es creciente, tiene dificultades para competir pero pueden ser superadas con estrategias de penetración de mercados, si se busca un diferenciador que permita identificarlos para posicionarse en el mercado de productos agrícolas.

12.1.4 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE). Se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir. Determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las matrices DOFA, PEEA, La Gran estrategia y las variables tanto internas como externas evaluándolas cuantitativamente, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa.

Cuadro 11. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES	CLASI	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Penetración del Mercado		Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA

INTERNOS					
- Variedad en los productos	4	3	12	2	8
- Precios competitivos	4	4	16	3	12
-No se desarrollan planes y programas de mercadeo.	3	4	12	4	12
Deficiente servicio al cliente.	3	4	12	3	9
-Mejoramiento parcial de la infraestructura y organización de la Plaza.	2	3	6	4	8
- Principal abastecedor regional de alimentos con experiencia en el sector.	2	1	2	2	4
EXTERNOS					
-Inflación IPC	3	4	12	3	9
-Economías de escala	1	2	2	4	4
-Disponibilidad de recursos financieros	2	4	8	3	6
-Comercio internacional con el Ecuador.	4	4	16	3	12
- POT, (Plaza de Mercado “El Potrerillo”)	3	4	12	2	6
-Cambios en los gustos y hábitos de compra	4	3	12	4	16
SUMA TOTAL DE ATRACCIÓN			<u>122</u>		<u>106</u>

PA = PUNTAJE DE ATRACCIÓN

PTA=PUNTAJE TOTAL DE ATRACCIÓN

❖ **Análisis y evaluación.** La sumatoria total de atracción arrojó como resultado, que la Estrategia de Penetración de mercado obtuvo un valor de 122 mientras, que la Estrategia de Desarrollo de producto, se encuentra con un puntaje inferior de 106, existiendo una diferencia de 16 puntos significativos, que nos llevan a determinar que la mayor viabilidad se inclina sobre la Estrategia de Penetración de Mercado, teniendo en cuenta que la ventaja competitiva del mercado “El Potrerillo” son los precios y la variedad de productos.

13. DECISIONES ESTRATÉGICAS

13.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS RECOMENDADAS

❖ **Penetración de mercados.** Los estudios realizados anteriormente, determinan que para alcanzar el desarrollo y la modernización de la plaza de mercado “El Potrerillo”, se deben disponer los recursos necesarios alrededor de la Penetración de Mercado como estrategia para retener y atraer nuevos clientes.

Buscando mejorar los procesos de venta y servicio que actualmente maneja la plaza de mercado, se deben diseñar estrategias para comunicar e influenciar a los consumidores, realizando un estudio del comportamiento del consumidor con el fin de analizar las razones por las que la gente, es decir las variables de tipo individual, las variables en el proceso de decisión y las variables que participan, influyen en el acto de consumo.

❖ **Desarrollo del producto.** En la actualidad la vida moderna de las personas es más rápida, porque el tiempo destinado a la compra y preparación de los alimentos debe limitarse a circunstancias de trabajo, distancia y la vinculación de las cabezas de familia al sistema laboral, es por estas razones que los clientes buscan que se les faciliten las cosas en los procesos de toma de decisiones y adquisición de productos que se encuentren debidamente acondicionados para su preparación o consumo directo.

La estrategia de desarrollo de producto se convertirá en un factor determinante a futuro para la plaza de mercado “El Potrerillo”, que no se la puede dejar pasar por alto, puesto que de esta estrategia depende la competitividad y crecimiento en el mercado, para generar mayor valor agregado a los productos que no han sido sometidos a acondicionamiento alguno en la finca o en los centros de acopio localizados en las zonas de producción.

13.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

❖ **Aumento de la distribución.** Los sistemas de mercadeo mayorista de frutas, hortalizas y otros alimentos frescos son inadecuados y no permiten maximizar los beneficios para los productores ni para los consumidores. La experiencia de mercados públicos que han sido reestructurados y modernizados, demuestra que se pueden obtener ganancias substanciales si se

dan estímulos positivos al desarrollo de técnicas más profesionales para la provisión de una infraestructura de mercadeo en la que los mayoristas puedan comprar productos a un gran número de agricultores agrupados o a sus agentes representantes, y a su vez vender sus compras a los minoristas, los cuales agudizan sus esfuerzos para lograr obtener más clientes.

El Municipio y La Secretaria de Agricultura y Mercadeo, pueden tratar el problema de infraestructura insuficiente mediante programas que lleven a reorganizar el orden institucional del mercadeo, mejorando los servicios existentes.

