

**COMERCIALIZACIÓN DE ALGUNOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS  
RELEVANTES DE LEIVA Y EL ROSARIO NARIÑO (PLÁTANO, YUCA, LIMÓN,  
MANÍ Y FRIJOL)**

**EVELIN CRISTINA BURBANO SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**COMERCIALIZACIÓN DE ALGUNOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS  
RELEVANTES DE LEIVA Y EL ROSARIO NARIÑO (PLÁTANO, YUCA, LIMÓN,  
MANÍ Y FRIJOL)**

**EVELIN CRISTINA BURBANO SANCHEZ**

**Trabajo de pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
MG. FABIO MEJIA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**FABIO MEJIA ZAMBRANO  
ASESOR**

---

**FERNANDO GUERRERO FARINANGO  
JURADO**

---

**IVAN MARTINEZ GUERRERO  
JURADO**

**San Juan de Pasto, 7 de Mayo de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a:

Dios y a mi familia

## RESUMEN

Los hallazgos y aportes más relevantes de la presente disertación, son producto de una reflexión colectiva con el equipo de trabajo tanto de los municipios de Leiva y El Rosario, como de la participación de profesionales en las diferentes áreas pertenecientes al grupo técnico del programa “Si Se Puede”, con el cual se realizó la pasantía, y en consecuencia los resultados, son del equipo de trabajo.

En primera instancia se realizó un análisis situacional, en donde mediante el perfil de capacidades internas de los agricultores, se encontró que la fortaleza más importante es la calidad de los productos; y una de las debilidades más notorias, la falta de planeación y asociación. Al final se puede concretar que la posición competitiva de los productores agrícolas es relativamente débil, ya que se enfrentan a un entorno en donde hay más amenazas que oportunidades, como se puede ver en los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Con el estudio de mercado llevado a cabo en la plaza de mercado El Potrerillo, se concluye que el portafolio de los productos agrícolas que los productores de Leiva y El Rosario deben comercializar son: plátano, frijol, y limón. El flujo de efectivo que se mueve en esta plaza de mercado es muy importante, lo cual es atractivo para los productores, ya que la mayoría de pagos se hace de esta manera, pero si no se organizan, el poder de negociación se verá reducido.

Con el estudio técnico-organizacional se pudo evidenciar que la construcción de un centro de acopio para el manejo post-cosecha y almacenamiento de los productos, es urgente, dada su naturaleza perecedera, y para que éstos puedan llegar a los lugares de destino en excelentes condiciones.

Para finalizar con el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se recomienda a los productores agrícolas aplicar las estrategias de: Penetración en el Mercado y Desarrollo de Mercado.

Palabras claves: centro de acopio, productores agrícolas, post-cosecha, almacenamiento, agricultores.

## ABSTRACT

The most relevant findings and contributions of the present dissertation, are a product of a collective reflection with the equipment of work from the municipalities of Leiva and El Rosario, as well as the participation of professionals in the different areas belonging to the technical group of the program "Si Se Puede", with which the internship was done, and in consequence the results are of the equipment of work.

It was carried out a situational analysis at first, where by means of the profile of internal capacities of the farmers, it was found that the most important strength is the quality of the products; and one of the most well-known weaknesses, the lack of planning and union. Finally it is possible to make tangible that the competitive position of the agricultural producers is relatively weak, since they face an environment where there are more threats than opportunities, like it is considered in the results of the Matrix of Evaluation of Internal Factors and the Matrix of Evaluation of External Factors.

With the research of the market conducted in the marketplace El Potrerillo, it is concluded that the portfolio of the agricultural products that the Leiva and El Rosario's producers must commercialize, are banana, bean, and lemon. The flow of cash that moves in this center is very important, being attractive for the producers, since the majority of payments is done by this way; but if they are not organized, the bargaining power will be limited.

By means of the technician - organizational study could be demonstrated that the construction of a center of collection for the post-harvests managing and products storage is urgent, given their perishable nature, and in order that these can come in excellent conditions to the places of destination.

To finish with the fulfillment of the aims of the present study, it is recommended to the agricultural producers, apply the strategies of Penetration the Market and Development of Market.

Key words: gathering center, agricultural producers, post-harvests managing, products storage, farmers.

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN .....	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	21
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2. OBJETIVOS .....	23
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. JUSTIFICACION .....	24
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1 MARCO CONCEPTUAL .....	25
4.2 MARCO LEGAL .....	28
4.3 MARCO ESPACIAL .....	30
4.4 MARCO TEMPORAL .....	30
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
5.1.TIPO DE ESTUDIO .....	31
5.2 METODO .....	31
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	32
6. ANALISIS SITUACIONAL DE LOS PRODUCTORES DEL AREA DE INFLUEN- CIA DEL PROGRAMA SI SE PUEDE.....	33
6.1 PRESENTACION DEL PROGRAMA SI SE PUEDE.....	33
6.1.1 Antecedentes .....	33
6.1.2 Modelo del programa .....	36

6.1.3 Descripción de la acción y su eficacia.....	38
6.1.4 Fases del programa .....	40
6.1.5 Componentes del programa.....	40
6.2. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS .....	40
6.2.1 Análisis de variables internas: .....	41
6.2.2 Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI .....	47
6.2.3 Plano de influencias/ dependencias directas .....	48
6.2.4 Resultados de relación entre variables internas.....	50
6.2.5 Variables claves del sistema según software MICMAC .....	51
6.3. PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS.....	52
6.3.1 Análisis de variables externas .....	52
6.3.2 Matriz del perfil de amenazas y oportunidades del medio - POAM.....	60
6.3.3 Plano de influencias/ dependencias directas .....	61
6.3.4 Resultado relación entre variables externas.....	62
6.3.5 Variables claves del sistema según software MICMAC .....	62
7. ESTUDIO DEL MERCADO: .....	65
7.1 ESTUDIO DEL CLIENTE .....	65
7.1.1 Informe de comercialización del Programa Si Se Puede .....	81
7.2 ESTUDIO DEL CONSUMIDOR.....	82
7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	88
8. LOCALIZACIÓN DE CENTROS MULTIFUNCIONALES DE APOCIO Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	93
8.1 CENTROS MULTIFUNCIONALES DE ACOPIO.....	93
8.1.1 Localización por puntos.....	93
8.1.2 Distribución logística de las instalaciones .....	95
8.1.3 Producción agroecológica .....	98

8.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....	98
8.2.1 Modelo integral a seguir .....	98
8.2.2 Conformación de asociaciones en los municipios de Leiva y El Rosario ...	100
9. FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	103
9.1 MATRIZ DOFA.....	103
9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN .....	105
9.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE .....	108
9.4MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE) .....	109
9.5 ANÁLISIS DE MATRICES.....	112
9.6 PLAN DE ACCIÓN .....	112
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES .....	118
BIBLIOGRAFÍA .....	119
NETGRAFIA.....	121
ANEXOS .....	124

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pag.</b>
Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna PCI. ....	48
Cuadro 2. Variables internas claves del sistema – Productores de Leiva y El Rosario Nariño, según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC.....	51
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI), de los productores de Leiva y El Rosario Nariño - 2011.....	52
Cuadro 4. Producto interno bruto, participación porcentual por departamentos para el año 2008. ....	54
Cuadro 5. Porcentajes de participación al PIB Nacional por ramas de actividad para el periodo comprendido entre 2001-2009 .....	55
Cuadro 6. Matriz del perfil de amenazas y oportunidades del medio POAM .....	60
Cuadro 7. Selección de las variables externas claves del sistema – Productores de Leiva y El Rosario Nariño, según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC .....	62
Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), de los productores de Leiva y El Rosario Nariño - 2011.....	63
Cuadro 9. Frecuencia para determinar el nivel de formación académica de los dueños de bodegas de la Plaza de Mercado El Potrerillo.....	67
Cuadro 10. Frecuencia para el tiempo que llevan trabajando en el negocio.....	68
Cuadro 11. Frecuencia para los días en que realizan compras los dueños de bodegas .....	69
Cuadro 12. Frecuencia para el lugar donde realizan las compras los dueños de bodegas de la Plaza de Mercado El Potrerillo.....	71
Cuadro 13. Frecuencia para Forma de pago .....	72

Cuadro 14. Frecuencia para personas que compran alguno de los productos en estudio ¿Cuál? .....	73
Cuadro 15. Frecuencia para características que debe tener el producto que compra .....	77
Cuadro 16. Frecuencia para productos que compran los dueños de bodegas de la Plaza de Mercado El Potrerillo, fuera de los productos al alcance de este estudio .....	81
Cuadro 17. Frecuencia Para la demanda de plátano .....	84
Cuadro 18. Frecuencia Para la demanda de limón .....	84
Cuadro 19. Frecuencia Para la demanda de yuca .....	84
Cuadro 20. Frecuencia Para la demanda de frijol .....	85
Cuadro 21. Frecuencia para frecuencia de compra de los productos en estudio..	86
Cuadro 22. Compra semanal promedio por parte de los canales minoristas de cada uno de los productos en estudio.....	87
Cuadro 23. Frecuencia para días de compra .....	88
Cuadro 24. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto plátano .....	89
Cuadro 25. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto limón .....	90
Cuadro 26. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto frijol .....	91
Cuadro 27. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto yuca .....	92
Cuadro 28. Modelo de localización mediante el Método Cualitativo por Puntos de los centros de acopio multifuncionales, en la zona de influencia del programa Si Se Puede .....	94
Cuadro 29. Marco analítico para formular estrategias.....	103
Cuadro 30. Análisis DOFA para los Productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario .....	104

Cuadro 31. Análisis Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción para los productores de Leiva y El Rosario 2011 .....	106
Cuadro 32. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). .....	111
Cuadro 33. Plan de acción de los productores agrícolas .....	113

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Distribución logística de las instalaciones .....	95
Figura 2. Organigrama asociación de segundo nivel .....	102
Figura 3. Plano cartesiano matriz de la posición estratégica y evaluación de acción 2011 .....	107
Figura 4. Matriz interna –externa IE – Productores de Leiva y El Rosario (Nariño), año 2011. ....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pag.</b>
Grafico 1. Hectáreas sembradas de cultivos ilícitos en Nariño, periodo comprendido entre 2000- 2008 .....	34
Grafico 2. Hectareas erradicadas de cultivo ilicitos en Nariño, periodo comprendido entre 2000-2008 .....	35
Grafico 3. Estructura Organizativa .....	38
Grafico 4. Plano de influencias/ dependencias directas– variables claves internas- Productores de Leiva y El Rosario Nariño.....	49
Grafico 5. PIB total y agropecuario periodo comprendido entre 2001 y 2010 .....	56
Grafico 6. Plano de influencias/ dependencias directas – variables claves s de Leiva y El Rosario Nariño .....	61
Grafico 7. Genero de los dueños de bodegas de la Plaza de Mercado El Potrerillo .....	66
Grafico 8. Nivel de formación académica de los compradores al por mayor de la Plaza de Mercado El Potrerillo .....	66
Grafico 9. Propiedad del negocio .....	68
Grafico 10. Días de Compra.....	69
Grafico 11. Horario de transacciones .....	70
Grafico 12. Lugar de compra.....	71
Grafico 13. Forma de pago .....	72
Grafico 14. Productos en estudio demandados por los dueños de bodegas. ....	73
Grafico 15. Procedencia del plátano. ....	75
Grafico 16. Procedencia del limón.....	76
Grafico 17. Procedencia de la yuca.....	76

Grafico 18. Características que buscan, en los productos que compran los dueños de bodegas .....	77
Grafico 19. Calificación con respecto a la calidad .....	78
Grafico 20. Calificación con respecto a los precios que manejan los proveedores .....	79
Grafico 21. Requisitos que debe cumplir el proveedor .....	80
Grafico 22. Productos que compran los dueños de bodegas fuera de los productos del alcance de este estudio .....	80
Grafico 23. Tiempo que lleva constituido el negocio .....	83
Grafico 24. Productos al alcance de este estudio demandados por el mercado relevante de la ciudad de Pasto .....	83
Grafico 25. Frecuencia de compra de plátano .....	85
Grafico 26. Días de compra .....	87

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pag.</b>
Anexo A. Plan de estudio de mercado.....	125
Anexo B. Instrumento dirigido a los compradores al por mayor de frutas y verduras de la Plaza de Mercado El Potrerillo .....	128
Anexo C. Instrumento dirigido a los canales minoristas o fruver de la ciudad de Pasto .....	130
Anexo D. Flujo de caja de los productores agricolas.....	132
Anexo E. Estado de Resultado de los productores de leiva y el rosario (nariño).135	
Anexo F. Matriz de influencias directas - variables internas.....	136
Anexo G. Matriz de influencias directas - variables externas.....	137

## INTRODUCCIÓN

El informe final de pasantía que a continuación se presenta, busca entregar a los productores agrícolas de Leiva y El Rosario (Nariño) pertenecientes al programa Si Se Puede, una forma adecuada de comercialización para tornar competitiva la producción del sector agropecuario.

La pasante de este proyecto inició actividades dentro del programa Si Se Puede, con una contextualización de dicho programa, posteriormente visitó los municipios que abarcan este estudio para tener una visión más amplia de la forma en que se produce y se comercializa en esta región.

Para comenzar el capítulo uno se realizó una pequeña contextualización y reseña histórica del programa Si Se Puede, continua con un análisis del contexto situacional en que se encuentran los productores del área de influencia del programa considerando las dimensiones del entorno. Fruto de una reflexión colectiva con actores estratégicos del programa se deliberó sobre cuáles podrían ser las variables claves de éxito tanto internas como externas de los productores agrícolas y las condiciones en que se encuentran dichas variables, las cuales fueron debidamente estructuradas por quien llevó a cabo el plan de trabajo, lo que permitió identificar: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los aludidos. Una vez realizado el proceso de identificación de variables, se acude al análisis estructural utilizando el software MIC MAC, en donde a cada factor crítico de éxito se le otorga una calificación según su grado de dependencia e influencia con el fin de conocer las variables internas y externas de mayor importancia e influencia para los productores agrícolas en donde deben enfocar todos sus esfuerzos. La anterior información fue condensada en las matrices correspondientes: matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

En el capítulo dos se desarrollan los objetivos específicos dos y tres. Para determinar el mercado potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio y para conocer sobre el mercado de productos agrícolas, se realizó un censo en la Plaza de Mercado El Potrerillo. La decisión de realizar el censo en dicha localidad fue fundamentada a través de una entrevista estructurada aplicada por el programa Si Se Puede a los diferentes comercializadores satélite, en la cual uno de los ítems refería el lugar de compra de los productos que ofertan al público; en su mayoría respondieron en el potrerillo, salvo un mínimo e irrelevante porcentaje de comercializadores que normalmente traen sus productos de los minifundios de las poblaciones en donde habitan. Previo al censo realizado en la plaza de mercado se hizo un plan de estudio de mercado y se aplicó una prueba piloto para estudiar la pertinencia del instrumento. Por otro lado el programa Si Se Puede se encargó de hacer

entrevistas en dos supermercados de la ciudad de Pasto. Dentro de este capítulo se efectuó un análisis de la matriz de perfil competitivo por cada uno de los productos en estudio. Con el fin de determinar si los productos que se cultivan en el área de influencia son atractivos para el mercado relevante de la ciudad de Pasto, se realizó un muestreo por conveniencia (el cual es una técnica de muestreo no probabilístico, que intenta obtener una muestra de elementos convenientes) a los canales minoristas o fruver de la ciudad de Pasto. Teniendo en cuenta los resultados de dicho muestreo se pudo concluir que los productos agrícolas como la yuca, el plátano, el frijol y el limón son productos con una alta demanda por los canales minoristas.

En la siguiente etapa se procedió a determinar la ubicación de 5 centros multifuncionales de acopio mediante el método cualitativo por puntos y se realizó un pequeño esquema de la distribución física de estos centros, en los aspectos organizacionales se habla sobre el modelo integral a seguir para fortalecer la competitividad de los productores agrícolas de los municipios en estudio.

Dado el alcance de la pasantía se presento una serie de objetivos entre los cuales es importante mencionar no se abordo el estudio financiero lo cual tubo la anuencia tanto de los municipios con quien se llevo a cabo el trabajo como de los jurados evaluadores de la universidad.

Como etapa final se adaptan los factores críticos para el éxito contenidos en las matrices tanto de factores internos como externos a matrices de formulación estratégica tales como: Matriz DOFA, Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción (PEEA), Matriz Interna-Externa (IE) y Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica (MCPE), las cuales arrojaron información que permitió la selección de las estrategias más adecuadas para la situación de los productores agrícolas pertenecientes al programa Si Se Puede.

No obstante, se hizo necesario plasmar conclusiones del estudio realizado y dar recomendaciones a los agricultores de los municipios en estudio para tornar competitiva la producción y comercialización de los productos agrícolas.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de Nariño en el año 2007 fue el mayor productor de hoja de coca en el país, registrando 20.559 has, aunque en el año 2008 se obtuvo una disminución debido a la erradicación manual y a la fumigación o aspersión, pasando a 19.612 has<sup>1</sup>. Pese a los esfuerzos tanto de la gobernación de Nariño como a nivel nacional, no se ha logrado disminuir significativamente el área de cultivos.

Los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño) ubicados al norte del departamento, son municipios en donde la gran mayoría de su población se dedica al cultivo de hoja de coca, se ha detectado una alta correlación entre tasa de homicidios y cultivos de uso ilícito, los municipios en donde no hay este tipo de cultivos presentan una tasa por debajo del promedio nacional, en tanto que los que la tienen, muestran tasas que superan hasta tres veces el promedio nacional, haciendo evidente la correlación entre grupos armados, homicidios y cultivo de coca. El gobierno nacional en un intento por acabar con este conflicto social ha acudido a la erradicación manual y a las fumigaciones o aspersiones, las cuales son perjudiciales para los suelos y afecta además de la coca los otros cultivos de los campesinos.

Por otro lado la erradicación de los cultivos ilícitos acarrearía pobreza a la región, los agricultores han dejado de lado los cultivos lícitos como la yuca, el café, etc. Para dedicarse de lleno al cultivo de la hoja de coca. Mientras no se disminuya el área de los cultivos ilícitos va a ser muy difícil finalizar con la violencia e inseguridad de estos dos municipios, pero no se trata solamente de terminar con estos cultivos, al mismo tiempo se hace necesario plantear otra manera de sostenimiento para los campesinos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Gobernación de Nariño ha puesto en marcha el programa "SI SE PUEDE" el cual se financiara con recursos de cooperación internacional, de la mano de Acción Social, y bajo la asesoría de "VALLENPAZ", este programa tiene como objetivo: Generar condiciones apropiadas para el desarrollo humano sostenible, estableciendo un Programa de Desarrollo Social y de Economía Campesina que permita la sustitución voluntaria del cultivo ilícito de Coca conllevando a un restablecimiento de una economía lícita y competitiva en los municipios de Leiva y El Rosario pertenecientes al departamento de Nariño. El programa se divide en tres partes: Asociativa, Productiva y Comercialización. Habrá una Cobertura total de los dos municipios. En cada corregimiento habrá 3

---

<sup>1</sup> Nariño, Gobernación de Nariño. Datos CIMSI 2008

técnicos, cubriendo de todo el territorio y toda la población. En la parte asociativa habrá énfasis en los procesos de organización comunitaria. En el área productiva el objetivo es que los agricultores obtengan productos de calidad, para esto los técnicos harán un acompañamiento en lo que es: cultivo, cosecha y postcosecha. Con respecto a la comercialización “SI SE PUEDE” cumple un papel de mediación y acompañamiento, se busca un comprador para los productos que están en cosecha y se hace el contacto entre: productor y comprador con accesoria de un técnico de mercadeo del programa “SI SE PUEDE”.

Todo este proceso busca tornar competitivos los productos de los municipios de Leiva y el Rosario asegurando el mercado para dichos productos, contribuyendo a un incremento en los ingresos de estas poblaciones vulnerables. Es por esto que se presta ayuda técnica en cosecha y poscosecha para obtener productos de buena calidad y venderlos a altos precios, igualmente el programa tendrá en cuenta, las vías, los sistemas de riego para enfrentar los fuertes veranos y los créditos que necesitan los campesinos para su producción y posterior comercialización. También se trata de establecer si los productos que se sembraban ancestralmente, antes del cultivo de la hoja de coca, son productos acordes al piso térmico, al suelo y al clima de la región, y determinar si son productos que se están demandando en el mercado o de lo contrario identificar los productos que se deberían sembrar teniendo en cuenta los anteriores aspectos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo tornar competitivas las alternativas de generación de ingresos de la población vulnerable de los municipios de Leiva y El Rosario (Nariño) en el marco del programa “Si Se Puede”?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Considerando las dimensiones del entorno, en qué contexto situacional se encuentran los productores del área de influencia del programa “Si Se Puede”?
- ¿Cuál es el mercado potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio?
- ¿Los productos que se cultivan en el área de influencia son atractivos para el mercado relevante de la ciudad de Pasto?

- ¿Cuál es la localización apropiada de los centros multifuncionales de acopio y que aspectos organizacionales se deben considerar para fortalecer la competitividad de los aludidos productores?
- ¿Qué estrategias permiten fortalecer la posición competitiva de los productores de Leiva y el Rosario Nariño?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la forma adecuada de comercialización para tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño).

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar el contexto situacional en que se encuentran los productores del área de influencia del programa “Si Se Puede” considerando las dimensiones del entorno.
- Determinar el mercado potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio.
- Determinar si los productos que se cultivan en el área de influencia son atractivos para el mercado relevante de la ciudad de Pasto.
- Definir la localización de los centros multifuncionales de acopio y establecer los aspectos organizacionales que se deben considerar para fortalecer la competitividad de los aludidos productores.
- Formular estrategias que permitan fortalecer una posición competitiva a los productores agrícolas de Leiva y El Rosario Nariño

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente justificación se da desde el contexto: teórico, metodológico y práctico.

Este proyecto tiene una justificación teórica ya que busca contrastar teoría, y realidad del área de influencia, es pertinente por que enmarca los escenarios del conocimiento adquiridos en la formación académica. Se tendrá en cuenta el proceso de comercialización así como también la gestión de marketing de Phillip Kotler<sup>2</sup>, Teoría de la ventaja Competitiva de Michael Porter<sup>3</sup>, Teoría de la Administración de Frederick W. Taylor<sup>4</sup>, Teoría de la Contingencia.