Para que la distribución se aumente es necesario diferenciar y separar a los mayoristas de los minoristas, así se puede garantizar que estos dos sectores ganen mayor participación y que el cliente según sus necesidades en cuanto a volumen de compra identifique fácilmente dónde puede encontrar lo que busca, de esta manera el mercado “El Potrerillo” cumplirá con el objetivo social y público, de garantizar la seguridad alimentaria de la población.

❖ **Mejorar la satisfacción del cliente.** Esto se logrará ofreciendo un mejor servicio y atención al cliente, orientando y capacitando a los usuarios vendedores.

Evaluando y estudiando las tendencias tanto en producción como en consumo, de esta manera se conoce con anticipación las inclinaciones y expectativas del mercado.

❖ **Estrategias de demanda primaria.** Diseñada para incrementar la demanda de los productos entre usuarios y clientes externos, se puede lograr mejorando la disposición de compra, aclarando sobre los beneficios de adquirir los productos en la plaza de mercado “El Potrerillo” en cuanto a frescura, diversidad, asesoramiento, como también influir sobre la capacidad de compra en alternativas de precios, créditos, promociones, es posible estimular el aumento de niveles de consumo con técnicas de empaque y presentación, por ejemplo empaques familiares de 5 kilos o personales de 1 o 2 kilos.

14. PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING

14.1 EN SERVICIO

La Plaza de “Mercado El Potrerillo” estará mejor capacitada para alcanzar sus objetivos cuando todas sus operaciones estén consistentemente orientadas a

brindar satisfacción al cliente. En todo instante en que el cliente se pone en contacto con el puesto de venta, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad de los productos.

❖ **Objetivos.**

- Cambiar la imagen negativa que ha estigmatizado a la plaza de mercado por una de excelente servicio y atención.
- Establecer y mantener una relación comercial con el cliente.
- Dejar en el cliente la idea de que hizo la mejor opción de compra.
- Que el cliente obtenga un servicio de manera eficaz con previo asesoramiento.
- Obtención del máximo provecho, para mantener, recuperar y captar nuevos clientes.

❖ **Estrategia.**

- Orientar y capacitar a los usuarios vendedores.
- Realizar estudios y evaluación acerca de las tendencias tanto en producción como en consumo, de esta manera se conoce con anticipación las inclinaciones y expectativas del mercado.

14.2 EN PRECIO

Los productos agrícolas enfrentan fluctuaciones de oferta y demanda, dadas las condiciones de ciclos y temporadas de cosecha, por lo tanto es inevitable el alza de cierto grupo de productos en circunstancias de escasez.

❖ **Objetivo.** Mantener la imagen que tiene el público, acerca de los precios relativamente bajos de sus productos, con respecto a la competencia.

❖ **Estrategia.** Encaminar los programas de mercadeo hacia una política de decisión de control de precios, para eliminar las posibles especulaciones y la excesiva reventa por saturación de intermediarios, que no son usuarios o no están vinculados a la plaza de mercado “El Potrerillo”, como es el caso de los vendedores ambulantes.

(La Secretaria de Agricultura y Mercadeo deberá emitir reportes informativos consultados en diferentes fuentes, como el SIBSA, UMATAS, entre otros, con el fin de mantener comunicados a los usuarios sobre eventualidades en oferta y precios).

14.3 EN PRODUCTO

❖ **Objetivo.** Generar mayor valor agregado en la presentación de los productos.

❖ **Estrategia.** Se necesitará construir áreas exclusivas y técnicamente diseñadas, para realizar operaciones de acondicionamiento del producto tales como : limpieza, clasificación y empaque. Para lo cual se requerirá dotar de equipo y maquinaria tecnificada, por ejemplo, la adquisición de cortadoras, mangueras con presiones especiales, piscinas de lavado, lavadoras de tambor con el fin de remover completamente la tierra y otros materiales adheridos al cuerpo de los productos. Para el proceso de clasificación se debe disponer de sitios adecuados que permitan separar los productos, ya sea por tamaño, calidad, volumen etc. Es posible pensar en adquirir tecnología que permita medir y estandarizar el calibre de algunos productos y para el empaque se debe seleccionar el adecuado, pues existen numerosos materiales y formas como es el caso del plástico, madera, polímeros, cabuya, cartón, el empaque debe adaptarse a las propiedades de los productos agrícolas que son perecederos y se distinguen por tener diferentes características que pueden ser:

fragilidad, tiempo de conservación y maduración, humedad, aroma, tamaño, etc., esto permitirá identificar qué tipo de empaque ofrece las mejores condiciones de protección; así como también, facilitar la exhibición del producto y la sensibilización directa del cliente.

Este es un proyecto industrial de consolidación gradual, que merece de un control permanente para minimizar los riesgos que implica su ejecución y debe ser apoyado por profesionales expertos en la materia e impulsado por la Alcaldía Municipal en cabeza de la Secretaria de Agricultura y Mercadeo, complementándose con capacitación ya que el conocimiento produce más productividad y entrega a las personas la autonomía suficiente, para generar ideas y solucionar problemas.

14.4 EN PLAZA

❖ **Objetivo.** El segmento o mercado objetivo para la plaza El Potrerillo es el público popular y rural aledaño al municipio de San Juan de Pasto.

❖ **Estrategia.** Adaptar el segmento a las necesidades a priori de los clientes, que van desde su situación económica hasta la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, teniendo en cuenta que cada individuo es un segmento independiente y es indispensable mejorar las relaciones interpersonales vendedor cliente, para establecer un ambiente de confianza y fidelidad al servicio.

14.5 EN COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD).

La Comunicación incluye la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la difusión y las relaciones públicas. La decisión de utilizar una o todas las herramientas depende del grado de intensidad, frecuencia, cubrimiento, tendencias, presupuesto adecuado a la plaza de mercado “El Potrerillo”.

❖ **Objetivo.** La más importante decisión con respecto a la promoción es el mensaje a comunicar.

También, es destacable la utilización del Merchandising; puesto que es la herramienta que servirá para complementar la mezcla de mercadeo que se utilizará para impulsar los productos y beneficios de comprar en “El Potrerillo”, dará apoyo como un elemento esencial en todas las actividades concernientes en el punto de venta, permite prestar un servicio de venta y un acercamiento comunicativo adecuado con el cliente, con el fin de permitir posicionar el producto gracias a este elemento promocional se puede influir en constante mecanismo de recordación del producto, mejorando las técnicas de servicio y presentación de los productos en el punto de venta se avanza significativamente, puesto que captar la atención del cliente en primera instancia, es el comienzo del éxito en el proceso comunicativo.

❖ **Estrategia.** Diseñar un mensaje creativo y de fácil percepción, este incluirá la imagen que se pretende posicionar (precios económicamente competitivos), respaldado por otros objetivos que se pretenden alcanzar (servicio, seguridad, comodidad, asesoramiento, calidad, producto), paralelamente se podrá, a través de la utilización de espacios en los medios masivos acreditados para fines sociales, promover un servicio educativo que impacte en especial sobre la población joven acerca de las bondades alimenticias en cuanto a valor nutritivo de las frutas y hortalizas, para que la demanda de estos productos vaya siempre en aumento.

La finalidad del mensaje es crear un diferenciador estratégico que represente e identifique al mercado “El Potrerillo”, el canal y la frecuencia se determinarán por concepto del alcance y los objetivos que se pretenden alcanzar, lógicamente concertado con la Secretaría de Agricultura y Mercadeo, con el ánimo de establecer el presupuesto necesario para este fin.

- En la plaza de mercado es muy común y representativo pregonar en voz alta para hacer la difusión publicitaria de los productos, la excesiva utilización de este medio para anunciar, ocasiona que prospere un ambiente negativo para el cliente el cual se mira acosado y confundido, por esta y otras razones es indispensable mejorar la comunicación con el cliente; a través, del **Merchandising** se puede orientar y capturar la atención del cliente de una manera más amable y efectiva, su aplicación es fundamental para distribuir y rentabilizar el espacio con que cuenta el puesto de venta, utilizar técnicas de Planimetría para ubicar y exhibir estratégicamente los productos, estantería, elementos de información tales como: precios, nombres, pesos, cantidades o disponer en forma adecuada las promociones, este conjunto de acciones facilitarán la comunicación, permitirán atender más público porque las personas ya están informadas de antemano, ubicar al cliente según sus necesidades y capacidad de compra; es importante para implementar esta estrategia contar con la experiencia y creatividad que pueda aportar el usuario vendedor, que en últimas instancias será beneficiado si maneja correctamente el concepto y las técnicas.

Debe existir una planificación flexible y funcional, ya que no se puede sacrificar la integridad de los productos, sobre todo en los agrícolas, cuyo proceso de maduración y frescura se pueden ver amenazados.

15. PLAN ANUAL DE MERCADEO

Establecidos los objetivos y las estrategias para la plaza de mercado “El Potrerillo”, se hará su planteamiento para la ejecución operativa en el tiempo y espacio (2004-2005).

Cuadro 12 . Plan anual de mercadeo, Plaza de mercado “El Potrerillo”.

OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN CONTROL
- Crear una Imagen Corporativa para la Plaza de mercado “El Potrerillo”,	Lograr que el 80% de los usuarios, trabajadores y administradores, conozcan e interpreten la imagen Corporativa.	Vincular capacitadores empresariales (Profesionales, egresados y estudiantes universitarios) Que Realicen campañas pedagógicas	ASESOR COMERCIAL	6 meses Enero 15 a junio 15 del 2005 (La imagen Corporativa Es una actividad diaria)	EI Asignado por La SAM	Indice de Actividad (Monitoreo con encuesta y entrevista al azar, de un grupo focal ya instruido.)
- Capacitar a los usuarios vendedores sobre el servicio al cliente y principios de Mercadeo, para mejorar en atención y satisfacción del cliente	Capacitar al 50% en el primer trimestre y el resto en el segundo.	Desarrollar un programa de aprendizaje acorde al nivel educativo.	- Área de Talento Humano - Trabajo social	6 meses Enero 15 a julio 15 del 2005	Recaudo de los Usuarios, Alcaldía Municipal	Indice de equidad Indice de impacto
- Mejorar las condiciones y presentación de los productos en los puestos de venta	Incrementar en un 30% la cantidad de producto mejorado listo para la venta	Acondicionar los sitio de almacenamiento, selección, lavado y empaque de los productos agrícolas	- Área de proyectos - Área de producción - Ing. Industrial	4 meses febrero 20 julio 20 del 2005	Recaudo de los Usuarios, Alcaldía Municipal	Indice Eficacia
OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN CONTROL
Hacer inversión en promoción y comunicaciones, que permitan difundir la imagen de la Plaza.	Lograr que un 40% del Público reciban el mensaje	Desarrollar campañas promocionales de acuerdo a la temporada, para aprovechar al máximo el	- Área de Mercadeo - Asesor De Mercadeo	Cada 2 meses *En Epoca de menores ventas incrementar la frecuencia	Recaudo de los Usuarios, Alcaldía Municipal	Indice de eficiencia

		momento coyuntural				
- Ofrecer precios Competitivos.	Lograr un margen de ventas superior a la competencia.	*Control de precios y medidas. *disminuir el número de intermediarios que están por fuera del Potrerillo. * Sistema interno	- Area de finanzas SAM. - Control y recaudo	Enero 1 a Diciembre 31 del 2005	EI Asignado por La SAM	- Grado de satisfacción frente al precio - Indicadores de Ejecución Empresarial
- Superar las deficiencias que presenta el área de mercadeo de la SAM,	Implementar en un 100%, un nuevo modelo de Mercadeo para la SAM.	Diseñar la nueva estructura organizacional con los respectivos recursos humanos y físicos que la complementaran.	Secretario y Subsecretario de La SAM	2 meses Enero 10 a marzo 10	Alcaldía Municipal	Indice de Gestión por unidad estratégica o de negocio

15.1 INDICADORES DE GESTIÓN⁸

Con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto estratégico se definen los índices para medir el desempeño de la organización, la medición se realiza periódicamente y produce ajustes o modificaciones en el plan.

Para realizar el respectivo control y evaluación del PLAN ANUAL DE MERCADEO PLAZA DE MERCADO “EL POTRERILLO”, se utilizarán los siguientes indicadores:

❖ **indicadores de gestión por unidad estratégica o de negocio.** Mide los resultados de cada área funcional de la empresa. Para el caso de la Secretaría de Agricultura y Mercadeo (SAM), se medirá el funcionamiento de la reestructurada área de Mercadeo.

❖ **indicadores de ejecución empresarial.** Tiene en cuenta el presupuesto porque es el punto de partida en la planeación de una gestión y debe reflejar los objetivos, metas y programas así como conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. La información que se genere sobre la ejecución presupuestal es básica para la toma de decisiones.

❖ **Indicadores de eficiencia.** Mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos invertidos o utilizados.

❖ **Indicadores de eficacia.** Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas sin tener en cuenta los recursos empleados, sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización.

❖ **Indicadores de equidad.** Miden la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye a sus grupos de interés “Usuarios Vendedores. Estos indicadores determinan la función social que toda organización desempeña en busca del bien común.

❖ **Indicadores de impacto.** Mide aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa, aquellos elementos diferenciadores frente a la competencia.

❖ **Indicadores de actividad.** Hacen el seguimiento de los eventos que se planean y los que se ejecutan. Controlan la desviación en tiempo entre las fechas programadas y su ejecución. Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de decisiones gerenciales .

⁸ GONZÁLEZ C. Planeación estratégica. Bogotá: Fundación Universitaria San Martín, 1999. p. 11.