Metodológicamente la pasantía tendrá que acudir al análisis de diferentes tipos de información estadística y algunas proyecciones, para lo cual se utilizara Microsoft Excel y statgraphic ya que estas herramientas facilitarían el análisis de esta información en forma precisa y clara, igualmente se acudirá a instrumento de recolección de información como son las encuestas y entrevistas.

Prácticamente este trabajo se hace con el objeto de Gestionar en el contexto del mercadeo la forma adecuada de producción y comercialización para tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), al llevarse a cabo se favorecerá estas comunidades ya que además de incrementarse sus ingresos, se volverán más estables contribuyendo a generar un proyecto sostenible y sustentable incrementando tanto a una rentabilidad financiera como social.

Llevando a cabo el desarrollo de los objetivos específicos nos permitirá: identificar la situación actual en que se encuentran los productores, determinar el mercado potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio, Identificar cursos de acción que se deben considerar para la comercialización sostenible de los productos y construir y fortalecer el tejido social tanto en producción como en comercialización.

Una forma de beneficiar los municipios de Leiva y El Rosario Nariño es a través del aprovechamiento del Potencial Endógeno ósea el conjunto de todos los recursos de diferente naturaleza, presentes en estos municipios, para construir un desarrollo equitativo integral y sostenible del territorio, pero para aprovechar los recursos disponibles de estos municipios se hace necesario e indispensable entre otras cosas, desarrollar marcas territoriales, y tener un participación en redes.

---

<sup>2</sup>KOTLER, Phillip. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. México: Prentice Hall. (1995).

<sup>3</sup>PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Editorial Continental S.A. (1990)

<sup>4</sup>TAYLOR, W. Frederick. Principios de administración Científica. (1911)

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

**Producto:** es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio<sup>5</sup>. En esta pasantía los productos son: plátano, yuca, Maní, limón, entre otros.

**Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes económicos, haciéndolos susceptibles de satisfacer necesidades humanas, o sea incorporándoles utilidad<sup>6</sup>. En esta pasantía se hablara sobre producción del sector agrícola, en los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño).

**Comercialización:** Para que un bien final llegue a su último destinatario que es el consumidor, se requiere lo que se llama cadena de comercialización. Es importante desarrollar una estrategia de comercialización apropiada para cada situación y producto; las condiciones e implicaciones pueden variar dependiendo del producto y del nicho de mercado al que se quiere llegar, para esto es necesario tener bien definido el mercado relevante y en base en el determinar la estrategia de comercialización<sup>7</sup>.

**Competitividad:** es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos<sup>8</sup>. Es la habilidad de crear y entregar valor<sup>9</sup>. En este caso se busca crear valor a través de productos diferenciados.

---

<sup>5</sup>PRODUCTO. Disponible en Internet en: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_%28marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_%28marketing%29)> [consultado Marzo de 2010]

<sup>6</sup>PRODUCCIÓN. Disponible en Internet en: <[http://gerenciaynegocios.com/canales/.../conceptos\\_produccion.htm](http://gerenciaynegocios.com/canales/.../conceptos_produccion.htm)> [consultado Marzo de 2010]

<sup>7</sup>COMERCIALIZACIÓN. Disponible en Internet en: <<http://wikipedia.com>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>8</sup>MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

<sup>9</sup>COMPETITIVIDAD. Disponible en Internet en: <<http://cncpanama.org/public>> [consultado Marzo de 2010]

**Mercadeo:** el mercadeo desempeña unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueve la empresa, identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. La empresa debe conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales para esto se hace necesario el análisis del mercado en donde se investiga cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados a sus clientes<sup>10</sup>, con llevando a crear imagen y estrategias de ventas para llevarlo al mercado. En este proyecto se determinara cual es el mercado potencial y los cursos de acción a seguir teniendo en cuenta el mercado.

**Mercado relevante:** pretende definir el grupo de consumidores atendidos o interesados en el producto, en qué se les satisface y cómo se les satisface.<sup>11</sup> A este grupo de personas se debe indagar para que la pasantía tenga éxito.

**Mercado Potencial:** Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas<sup>12</sup>. Demanda posible del producto es decir personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por ese producto y que tienen los recursos para satisfacerla de esa forma. Incluye el mercado actual, sea de la empresa o de otros competidores, más el aumento posible ya sea por mejor conocimiento del producto o la necesidad, o por aumento del poder adquisitivo, del número de consumidores.<sup>13</sup>

**Mercado Meta:** Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados de forma específica como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.<sup>14</sup>

**Entorno:** Conocer todos los factores que rodean a la empresa, es factor fundamental para desarrollar un análisis serio de mercado. En muchas ocasiones los factores que están fuera del control de la empresa afectan directamente a la misma, por lo que el conocimiento y la evaluación de los factores externos resultan prioritarios en el momento de tomar cualquier decisión empresarial.<sup>15</sup> Una parte

---

<sup>10</sup>MERCADEO. Disponible en Internet en: <[http://elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/definicionmarketing/](http://elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/definicionmarketing/)> [consultado Marzo de 2010]

<sup>11</sup>MERCADO RELEVANTE. Disponible en Internet en:<<http://diclib.com>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>12</sup>MERCADO POTENCIAL. Disponible en Internet en: <<http://puomercadeo.blogspot.com/2007/02/para-quin-es-el-marketing.html>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>13</sup>MERCADO POTENCIAL. Disponible en Internet en: <<http://diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&page=showid&id=4094>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>14</sup>MERCADO META. Disponible en Internet en: <<http://elprisma.com/apuntes/mercadeo.../tipossegmentacionmercados/>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>15</sup>ENTORNO. Disponible en Internet en: <<http://gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/entornomkt.htm>> [consultado Marzo de 2010]

del estudio del entorno es Determinar si los productos, que están cultivando en los municipios ya mencionados, tienen demanda en el mercado.

**Dimensiones del Entorno:** se divide en: entorno general (influencia indirecta), y el entorno específico (influencia directa). El objetivo del análisis del entorno es la captación de la información para aportar Fuentes de oportunidades y amenazas, en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa. Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información<sup>16</sup>. En este proyecto se utilizara el programa MICMAC, para realizar el análisis del entorno.

**Precio:** es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio<sup>17</sup>. El precio de los productos agrícolas se fijara teniendo en cuenta la demanda, la competencia y los costos de producción.

**Ingresos:** Cuando el ingreso proviene de actividades productivas, se puede clasificar en varios tipos:

Ingreso marginal: Generado por el aumento de la producción en una unidad.

Ingreso medio: Ingreso que se obtiene, en promedio, por cada unidad de producto vendida; es decir, es el ingreso total dividido en el total de unidades vendidas.

Ingreso del producto marginal: Ingreso generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital), por ejemplo, la utilización de un trabajador más, etc. En general, las personas, las familias, las empresas, etc., buscan aumentar sus ingresos. Si éstos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando, en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar<sup>18</sup>. Esta pasantía busca tornar competitivos los productos de Leiva y el Rosario conllevando a un incremento del nivel de ingresos de los campesinos.

**Aspectos Técnicos:** El análisis técnico se refiere a los insumos que requerirá el proyecto así como a la producción de bienes agrícolas en los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), Con el análisis técnico, se examinaran las posibles relaciones técnicas de la pasantía propuesta: suelos del área, disponibilidad de agua, variedad de cultivos, suministro de insumos, presencia de plagas, conveniencia o no de mecanización. Igualmente se revisaran tipos de instalaciones para la comercialización, almacenamiento, posibilidades de elaboración o procesamiento de productos a fines de agregar valor.

---

<sup>16</sup>DIMENSIONES DEL ENTORNO. Disponible en Internet en: <<http://elergonomista.com/3ab09.html>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>17</sup>PRECIO. Disponible en Internet en: <<http://elergonomista.com>> [consultado Marzo de 2010]

<sup>18</sup>INGRESOS. Disponible en Internet en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Ingreso>> [consultado Marzo de 2010]

**Aspectos Organizacionales:** El programa “si se puede”, los productores y comercializadores de la región deben tener claro: el manejo administrativo del proyecto, modalidades de financiamiento y la estructura organizativa. Hay que tomar en cuenta programas de desarrollo previstos y la vinculación con el proyecto, organismos responsables de los planes que se ejecutan, y que acciones se llevan a cabo.

**Área de influencia:** Se habla de área de influencia para designar el espacio donde se está ejecutando el programa “SI SE PUEDE”, que son los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), por lo tanto la pasantía se realizara teniendo en cuenta estos dos municipios.

## **4.2 MARCO LEGAL**

### **Principios Del Programa “Si Se Puede” Sustitución Voluntaria De Cultivos Ilícitos Del Departamento De Nariño**

Acuerdo entre el gobierno nacional y gobierno departamental para adelantar un programa de sustitución voluntaria de cultivos ilícitos. Este acuerdo parte de dos antecedentes principales:

- 1.- Las regiones de Nariño con cultivos ilícitos de coca tienen un índice de homicidios significativamente más altos que zonas donde no existe coca o cultivos ilícitos.
- 2.- La fumigación ha sido ineficaz para disminuir las extensiones de cultivos de coca.

Esos supuestos son aceptados como ciertos por ambas partes, Nación y Gobernación. Por ello, se emprenderá un programa de sustitución voluntaria que responda a los siguientes principios:

- Coordinación de la Gobernación de Nariño
- Mientras el programa esté en operación no habrá fumigación. Cada 4 meses se evaluación la situación y se tomará la decisión de continuar o no hacerlo.
- Acción sobre municipios, como tamaño de base, El área mínima será el municipio completo
- Participación de la mayoría de los habitantes de los municipios. Para ello se firmará un acuerdo con el alcalde, los concejales, el personero, los párrocos, los profesores de los colegios, y en general, el liderazgo del respectivo municipio.

- Aceptación de por lo menos el 70% de los cultivadores de coca del municipio, sea para arrancar personalmente las plantas o no sembrar nuevamente.<sup>19</sup>

**Convocatoria Para Sistema De Riego Del Programa Ais:** El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2° del Decreto 2478 de 1999, tiene como objetivos primordiales la formulación y adopción de planes, programas y proyectos de desarrollo rural, a través del ejercicio de funciones tales como la creación de instrumentos, incentivos y estímulos para el financiamiento y la inversión en áreas de su competencia. En concordancia con lo anterior, gracias a una iniciativa del Gobierno Nacional, el Congreso de la República expidió la Ley 1133 de 2007 que creó el Programa “Agro, Ingreso Seguro - AIS”, mediante el cual se pretende proteger el ingreso de los productores ante las distorsiones derivadas de los mercados externos, promover la productividad y la competitividad de todo el sector agropecuario nacional, prepararlo para enfrentar el reto de la internacionalización de la economía y reducir la desigualdad en el campo, a través de la implementación de diversos incentivos, apoyos y mecanismos, entre los cuales se encuentra la cofinanciación de obras de infraestructura de riego y drenaje. En ejercicio de tales facultades, y considerando las limitaciones que existen en el país con respecto a la disponibilidad, suministro y manejo del recurso hídrico, de conformidad con lo dispuesto en la Resolución Número XXXX de 2009, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, en su carácter de operador de este proceso, ha diseñado la presente convocatoria pública para apoyar la construcción y/o rehabilitación de obras de riego y/o drenaje, con el propósito de promover un incremento en la productividad y en la competitividad del sector agropecuario. En consecuencia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural presenta ante la ciudadanía, la Veeduría Ciudadana, la Contraloría General de la República, el Programa “Lucha Contra la Corrupción” de la Presidencia de la República, y todos los demás interesados en participar en este proceso, los presentes Términos de Referencia (TR), que establecen los requisitos y condiciones de forzosa aceptación y cumplimiento por parte de los actores intervinientes en la Convocatoria Pública MADR-IICA 2009<sup>20</sup>.

### **Red De Seguridad Alimentaria (RESA)**

**Diario Oficial 45.846 Resolución 5166. 21/01/2005:** por la cual se adopta el reglamento operativo del Programa "Red de Seguridad Alimentaria, RESA". El Director General (E.) de la Red de Solidaridad Social, en uso de las facultades legales conferidas por la Ley 368 de 1997, el Decreto 1225 de 1997, la Ley 489 de

---

<sup>19</sup> Nariño, Gobernación de Nariño. Gerencia del programa “SI SE PUEDE”

<sup>20</sup> CONVOCATORIA PARA SISTEMA DE RIEGO. Disponible en Internet en: <<http://ais.gov.co>> [consultado Abril de 2010]

1998 y el Decreto 2713 de 1999 y demás normas pertinentes, y considerando que mediante Resolución número 3300 del 3 de diciembre de 2003 se autorizó la ejecución del Programa Red de Seguridad Alimentaria, RESA, tiene como objetivo principal impulsar proyectos de producción de alimentos para el autoconsumo para los pequeños productores rurales, desplazados o en riesgo de desplazamiento, con el fin de estimular su permanencia en el campo y/o permitir su retorno, recobrando en parte su capacidad productiva<sup>21</sup>.

La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, - ACCIÓN SOCIAL-, pretende que los proyectos de la Red de Seguridad Alimentaria -RESA- logren alianzas de cooperación y cofinanciación con entidades del orden internacional, nacional, regional o local como Alcaldías, Corporaciones Autónomas Regionales, entidades ambientales, Gobernaciones, Gremios, Fundaciones Empresariales, ONG's, entre otras, con el propósito de ampliar cobertura y optimizar recursos. Los recursos de la Red de Seguridad Alimentaria -RESA- no son reembolsables, lo que significa que los aportes no tienen que ser devueltos por las familias participantes.

#### **4.3 MARCO ESPACIAL**

El área de influencia para la realización de la pasantía la comprenden los municipios de Leiva y El Rosario localizados en el nororiente del Departamento de Nariño. Las entidades que formaran parte del proyecto son: Unión europea, gobernación de Nariño, Agencia Presidencial para la acción social, Alcaldías y comunidades de Leiva y Rosario.

#### **4.4 MARCO TEMPORAL**

La Gestión en el contexto del mercadeo de la forma adecuada de producción y comercialización para tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), se desarrollara entre los meses de Mayo a Octubre del año 2010. Se aclara también que se toman datos históricos desde el año 2002 para realizar las respectivas proyecciones hasta el año 2015.

---

<sup>21</sup>RESA. Disponible en Internet en: <<http://faolex.fao.org/docs/texts/col62220.doc>> [consultado Abril de 2010]

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es de carácter Exploratorio y Descriptivo.

Exploratorio, ya que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido en los municipios de Leiva y el Rosario Nariño, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de lo que pretende el programa si se puede, es decir, un nivel superficial de conocimiento, tienen como objetivos: la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa, familiarizar al programa “SI SE PUEDE” con la situación problema e identificar las variables más importantes.

Descriptivo, el cual permite analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en el contexto del programa “si se puede”, Permiten detallar el fenómeno dentro del contexto del programa, básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos, Identifica características de los municipios de Leiva y el Rosario Nariño, señala formas de conducta y actitudes de la comunidad de esto municipios, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.<sup>22</sup>

### 5.2 MÉTODO

El presente estudio aplica los siguientes métodos: Observación, inductivo y de análisis.

Observación, puesto se propende conocer el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

Inductivo, ya que partiendo de casos particulares que se observan en el ejercicio de la pasantía y particularmente en lo que se busca en el programa si se puede, dicha inducción conllevara a conocimientos o razonamientos generales.

Análisis, porque el plan de trabajo de la pasantía divide un todo en partes, y cada una de esas partes estudiadas por separado permite realizar un estudio situacional el cual permitirá tomar cursos de acción pertinentes al plan de trabajo al programa “Si se puede” conocer e identificar cada una de las partes que

---

<sup>22</sup>TIPOS DE ESTUDIO. Disponible en Internet en: <<http://mistareas.com>> [consultado Abril de 2010]

caracterizan realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen la investigación<sup>23</sup>.

### **5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información necesaria para realizar la presente investigación se obtendrá, en Fuentes de información primaria y secundaria como:

- Se recopilara información primaria a través de encuestas y visitas a los sitios donde se desarrolla el cultivo en los municipios de Leiva y El Rosario, como los sitios de comercialización en la ciudad de Pasto. Las Fuentes de información primaria serán definidas una vez sea identificado el mercado relevante, y serán parte del plan de trabajo de la pasantía.
- Documentos e información recolectada por el equipo de trabajo del programa “si se puede”
- Información y datos encontrados en libros, tesis, prensa e Internet.

---

<sup>23</sup>MÉTODO DE ESTUDIO. Disponible en Internet en: <<http://gestiopolis.com>> [consultado Abril de 2010]

## 6. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS PRODUCTORES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA “SI SE PUEDE”.

Con el objeto de identificar el contexto situacional, en el cual se encuentran los productores del área de influencia del programa “Si Se Puede”, teniendo en cuenta las dimensiones del entorno, se realizó un análisis tanto interno como externo de los productores de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), donde posteriormente se identificaron las variables claves donde deben centrar su esfuerzos.

Para analizar las dimensiones relevantes del entorno tanto internas como externas, se efectuó un análisis estructural, para lo cual se recurrió a la utilización de la matriz de impactos cruzados, esta matriz relaciona todos los elementos que constituye el sistema. El método tiene por objetivo identificar las principales variables que determinan el futuro del sistema analizado.

Para el análisis de las variables se utilizó la herramienta informática MICMAC la cual permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado para posteriormente a partir de ellas construir la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de los factores externos, de los productores de Leiva y El Rosario (Nariño), con la ayuda de cuadros y gráficos permitiendo la modelización del problema a abordar.

### 6.1 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA “SI SE PUEDE”

**6.1.1 Antecedentes<sup>24</sup>.** El Programa SI SE PUEDE, nace como una estrategia del Gobierno del departamento de Nariño para solucionar el problema de los cultivos ilícitos que existen en 25 de los 63 municipios del territorio regional. El cultivo de coca en Nariño toma importancia desde el periodo 2002, cuando se reducen en el Putumayo y Caquetá en 40.000 hectáreas, el aumento en Nariño fue de 7.600 hectáreas. Entre el 2007 y 2008 se redujo la producción en 647 hectáreas, equivalente a un 3%, pasando de 20.257 a 19.612 hectáreas, lo anterior significa el 24% del área nacional. Tumaco es desde el año 2002 uno de los municipios de mayor producción, entre Tumaco y Barbacoas se concentra el 46% de la producción nariñense de coca. El tamaño promedio de los lotes es de 0,6 a 0,5 hectáreas. (Datos SIMCI 2008). En el gráfico 1. se muestra una línea de tendencia de hectáreas sembradas de cultivos ilícitos en Nariño entre los años de 2000 a 2008.

---

<sup>24</sup> Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: informe de gestión octubre de 2008 a junio 2009.

**Gráfico 1. Hectáreas sembradas de cultivos ilícitos en Nariño, periodo comprendido entre 2000- 2008**



Fuente: informe de gestión programa Si Se Puede, octubre de 2008 a junio 2009.

Este crecimiento vertiginoso y constante requiere de mecanismos creativos y determinantes de solución que permitan reducir y mantener los territorios sin cultivos ilícitos, por ello se plantea, desde el gobierno departamental, una estrategia que busca una solución definitiva a este problema, fundamentada en los siguientes supuestos:

1) *La erradicación forzosa no ha disminuido el área sembrada:* En Nariño se ha erradicación por fumigación y erradicación manual forzosa 344.000 hectáreas entre el año 2000 y el 2008, sin embargo, esto no ha logrado disminuir el área de cultivo, al contrario en algunas ocasiones se incrementó, en el año 2007 se erradicaron 50.000 hectáreas, en ese mismo periodo el cultivo se incrementó en un 30%, pasó de 15.606 del año 2006 a 20.259 hectáreas en el 2007. En el 2008 se erradicaron forzosamente 62.000 hectáreas y los cultivos de coca solo se disminuyeron en un 3%, con un área de 19.612 hectáreas. Al revisar el registro histórico, en el 2003 el área sembrada era de 17.682 hectáreas, comparada con el 2008, se incrementó en 19.300 hectáreas, en decir un 10% del total sembrado, a pesar de la magnitud de la erradicación forzosa. El gráfico 2. expone una línea de tendencia de las hectáreas erradicadas de cultivos ilícitos en Nariño entre el año 2000 a 2008.

**Gráfico 2. Hectáreas erradicadas de cultivos ilícitos en Nariño, periodo comprendido entre 2000- 2008**



Fuente: informe de gestión programa Si Se Puede, octubre de 2008 a junio 2009

Se evidencia que año tras año se deben incrementar esfuerzos para erradicar los cultivos ilícitos dada la tendencia de crecimiento de siembra de los mismos.

2) *A mayor presencia de cultivos ilícitos mayores tasas de homicidios:* Así se demuestra en los municipios donde existen cultivos de coca, para el año 2007 se registró una tasa de homicidios de  $90,3 \cdot 100.000$  habitantes, mientras que en el resto del departamento se presentó una tasa de  $24,4 \cdot 100.000$  habitantes. Lo anterior indica que en aquellos municipios donde no hay coca la tasa de homicidios está por debajo de la tasa nacional ( $36,2 \cdot 100.000$  habitantes) y del promedio departamental de ( $49 \cdot 100.000$  habitantes) para igual periodo. Es decir que sin cultivos de coca, Nariño vuelve a ser un departamento de Paz.

Sobre esta realidad, el Gobernador de Nariño, Dr. Antonio Navarro Wolff realiza una propuesta que esté determinada por la voluntad de los campesinos que tienen o han tenido cultivos de coca y aquellos que sin haberla cultivado viven en zonas de influencia de estos cultivos. Se trata de firmar un compromiso de sustituir y mantener su territorio sin cultivos ilícitos. Esta decisión voluntaria es tomada por la mayoría de las familias campesinas, a partir de allí, se convierte en un propósito municipal, involucran todas las autoridades locales, Alcaldía y sus instancias de gobierno y todas las expresiones de la sociedad civil. La meta que se impulsa como un proceso colectivo es lograr el desarrollo rural integral, que se logra a través del desarrollo social y de economía campesina para alcanzar una vida digna de todas las familias del territorio de intervención, mejorando los micro tejidos sociales para fortalecer la comunidad y la sociedad, a cambio el estado y las sociedad civil apoyan en el rescate de la economía lícita, la cultura de la

legalidad y de convivencia pacífica para todos los ciudadanos involucrados a partir de un proceso donde se les brinda un paquete completo: legalización de predios, acceso al mercado, tecnología (vías, centros de acopio, riego, asistencia técnica, buenas prácticas y producción limpia), financiamiento (fondo rotatorio y crédito bancario) y organización agroempresarial.

Nombre del programa: Si Se Puede  
Coordinador General del Programa: Plinio Pérez Mora  
Dirección: 17 N° 26-33 antiguo F.E.R  
Teléfono y Telefax: 7-23-29-16  
Celular: 320 - 6929113  
Dirección Electrónica: plinio.perez@hotmail.com

**6.1.2 Modelo del Programa Si Se Puede<sup>25</sup>.** Desarrollo rural integral para campesinos pobres de las zonas marginales: El objetivo central del modelo de desarrollo integral es establecer un Programa de Desarrollo Social y de Economía Campesina, sustentado en los principios de desarrollo humano sostenible, con enfoque de familia, de derechos y de género para el restablecimiento de una economía lícita, competitiva que permita a los habitantes de los municipios de Leiva y el Rosario en el departamento de Nariño, alcanzar un nivel de vida digna.

El modelo contempla como eje central y cohesionador del proceso la generación de ingresos lícitos a través del acceso a los mercados a precios justos. Para ello es necesario lograr una producción de alta calidad y las cantidades que el mercado exige. En las condiciones que trabajan los campesinos cultivadores de coca eso sería imposible, para lograrlo se les brinda acompañamiento para cambiar su visión hacia una actitud empresarial, así mismo es indispensable generar, conjuntamente, las condiciones que permitan alcanzar niveles óptimos de competitividad: tecnología, comercialización, asociatividad agroempresarial, infraestructura productiva, financiamiento y legalización de predios.

La estrategia permite juntar el liderazgo en la gestión pública de la Gobernación de Nariño y la experiencia, conocimiento y técnica alcanzada por la Corporación VallenPaz, entidad privada sin ánimo de lucro que a lo largo de once años ha logrado un modelo exitoso para la generación de ingresos en comunidades campesinas aisladas. La ejecución del proceso está unida en una gerencia, a partir de allí se articulan las demás instancias necesarias para el éxito de este proceso: el gobierno nacional, los gobiernos municipales, la comunidad internacional quién financia el programa, las instancias públicas, privadas y de la

---

<sup>25</sup>Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: informe de gestión octubre de 2008 a junio 2009.

sociedad civil presentes en el territorio y las organizaciones de campesinos de las zonas de influencia del programa.

La meta central es lograr que los campesinos se conviertan en verdaderos empresarios rurales, para volverse sujetos de su propio desarrollo, que descubran, a partir de un cambio de actitud y de una manera de pensar positiva, en empresarios rurales asociados. A partir de allí es posible descubrir y abordar las innumerables posibilidades y descubrir la riqueza que se puede lograr a partir de un proceso coherente, consistente, que se construye y se mejora día a día y que ha sido probado exitosamente. La unidad con todos los actores es trascendental, el proceso se inicia ganando en confianza de todos los componentes sociales que hacen parte del territorio que se interviene con un acompañamiento permanente, de alta calidad en: comercialización para lograr precios justos, asociatividad agroempresarial, asistencia técnica y financiamiento, sin paternalismo, para demostrar que es posible volver rentable la tierra y la mano de obra que poseen. Lo anterior implica un enfoque territorial con presencia permanente de técnicos y profesionales con especialidades en: comercialización, asociatividad agro empresarial y asistencia técnica, viviendo en cada corregimiento, atendiendo entre 120 y 150 familias, trabajando en equipo, especializados y entrenados.

El equipo se concibe con la profunda convicción que es necesario articular distintas manifestaciones y conocimientos que permitan una amplia gama de disciplinas, saberes, experiencia y procedencia, por eso se convocó a profesionales jóvenes de ingenierías: agronómica, forestal y agroindustria, quienes trabajan con técnicos de amplia experiencia y reconocimiento de la zona y con líderes de los dos municipios, se tiene especial cuidado que en la composición estén hombres y mujeres. La coordinación municipal la realiza un profesional con amplia experiencia, quienes son apoyados por una coordinación de área y la gerencia departamental, dirigidos técnicamente por VallenPaz y el Gobernador de Nariño como el máximo nivel ejecutivo del proceso. En lo administrativo hacen parte del Comité Directivo Nacional, el Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social, la Dirección Nacional de Estupefacientes, el Director de Antinarcóticos y el Gobernador de Nariño, quienes fijan las políticas del programa. En la región se constituyó el Comité Técnico Departamental, instancia de consulta y articulación de trabajo donde están representadas todas entidades del gobierno nacional con presencia en Nariño y que tienen injerencia en la consecución de los resultados propuestos, representantes de la sociedad civil interesados y la academia. La gerencia asesorada por VallenPaz y en los municipios se constituyeron los comités promotores municipales con presencia de todas las instancias públicas presentes en la zona, representantes de la sociedad civil, las iglesias y de la organización de productores. A continuación se muestra el gráfico 3, en donde se esquematiza la estructura organizativa del programa en la parte administrativa.

### Gráfico 3. Estructura Organizativa



Fuente: informe de gestión programa “Si se puede” octubre de 2008 a junio 2009

**6.1.3 Descripción de la acción y su eficacia<sup>26</sup>.** La presente propuesta mejorará la situación de nuestro grupo meta 1.930 familias productoras campesinas, en su mayoría de ascendencia mestiza, gracias a los impactos positivos simultáneos, basados en un enfoque integral que tiene la familia como eje esencial de la acción, constructor de tejido social y en lo económico aplicando el aprendizaje del modelo de desarrollo rural implementado con gran éxito en el Valle del Cauca y norte del Cauca por VallenPaz, lo que garantiza orden, calidad, experiencia, responsabilidad, eficiencia y permanencia en el proceso que, si bien, en el alcance del presente documento, este programa se define con una ejecución de 24 meses, en el futuro se espera hacer acompañamiento y facilitación al proceso de desarrollo de este territorio por al menos 10 años, profundizando y consolidando los procesos de organización de las comunidades, especialmente los socio empresariales y propiciando articulación en la gestión social para el desarrollo de una economía campesina sostenible. Durante el tiempo previsto de la intervención, se aspira y se espera poder desarrollar un acompañamiento para llevar a cabo una intervención integral e intensiva durante cinco años de transferencia y un proceso gradual de desmonte del acompañamiento de cinco años. Todo lo anterior estará acompañado de acciones complementarias lideradas por la gobernación de Nariño, que pretende mejorar la presencia del estado en estos territorios y disminuir sus condiciones de marginalidad y aislamiento, como elemento fundamental para evitar la aparición de nuevos cultivos ilícitos y fomentar el desarrollo integral en estos municipios. El proceso se convertirá en

<sup>26</sup> Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: proyecto entregado a la Unión Europea, Descripción de la acción y su eficacia, numeral 1.7.

política de largo plazo y sus principales defensores serán las asociaciones campesinas. En Nariño ya se tiene experiencia en promover la planificación participativa. Los municipios cuentan con Planes de Vida, los cuales se insertan en los Planes de Desarrollo y en los Presupuestos Participativos. Esta cultura de participación gana terrenos en cada periodo y es una herramienta que garantiza continuidad de los procesos, ejemplo de esto es el municipio de Pasto, donde desde el año 1997, se iniciaron los presupuestos participativos, los cuales aún perduran y se consolidan como instancias institucionales permanentes. Por otro lado, la duración del programa, más allá del presente periodo de gobierno, permite la continuidad de la ejecución y se tendrá un buen tiempo para que la nueva gobernación y alcaldías puedan adoptar, gestionar y seguir con las fases futuras del programa.

Se trabajará en mejorar los ingresos y las condiciones de convivencia en las familias y en los territorios para garantizar un ambiente cultural adecuado para el desarrollo económico y social que se quiere alcanzar.

Con relación al efecto del proyecto en la mejora de las capacidades técnicas y de gestión de los grupos destinatarios o de cualquier socio local, el proyecto está concebido para mejorar las habilidades intelectuales, técnicas y la puesta en práctica de conceptos y herramientas para la organización social y empresarial, la producción orgánica, la comercialización con valor agregado, el manejo responsable de los recursos financieros y la administración de la infraestructura productiva y comercial. La capacidad técnica y de gestión será capitalizada tanto por los productores beneficiarios como por el socio local.

Por su parte, los/as beneficiarios/as quedarán con la facultad de transferir los conocimientos adquiridos durante el proyecto a otros productores de la zona, facilitando así la expansión de la metodología por la capacitación en cascada; adquirirán habilidades para la negociación comercial efectiva a pequeña y gran escala; gestionarán de forma autónoma su unidad de producción agrícola especializada, con producción permanente y orientada a la demanda, a la vez que serán miembros de una red de asociaciones que velará por sus intereses y tendrá acceso a la participación en la elaboración de los planes de desarrollo de los gobiernos locales.

El socio de la Gobernación de Nariño en todo este proceso, La Corporación VallenPaz, habrá sistematizado un modelo integral con enfoque de desarrollo productivo sustentado en un tejido social fuertemente cohesionado y en la comercialización de la producción a mediana y gran escala quedando con capacidad y experiencia contrastada para realizar la expansión de la metodología a otras zonas del país.

#### **6.1.4 Fases del programa**

FASE 1: Sensibilización

FASE 2: Implementación Proyecto de Seguridad Alimentaría

FASE 3: Diagnóstico Productivo Actual y Comercialización Inicial.

FASE 4: Planificación de la Producción

FASE 5: Financiamiento

FASE 6: Comercialización.

FASE 7: Seguimiento y Evaluación.

PERMANENTE: Erradicación de cultivos de coca y sistematización.

#### **6.1.4 Componentes del programa**

1. Productivo
2. Organización Asociativo – Empresarial
3. Formación y acompañamiento Técnico productivo.
4. Financiamiento
5. Infraestructura Productiva
6. Legalización de Tierras
7. Social
8. Ambiental

#### **6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS**

Una de las tareas del programa “Si Se Puede” es buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de las fortalezas que poseen los productores campesinos, al mismo tiempo establecer parámetros de solución a los problemas detectados, conllevando a una minimización de riesgos y maximización de los beneficios de dichos productores

Para seleccionar de una manera adecuada la estrategia de comercialización de los productores de los municipios de Leiva y el Rosario Nariño, se hace necesario identificar las fortalezas y las debilidades de los productores para determinar si tienen la capacidad de responder ante los avances del entorno.

Previo a una concertación con la gerencia del programa “Si se puede” y fruto de una reflexión colectiva con actores estratégicos del programa se reflexiono sobre las condiciones de las variables, las cuales fueron debidamente estructuradas por quien lleva a cabo el plan de trabajo. Para este caso el perfil de capacidades internas examinara el comportamiento de las siguientes capacidades:

- Administrativa
- De mercado

- Financiera
- Productiva
- Tecnológica
- Logística

### **6.2.1 Análisis de variables internas**

- **ALIANZA ESTRATÉGICA**

El programa si se puede a buscado la alianza y la articulación con diferentes entes tanto gubernamentales como privados para contribuir a la mejora tanto de producción como de comercialización de los productos de Leiva y el Rosario Nariño, entre los entes se encuentra el SENA, INCODER, ICBF, Etc. Fortaleza menor.

- **CAPACITACIÓN**

Los agricultores recibirán continua capacitación, entrenamiento y certificación de competencias laborales por parte del SENA, aunque esta capacitación aun no ha empezado, el programa SI SE PUEDE si ha trabajado en este aspecto para mejorar en producción, comercialización y organización. Fortaleza menor.

- **ASOCIATIVIDAD**

En un mundo globalizado, para aprovechar el potencial endógeno local es indispensable crear marcas territoriales y participar en redes, Uno de los objetivos del programa Si Se Puede es lograr la asociatividad entre los productores, ya que si buscan tener éxito como productores y como comercializadores no se debe trabajar individualmente sino en equipo, se pretende conformar 11 organizaciones agroempresariales de productores, una en cada corregimiento y Una organización de segundo nivel para la comercialización y administración del fondo rotatorio conformadas, constituidas y funcionando. Pero a un no existe esta asociatividad, lo que se convierte en una debilidad menor.

Se realizó un diagnóstico, se encontró que existen 68 organizaciones, 25 en Leiva y 43 en El Rosario, con múltiples problemas, el más preocupante son las deudas acumuladas por las multas ante la DIAN, por no declarar cada mes sus movimientos financieros, se suma a esto la desorganización, la apatía y el desgaste, como consecuencia lógica del origen de su creación, la mayoría para recibir beneficios de programas anteriores. Algunas todavía funcionan, aunque de manera ineficiente, son las de parceleros de fincas entregadas por el antiguo INCORA, a quienes se apoya para la individualización de sus títulos de propiedad.

Es de destacar que el proceso organizativo parte de la estrategia del microtejido social que se va generando a medida que se gana en confianza y el propio campesino despierta la necesidad de asociarse para cumplir con los mercados especializados que exigen, además de calidad, permanencia y cantidades que una sola persona no podría cumplir con su producción propia.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer los papeles que desarrollaran los miembros de una entidad para trabajar de forma óptima y así alcanzar las metas fijadas en la planificación. Los productores campesinos trabajan individualmente, por lo que se hace necesario la asociatividad para poder definir dicha estructura organizacional. Debilidad menor.

- **PLANEACIÓN**

La planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos. Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos<sup>27</sup>.

Los campesinos aun no cuentan con una planeación en la siembra por los que solo se cuenta con productos por estaciones, imposibilitando la realización de contratos con mercados especializados ya que estos exigen ciertas cantidades y permanencia. Por otro lado no hay planeación en sus ventas, a medida que realizan sus cosechas, buscan comprador. Los productores no tienen una actitud proactiva frente a una situación imprevista y las decisiones tomadas no obedecen a proyecciones a largo plazo, no lleva a cabo ningún tipo de planeación definida y estructurada, ésta actitud reactiva tiene un alto impacto negativo. Debilidad Mayor.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN**

El “poder de negociación” es un término sugestivo, sugiere que, por diferentes razones, se puede influir para obtener mejores resultados en una negociación. Chester Karrass lo identifica como “el factor más importante en los resultados de una negociación, es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra”. “Entre los factores que se considera que pueden otorgar más poder en una negociación están: la información, la legitimidad, la cantidad y

---

<sup>27</sup>PLANEACIÓN. Disponible en Internet en: <<http://crecenegocios.com/laplaneacion>> [consultado noviembre de 2010]

calidad de las opciones, el manejo del tiempo, las habilidades para negociar y la dependencia entre las partes”<sup>28</sup>.

Los productores no cuentan con altos nivel en poder de negociación, debido a su: falta de información, inexperiencia en cuanto a comercialización y a que aun realizan las negociaciones nivel individual. Debilidad Mayor.

- **POSICIONAMIENTO**

Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor. En por todos los medios dejar que el Posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor, lo cual es totalmente agresivo y de causa fortuita contra la voluntad de las personas<sup>29</sup>. Debilidad menor.

- **PRECIO**

El precio de los diferentes productos de los productores agrícolas de Leiva y el Rosario (Nariño), es competitivo, son precios de mercado, Si Se Puede busca tener ventaja comparativa por el valor agregado que se les va a dar a los productos. Fortaleza menor.

- **PRODUCTO**

Los productos de Leiva y El Rosario Nariño por sus condiciones climáticas y de suelo son aptos para el cultivo de los productos correspondientes a este estudio, arrojando productos de buena calidad, por otro lado desde su cultivo, su cosecha y poscosecha en su gran mayoría tienen asesoría por parte de técnicos especializados. Obteniendo como resultado productos de calidad. Fortaleza menor.

- **PROMOCIÓN Y PUBLICAD**

La promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus

---

<sup>28</sup>PODER DE NEGOCIACIÓN. Disponible en Internet en: <[http://degerencia.com/articulo/el\\_poder\\_de\\_negociacion.como\\_manejarlo](http://degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion.como_manejarlo)> [consultado noviembre de 2010]

<sup>29</sup>POSICIONAMIENTO. Disponible en Internet en: <<http://wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>> [consultado noviembre de 2010]

productos y persuadir a su público objetivo para que compren"<sup>30</sup>. La publicidad "es una técnica de comunicación comercial que intenta informar al público sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo"<sup>31</sup>. Los productores de Leiva y El Rosario no cuentan con estas técnicas. Debilidad Mayor.

- **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes para poder enfocar los esfuerzos en dicho mercado, Los productores de Leiva y el Rosario (Nariño), no han realizado una segmentación de mercado. Para la comercialización de sus productos. Debilidad Mayor.

- **APLICACIÓN DE BIOTECNOLOGÍA**

Se utilizan los progresos de la biotecnología agrícola para incrementar la productividad de los cultivos, especialmente mediante la reducción de los costos de producción logrados disminuyendo la necesidad de plaguicidas, sobre todo en las zonas templadas. La aplicación de la biotecnología puede mejorar la calidad de vida, creando cepas de mayor rendimiento, o que pueden crecer en ambientes diversos, lograr una rotación mejor para conservar los recursos naturales o plantas más nutritivas, que se conservan mejor cuando están almacenadas o están siendo transportadas. Se consigue así un abastecimiento continuo de alimentos a bajo costo<sup>32</sup>. El objetivo es utilizar semillas mejoradas, abonos orgánicos y métodos naturales para riegos biológicos, aun no hay muchos avances en esta variable. Debilidad menor.

- **MANEJO DE IMPACTO AMBIENTAL**

Instalación y monitoreo de sistemas productivos agroforestales ecológicos para 3.859 Hectáreas, bajo el sistema de producción limpia "Según UNEP (United Nations Environment Programme) es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada a los procesos, productos y servicios que permite aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para la salud humana y del ambiente"<sup>33</sup>. Se cuenta con un avance de 1326 hectáreas. Fortaleza menor.

---

<sup>30</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Edición del Milenio. Prentice Hall, Pág. 98.

<sup>31</sup> PUBLICIDAD. Disponible en Internet en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>> [consultado noviembre de 2010]

<sup>32</sup> BIOTECNOLOGÍA EN PRODUCTOS AGRÍCOLAS. Disponible en Internet en: <<http://agbioworld.org/biotech-info/articles/spanish/ensayo.html>> [consultado noviembre de 2010]

<sup>33</sup> PRODUCCIÓN LIMPIA. Disponible en Internet en: <[http://ina.gov.ar/JICA/oc\\_pdf/limpia.pdf](http://ina.gov.ar/JICA/oc_pdf/limpia.pdf)> [consultado noviembre de 2010]

- **OPTIMIZACIÓN DE USO DE SUELOS**

A través de una optimización de uso de suelos incrementar la productividad agrícola de cada uno de los campesinos. El uso óptimo del suelo agrícola no puede basarse únicamente en criterios económicos de eficiencia, sino por el contrario criterios ecológicos y elementos relacionados con el medio ambiente deben de ser tenidos en cuenta. Existe un cierto grado de conflicto entre los objetivos económicos, los cuales son beneficios a corto plazo, y los objetivos ambientales y ecológicos como la salinización o erosión de los suelos. Por tanto se hace necesario encontrar un compromiso entre criterios económicos, ecológicos y ambientales<sup>34</sup>. Debilidad menor.

- **CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO**

En el momento de solicitar un préstamo, el primer aspecto que se debe tener en cuenta es la capacidad de pago, lo que permitirá saber el endeudamiento en que se puede incurrir. La idea es que los productores adquieran una deuda que no perjudique en el futuro su economía.

Para realizar el cálculo de la capacidad de endeudamiento, es necesario que tenga en cuenta sus ingresos y gastos fijos que deben soportar; de esta forma, estimará sus ingresos netos, siendo recomendable no endeudarse con una cuota superior al 35% de los mismos.

Los préstamos solicitados por los agricultores de Leiva y el rosario Nariño al Banco Agrario oscilan entre \$4.000.000 y 7.000.000 millones. Debilidad menor.

- **CAPITAL DE TRABAJO (K DE W)**

El capital de trabajo de los agricultores es relativamente limitado debido a que en su gran mayoría es agricultura de subsistencia en la cual una parcela de tierra produce sólo lo suficiente para alimentar a la familia que trabaja en ella y los ingresos que generan los productos que venden son ingresos para el consumo. Debilidad Mayor.

- **INGRESOS**

El objetivo es incrementar los ingresos de los productores desde el cultivo, al tener capacitación por parte del grupo de trabajo del programa si se puede, los agricultores le darán valor agregado a sus productos al tener buenas prácticas de siembra, cosecha y poscosecha, además los productores al ser los comercializadores de sus propios productos, el dinero que quedaba en los

---

<sup>34</sup>OPTIMIZACIÓN DEL USO DE SUELOS. Disponible en Internet en: <[http://mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_reas/r137\\_01.pdf](http://mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reas/r137_01.pdf)> [consultado noviembre de 2010]

intermediarios, ahora quedaran en manos de los mismos productores. Debilidad menor.

- **ABASTECIMIENTO**

Se hace necesario cubrir las necesidades de cliente tanto en calidad, tiempo, cantidad y permanencia. Para mejorar el abastecimiento de productos por parte de los productores de Leiva y el Rosario se debe hacer una planeación de siembra, para tener producto todo el año, no productos estacionales, además de trabajar en redes no a nivel individual. Debilidad Mayor.

- **ALMACENAMIENTO**

Dado que en el momento no se cuenta con centros de acopio que permita realizar un manejo logístico y distribución física a la oferta de producción agropecuaria en los municipios de Leiva y El Rosario, si bien existen proyectos donde se construirán 11 centros de acopio, el no contar con estos centros genera pérdida de competitividad dado que la naturaleza precedera de los productos. Debilidad Mayor.

- **DISTRIBUCIÓN**

El proceso de distribución de los productos agrícolas comienza con los intermediarios, los cuales realizan el proceso de compra de alimentos directamente en fincas de productores o en la cabecera municipal de Leiva o el Rosario, ya que el campesino siente más seguridad al vender sus productos a intermediarios y así no incurrir en riesgos que podrían acarriar el comercializar sus productos directamente con los clientes. Teniendo en cuenta la premisa anteriormente mencionada y la necesidad de favorecer los ingresos de los productores, se pretende eliminar al intermediario del canal de distribución de los productos, todo esto mediante la capacitación brindada conjuntamente por el programa Si Se Puede y el SENA en cuanto a comercialización. El objetivo es que los productores puedan vender directamente a los distribuidores mayoristas, obteniendo un mejor precio en sus productos. Debilidad menor.