CONCLUSIONES

Dada la complejidad de la problemática de la Plaza de Mercado el Potrerillo, la importancia de su actividad sobre todo por la generación de empleo e instrumento para garantizar la seguridad alimentaria y elemento constitutivo de la cadena productiva, se debe abordar dicha problemática y estudio conceptualmente mirando a la Plaza de Mercado el Potrerillo como un sistema complejo dentro del cual todas sus partes están interconectadas entre sí afectándose mutuamente, la Plaza en su conjunto, es entonces un conjunto de relaciones y situaciones, es la síntesis global de un sistema no una visión parcial (social, financiera, física o de mercadeo etc.) de la situación.

Analizando la situación actual de la Plaza de Mercado “El Potrerillo”, a partir de la información obtenida tanto de su entorno socioeconómico que la rodea como de su situación interna de funcionamiento, mas la experiencia de estos seis meses de práctica, se deben plantear estrategias a mediano y largo plazo con el fin de mejorar la imagen de esta tradicional plaza en la región, creando un mayor sentido de pertenencia hacia ella no solo de los usuarios vendedores sino de toda la ciudadanía en general.

La situación que se presenta en nuestras Plazas de mercado especialmente la plaza de mercado “El Potrerillo” esta enmarcada en un ambiente desvanecido por la experiencia de nuestros vendedores en su mayoría detallistas a los cuales la venta de sus productos no les genera grandes utilidades, este ingreso esta enmarcado en una economía de subsistencia.

Se puede afirmar que es necesario dotar a la Ciudad de Pasto de un nuevo centro de distribución de alimentos puesto que la población ha crecido notablemente en los últimos años, ya que el actual es insuficiente para la población actual además de carecer de espacio es antiestético mal distribuido, carece de condiciones óptimas para la buena atención y retención de clientes.

La estructura actual del Potrerillo no proporciona las condiciones necesarias para pensar en abrir nuevos mercados a otros destinos internacionales, esta falta de capacidad se presenta desde el recurso humano que desconoce sobre el tema o piensan que no tienen oportunidad para participar en este tipo de negocios. Los comerciantes que trabajan con productos provenientes del exterior principalmente del Ecuador, lo hacen a través de intermediarios ya sea por medio de importadores externos o lo que es más preocupante es el desconocimiento total de la procedencia de las mercancías, que pueden ingresar de manera ilegal. Sin embargo, estos comerciantes tienen interés en capacitarse, para encontrar soluciones y alternativas comerciales para vender o adquirir sus productos, dado que en ciertas ocasiones de bonanza los precios locales son muy bajos y dejan pasar esta oportunidad para encontrar otras opciones de ganancia.

la modernización de la Plaza de Mercado, es la plataforma para fusionar esfuerzos tanto humanos como económicos, que permitan integrar el comercio internacional como proceso indispensable para enfrentar el ambiente que avecinda la Globalización.

RECOMENDACIONES

Consolidar alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para la creación y consolidación de proyectos al interior de las Plazas de Mercado de la Ciudad de Pasto.

Actualizar y complementar estudios de mercado para determinar que productos son competitivos del municipio. A su mismo a partir de estudios actualizados realizar acciones y proyectos de modernización para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a situaciones estacionales.

Apoyar e impulsar la conformación de cadenas productivas y la asociatividad de los pequeños campesinos orientarlos hacia la negociación de productos en volumen y estimular proyectos de producción y comercialización de alimentos con tecnología limpia, mejorar la disponibilidad de alimentos para el consumo familiar .

Fortalecer las condiciones de mercados que se encuentran a parte de los agrícolas como es el caso de las artesanías, venta de animales, pescado, comidas y abarrotes creando condiciones para establecer mercados especializados o temporales.

Actualizar la base de datos de los usuarios y vendedores y del personal en general de la Plaza de Mercado “ El Potrerillo”, con esto se lograra aplicar efectivamente los planes que se tengan proyectados para lograr un mayor control es indispensable carnetizar a esta población, de esta manera se evitara problemas como. Competencia desleal, invasión del espacio por parte de personas ajenas a la Plaza de mercado.

Por otro lado las personas que tengan legalizada su situación pueden recibir otros beneficios a parte de explotar su puesto de trabajo
Unificar criterios en aspectos como elementos de señalización , elementos de exhibición de productos, imagen visual corporativa, carnetización de los vendedores.

Establecer convenios con Universidades para realizar trabajos de investigación relacionados con mercadeo, administración, medio ambiente esto con el fin de mejorar tanto física como empresarialmente la Plaza.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Operación, Administración y Modernización de Las Plazas de Mercado. Pasto: Secretaria de Agricultura y Mercadeo, 2002. 120 p.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de desarrollo municipal : Pasto merece respeto. Pasto: La Alcaldía, 2001. 140 p.