- **INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA DE PROCESAMIENTO**

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso

provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno<sup>35</sup>.

En el caso de los productores agrícolas de los municipios en estudio no han realizado grandes inversiones en maquinaria para procesamiento, empaque y embalaje de los productos. Debilidad Mayor.

### **6.2.2 Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI.**

La matriz de impacto de la capacidad interna – PCI, como lo muestra el cuadro 1, resume los resultados del análisis de las variables internas anteriormente expuestas, Este cuadro ubica cada una de las variables analizadas de la producción agrícola en Leiva y el Rosario (Nariño) en su respectiva casilla la cual demuestra si su efecto para los productores, es una debilidad o una fortaleza, de la siguiente forma:

AM: Amenaza Mayor  
Am: Amenaza menor

Om: Oportunidad menor  
FM: Oportunidad Mayor

---

<sup>35</sup>PAVON, Julián. HIDALGO, Antonio. El contexto estratégico de la transferencia de la tecnología de la universidad a la industria: el caso de la Unión Europea. estrategia y alianzas estratégicas. 2000.

**Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna PCI**

VARIABLES CLAVES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	DM	Dm	Fm	FM
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>				
Alianzas Estratégicas			X	
Capacitación			X	
Asociatividad		X		
Poder de negociación	X			
Estructura organizacional		X		
Planeación	X			
<b>CAPACIDAD DE MERCADO</b>				
Precio			X	
Producto			X	
Promoción y publicidad	X			
Posicionamiento		X		
Segmentación de mercado	X			
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Capital de trabajo		X		
Capacidad de endeudamiento		X		
Ingresos		X		
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>				
Manejo de impacto ambiental			X	
Aplicación de biotecnología		X		
Optimización de suelos		X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
Inversión En Tecnología De Procesamiento	X			
<b>CAPACIDAD LOGÍSTICA</b>				
Abastecimiento	X			
Distribución		X		
Almacenamiento	X			

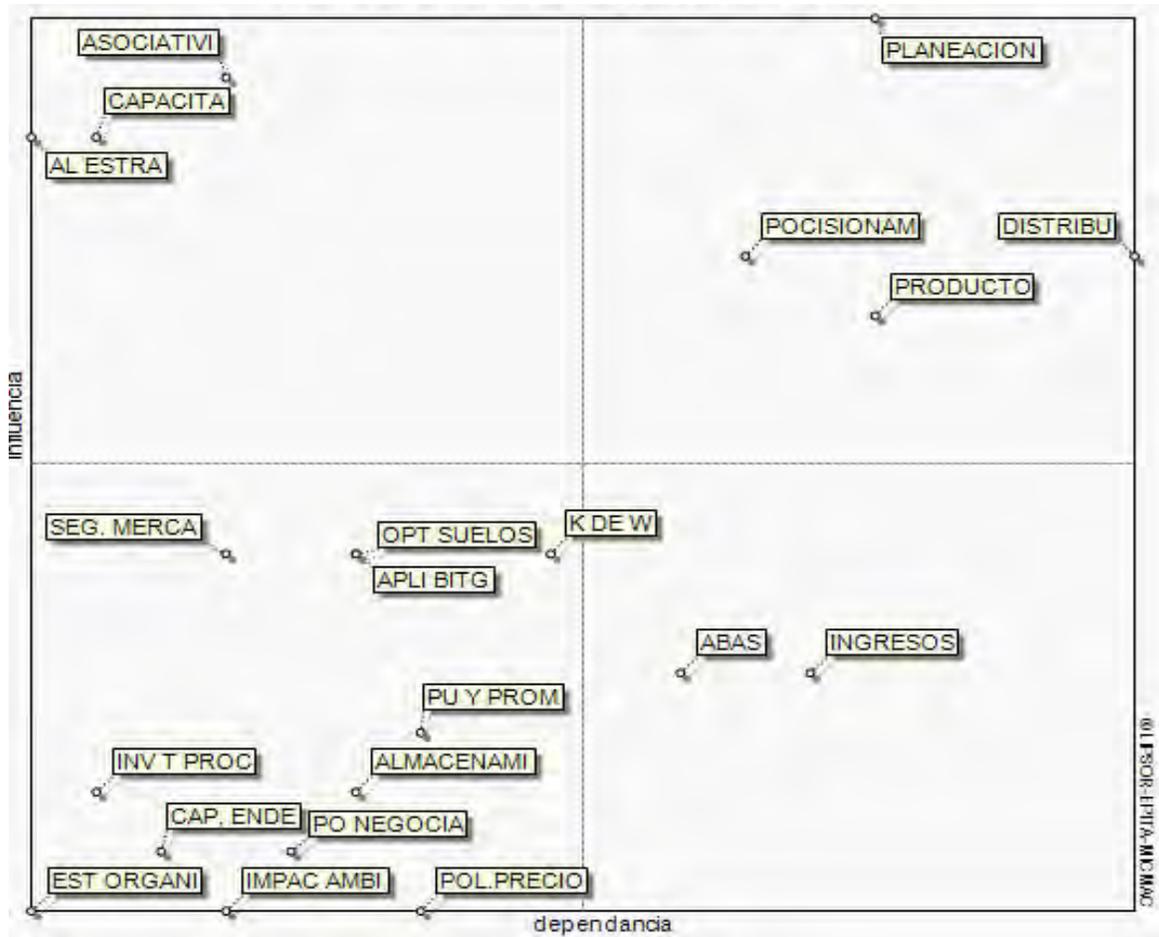
Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Humberto Serna. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología - alineamiento - implementación y mapas estratégicos, (2008).

**6.2.3 Plano de influencias/ dependencias directas.** Para esta fase del análisis diagnóstico se acude al análisis estructural, el cual se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, logrando el relleno cualitativo, para lo que se plantean las siguientes cuestiones: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se

anota cero (0), en el caso contrario, es pertinente preguntar si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar, clasificar, redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema, permitiendo realizar la Matriz de Influencias Directas (MID), la cual describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. y arroja el plano de influencias y dependencias que ubica en su orden lógico y de importancia el normal funcionamiento de las variables en el sistema, el eje horizontal corresponde a la dependencia y el eje vertical a la influencia, como se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Plano de influencias/ dependencias directas – variables claves internas- Productores de Leiva y El Rosario Nariño**



Fuente: Este estudio, datos de salida software MICMAC

**6.2.4 Resultados de relación entre variables Internas.** En el gráfico 4, se pueden identificar las variables claves, es decir, esenciales a la evolución del sistema, las cuales fueron clasificadas y extractadas del listado total de variables según el Principio de Pareto y analizadas mediante una clasificación directa (de realización fácil, mediante simples sumas de valores de motricidad/influencia y de dependencia para cada una de las variables), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. Las variables claves, entendidas como aquellas variables con mayor motricidad, y las más dependientes, tienen la capacidad de explicar el sistema en estudio., las divisiones del gráfico dan lugar a las posiciones que asumen las variables en el comportamiento del sistema estudiado. En donde se encuentran: variables de entrada, de enlace, de salida, y las que definitivamente no son importantes para el sistema.

Los productores de Leiva y el Rosario cuentan con variables autónomas como son: la estructura organizacional, precios, la capacidad de endeudamiento, el poder de negociación, la publicidad y promoción, el impacto ambiental, el almacenamiento y la inversión en tecnología de producción las cuales no influyen en las demás variables de la empresa o no constituyen parte determinante para el futuro del sistema, por lo tanto los esfuerzos que se realicen sobre estas no ofrecerán grandes resultados.

Como variables de gran importancia en el apalancamiento secundario se cuenta con: optimización de suelos, aplicación de biotecnología, segmentación de mercados y capital de trabajo, Tanto la optimización de suelos como la aplicación de biotecnología influyen en el mejoramiento del producto, la segmentación de mercado influye en la planeación dado que dependiendo del mercado al cual se está atendiendo se debe realizara dicha planeación, pero tanto los productores como el programa Si Se Puede todavía no han identificado su mercado objetivo. El capital de trabajo se hace sumamente necesario para poder comenzar con la siembra de los productos así como también con el mantenimiento de los mismos (insecticidas, abonos, etc.) Las variables de apalancamiento secundario influyen o ayudan en el desarrollo de las variables claves de los productores.

Variables claves: planeación, distribución, producto y posicionamiento, al estar ubicadas en el cuadrante superior derecho son muy motrices y muy dependientes, al mejorar la planeación o en este caso los productores comienza a hacer una planeación ya que carecen de ella, esta ayudara a que las demás variables mejoren y por ende el sistema. Es en las variables de este cuadrante en donde se deben enfocar todos los esfuerzos ya que estas sobre determinan el propio sistema, las cuales al mismo tiempo con un buen funcionamiento repercuten en las variables de resultado: abastecimiento de productos y los ingresos de los productores.

La variable Alianzas estratégicas es de gran influencia para los productores agrícolas pero esta no depende de los productores por lo que se ubica en el cuadrante superior izquierdo, del mismo modo la variable capacitación no depende de los productores ya que esta será recibida por parte de entes gubernamentales por medio de convenios con el SENA y por parte del equipo de trabajo del programa “Si se puede”, al igual que las anteriores variables, la variable disposición para la asociatividad se ubican en el cuadrante variables determinantes las cuales según la evolución del sistema se pueden convertir en frenos o motores del sistema.

**6.2.5 Variables claves del sistema según software MICMAC.** El objetivo de implementar esta herramienta informática es identificar variables que sean vitales y evitar la presencia de variables no relevantes o triviales. En el cuadro 2. se presentan las variables claves de los productores de los municipios de Leiva y El Rosario.

**Cuadro 2. Variables internas claves del sistema – Productores de Leiva y El Rosario Nariño, según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Calificación promedio	Ponderación
1	Planeación	18	16	17	0,178947368%
2	Distribución	14	20	17	0,178947368%
3	Producto	13	16	14,5	0,152631579%
4	Posicionamiento	14	14	14	0,147368421%
5	Asociatividad	17	6	11,5	0,121052632%
6	Ingresos	7	15	11	0,115789474%
7	Capacitación	16	4	10	0,105263158%

Fuente: Este estudio, datos de salida software MICMAC

El Cuadro 2. Permite identificar que entre todas las variables internas analizadas las más importantes para tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño), son: planeación, distribución, producto, posicionamiento, disposición a la asociatividad, ingresos y capacitación.

A continuación en el cuadro 3. se exponen las variables internas claves del sistema en donde se le asigna una ponderación y una calificación a cada una de ellas para poder realizar la matriz MEFI y así determinar la posición competitiva de los productores agrícolas.

**Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), de los productores de Leiva y El Rosario Nariño-2011**

MEFI			
VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Producto	0,15	3	0,45
Capacitación	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			
Planeación	0,18	1	0,18
Asociación	0,12	2	0,24
Ingresos	0,12	2	0,24
Distribución	0,18	2	0,36
Posicionamiento	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,07</b>

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997).

Como se puede observar en el cuadro 3. la débil posición competitiva: 2,07 de los productores de Leiva y el Rosario, por debajo del promedio: 2,5, se debe a que las variables con una ponderación relativamente alta se constituyen como una debilidad para dichos productores como es el caso de, la deficiente planeación, la mala distribución, la falta de asociatividad por parte de los productores, y el nulo posicionamiento de sus productos. Sin embargo se debe considerar que hay dos variables que se constituyen en una relativa fortaleza: los productos como tal los cuales son de buena calidad, y la alta capacitación que los agricultores reciben continuamente por parte del programa “Si se puede”, y que próximamente recibirán por parte del SENA.

### **6.3 PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS**

El propósito de una evaluación externa es crear una lista definida de los componentes que podrían contribuir u obstaculizar la labor de los productores de Leiva y El Rosario, no se elabora una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir sobre estos; más bien, el objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

#### **6.3.1 Análisis de variables externas**

- **IMPORTACIONES**

Entre enero y marzo de 2009, el valor de las importaciones agropecuarias y agroindustriales en Colombia fue de USD 1.096 millones, inferior en 22,04% al observado el año anterior (USD 1.405 millones). El volumen de las importaciones agropecuarias y agroindustriales también presentó una reducción de 9,95%, respecto a igual período de 2009<sup>36</sup>.

Considerando que el dato más reciente es del año 2008, las importaciones del departamento de Nariño registraron un comportamiento negativo al presentar una disminución de -0,7%, situación similar a la presentada en el 2007 cuando las importaciones decrecieron en -1,5%. Las compras totales que se hicieron en el exterior vistas por sectores mostró una disminución generalizada en el agropecuario, pesca e industrial; mientras el minero fue el único que presentó una tasa de crecimiento positiva (24,6%). Del total de las importaciones realizadas, el 88,01% se concentró el sector industrial<sup>37</sup>.

A pesar de que las importaciones de productos agrícolas han venido reduciendo aun se las sigue considerando una amenaza para los productos agrícolas del departamento. Amenaza menor.

- **TRANSPORTE**

El medio de transporte de los productos agrícolas de los municipios de Leiva y el Rosario es el transporte terrestre el cual se lo realiza en pequeños camperos, los cuales no están acondicionados para el transporte de mercancía sino para el transporte de personas. Los productos agropecuarios de carácter perecedero pueden resultar fácilmente dañados durante el transporte por lo que no llegaría en óptimo estado a su destino final, la ventaja de este transporte sería los bajos costos y facilidad de penetración. Amenaza menor.

- **CULTURA**

La cultura de la sociedad: individualista, grupal, societaria o comunicativa, afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos<sup>38</sup>. Como fue mencionado anteriormente en la variable asociatividad en el estudio de perfil de capacidades internas los productores de Leiva y el Rosario son gente individualista quienes crean organizaciones para recibir ciertos beneficios y luego

---

<sup>36</sup> IMPORTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Disponible en internet en: <[http://minagricultura.gov.co/archivos/informe\\_rendicion\\_cuentas.pdf](http://minagricultura.gov.co/archivos/informe_rendicion_cuentas.pdf)> [consultado noviembre de 2010]

<sup>37</sup> IMPORTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Disponible en internet en: <[http://banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2008\\_2.pdf](http://banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2008_2.pdf)> [consultado noviembre de 2010]

<sup>38</sup> CULTURA DE LA SOCIEDAD. Disponible en internet en: <<http://elergonomista.com>> [consultado Febrero de 2011]

las abandonan, Los productores todavía no sienten la necesidad de asociarse para cumplir con los mercados especializados que exigen, además de calidad, permanencia y cantidades que una sola persona no podría cumplir con su producción propia. Amenaza menor.

- **OFERTA LABORAL CAPACITADA**

En la oferta laboral se incluye: disponibilidad, calidad y precio de la fuerza laboral. En la región se cuenta con disponibilidad de mano de obra, son personas que se han dedicado a trabajar anteriormente en cultivos ilícitos, en este momento en su mayoría se encuentran desempleados a causa de la erradicación de dichos cultivos. Oportunidad menor:

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO:**

Indicador macroeconómico que mide el crecimiento económico, el cual es fundamental para el análisis de atractividad de los mercados. En el cuadro 4. se presenta la participación del PIB por departamentos, año 2008.

**Cuadro 4. Producto interno bruto, participación porcentual por departamentos para el año 2008<sup>39</sup>**

PARTICIPACION DEL PIB POR DEPARTAMENTOS 2008		
PUESTO	DEPARTAMENTOS	APORTE PORCENTUAL
1	Bogotá D. C.	24,95
2	Antioquía	14,43
3	Valle	10,40
4	Santander	6,90
5	Cundinamarca	5,23
6	Atlántico	4,13
7	Bolívar	3,86
8	Casanare	2,89
9	Boyacá	2,64
10	Córdoba	2,39
11	Tolima	2,12
12	Meta	1,90
13	Huila	1,76
14	Caldas	1,75
15	Risaralda	1,75
16	Cesar	1,70
17	Nariño	1,65

Fuente: DANE informe 2008 – IV base 2000 - Cuentas regionales

En el Cuadro 4 se puede observar que los departamentos con mayor aporte al PIB nacional son: Bogotá D.C. 24,95% y los departamentos de Antioquia 14,43%

<sup>39</sup> PIB COLOMBIA. Disponible en internet en: <<http://dane.gov.co>> [consultado Febrero de 2011]

y valle 10,40%. El departamento de Nariño contribuye tan solo con 1.65% del total nacional, indicando que es un departamento con bajos niveles de producción y pocas oportunidades laborales.

En el cuadro 5. Se expone la participación del PIB por ramas de actividad.

**Cuadro 5. Porcentajes de participación al PIB Nacional por ramas de actividad para el periodo comprendido entre 2001-2009<sup>40</sup>**

Clasificación Cuentas Nacionales	Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 Pr
A.	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,8	4,5	3,1	3,0	2,8	2,4	3,9	-0,4	-1,1
B.	Explotación de minas y canteras	-8,3	-1,8	1,7	-0,9	4,1	2,4	1,5	9,7	11,4
C.	Industrias manufactureras	2,9	2,1	4,9	7,9	4,5	6,8	7,2	0,5	-3,9
D.	Suministro de electricidad, gas y agua	3,2	0,8	4,5	3,5	4,1	4,8	4,1	0,5	2,9
E.	Construcción	5,5	12,3	8,3	10,7	6,9	12,1	8,3	8,8	8,4
F.	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,9	1,5	3,7	7,1	5,0	7,9	8,3	3,1	-0,3
G.	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,3	2,8	4,5	7,6	7,8	10,8	10,9	4,6	0,4
H.	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	1,2	3,0	3,9	4,6	5,0	6,4	6,8	4,5	1,8
I.	Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,3	1,7	2,0	4,1	3,5	4,4	5,0	2,6	2,7
	Subtotal valor agregado	1,6	2,6	3,8	5,4	4,7	6,3	6,4	3,5	1,9
B.1*	Producto interno bruto	1,7	2,5	3,9	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5

Fuente: DANE - Cuentas regionales

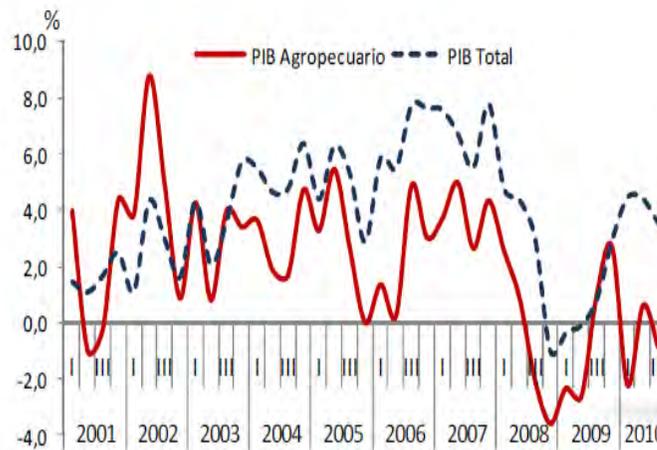
En el anterior cuadro se puede ver que el PIB para el año 2009 tan solo fue del 1.5%, también muestra que el rubro de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca tubo un decrecimiento de 1,1% indicando que este rubro está disminuyendo el aporte al PIB nacional.

Adicionalmente como se puede ver en el gráfico 5. de acuerdo al Informe de Cuentas Nacionales publicado por el DANE, entre enero y septiembre de 2010 el PIB total de la economía creció 4,1% anual. Por su parte, el sector agropecuario, silvicultura caza y pesca decreció -0,8%. Este comportamiento muestra una

<sup>40</sup> PIB COLOMBIA. Disponible en internet en: <<http://dane.gov.co>> [consultado Febrero de 2011]

recuperación en la economía, pero no del sector agropecuario lo cual se constituye en una amenaza menor.

**Gráfico 5. PIB total y agropecuario periodo comprendido entre 2001 y 2010**



Fuente: DANE 2010

- **INFLACIÓN**

Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o en del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular<sup>41</sup>

El promedio de inflación en los bienes y servicios que componen la canasta familiar, registró en el año 2010 un crecimiento del 3,17%, superior en 1,17 puntos porcentuales a la registrada en el año anterior (2,00%)<sup>42</sup>. Al haber un incremento en el precio tanto de bienes y servicios se afecta directamente los ingresos de los productores de Leiva y El Rosario Nariño, quienes tienen una agricultura de subsistencia y por lo general lo que obtienen de la venta de sus productos son ingresos para el consumo, además no se puede ser competitivo si los precios de materia prima y otros elementos se empiezan a desbordar. Amenaza menor

- **DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS**

<sup>41</sup>INFLACIÓN. Disponible en internet en: <<http://Businesscol.com/economia/precios.htm> > [consultado Febrero de 2011]

<sup>42</sup>DATOS ESTADÍSTICOS DANE. Disponible en internet en: <<http://dane.gov.co>> [consultado Febrero de 2011]

Según Rafael Mejía, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), el desempleo está directamente ligado a una disminución de la rentabilidad del negocio agropecuario, lo cual hace que no haya inversión y por lo tanto que no se consoliden, ni se generen empleos. A esto se suma el hecho de que el sector tan solo recibió el 3,4 por ciento de todos los créditos otorgados. La baja atención financiera del sector agropecuario ha sido señalada varias veces por el Banco de la República en su Reporte sobre la situación del crédito en Colombia, en el que sostiene que junto con los departamentos y municipios, la construcción y los exportadores son las actividades con más limitaciones a la hora de pedir financiación y en particular, son las cooperativas, por encima de las compañías de financiamiento comercial y de los bancos, los intermediarios más reacios a prestarles a los productores agrícolas. Una limitación importante para otorgar crédito, según las entidades financieras, es la falta de información para identificar buenos clientes, situación que se presenta en el sector agropecuario. Adicionalmente, el sector agropecuario se ve igual de afectado que los demás renglones económicos en cuanto a que la financiación está concentrada principalmente en las empresas grandes y poco en las micros y pequeñas. El lío está en que según el más reciente reporte de crédito del Emisor, fechado en junio, esa brecha de crédito entre grandes y pequeños ha empezado a expandirse aun más frente a años anteriores<sup>43</sup>. Tan solo el 6% de la producción agropecuaria colombiana usa crédito bancario<sup>44</sup>.