ALVAREZ, Jaime. ¿Qué es qué en Pasto?. 2 ed. Pasto: Biblioteca nariñense de bolsillo, 1985. 277p.

CAÑIZARES J, Jairo J. Manual de Recursos Naturales Renovables. Pasto: Corporación Autonoma Regional de Nariño, 1994. 89 p.

FRED, David R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Litografía Ingramax, 1997. 344 p.

GONZÁLEZ C. Planeación estratégica. Bogotá: Fundación Universitaria San Martín, 1999. p. 30 p.

GUTIÉRREZ RESTREPO, Iván. Mercados mayoristas : Manual de Planeación y diseño. Bogotá: Imprelínea Ltda., 1998. 211 p.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Bogotá: McGRAW-HILL, 1999. 350 p.

MENDEZ, Carlos E. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 320 p.

SABINO, Carlos A. El Proceso de Investigación. Medellín: Cometa de Papel, 1997. 230 p.

FRIGERIO, Norberto y SCHUETZ, Guilherme. La acción municipal en el abastecimiento de alimentos. Bogotá: FAO, 2001. 113 p.

ANEXOS

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MERCADEO DE PASTO

ENCUESTA: DIRIGIDA A LOS VENDEDORES INTERNOS DE LA PLAZA DE MERCADO EL POTRERILLO CON EL FIN DE FORMULAR UN ESTUDIO SOCIOECONOMICO - 2003

OBJETIVO: IDENTIFICAR, DESCRIBIR Y ANALIZAR LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS SOCIALES Y ECONOMICAS DE LOS USUARIOS DE LA PLAZA DE MERCADO EL POTRERILLO.

1. ASPECTOS GENERALES

FECHA DE LA ENCUESTA: MES _____ DIA _____ de 2003 ENCUESTA N 0 _____

SECTOR MERCADO: _____ PUESTO No. _____ EVENTUAL _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ CEDULA No: _____ SEXO: M F

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO SEPARADO VIUDO UNION LIBRE

LUGAR DE PROCEDENCIA: PASTO OTRO MUNIC. _____ OTRO DPTO: _____ OTRO PAIS _____

RAZON ABANDONO LUGAR DE PROCEDENCIA: TRABAJO SALUD VIOLENCIA OTRO CUAL _____

NIVEL DE EDUCACION: NINGUNO PRIM. SECUNDARIA TECNICO UNIVERSITARIO

LUGAR DE RESIDENCIA: B/V _____ ESTRATO _____ TEL / CEL _____

2. COMPOSICION DE LA UNIDAD FAMILIAR

Personas a cargo de Unidad Familiar				1	2	3	4	5	6	7	8	MAS?					
No.	PARENTESCO	EDAD	SEXO		E. CIVIL	OCUPACION				TRABAJO		INGRESOS MENSUALES	EDUCACION		CONVIVE		
			M	F		EM P	EST	A.C.A S	DES	SI	NO		NIVEL	GRAD	PERM	OCAS	

3. DATOS DE LA VIVIENDA

3.1 TIPO DE VIVIENDA

CASA APARTAMENTO CUARTO

INQUILINATO OTRO CUAL? _____

3.2 PROPIEDAD VIVIENDA

PROPIA CREDITO HIP ARRENDADA

ANTICRESADA OTRA CUAL?

VALOR CUOTA ARREND, ANTICRES: \$ _____

3.3 SERVICIOS PUBLICOS

ACUEDUCTO ALCANTARILLADO TELEFONO VIGILANCIA

ENERGIA ASEO NINGUNO

3.4 MATERIALES DE LA VIVIENDA Y TAMAÑO

PAREDES			PISOS				TAMAÑO			
LADRILLO <input type="radio"/>	BAREQUE <input type="radio"/>	TAPIA <input type="radio"/>	TIERRA <input type="radio"/>	CEMENT <input type="radio"/>	MADERA <input type="radio"/>	MARMO L <input type="radio"/>	COCINA <input type="radio"/>	SALA <input type="radio"/>	COMEDOR <input type="radio"/>	NEGOCIO <input type="radio"/>
			BALDOSA <input type="radio"/>	CERAMIC A <input type="radio"/>	ALFOMB R <input type="radio"/>	OTRO <input type="radio"/>	No. DORMIT _____	ESTUDIO <input type="radio"/>	GARAJE <input type="radio"/>	OTRO <input type="radio"/>

4. DATOS SOBRE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL

4.1 REGIMEN DE SALUD

SUBSIDIAD. CONTRIBUTIVO Cual _____

AFILIADO BENEFICIARIO

4.2 REGIMEN DE PENSIONES

ESTA AFILIADO ACTUALMENTE SI NO

AÑOS COTIZADOS No. _____

NUNCA HA ESTADO AFILIADO

5. PARTICIPACION EN RECREACION DEPORTE Y CULTURA SI NO

CADA CUANTO TIEMPO QUE TIPO PARTICULARMENTE CON LA FAMILIA EN EL MERCADO	RECREACION SI NO		DEPORTE SI NO		CULTURA SI NO	

6. ESTUDIO AMBIENTAL

SEPARA LOS RESIDUOS ORGANICOS DE LOS RECICLABLES: SI NO PORQUE _____
 SI SU RESPUESTA ES NO, COMO REALIZA EL MANEJO DE LOS RESIDUOS:
 CARRO RECOLECTOR ALIMENTO DE ANIMALES OTROS CUAL? _____
TIENE CONOCIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RESIDUOS SI NO
 SI SU RESPUESTA ES SI A TRAVES DE QUE OBTUVIERON EL CONOCIMIENTO: CHARLAS TALLERES OTRA
 CUAL? _____
CREE QUE LOS RESIDUOS TIENEN VALOR ECONOMICO Y AMBIENTAL: SI NO PORQUE _____
QUE PIENSA SI A CAMBIO DE LOS RESIDUOS QUE USTED RECICLE RECIBIERA UN INCENTIVO PARA CONTRIBUIR A SU BIENESTAR: MUY BUENO BUENO REGULAR MALO

QUE DIAS VENDE EN EL PUESTO: LUN MAR MIER JUEV VIER SAB DOM TODA LA SEM.
 PRODUCTOS/ S.S. QUE SE COMERCIALIZA _____

TIPO DE PRODUCTO: FRUTAS VERDURAS Y HORTALIZAS LEGUMBRES ABARROTES TUBERCULOS
 CARNE VISCERAS POLLO PESCADO E.MENORES VIVAS LACTEOS RESTAURANTE CAFETERIA COMIDAS RAPIDAS HIERBAS MEDICINAL EMPAQUES CANASTAS MATERAS GRANOS PANELA P.NATURALES HUEVOS CALZADO ROPA FERRETERIA P.AGRICOLAS OTRO CUAL? _____

PROCEDENCIA DEL PRODUCTO: DPTO _____ MUNICIIO _____ PAIS _____

COMO ESTABLECE EL PRECIO: DIA HORA TENDENCIA GANANCIA INFORM. EXTERNA COMPETENCIA

ABASTECIMIENTO DEL PUESTO	CREDITO <input type="checkbox"/> CONTADO <input type="checkbox"/>	
	EN VOLUMEN	EN DINERO
COMPRAS DIARIAS PROMEDIO		
COMPRAS SEMANALES PROMEDIO		
COMPRAS QUINCENALES PROMEDIO		
COMPRAS MENSUALES PROMEDIO		

VENTAS EN EL PUESTO	CREDITO <input type="checkbox"/> CONTADO <input type="checkbox"/>	
	EN VOLUMEN	EN DINERO
VENTAS DIARIAS PROMEDIO		
VENTAS SEMANALES PROMEDIO		
VENTAS QUINCENALES PROMEDIO		
VENTAS MENSUALES PROMEDIO		

DIAS QUE MAS SE VENDE _____ **PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES:** _____

MES MAS MALO DEL AÑO _____

CAPITAL DE TRABAJO \$: _____

SE PRESENTAN PERDIDAS SI NO PORQUE? _____

GASTOS ADICIONALES DE COMERCIALIZACION CUANTO:
 TRANSPORTE \$ _____
 CARGUE Y DESCARGUE \$ _____
 OTROS \$ _____

HA SOLICITADO CREDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO DEL MERCADO, A QUIEN?
 ❖ ENTIDAD FINANCIERA
 ❖ PARTICULARES INTERES _____%

ADMINISTRACION DEL PUESTO DE VENTA

LLEVA ALGUN TIPO DE CONTABILIDAD: SI NO

❖ REGISTROS MANUALES INVENTARIOS NINGUNO

HA REALIZADO PRACTICAS DE MERCADEO Y PROMOCION SI NO

PROMOCIONES DESCUENTOS COMBOS VENDAJE PUBLICIDAD

SABE UD QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE SI NO

ACONDICIONA -MEJORA/ DEL PDCTO: NINGUNO
 LAVADO LIMPIEZA EMPACADO SELECCIONADO PREPARADO OTRO CUAL? _____

COMO HACE LA ATENCION DE RECLAMOS
 CAMBIO DE PRODUCTO DEVOLUCION DE DINERO SOLUCION DE PROBLEMA NINGUNO

INVERTIRIA TIEMPO Y RECURSOS EN CAPACITACION DE MERCADEO QUE SE ADAPTE A SUS NECESIDADES Y LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO: SI NO PORQUE _____