A pesar de este panorama general en cuanto al crédito agropecuario, el programa Si Se Puede además de asesora a los campesinos en la solicitud de sus créditos, ha conseguido algunos beneficio para los productores de Leiva y el Rosario que realicen un crédito con el Banco Agrario, tienen la ventaja de: 1) tener 2 años de tasas de interés muerta, 2) se le otorga el 40% de la deuda, por lo que el campesino tiene que pagar solo el 60%. Oportunidad Mayor

- **CLIMA**

Desde el segundo semestre del 2009, el sector agropecuario colombiano viene padeciendo graves afectaciones por causas de índole climático. La intensidad del fenómeno de El Niño que se registró desde finales del 2009 hasta mediados del 2010 y de La Niña que se inició justo después y viene ocasionando pérdidas sin precedentes en la historia del país, no puede sino explicarse a la luz del impacto que en Colombia está teniendo el cambio climático Y quizás lo más grave es que lo anterior es sólo el principio, no sólo porque el actual fenómeno de La Niña afectará también el primer invierno del 2011, sino porque la mayoría de los

---

<sup>43</sup> NULLVALUE. Crédito agropecuario crece, pero no alcanza e influye en la pérdida de empleos rurales. En: Portafolio, Bogotá, 12, agosto, 2009.

<sup>44</sup> DANGOND, Indalecio. El viacrucis del crédito agropecuario. En: Elpilòn, Villavicencio, 13, junio, 2010

especialistas afirma que tanto la intensidad como la recuencia de desórdenes climáticos de esta naturaleza tienden a crecer con el tiempo<sup>45</sup>

Para los productores de la zona del Patía tanto de Leiva como El Rosario el contar con un sistema de riego amortiguara un poco los efectos causados anteriormente por fuertes veranos que suelen presentarse en esta zona con una temperatura promedio de 24°C, y una humedad relativa entre 60 y 70 por ciento. Por otro lado el excesivo invierno puede afectar algunos cultivos cuando las plantas crecen más de lo necesario lo que acarrearía como consecuencia a la hora de la cosecha menor producción. Debido a los aspectos geográficos de los dos municipios en estudio estas zonas no han sufrido inundaciones. Amenaza menor.

- **INFRAESTRUCTURA VIAL**

Las vías de los dos municipios en estudio son vías destapadas siendo más susceptibles al daño causado por las lluvias, además son muy angostas, en general son vías en mal estado, las cuales afectan el transporte de los productos de la región. El programa Si Se Puede para la inversión en vías rurales privilegia las zonas de difícil acceso para sacar de manera adecuada los productos de cada zona. El programa contempla construir y mejorar 199,6 kilómetros.

Para adelantar el proceso se concertó con Corponariño facilitar una estrategia ágil que dé prioridad a la consecución de los permisos y licencias ambientales, para ello se adelanta con las Alcaldías la información requerida, levantamiento topográfico y requisitos de ley para iniciar el proceso. Se radicó el primer proyecto. Amenaza menor.

- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Leiva y el Rosario están ubicados hacia el nororiente del departamento de Nariño en las estribaciones de la Cordillera Oriental (Colombia), lo que los convierte en municipios de difícil acceso, un problema más que se suma para el transporte de los alimentos. Amenaza Mayor.

- **ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS**

La erradicación de cultivos ilícitos deja tierras disponibles para la siembra de los productos agrícolas legales, donde podrían hacer un plan productivo e implementar cultivos que tengan una alta demanda potencial, además como se hablo anteriormente se ha comprobado estadísticamente que a mayor presencia de cultivos ilícitos mayores tasas de homicidios, sin cultivos de coca en estos dos municipios la tasa de homicidios disminuirá. Oportunidad Mayor.

---

<sup>45</sup> CLIMA. Disponible en internet en: <<http://201.234.78.28:8080/dspace/retrieve/4455/PERSPECTIVASPRIMERSEMESTRE2011.pdf>> [consultado Marzo de 2011]

- **ORDEN PUBLICO**

A pesar de que ya no existen grupos paramilitares quienes tenían control de los municipios en estudio, los habitantes se encuentran con temor frente a la posibilidad de que grupos guerrillero recobren el poder sobre Leiva y El Rosario.

“El ataque a la vereda La Esmeralda, en zona rural del municipio de El Rosario, norte del departamento, y los ataques esporádicos a la Fuerza Pública en distintas zonas de la cordillera, evidencian la intención de la guerrilla de retomar el control de esta área. De acuerdo con lo expresado por el secretario de Gobierno de Nariño, Fabio Trujillo, existen serios indicios del movimiento de tropas que realizarían las Farc desde el Bajo Cauca hacia el norte de Nariño, en municipios como El Rosario, Leiva, Cumbitara y Policarpa”<sup>46</sup>.

Si las FARC recobran el poder de los municipios de Leiva y el Rosario habría posibles consecuencias como el retorno a la siembra de cultivos ilícitos y el cobro de vacunas a los productores de los municipios. Amenaza menor.

- **CORRUPCIÓN**

La percepción de corrupción en Colombia no muestra ninguna mejoría. Por el contrario, en los últimos años se ha deteriorado. Así lo revela el Índice de Percepción de la Corrupción 2010 (IPC), publicado por la ONG Transparencia Internacional, en el que el país aparece con una calificación de 3,5, en una escala de 0 a 10 -donde 0 es la percepción de corrupción más alta y 10 la más baja- y se sitúa de 78 entre 178 países encuestados. En el 2009, Colombia tenía un índice de 3,7 y estaba de 75 en el escalafón mundial; en el 2008 la calificación fue de 3,8 y puesto 70 en el escalafón. El IPC refleja las percepciones de empresarios, analistas de riesgo y especialistas financieros sobre la corrupción.

"Esto significa que en los últimos 12 años, en Colombia no ha habido mejoría en el manejo de la corrupción, que sigue habiendo una percepción muy alta y que la fiebre sigue estando ahí y no ha habido manera de bajarla", le dijo a El Tiempo Elisabeth Ungar, directora ejecutiva de Transparencia por Colombia. "Una de las causas de por qué el problema sigue siendo tan grave es la impunidad. Mientras no haya un sistema de sanciones efectivo, la corrupción seguirá rampante", explicó Ungar<sup>47</sup>..

En la medición piloto del Índice de Transparencia Municipal (2004-2005) participaron 252 municipios. El 53.4% de los municipios participantes registró niveles bajo y muy bajo de transparencia, mientras que el 46.58% alcanzó un nivel

---

<sup>46</sup> DIARIO DEL SUR. Las FARC se reagrupa en Nariño. En: Diario del sur, Pasto, 25, marzo, 2011: 8P.

<sup>47</sup> REDACCIÓN EL TIEMPO, La percepción de corrupción en el país sigue deteriorándose. En: El Tiempo, Bogotá, 26, octubre, 2010.

medio y ninguno de los municipios participantes en este ejercicio piloto se ubicó en el nivel alto de transparencia<sup>48</sup>. Amenaza Mayor.

**6.3.2 Matriz del Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio – POAM.** La matriz del perfil de amenazas y oportunidades del medio – POAM, la cual se muestra en el cuadro 6, resume los resultados del análisis exógeno anteriormente expuesto, ubicando cada una de las variables analizadas de los productores de Leiva y el Rosario, en su respectiva casilla, la cual demuestra si su efecto es una amenaza o una oportunidad:

AM: Amenaza Mayor  
Am: Amenaza menor

Om: Oportunidad menor  
OM: Oportunidad Mayor

**Cuadro 6. Matriz del Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio - POAM**

VARIABLES CLAVES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	AM	Am	Om	OM
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>				
Importaciones		X		
Transporte		X		
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO Y PICTOGRÁFICO</b>				
Cultura		X		
Oferta Laboral			X	
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>				
Producto Interno Bruto		X		
Inflación		X		
<b>ENTORNO FINANCIERO</b>				
Disponibilidad de créditos				X
<b>ENTORNO FÍSICO</b>				
Clima		X		
Infraestructura vial		X		
Ubicación Geográfica	X			
<b>ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL</b>				
Erradicación de cultivos ilícitos				X
Orden publico		X		
Corrupción	X			

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Humberto Serna. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología - alineamiento - implementación y mapas estratégicos, (2008).

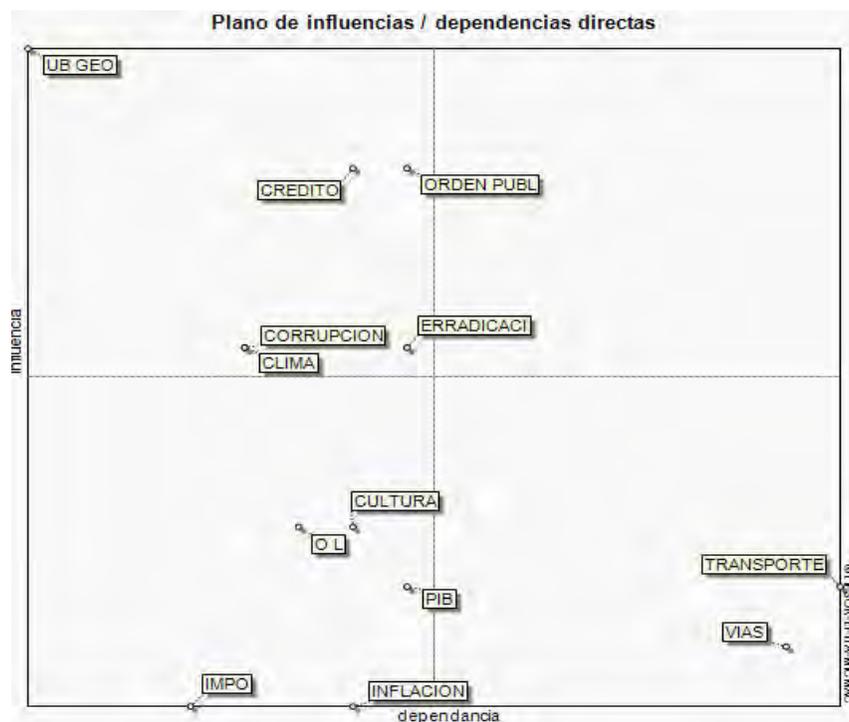
<sup>48</sup> ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN. Disponible en internet en: <<http://transparencia.colombia.org.co>> [consultado Abril de 2011]

### 6.3.3 Plano de influencias/ dependencias directas, variables claves externas.

Para esta fase del análisis diagnóstico se acude al análisis estructural, el cual se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, logrando el relleno cualitativo, para lo que se plantean las siguientes cuestiones: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, se anota cero (0), en el caso contrario, es pertinente preguntar si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar, clasificar, redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema, permitiendo realizar la Matriz de Influencias Directas (MID), la cual describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. y arroja el plano de influencias y dependencias que ubica en su orden lógico y de importancia el normal funcionamiento de las variables en el sistema. En el gráfico 6 se puede observar la ubicación de cada una de las variables claves externas en el plano de influencias y dependencias directas, obtenido de la herramienta informática MICMAC.

**Gráfico 6. Plano de influencias/ dependencias directas – variables claves Externas- Productores de Leiva y El Rosario Nariño**



Fuente: Este estudio, datos de salida software MICMAC

**6.3.4 Resultado relación entre variables externas.** En la zona superior izquierda del gráfico 6 se encuentran las denominadas variables de entrada las cuales se caracterizan por ser muy influyentes y poco dependientes a los restantes, son variables determinantes las cuales según la evolución del sistema se pueden convertir en frenos o motores para los productores de Leiva y El Rosario Nariño. Como variables determinantes se encuentra: ubicación geográfica, clima, corrupción, erradicación de cultivos ilícitos, orden público y disponibilidad de créditos.

En la zona inferior derecha del gráfico 6 se localizan las variables de salida o de resultado. Esta zona se denomina “de salida”, porque allí se sitúan variables que se pueden considerar como los efectos o resultados del sistema, En este caso se encuentran las variables: transporte e infraestructura vial.

En el cuadrante inferior izquierdo del Gráfico 6 (baja influencia-baja dependencia), se sitúan las variables autónomas, las cuales son: oferta laboral, inflación, producto interno bruto, cultura e importaciones.

**6.3.5 Variables claves del sistema según software MICMAC.** El objetivo de implementar esta herramienta es identificar variables externas que sean vitales para los productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario, y evitar la presencia de variables no relevantes, las variables más importantes se puede observar en el cuadro 7.

**Cuadro 7. Selección de las variables externas claves del sistema – Productores de Leiva y El Rosario Nariño, según plano de influencias y dependencias directas- software MICMAC**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	calificación Promedio	Ponderación
1	Transporte	4	15	19	0,17117117
2	Orden Publico	11	7	18	0,16216216
3	Disponibilidad De Crédito	11	6	17	0,15315315
4	Infraestructura Vial	3	14	17	0,15315315
5	Erradicación Cultivos Ilícitos	8	7	15	0,13513514
6	Ubicación Geográfica	13	0	13	0,11711712
7	Clima	8	4	12	0,10810811

Fuente: Este estudio, datos de salida software MICMAC

El cuadro 7. permite identificar que entre todas las variables externas analizadas las más importantes para Identificar la forma adecuada de comercialización y así tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño) son: Transporte, orden público, disponibilidad de crédito, infraestructura vial, erradicación de cultivos ilícitos, ubicación geográfica y el clima.

En el cuadro 8, se exponen las variables externas claves del sistema en donde se le asigna una ponderación y una calificación a cada una de ellas para poder realizar la matriz MEFE, esta matriz permite resumir y evaluar la información.

**Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), de los productores de Leiva y El Rosario Nariño-2011**

MEFE			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Erradicación Cultivos Ilícitos	0,14	4	0,56
Disponibilidad de Crédito	0,15	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>			
Transporte	0,17	2	0,34
Orden Publico	0,16	2	0,32
Infraestructura Vial	0,15	2	0,3
Ubicación Geográfica	0,12	1	0,12
Clima	0,11	2	0,22
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997).

El resultado ponderado más alto posible en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es 4,0 el cual indica que una empresa compite en una ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, el resultado ponderado menor posible es 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas, el resultado ponderado promedio es 2,5.

El cuadro 8 muestra que el resultado de la aplicación MEFE es de 2.46 lo que indica que la situación externa de los productores de los municipios de Leiva y El Rosario (Nariño) no es favorable debido a que predominan la amenazas, como son: el inadecuado transporte de los productos, el mal estado de las vías, el

alterado orden público, una mala ubicación geográfica y un clima muy inestable caracterizado por fuertes veranos o por el contrario interminables inviernos.

De los factores críticos para el éxito se convierte en una oportunidad la disponibilidad de créditos con los cuales pueden ampliar la producción o mejorar la existente, y la erradicación de los cultivos ilícitos, la cual deja terrenos disponibles para la siembra de productos lícitos y además trae consigo una reducción en la tasa de homicidios de los municipios anteriormente mencionados.

## 7. ESTUDIO DE MERCADO.

Dentro del Estudio de Mercado se encuentra el Estudio del Cliente, el Estudio del Consumidor y la Matriz de Perfil Competitiva

### 7.1 ESTUDIO DEL CLIENTE

Con el objetivo de determinar el mercado potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio, se aplicó un instrumento al mercado objetivo cuya revisión estuvo de conformidad a las expectativas del programa Si Se Puede, para tal efecto se hizo un plan de estudio de mercado, (ver anexo A), y posteriormente se aplicó una prueba piloto para estudiar la pertinencia del citado instrumento.

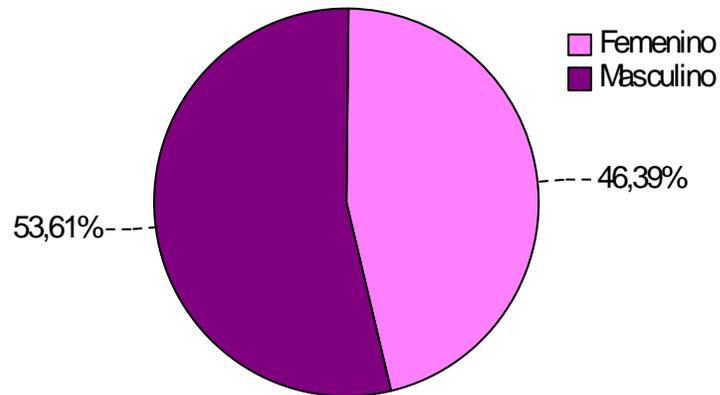
Por un lado este trabajo se apoyó del análisis que realizó el programa Si se puede, teniendo en cuenta que la pasantía es un trabajo en equipo se concilio la división del trabajo. Por una parte el mencionado programa realizó entrevista en dos supermercados de cadena como son: Abraham Delgado y Alkosto y por otro lado se llego a un acuerdo que dentro del plan de trabajo de la pasantía el instrumento se aplicaría en la plaza de mercado El Potrerillo.

Cuestionario (ver Anexo B). Instrumento dirigido a los compradores al por mayor de frutas y verduras de la plaza de mercado El potrerillo.

A continuación se presenta el análisis de los instrumentos que sea aplicaron a los compradores al por mayor de frutas y verduras de la plaza de mercado El Potrerillo.

**Pregunta 1:** ¿Genero de los distribuidores mayoristas? En cuanto al género de los compradores al por mayor, de productos agrícolas en la plaza de mercado El Potrerillo, los resultados fueron: del 100% de la población, el 53,61% es de género masculino contra un 46,39% de género femenino, ver gráfico 7.

**Gráfico 7. Genero de los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo.**

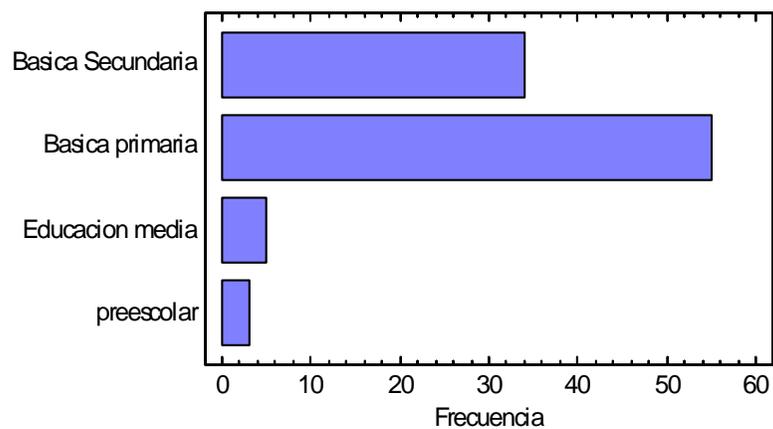


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Teniendo en cuenta los anteriores porcentajes se podría decir que la diferencia es relativamente pequeña, en cuanto al género que predomina en los compradores al por mayor de la plaza de mercado El Potrerillo. Por lo tanto se debe orientar las estrategias de mercado teniendo en cuenta los dos géneros.

**Pregunta 2:** ¿cuál es su nivel de formación académica? Los resultados se pueden observar en el gráfico 8. Nivel de formación académica de los compradores al por mayor de la plaza de mercado El Potrerillo

**Gráfico 8. Nivel de formación académica de los compradores al por mayor, de la plaza de mercado El Potrerillo.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Según la ley Colombiana el nivel de formación académica se divide de la siguiente manera: educación Preescolar, básica primaria la cual llega hasta quinto de primaria, básica secundaria abarca hasta grado noveno, educación media la cual integra los grados decimo y once, y Educación superior donde pueden ser técnicos, tecnólogos o universitarios. En el gráfico 8. Se evidencia que los niveles de formación académica que prevalecen en El Potrerillo, son, básica primaria y básica secundaria lo que se reafirma en el cuadro 9.

**Cuadro 9. Frecuencia para determinar el nivel de formación académica de los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo.**

**Tabla de frecuencia para el Nivel de formación académica**

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulativa	Frecuencia Acum. Rel
1	Básica Secundaria	34	0,3505	34	0,3505
2	Básica primaria	55	0,5670	89	0,9175
3	Educación media	5	0,0515	94	0,9691
4	Preescolar	3	0,0309	97	1,0000

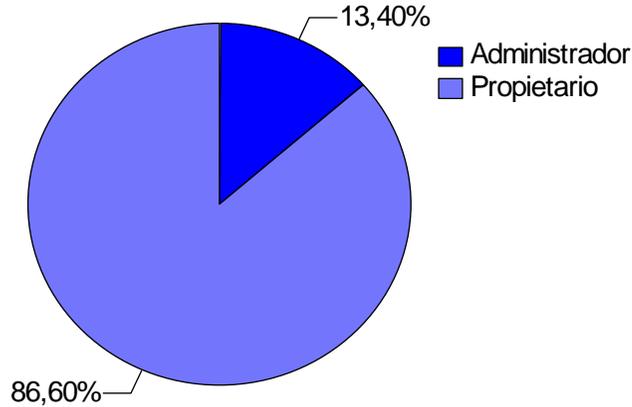
Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

En el cuadro 9. se puede observar que el 56,70 de las personas censadas estudiaron algunos grados de la básica primaria y en algunos casos han logrado culminar este ciclo del nivel de formación académica. Un 35,05% estudio en básica secundaria el cual va hasta el grado noveno, y tan solo el 5,15% de la población lograron obtener el título de bachiller.

En el caso de llegar a negociar con personas que en su gran mayoría no ha sobrepasado la básica secundaria, esto no se convierte en una dificultad si se negocia en términos conocidos para ellos, ya que no significa que sean personas que no saben cómo comercializar productos agrícola, puesto que tienen una amplia experiencia en el negocio.

**Pregunta 3:** ¿Usted es del negocio: propietario o administrador? ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio? se obtuvo que: tan solo el 13,40% de la población son personas que administran el negocio, en su gran mayoría con un 86,60% son propietarias de las bodegas, lo cual favorece a los futuros comercializadores de los municipios de Leiva y el Rosario, ya que estas personas tienen la autonomía de tomar decisiones facilitando el proceso de la negociación en términos de tiempo. Lo anterior puede verse de manera esquemática en el gráfico 9.