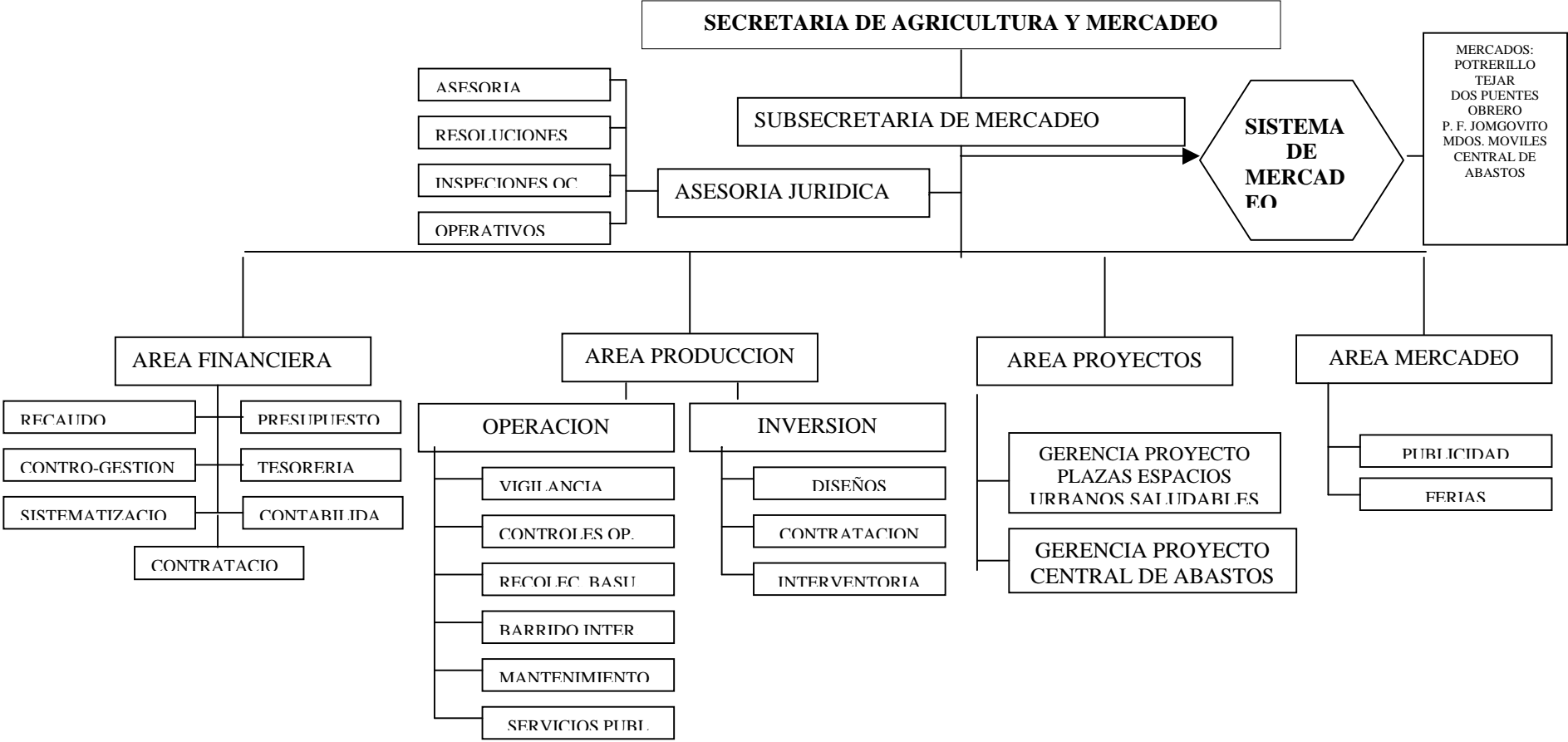
8. DESTINO DE LA GANANCIA MENSUAL

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	CONCEPTO	VALOR MENSUAL
ALIMENTACION		SERVICIOS PUBLICOS	
VIVIENDA		RECREACION	
EDUCACION		PAGO SALARIOS A TERCEROS	
SALUD		AHORRO	
TRANSPORTE		OTROS	

9. CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LOS PROBLEMAS MAS GRAVES DEL MERCADO .

ENCUESTADOR:

Anexo B. ORGANIGRAMA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MERCADEO



Anexo C. Proceso de Planeación Estratégica de la Secretaria de Agricultura y Mercadeo.