**Gráfico 9. Propiedad del negocio.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

En cuanto al tiempo que lleva trabajando en el negocio tanto administradores como propietarios se obtuvo el cuadro de frecuencias No. 10:

**Cuadro 10. Frecuencia para el tiempo que llevan trabajando en el negocio.**

**Tabla de frecuencia para el tiempo que lleva trabajando en el negocio**

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulativa	Frecuencia Acum. Rel
1	De 0 a 4 años	12	0,1237	12	0,1237
2	De 10 a 14 años	25	0,2577	37	0,3814
3	De 15 a 19 años	20	0,2062	57	0,5876
4	De 5 a 9 años	21	0,2165	78	0,8041
5	Más de 20	19	0,1959	97	1,0000

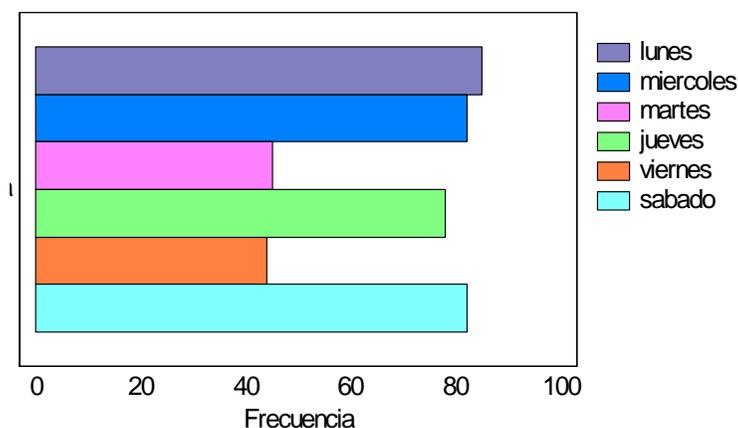
Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El cuadro 10. Indica que tan solo el 12,37% de la población lleva trabajando en la comercialización de productos agrícolas 4 años o menos de 4 años, un 21,65% lleva trabajando de 5 a 9 años y el 65,98% a trabajado en la plaza de mercado el Potrerillo por más de 10 años.

La anterior información evidencia que gran parte de la unidad muestral lleva una amplia trayectoria en el negocio de compra y venta de productos agrícolas, con llevando tanto a un aspecto positivo; como es el que conozcan el mercado, y un aspecto negativo; ya que pueden tener costumbres muy arraigadas y tal vez no estén interesados en cambiar a su proveedor.

**Pregunta 4:** ¿Qué días de la semana realiza sus compras? Los resultados se esquematan en el gráfico 10.

**Gráfico 10. Días de Compra.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El Gráfico 10. Señala los días en que realizan compras los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo. Como se puede observar, los días en que más personas realizan sus compras, son los días: lunes, miércoles y sábado, lo expresado en este gráfico se puede ampliar en el cuadro 11.

**Cuadro 11. Frecuencia para los días en que realizan compras los dueños de bodegas.**

**Tabla de frecuencia para días de compra**

	lunes	miércoles	martes	jueves	viernes	sábado	Row Total
Días de compra	85	82	45	78	44	82	416
	20,43%	19,71%	10,82%	18,75%	10,58%	19,71%	100,00%
Total	85	82	45	78	44	82	416
	20,43%	19,71%	10,82%	18,75%	10,58%	19,71%	100,00%

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

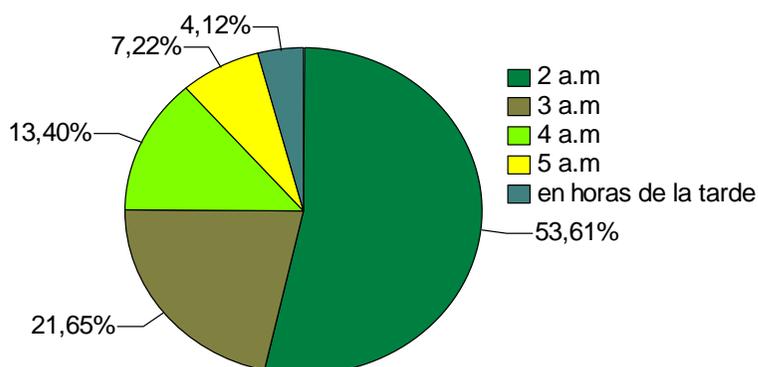
En base al cuadro 11. Se determina que el día en que un gran número de censados compra productos agrícolas, es el día lunes con un 20,43%, con un porcentaje similar se tiene los días miércoles y sábado con un 19,71% respectivamente, y el día jueves con un 18,75% .

Teniendo en cuenta la anterior información se puede decir que los dueños de bodegas se proveen de bastantes productos agrícolas en estos días debido a que lunes, jueves y sábado son días de mercado en la ciudad de pasto y el día miércoles las personas de los pueblos salen a comprar productos agrícolas para llevar a vender a sus respectivos municipios. Los días martes y viernes se realizan transacciones en menor proporción con un 10,82% y 10,58% respectivamente, el día domingo hay ausencia total de negociaciones por parte de la unidad muestral.

En conclusión hay 4 días en la semana en que hay mayor compra y venta de productos agrícolas en la plaza de mercado El Potrerillo, la mayoría de las personas a quien se les aplicó el instrumento compran mínimo 3 veces en la semana el restante compran a diario. Si se desea incursionar en este mercado se debe tener en cuenta si los productores de Leiva y el Rosario están en condiciones de proveer con constancia a sus posibles clientes.

**Pregunta 5:** En cuanto a la pregunta ¿A qué hora realiza las transacciones? se evidencia que: el 95,88% de las personas que respondieron el instrumento, realiza las transacciones en horas de la madrugada. El 75,26% realiza sus compras entre 2 a.m. y 3 a.m. horas en las que llegan los camiones a vender sus productos. Y tan solo el 4,12% prefieren ir a compra en horas de la tarde el día anterior del día de mercado en las bodegas de productos agrícolas de Ipiales, por lo general productos como el plátano el cual proviene del Ecuador y es legalizado en dicha ciudad. Los compradores al por mayor de la plaza de mercado compran en horas de la madrugada para poder empezar sus ventas a compradores minoristas en la misma plaza de mercado desde las 6 de la mañana. La anterior descripción se la puede ver de manera esquemática en el gráfico 11.

**Gráfico 11. Horario de transacciones**

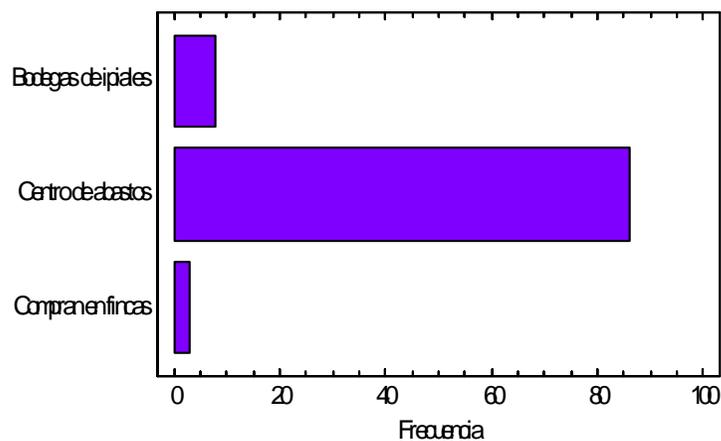


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Teniendo en cuenta la anterior información se puede concluir, que si los productores de Leiva y el Rosario desean incursionar en este mercado, deben adecuarse a los horarios de compra establecidos por los compradores mayoristas, aunque son horarios que se prestan para mayor inseguridad a la hora de realizar transacciones.

**Pregunta 6:** ¿Cómo formaliza la negociación? Se encontró que se presentan tres posibles lugares, donde realizan las compras de productos agrícolas al por mayor los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, los cuales pueden ser: en fincas, bodegas de ipiales o pueden realizar sus compras en la misma plaza de mercado, como se muestra a continuación en el gráfico 12.

**Gráfico 12. Lugar de compra.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El gráfico permite observar que más de 80 personas dueñas de bodegas realizan las compras en la misma plaza de mercado, información que se amplía en el cuadro 12.

**Cuadro 12. Frecuencia para el lugar donde realizan las compras los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo.**

**Tabla de frecuencia para lugar donde realiza las compras**

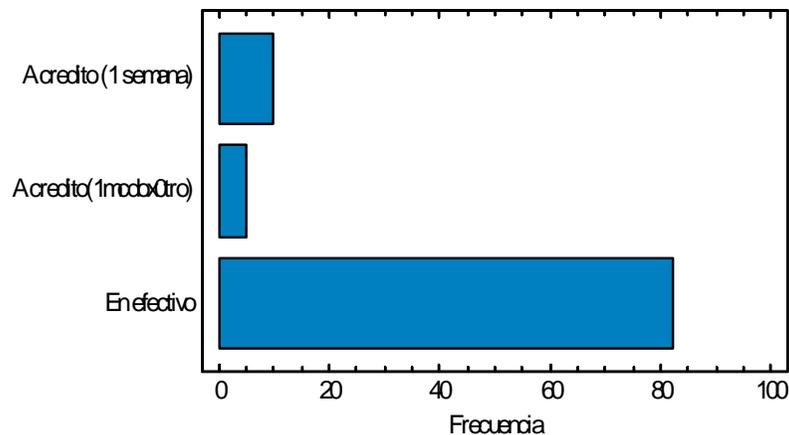
Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulativa	Frecuencia Acum. Rel
1	Bodegas de ipiales	8	0,0825	8	0,0825
2	Plaza de Mercado	86	0,8866	94	0,9691
3	Compran en fincas	3	0,0309	97	1,0000

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

De acuerdo al cuadro 12, el 88,66% de los dueños de bodegas respondieron que compran los productos agropecuarios en la misma plaza de mercado El Potrerillo a las personas que llevan a vender la mercancía en camiones habiendo realizado un pedido previo. Tan solo el 8,25% va a traer su mercancía a la ciudad de Ipiales y un 3,09% compra los productos agrícolas en las fincas. La anterior información permite concluir que para negociar con personas de la plaza de mercado El Potrerillo, Los productos deben ser entregados en dicho lugar.

**Pregunta 7:** ¿Forma en que realiza su pago?, se obtuvo que los medios de pago por los cuales pueden efectuar las compras los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, son los siguientes: en efectivo, a credito de un mercado para otro, y a credito por una semana. Lo cual se puede evidenciar en el gráfico 13.

**Gráfico 13. Forma de pago**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El gráfico 13 muestra que mas de 80 dueños de bodegas pagan en efectivo las compras que realizan, la tendencia es de pagar en efectivo, esta informacion se amplia en en cuadro 13.

**Cuadro 13. Frecuencia para Forma de pago.**

**Tabla de frecuencia para Forma de pago**

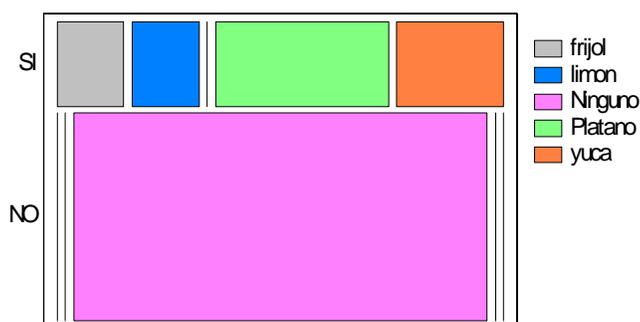
Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulativa	Frecuencia Acum. Rel
1	A crédito (1 semana)	10	0,1031	10	0,1031
2	A crédito(1mcdx0tro)	5	0,0515	15	0,1546
3	En efectivo	82	0,8454	97	1,0000

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El cuadro 13. revela que del 100% de la población, el 84,54% paga en efectivo inmediatamente realiza las compras, una minoría del 15.46 % tiene crédito: el 10,31% debe pagar en 8 días, y el 5,15% restante debe pagar de un mercado para otro, por lo general pasando un día realizan las compras. De la anterior información se puede concluir, que el flujo de efectivo que se mueve en esta plaza de mercado es muy importante, lo cual es atractivo para los productores agrícolas de Leiva y el rosario Nariño ya que el pago de sus productos sería de contado o en caso de otorgar créditos sería por muy pocos días. No obstante no se deben olvidar del tema de inseguridad ocasionada por los constantes robos que se presentan en la madrugada, horas en que se realizan las transacciones de compra y venta.

**Pregunta 8:** ¿cuáles de los siguientes productos compra: plátano, limón, frijol, maní, o yuca? El resultado se lo puede ver gráficamente en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Productos en estudio demandados por los dueños de bodegas.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El gráfico 14. Pone a la vista algunos de los productos agropecuarios que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, observando que de los productos en estudio el que más tiene demanda es el plátano, lo cual se puede evidenciar de forma más amplia en el Cuadro 14.

**Cuadro 14. Frecuencia para personas que compran alguno de los productos en estudio ¿Cuál?**

	frijol	Limón	Ninguno	Plátano	yuca	Row Total
SI	5	5	0	13	8	31
	4,67%	4,67%	0,00%	12,15%	7,48%	28,97%
NO	0	0	76	0	0	76
	0,00%	0,00%	71,03%	0,00%	0,00%	71,03%
Total columnas	5	5	76	13	8	107
	4,67%	4,67%	71,03%	12,15%	7,48%	100,00%

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

En el cuadro 14 se puede observar que hay una demanda en mayor proporción de plátano con un 12,15%, seguido por la demanda de yuca amarilla con un 7,48%, limón y frijol un 4,67% respectivamente y el 0% de maní.

En conclusión el 28,97% de la unidad muestral compra alguno de los productos agrícolas que abarcan este estudio, lo que se presenta como una oportunidad para los agricultores de los municipios de Leiva y El Rosario para incursionar en este mercado.

De la pregunta No. 9 a la pregunta No. 17 se tendrá en cuenta el 28,97% de la unidad muestral, la cual compra alguno de los productos agrícolas en estudio.

Teniendo en cuenta la formula:  $Q = p \times q \times f$  se determinara el tamaño del mercado de cada uno de los productos en estudio. En donde:

Q= Tamaño del mercado

p= Precio por kilo

q= Cantidad de compra en kilos

f= Frecuencia de compra

**Pregunta 9:** Con las preguntas ¿Qué cantidad de plátano compra? ¿Cuál es el precio por kilo? y ¿con que frecuencia compra?

Se determina el tamaño de mercado del plátano

$$Q = (484 \text{ pesos/kilo}) \times (135.550 \text{ kilos/semana}) \times (48 \text{ semanas})$$
$$Q = \$3.149'097.600$$

**Pregunta 10:** Con las preguntas ¿Qué cantidad de limón compra? ¿Cuál es el precio por kilo? y ¿con que frecuencia compra?

Se determina el tamaño de mercado del limón

$$Q = (970 \text{ pesos/kilo}) \times (39.600 \text{ kilos/semana}) \times (48 \text{ semanas})$$
$$Q = \$1.843'776.000$$

**Pregunta 11:** Con las preguntas ¿Qué cantidad de frijol compra? ¿Cuál es el precio por kilo? y ¿con que frecuencia compra?

Se determina el tamaño de mercado del frijol

$$Q = (1150 \text{ pesos/kilo}) \times (8.085 \text{ kilos/semana}) \times (48 \text{ semanas})$$

$$Q = \$446'292.000$$

**Pregunta 12:** Con la pregunta ¿Qué cantidad de yuca compra? ¿Cuál es el precio por kilo? y ¿con que frecuencia compra?

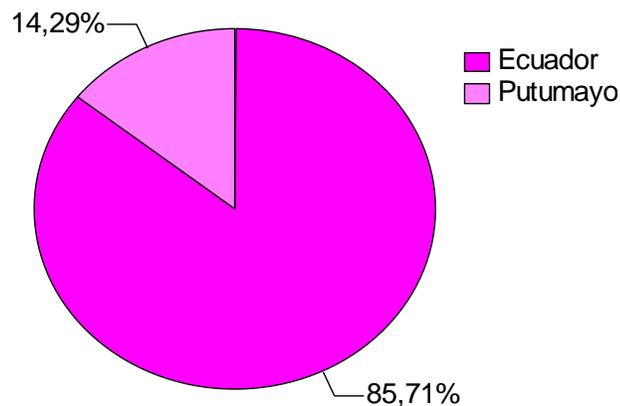
Se determina el tamaño de mercado de la yuca

$$Q = (495 \text{ pesos/kilo}) \times (21.540 \text{ kilos/semana}) \times (48 \text{ semanas})$$

$$Q = \$511'790.400$$

**Pregunta 13:** ¿De dónde provienen los productos que compra?, se observa que del 100% del plátano que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, el 85,71% procede del Ecuador, y un 14,29 proviene del Putumayo. El producto proveniente del Ecuador es importado y legalizado en la ciudad de Ipiales. Se puede decir que el competidor más fuerte es el país del Ecuador, la anterior descripción se puede esquematizar en el gráfico 15.

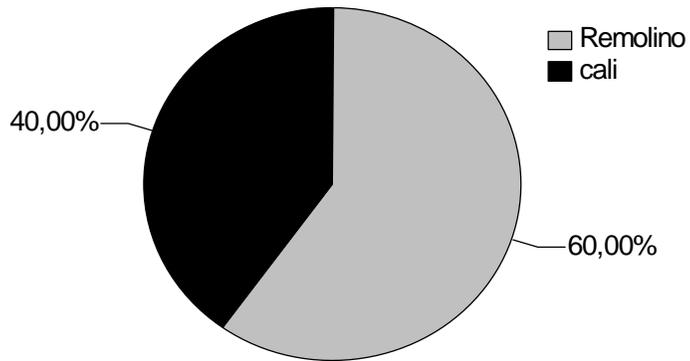
**Gráfico 15. Procedencia del plátano**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El gráfico 16 expone que del 100% del limón que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, el 60% procede del municipio del Remolino, siendo el competidor más fuerte en cuanto a este producto, y el 40% restante proviene de la ciudad de Cali.

**Gráfico 16. Procedencia del limón**

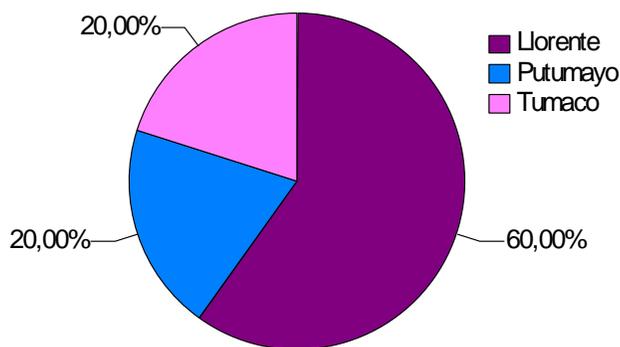


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Con respecto al frijol se puede decir que el 100% del frijol que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, proviene del municipio de Taminango del departamento de Nariño. Teniendo en cuenta la anterior información se puede llegar a la conclusión que el municipio de Taminango es el único competidor en cuanto a la venta de frijol en dicha plaza de mercado.

El gráfico 17 evidencia que del 100% de la yuca que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, el 60% procede del municipio de Llorente, el 20% del municipio de Tumaco, y el 20% restante proviene del departamento del putumayo. Teniendo como base la anterior información se puede concluir que el competidor más fuerte en cuanto a la comercialización de la yuca, es el municipio de Llorente.

**Gráfico 17. Procedencia de la yuca**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

**Pregunta 14:** En cuanto a la pregunta ¿Qué características deben tener los productos que compra? los resultados se los puede observar en el gráfico 18.

**Gráfico 18. Características que buscan, en los productos que compran los dueños de bodegas.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El anterior gráfico de mosaicos pone a la vista las características que deben tener los productos para considerarlos de buena calidad de acuerdo al producto agropecuario del cual se esté hablando, lo cual se puede evidenciar de forma más amplia en el Cuadro 15.

**Cuadro 15. Frecuencia para características que debe tener el producto que compra.**

**Tabla de frecuencia para características del producto que compra**

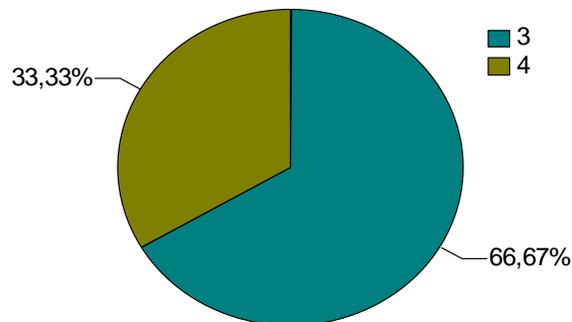
	amarilla y estar gruesa	Grueso y no estar tan maduro	vaina no tan amarilla no podrido	verde y estar jugoso	Row Total
Plátano	0	13	0	0	13
	0,00%	41,94%	0,00%	0,00%	41,94%
Yuca	8	0	0	0	8
	25,81%	0,00%	0,00%	0,00%	25,81%
limón	0	0	0	5	5
	0,00%	0,00%	0,00%	16,13%	16,13%
Frijol	0	0	5	0	5
	0,00%	0,00%	16,13%	0,00%	16,13%
Total	8	13	5	5	31
	25,81%	41,94%	16,13%	16,13%	100,00%

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El 100% de la población que compra alguno de los productos en estudio respondió que los productos que compra deben ser de buena calidad y deben estar frescos. De buena calidad para la población según el producto la decide así: 1) el 100% de la población que compra plátano buscan que este sea grueso y no esté tan maduro, 2) el 100% de la población que compra yuca respondió que para que sea considerada de buena calidad, esta debe ser amarilla y estar gruesa, 3) el 100% de la población que compra limón exige que sea de color verde y que sean jugoso, 4) el 100% de la población que compra frijol determina la calidad de este, teniendo en cuenta que la cascara no debe estar tan amarilla y se revisa que la vaina no traiga mucho frijol podrido. Comparando la forma de percibir la calidad de los productos de los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, con los productos de Leiva y el Rosario, se tendría dificultad con la yuca ya que la variedad no es comercial el 100% de los productores que cultivan yuca en estos dos municipios, cultivan yuca blanca.

**Pregunta 15:** ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que compra?, La población calificó con respecto a la calidad de los productos que compran teniendo en cuenta los siguientes valores: 1(mala), 2(regular), 3(buena), 4(excelente). Se obtuvo que El 66,67% de la población le dio una calificación de 3(buena) y un 33,33% calificó con 4(excelente), la anterior descripción se puede evidenciar en el gráfico 19.

**Gráfico 19. Calificación con respecto a la calidad.**

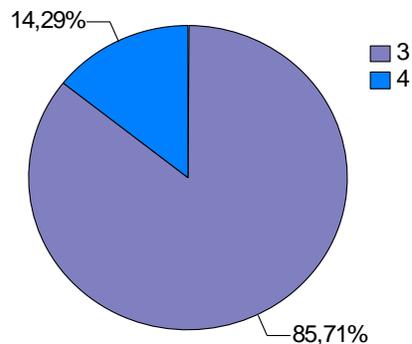


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

La anterior información refleja que los compradores al por mayor de productos agrícolas en la plaza de mercado El Potrerillo están conformes con la calidad de los productos que compran, lo que puede dificultar la incursión de nuevos productores en este mercado, si no se cuenta con altos estándares de calidad del producto además de tener nuevas estrategias de mercado.

**Pregunta 16:** ¿Cuál sería la calificación con respecto a los precios que manejan sus proveedores?, la población calificó con respecto a los precios que manejan sus proveedores teniendo en cuenta los siguientes valores: 1(malos), 2(regular), 3(buenos), 4(excelente). Se obtuvo que: el 85,71% de la población le dio una calificación de 3. y un 14,29% califico con 4, lo cual se puede observar en el gráfico 20.

**Gráfico 20. Calificación con respecto a los precios que manejan los proveedores.**

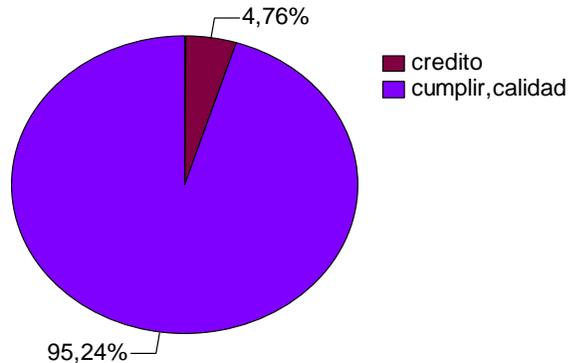


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Se evidencia que los precios que manejan los proveedores son bajos y satisfacen los requerimientos de los compradores al por mayor de productos agrícolas de la plaza de mercado El Potrerillo, por lo tanto si se desea entrar a competir en este mercado, además de mantener precios competitivos se debe contar con nuevas estrategias de venta.

**Pregunta 17:** ¿Qué requisitos debe cumplir su proveedor?, se obtuvo que del 100% de la población, El 95,24 % respondió que su proveedor debe ser cumplido en la hora de entrega de la mercancía y vender productos de buena calidad, los precios no son tenidos en cuenta ya que los dueños de camiones quienes les venden a los dueños de bodegas se colocan de acuerdo en el precio de venta que varían de acuerdo a la temporada. Tan solo el 4,76% respondió que tenía en cuenta a la hora de escoger su proveedor, que este le otorgue crédito, como se muestra a continuación en el gráfico 21.

**Gráfico 21. Requisitos que debe cumplir el proveedor.**

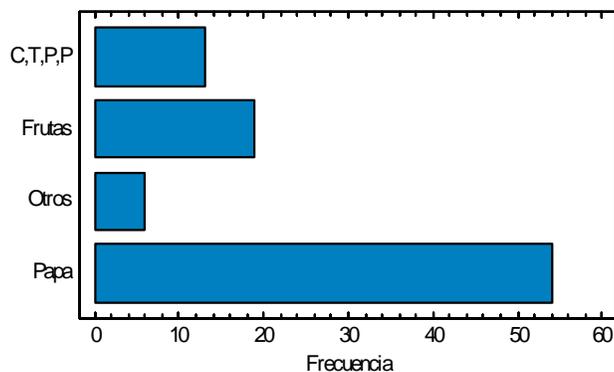


Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Teniendo en cuenta la anterior información, los productores de Leiva y el Rosario deben buscar clientes en este mercado cuando estén preparados para abastecerlos con frecuencia, además de calidad, la población busca el cumplimiento por parte de su proveedor, en el caso de que falle en alguna de las entregas simplemente lo remplazan por otro, en estas negociaciones no hay contratos, los dueños de bodegas realizan la compra a su proveedor y en ese momento realizan un pedido para el próximo día de mercado.

**Pregunta 18:** De la pregunta ¿Que otros productos aparte de los mencionados compra? la información obtenida se puede observar en el gráfico 22.

**Gráfico 22. Productos que compran los dueños de bodegas fuera de los productos del alcance de este estudio.**



Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

El Gráfico 22. señala los productos que demandan los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, en el cual se puede observar que el producto que

mas demanda genera es la papa, lo expresado en este gráfico se amplía en el cuadro 16.

**Cuadro 16. Frecuencia para productos que compran los dueños de bodegas de la plaza de mercado El Potrerillo, fuera de los productos al alcance de este estudio.**

**Tabla de frecuencia para productos que compran los dueños de bodegas**

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulativa	Frecuencia Acum. Rel
1	C,T,P,P	13	0,1413	13	0,1413
2	Frutas	19	0,2065	32	0,3478
3	Otros	6	0,0652	38	0,4130
4	Papa	54	0,5870	92	1,0000

Fuente: Estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo 2011

Los dueños de bodegas de la plaza de mercado El potrerillo de acuerdo a sus compras están distribuidos de la siguiente manera: el 58,70% papa, el 20,65% frutas donde sobresale el mango, manzana, naranja y banano. El 14,13% cebolla cabezona, tomate, pepino o pimentón, y el 6,52% restante otros productos agrícolas.

Leiva y el Rosario nunca han tenido cultivos de papa ya que el terreno no se presta para la siembra de dicho producto, en cuanto a frutas tiene poca producción de los productos más demandados en la plaza de mercado como es el mango y la naranja, un producto agrícola que tiene gran demanda, es el tomate de carne, el cual en Leiva y el Rosario se produce aunque no en grandes proporciones.

Es importante anotar que de los productos en estudio (plátano, limón, yuca, frijol y maní) hay ausencia total de comercialización de maní.

**7.1.1 Informe de comercialización del Programa Si Se Puede.** De acuerdo al Informe de comercialización del programa “Si Se Puede” se realizó entrevistas en dos almacenes de cadena de la ciudad de Pasto: Abraham Delgado y Alkosto, donde se encontró los siguientes resultados:

- Abraham Delgado, es un almacén de cadena, que está en disposición de abrir una línea comercial en los diferentes productos, frutas y hortalizas, así como granos, pero lastimosamente el cupo no manejaría un volumen grande ni fijo de productos ya que ellos compran en base a lo que van necesitando incluida la compra de maní, pero este debe estar empacado.

- Alkosto, Con ellos hay una buena expectativa, prácticamente brindan la posibilidad de abastecerlos con todos los productos que tienen los productores de Leiva y el Rosario, incluido maní, pero este debe estar empacado.

Dieron una copia de la lista de productos que manejan, hay que adecuar esa lista a los productos que se cultivan y hacer una propuesta económica, pero esto está condicionado a unos requisitos, los cuales son:

-Compras a entidades legalmente constituidas, las cuales deben tener facturación membretada y con consecutivo (con lo cual los productores de Leiva y el Rosario no cuentan).

-Tener la suficiente producción para tener un abastecimiento constante a largo plazo para el almacén. Ya que ellos pedirían entregas 3 días a la semana.(dado que la producción de los municipios en estudio es a nivel individual, todavía no se encuentran preparados para cumplir con pedidos constantes, por lo que se evidencia la necesidad de organizar a los productores y conformar asociaciones)

-Pago de operación logística, la cual consiste en surtir producto, limpieza y manejo del mismo, por personal de Alkosto, esto tendría un costo entre 2.5% - 3%.

Como se puede observar la mejor opción es Alkosto, pero hay que tener en cuenta los diferentes costos al momento de realizar la propuesta económica.

## 7.2 ESTUDIO DEL CONSUMIDOR.

Con el fin de determinar si los productos del alcance de este estudio que se cultivan en el área de influencia son atractivos para el mercado relevante de la ciudad de Pasto, se realizó un muestreo por conveniencia, es decir aplicando la técnica de muestreo no probabilístico, que intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al investigador de modo subjetivo<sup>49</sup>, a los canales minoristas o fruver los cuales tienen sus negocios en los diferentes barrios de la ciudad.

**Objetivo:** Determinar la demanda en los canales minoristas o fruver de los productos más relevantes de los municipios de Leiva y el Rosario: (plátano, limón, yuca, frijol y maní).

Cuestionario (ver Anexo c). Instrumento dirigido a los canales minoristas o fruver de la ciudad de Pasto.

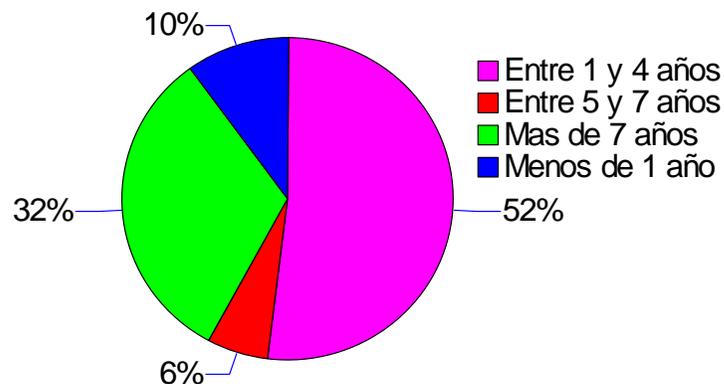
---

<sup>49</sup> MALHOTRA NARESHC, K.. investigación de mercados, cuarta edición, México: Pearson Educación. pag 321.

A continuación se presentan los resultados y el análisis de la información recolectada a través del muestreo por conveniencia a los canales minoristas o fruers de la ciudad de Pasto.

**Pregunta 1:** ¿Cuánto tiempo lleva constituido su negocio?, Se obtuvo que El 52% de los negocios llevan constituidos entre 1 y 4 años, el 38% lleva más de 5 años de constituido, y tan solo 10% lleva constituido menos de 1 año.

**Gráfico 23. Tiempo que lleva constituido el negocio.**

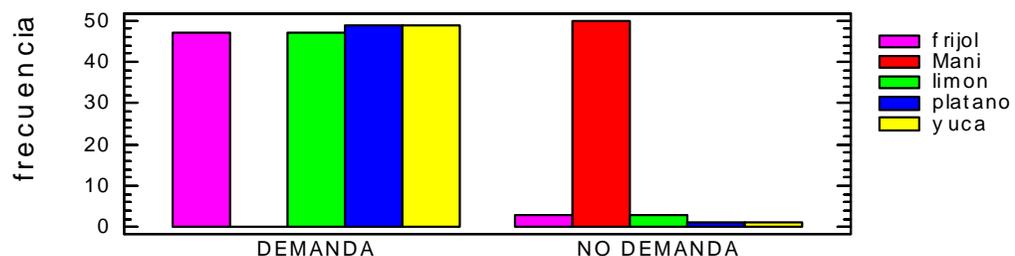


Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta la anterior información se puede decir que los negocios de las personas a quien se le aplicó el instrumento, son negocios relativamente estables, ya que el 90% de la unidad muestral cuenta con una trayectoria superior a 1 año con su negocio.

**Pregunta 2:** ¿los siguientes productos se venden en su tienda? (plátano, limón, yuca, frijol, maní) con la información arrojada se obtuvo el gráfico 24.

**Gráfico 24. Productos al alcance de este estudio demandados por el mercado relevante de la ciudad de Pasto.**



Fuente: Este estudio.

En el gráfico 24. Se puede observar que de los 5 productos en estudio, tan solo el maní es un producto que no demanda el mercado relevante de la ciudad de Pasto, los demás productos como son: plátano, yuca, limón y frijol, cuentan con una alta demanda.

**Cuadro 17. Tabla de Frecuencia Para la demanda de plátano.**

	Plátano		Fila Total	
Demanda	49	98%	49	98%
No Demanda	1	2%	1	2%
Columna Total	50	100%	50	100%

Fuente: Este estudio.

En el cuadro 17. se muestra que del 100% de la unidad muestral, el 98% demanda plátano, tan solo el 2% no compra dicho producto, por lo que se puede afirmar que el plátano es un producto atractivo para el mercado relevante de la ciudad de Pasto.

**Cuadro 18. Tabla de Frecuencia Para la demanda de limón.**

	Limón		Fila Total	
Demanda	47	94%	47	94%
No Demanda	3	6%	3	6%
Columna Total	50	100%	50	100%

Fuente: Este estudio.

En el cuadro 18. Se puede señalar que hay una demanda de limón del 94%, de 50 personas encuestadas, tan sólo 3 no compran el producto, por lo que se podría inferir que la población realiza una alta demanda de dicho producto.

**Cuadro 19. Tabla de Frecuencia Para la demanda de yuca.**

	Yuca		Fila Total	
Demanda	49	98%	49	98%
No Demanda	1	2%	1	2%
Columna Total	50	100%	50	100%

Fuente: Este estudio.

En el cuadro 19. se puede observar que del 100% de las personas a quien se les aplicó el instrumento, el 98% demanda yuca , contra un 2% el cual no compra. Con la anterior información se puede concluir que es un producto con alta demanda por los canales minoristas. Como se referenció, Leiva y el Rosario encuentran dificultad en la comercialización de este producto, ya que la demanda es de yuca amarilla, y los municipios anteriormente mencionados solo cuentan con cultivos de yuca blanca, la cual no es una variedad comercial.

**Cuadro 20. Tabla de Frecuencia Para la demanda de frijol.**

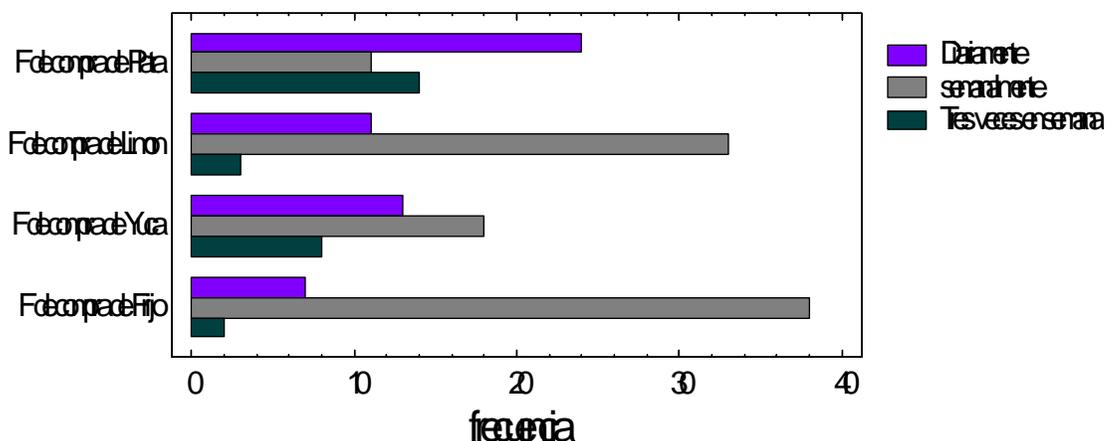
	Limón		Fila Total	
Demanda	47	94%	47	94%
No Demanda	3	6%	3	6%
Columna Total	50	100%	50	100%

Fuente: Este estudio.

El cuadro 20. señala que tan solo el 6% de la población encuestada no compra frijol y por ende no vende dicho producto en su negocio, la gran mayoría con un 94% si compra frijol, demostrando una alta atraktividad de este producto para el mercado relevante.

**Pregunta 3:** Con las preguntas de la 3 a la 7 ¿Con que frecuencia compra cada uno de los productos en estudio? los resultados se esquematizan en el gráfico 25.

**Gráfico 25. Frecuencia de compra de plátano.**



Fuente: Este estudio.

El gráfico 25. indica la frecuencia de compra de cada uno de los productos en estudio excepto del maní, como se expresó en la pregunta No. 2, hay ausencia total de comercialización en los canales minoristas de dicho producto, tanto en bulto como empackado.

La ampliación de la información que se dio anteriormente se la puede observar en el cuadro 21.

**Cuadro 21. Tabla de Frecuencia Para frecuencia de compra de los productos en estudio.**

Producto	Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
Plátano	1	Diario	24	0,4898	24	0,4898
	2	Semanalmente	11	0,2245	35	0,7143
	3	Tres veces en semana	14	0,2857	49	1,0000
Limón	1	Diario	11	0,2340	11	0,2340
	2	Semanalmente	33	0,7021	44	0,9362
	3	Tres veces en semana	3	0,0638	47	1,0000
Yuca	1	Diario	13	0,2653	13	0,2653
	2	Semanalmente	8	0,1633	21	0,4286
	3	Tres veces en semana	28	0,5714	49	1,0000
Frijol	1	Diario	7	0,1489	7	0,1489
	2	Semanalmente	38	0,8085	45	0,9574
	3	Tres veces en semana	2	0,0426	47	1,0000

Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta el cuadro 21, se puede inferir que:

- la mayoría de la población prefiere comprar plátano diariamente con un 48,89%, la parte faltante puede comprar tres veces en la semana 28,57, o realiza una compra semanal 22,45%.
- El 70,21% de los encuestados acostumbra a realizar la compra de limón una vez en la semana, el 23,40% compra diariamente, y el 6,38% realiza la compra tres veces en semana.
- El 57,14% de la unidad muestral opta por comprar yuca semanalmente, el 26,53% se inclina por la compra diaria y el 16,33% realiza la compra tres veces en semana.
- El 80,85% de los consumidores respondieron que prefieren comprar frijol semanalmente, el 14,89% opta por la compra diaria, y el 4,26% los hace tres veces en semana.

En base a los anteriores anunciados se puede decir que, el plátano es un producto de frecuencia de compra diaria ya que un porcentaje relativamente alto de la población lo realiza de esta manera, la frecuencia de compra de yuca que predomina es semanal, tanto del frijol como del limón hay un alto porcentaje de los consumidores que se inclina por la compra semanal de dichos productos.

**Cuadro 22. Tabla de compra semanal promedio por parte de los canales minoristas de cada uno de los productos en estudio.**

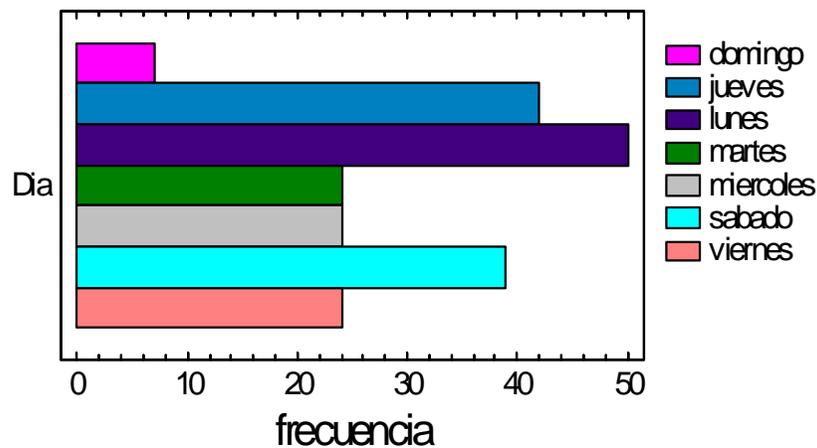
COMPRA SEMANAL PROMEDIO			
Plátano	Limón	Yuca	Frijol
10 cajas	1 bulto	1 bulto y medio	1 bulto

Fuente: Este estudio

El cuadro 22. expone la compra promedio que realizan semanalmente los canales minoristas, de cada uno de los productos al alcance de este estudio.

**Pregunta 4:** En cuanto a la pregunta ¿Qué días realiza las compras de los anteriores productos? Se puede concluir que los tres días en que los canales minoristas realizan mayor demanda de los productos agrícolas en estudio, excepto el maní, son: el día lunes con un 23,81%, el día jueves y el día sábado con un 20% y 18,57% respectivamente. Estos tres días son considerados como días de mercado por parte de la unidad muestral. Lo anterior puede verse de manera esquemática en el gráfico 26.

**Gráfico 26. Días de compra.**



Fuente: Este estudio.

La información en cuanto a los días en que realizan las compras los dueños de los canales minoristas se la puede corroborar en el cuadro 23.

**Cuadro 23. Tabla de Frecuencia para días de compra.**

Día	Domingo	Jueves	Lunes	Martes	Miércoles	Sábado	Viernes	Fila Total
	7 3,33%	42 20,00%	50 23,81%	24 11,43%	24 11,43%	39 18,57%	24 11,43%	210 100%
Columna Total	7 3,33%	42 20,00%	50 23,81%	24 11,43%	24 11,43%	39 18,57%	24 11,43%	210 100%

Fuente: Este estudio.

**Pregunta 5:** ¿Dónde realiza las compras?, se obtuvo que el total de la Unidad muestral realiza sus compras en la plaza de mercado El Potrerillo, lugar donde se realizó el estudio del cliente, para determinar si este es potencialmente atractivo para la comercialización de los productos considerados en el alcance de este estudio.

### 7.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO<sup>50</sup>

Si bien la matriz de perfil competitivo típicamente se la ubica en el diagnóstico estratégico, para este caso resulta pertinente ubicarla en la investigación de mercados ya que al hablar de mercados implica, el mercado productor, consumidor, competidor y distribuidor. En este orden de ideas esa es la razón para ubicar este análisis dentro del estudio de mercado.

La matriz del perfil competitivo de Fred David, identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFÉ tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y a las debilidades de la siguiente forma:

1- Menor debilidad      3- Menor fuerza      2 – Mayor debilidad      4 – Mayor fuerza

Se realiza una matriz de perfil competitivo por cada uno de los productos del alcance de este estudio, excepto el maní ya que hay ausencia total de comercialización de este producto en la plaza de mercado El Potrerillo.

<sup>50</sup> MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en Internet en: <<http://joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>> [consultado Junio de 2011]

**Cuadro 24. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto plátano.**

	Factores claves del éxito	Ponderación	Productores de Leiva y El Rosario		Productores del Ecuador	
			Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
1	Calidad del producto	0,3	3	0,9	3	0,9
2	Competitividad de los precios	0,2	3	0,6	3	0,6
3	Relación con los distribuidores	0,15	1	0,15	3	0,45
4	Posicionamiento	0,2	1	0,2	4	0,8
5	Participación en el mercado	0,15	1	0,15	4	0,6
	Total	1		2		3,35

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

El Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo indica cuáles de las debilidades de los productores de Leiva y El Rosario, son superiores a las de la competencia y cuáles de las fortalezas no alcanzan a superar las fortalezas de la competencia, en este caso la principal competencia son los productores de Ecuador.

Mientras la calidad y los precios del plátano, producidos en los municipios de Leiva y el Rosario son tan competitivos como los de la competencia. El plátano producido en los municipios que abarca este estudio no tiene el posicionamiento, la participación en el mercado ni la relación con los distribuidores con los que cuenta la competencia

Los resultados indican que los productores de los municipios de Leiva y el Rosario obtienen una capacidad competitiva de 2, siendo esta regular, mientras que la competencia obtiene una calificación de 3,35 encontrándose competitivamente por encima de los productores objeto de estudio.

A continuación en el cuadro 25. se encuentra la matriz de perfil competitivo de los productores de Leiva y El Rosario, en cuanto al producto – limón.

**Cuadro 25. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto limón.**

	Factores claves del éxito	Ponderación	Productores de Leiva y El Rosario		Productores de Remolino	
			Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
1	Calidad del producto	0,3	4	1,2	3	0,9
2	Competitividad de los precios	0,2	3	0,6	3	0,6
3	Relación con los distribuidores	0,15	1	0,15	3	0,45
4	Posicionamiento	0,2	1	0,2	4	0,8
5	Participación en el mercado	0,15	1	0,3	4	0,6
	Total	1		2,3		3,35

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

El Cuadro 25. Matriz de perfil competitivo condensa y resume la información sobre la competencia y sobre la posición competitiva de los productores de Leiva y el Rosario (Nariño), indica cuales de las debilidades de los productores de los dos municipios anteriormente mencionados son mayores a las de la competencia, de igual manera indica cuáles de las fortalezas no alcanzan a superar las fortalezas de la competencia.

Aunque el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30 es “La calidad de los productos” y los municipios en estudio tiene una calificación de 4 en cuanto a la calidad del limón por encima de la competencia la cual tiene una calificación de 3, esto no beneficia en mucho para tener una mejor posición competitiva que los productores del municipio del remolino, ya que la competencia tiene una mejor posicionamiento y una mayor participación en el mercado.

Los productores de Leiva y el Rosario obtienen una capacidad competitiva de 2,3 los resultado indican que no es una posición favorable, mientras la competencia “productores del municipio del remolino” obtiene una calificación de 3,35 siendo buena.

En el cuadro 26. se puede observar la matriz de perfil competitivo de los productores de Leiva y El Rosario, teniendo en cuenta el producto agrícola – frijol.

**Cuadro 26. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto frijol.**

	Factores claves del éxito	Ponderación	Productores de Leiva y El Rosario		Productores de Taminango.	
			Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
1	Calidad del producto	0,3	3	0,9	3	0,9
2	Competitividad de los precios	0,2	3	0,6	3	0,6
3	Relación con los distribuidores	0,15	1	0,15	3	0,45
4	Posicionamiento	0,2	1	0,2	4	0,8
5	Participación en el mercado	0,15	1	0,15	4	0,6
	total	1		2		3,35

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

El Cuadro 26. Matriz de perfil competitivo indica que la principal competencia para los productores de Leiva y El Rosario en cuanto al frijol, son los productores del municipio de Taminango.

Teniendo en cuenta los factores claves para el éxito como son calidad del producto con un peso de 0,3 y competitividad de precios con un peso de 0,2, la competencia y los productores de los municipios del presente estudio se encuentran en condiciones similares, el primero de estos tiene una mejor posición competitiva dado que presentan un excelente posicionamiento y participación en el mercado ya que todo el frijol que se vende en la plaza de mercado El Potrerillo proviene del municipio de Taminango.

Los resultados indican que los productores de los municipios de Leiva y el Rosario obtienen una capacidad competitiva de 2, siendo esta regular, mientras que la competencia obtiene una calificación de 3,35 encontrándose competitivamente por encima de los productores objeto de estudio.

A continuación en el cuadro 27. se encuentra la matriz de perfil competitivo de los productores de Leiva y El Rosario, en cuanto al producto – limón.

**Cuadro 27. Análisis de matriz de perfil competitivo- Productores de Leiva y El Rosario, producto yuca.**

	Factores claves del éxito	Ponderación	Productores de Leiva y El Rosario		Productores de Llorente	
			Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
1	Calidad del producto	0,3	1	0,3	3	0,9
2	Competitividad de los precios	0,2	3	0,6	3	0,6
3	Relación con los distribuidores	0,15	1	0,15	3	0,45
4	Posicionamiento	0,2	1	0,2	4	0,8
5	Participación en el mercado	0,15	1	0,15	3	0,45
	total	1		1,4		3,2

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997).

El cuadro 26. refiere la producción de yuca, en éste se muestra que la principal competencia de los productores de los municipios en estudio son los productores del municipio de Llorente.

“La calidad de los productos” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30, en este factor los productores de Leiva y El Rosario tienen una calificación de 1, dado que la variedad de yuca, en particular la yuca blanca no es comercial, por parte de la competencia éste factor tiene una calificación de 3, debido a que produce yuca amarilla, la cual es una variedad comercial. En cuanto al factor “posicionamiento” tiene un peso de 0.20, para los productores de los municipios en estudio es una menor debilidad, por el contrario para la competencia es una mayor fuerza.

Los resultados indican que los productores de Leiva y El Rosario, obtiene una capacidad competitiva de 1,4, siendo esta mala, mientras que la competencia obtiene una calificación de 3,2 encontrándose competitivamente por encima de la empresa objeto de estudio y demostrando que los productores de Llorente realiza grandes esfuerzos en los factores críticos del éxito que son claves para la comercialización de sus productos.

## 8. LOCALIZACIÓN DE CENTROS MULTIFUNCIONALES DE ACOPIO Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES.

### 8.1 CENTROS MULTIFUNCIONALES DE ACOPIO

Las funciones de los centros de acopio multifuncionales son: recepción, acondicionamiento, almacenamiento y posterior despacho de los productos agrícolas provenientes de los diferentes grupos de trabajo, no obstante la función principal será la consolidación de la oferta de los productos de la zona a fin de ofrecer mayor volúmenes consolidados con estándares de calidad y empaques homogéneos lo cual facilitar su movilización a mercados de abastos. El contar con un centro de este tipo permitirá realizar inversiones conjunta para desarrollar zonas de lavado, empaque y refrigeración u otras zonas de poscosecha propias de cada producto y así ofrecer un producto con mayor valor agregado que satisfaga las necesidades y exigencias del mercado con el objetivo de llegar a proveer supermercados, y centros de abastos eliminando la intermediación excesiva.

Como toda organización debe contar con un sistema funcional de información que satisfaga diversas necesidades, todos los datos medibles tienen que ser organizados de tal manera que sea fácil registrarlos, almacenarlos, recuperarlos y comunicarlos de la manera que lo requieran los productores y administradores del centro de acopio, así sea simplemente un archivador y libros de cuentas.

**8.1.1 Localización por puntos.** La localización de los centros multifuncionales de acopio se definió en base al método cualitativo por puntos, el cual consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la Importancia que se les atribuye, sobre la base de una suma igual a uno. Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en donde la calificación es: Mala (0-1), Regular (2-4), Buena (5-7), Muy buena (8-10). La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje<sup>51</sup>.

En el cuadro 28. Se presenta la matriz de localización por puntos en donde se realiza un parangón de las posibles localizaciones considerando los factores críticos de localización.

---

<sup>51</sup>MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS. Disponible en Internet en: <<http://umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap3.html>> [consultado noviembre de 2011]

**Cuadro 28. Modelo de localización mediante el Método Cualitativo por Puntos de los centros de acopio multifuncionales, en la zona de influencia del programa “Si Se Puede”.**

LOCALIZACION POR PUNTOS DE CENTROS MULTIFUNCIONALES DE ACOPIO EN EL MUNICIPIO DE LEIVA											
FACTOR	PESO	CABECERA MUNICIPAL		PALMAR		PUERTO NUEVO		LAS DELICIAS		SANTA LUCIA	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Volúmenes de producción	0.4	4	1.6	8	3.2	8	3.2	7	2.8	5	2
Grupos de trabajo beneficiados	0.3	4	1.2	9	2.7	9	2.7	8	2.4	7	2.1
Cercanía al mercado	0.1	5	0.5	4	0.4	7	0.7	5	0.5	6	0.6
Vías de acceso	0.1	5	0.5	4	0.4	6	0.6	5	0.5	6	0.6
Clima	0.1	6	0.6	5	0.5	5	0.5	6	0.6	5	0.5
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>4.4</b>		<b>7.2</b>		<b>7.7</b>		<b>6.8</b>		<b>5.8</b>
LOCALIZACION POR PUNTOS DE CENTROS MULTIFUNCIONALES DE ACOPIO EN EL MUNICIPIO DEL ROSARIO											
FACTOR	PESO	CABECERA MUNICIPAL		LA PLANADA		EL RINCON		ESMERALDAS		MARTIN PEREZ	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Volúmenes de producción	0.4	3	1.2	7	2.8	8	3.2	6	2.4	6	2.4
Grupos de trabajo beneficiados	0.3	4	1.2	9	2.7	9	2.7	7	2.1	6	1.8
Cercanía al mercado	0.1	7	0.7	5	0.5	8	0.8	3	0.3	6	0.6
Vías de acceso	0.1	5	0.5	5	0.5	4	0.4	3	0.3	5	0.5
Clima	0.1	6	0.6	6	0.6	5	0.5	5	0.5	5	0.5
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>4.2</b>		<b>7.1</b>		<b>7.6</b>		<b>5.6</b>		<b>5.8</b>

Fuente: Este estudio. Adaptado del modelo de Nassir Sapag, Preparación y Evaluación de proyectos, (2003).

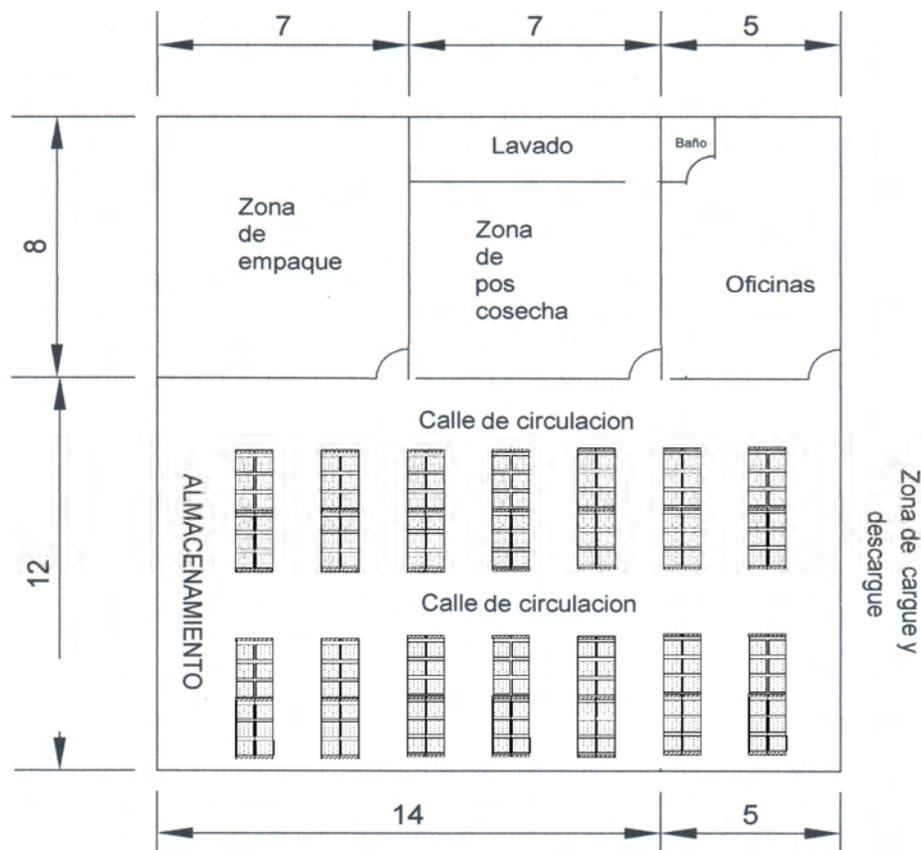
El programa Si Se Puede tiene como objetivo la construcción de 11 centros multifuncionales de acopio, en la primera fase del programa se construirán 5, cuya ubicación fue determinada teniendo en cuenta la matriz de localización por puntos.

En concurrencia con la matriz, los sitios de elección para la localización de los centros multifuncionales de acopio son los que tuvieron mayor ponderación, debido a que tienen una calificación alta en los factores de más peso como son: volúmenes de producción de la zona y grupos de trabajo beneficiados, los corregimientos seleccionados fueron: Puerto nuevo (7.7), Palmar (7.2), Las Delicias (6.8), El Rincón (7.6) y La Planada (7.1), los tres primeros corresponden al municipio de Leiva y los dos últimos al municipio del Rosario.

Los centros multifuncionales de acopio se construirán en guadua y adobe, se trabaja con estos materiales por la facilidad de encontrarlos en la zona y por la calidad fisicoquímica (las características térmicas del material hace q en verano se tenga fresca en el interior, y en invierno conserva calor).

**8.1.2 Distribución logística de las instalaciones.** Los centros multifuncionales de acopio rurales ubicados en las mismas zonas de producción, recopilarán diferentes especies y variedades de productos agrícolas de un alto grado de perecibilidad ya que dichos productos necesitan ser reunidos y manipulados inicialmente en los campos o cerca de estos, para favorecer el traslado de la mercancía en condiciones óptimas, debido a la exigencia de calidad y fresca en los centros de consumo. En la figura 1 se puede observar la distribución logística de los centros multifuncionales de acopio, el esquema es propuesto por la autora de este proyecto, debido a los conocimientos recibidos en los estudios de formación en el área de logística.

**Figura 1. Distribución logística de las instalaciones**



Fuente: Este estudio.

## **Zonas del centro multifuncional de acopio.**

**Zonas de maniobras:** espacios destinados a las maniobras que deben realizar los vehículos para entrar, salir y posicionarse adecuadamente para proceder a cargue o descargue. Las consideraciones a tener en cuenta en el momento del diseño de esta zona son las ligadas a las dimensiones y tonelajes de los vehículos, así como la cantidad de ellos que es preciso atender simultáneamente.

**Zona de recepción y control (Oficina):** una vez descargada la mercancía es preciso proceder a la comprobación de su estado, de las cantidades recibidas y a la clasificación de los productos antes de situarlos en la zona de poscosecha.

**Zona de Poscosecha:** en esta zona se debe hacer los procedimientos necesarios en los productos agrícolas antes de ser empacados, como por ejemplo lavado de los alimentos o hidrogenfriamiento de los mismos. El hidrogenfriamiento es un medio muy efectivo de eliminación de calor. Este método evita la deshidratación del producto e incluso puede adicionar agua al mismo. El agua del hidrogenfriador debe contener cloro (100 \_ 200 ppm). Normalmente este método requiere de 10 minutos a 1 hora para enfriar adecuadamente la mayoría de los productos. El sistema opera en base a la inmersión del producto en agua o mediante la modalidad de ducha<sup>52</sup>.

**Zona de Empaque:** Puede resumirse como empaque, embalaje y envase. Se origina desde el momento en que se identifica las propiedades físicas, comportamientos químicos e inclusive biológicos que deben ser tomados muy en cuenta en la decisión de la presentación frente al consumidor y consecuentemente en su introducción en cadenas de abastecimiento logístico y de distribución<sup>53</sup>. Esta zona está destinada para realizar el respectivo empaque de cada uno de los productos que se va a almacenar, ya sea en cajas, bultos, canastas, etc.

**Zona de almacenamiento:** está predestinada a ubicar los productos durante un determinado período de tiempo, en la cual debe incluirse no solo los espacios necesarios para alojarlos, sino los adicionales pasillos y elementos estructurales que puedan formar las estanterías de soporte. Uno de los productos que más cuidado requiere en su almacenaje son los productos agrícolas, esto se debe a que dichos productos se utilizan para la transformación de alimentos y bajo ninguna circunstancia pueden dañarse o ser afectados por plagas.

## **Algunos aspectos que se deben considerar a la hora de almacenar.**

---

<sup>52</sup> HIDROENFRIAMIENTO. Disponible en Internet en: <<http://fao.org/inphoarchive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm>> [consultado noviembre de 2011]

<sup>53</sup> PACKING. Disponible en Internet en: <<http://gestionlogística-sena.blogspot.com>> [consultado noviembre de 2011]

- Minimizar el espacio empleado: el espacio físico disponible para almacenar los productos debe ser aprovechado al máximo, de tal forma que la relación productos almacenados/espacio empleado sea máxima.
- Mínimos costos de manipulación. La ubicación de los productos en el centro de acopio deberá permitir reducir al máximo las manipulaciones soportadas por los mismos.
- Compatibilidad/Complementariedad. A la hora de almacenar los productos deberá tenerse muy en cuenta cuáles de ellos pueden resultar incompatibles en su almacenamiento y para cuáles puede ser aconsejable un almacenamiento común y mutuamente cercano.
- Máxima seguridad. El sistema de ubicación de los productos en el almacén deberá garantizar la máxima seguridad en el recinto, tanto para las personas, como para las propias mercancías y las instalaciones.
- La ventilación. Una adecuada circulación del aire, en el ambiente de almacenamiento, es indispensable para eliminar el calor, CO<sub>2</sub> y etileno generados por el producto; asegurando asimismo, un adecuado abastecimiento de O<sub>2</sub>. Además, es necesario eliminar el calor que se introduce en la cámara por la apertura de las puertas y a través de las superficies de las paredes, suelo y techo. Dejando espacios entre la carga y las paredes del almacén se asegura una buena ventilación, lo cual permite una adecuada distribución de la temperatura y humedad relativa en todo el ambiente de almacenamiento. El movimiento excesivo del aire en el centro de acopio puede deshidratar significativamente el producto<sup>54</sup>.
- Sanidad. El área de almacenamiento debe mantenerse en condiciones óptimas de higiene para evitar el deterioro del producto debido a la incidencia de patógenos.
- La mercancía empacada que se va a almacenar deberá colocarse en una tarima de madera o plástico de dimensiones estándar, para evitar que tengan contacto directo con el suelo.

Hasta el momento se han iniciado la construcción y adecuación de dos centros multifuncionales de acopio (en La Planada adecuación y construcción en El Rincón) por un valor de \$78.180.000. Los implementos para la dotación de dichos centros multifuncionales, los cuales serán entregados a las asociaciones y grupos de trabajo pertenecientes a cada zona, serán: 2.700 canastillas de diferentes medidas para una poscosecha adecuada de cada producto con el que se trabaja en la zona, 5 básculas de reloj, 5 básculas electrónica de pie, 250 sillas rimas, 15 mesas rimas y 5 tableros en acrílico. Todos estos implementos se adquirieron con el fin de que el centro multifuncional preste el mejor servicio a los productores y a la comunidad de cada corregimiento donde se están realizando las obras<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> VENTILACIÓN. Disponible en Internet: <<http://fao.org/inphoarchive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm>> [consultado noviembre de 2011]

<sup>55</sup> Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: Resumen ejecutivo actividades hasta el 19 de junio de 2011.

**8.1.3 Producción Agroecológica.** De los aspectos técnicos de la producción agroecológica como son: suelos del área, disponibilidad de agua, variedad de cultivos, suministro de insumos, presencia de plagas, entre otros, se encargan los técnicos del programa Si Se Puede, en cuanto a estos aspectos se ha avanzado en lo siguiente:

- Se han realizado 72 capacitaciones donde han participado 1.381 productores beneficiarios y personas que no están inscritas en el programa (732 hombres y 649 mujeres), en temas de transferencia tecnológica en café, caña, cítricos, papaya, maracuyá, cacao, maní, frijol, piña, se ha capacitado en producción de abonos orgánicos sólidos y biopreparados líquidos, enjertación, podas y huertas caseras.
- Se han tomado 124 estudios de suelos, de los cuales 58 ya han sido entregados los productores y 66 en proceso de estudio.
- Se han realizado 636 visitas técnicas a fincas.

## **8.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES.**

**8.2.1 Modelo Integral a seguir.** Como se mencionó en el capítulo 1, en la descripción de la acción y su eficacia, el socio de la Gobernación de Nariño en todo este proceso, La Corporación Vallenpaz, sistematizara un modelo integral con enfoque de desarrollo productivo sustentado en un tejido social fuertemente cohesionado y en la comercialización de la producción a mediana y gran escala.

El programa Si Se Puede seguirá el modelo de la Corporación Vallenpaz la cual en once años de gestión ha acompañado a 10.551 familias en el Valle, Cauca y Nariño, las cuales hacen parte de 141 asociaciones de primer nivel y seis del segundo en las que se producen y comercializan productos agrícolas. Durante 2010, 5.720 agricultores produjeron 19.121 toneladas de productos agrícolas, obteniendo un ingreso promedio de dos salarios mínimos mensuales por familia. La garantía de los productos que se están comercializando en almacenes de cadena se logra a través de 728 agricultores que este año recibieron certificado de buenas prácticas agrícolas mientras otros diez fueron certificados por Icontec en norma NTC 5400, procesos que generan ventaja competitiva<sup>56</sup>

Dentro de las líneas de acción de la corporación Vallenpaz se encuentra la línea de acción: Organización Social, la cual busca la recuperación del tejido social de las comunidades campesinas, restableciendo redes de confianza, mecanismos de solidaridad y lazos culturales.

---

<sup>56</sup> OTOYA, Adriana. Vallenpaz socio estratégico para la prosperidad. En: Kienyke, Bogotá, 15, marzo, 2011.

Se hace énfasis en promover la asociatividad para ordenar los procesos de organización de la producción y de la comercialización, pues sólo trabajando conjuntamente pueden transformar sus condiciones de vida.

El contenido de las capacitaciones realizadas desarrolla el liderazgo, la organización comunitaria para el desarrollo local con enfoque de género y niñez, procesos organizativos, manejo de conflictos e instrumentos para la autogestión comunitaria.

### **Estrategias de trabajo**

- **Giras productivas interveredales, intermunicipales o interdepartamentales.** Se definen de acuerdo con las necesidades internas de los campesinos que van a participar.

“Cuando yo entre nos llevaron a otros sitios a conocer diferentes experiencias, y al conocer otras experiencias nosotros nos convencimos, entonces de ahí nosotros empezamos a decir que tenemos que comenzar a producir desde el punto de vista productivo comercial, no solo desde el punto de seguridad alimentaria. (Beneficiario Resguardo Toéz)”.

- **Los grupos de trabajo** responden a tres claves: La vecindad, la solidaridad, y la afinidad. Tienen la misión de reunir a los agricultores para que su producción tenga una comercialización exitosa, pues uniéndose pueden responder mejor a las necesidades del mercado. Se pueden a la vez establecer franjas productivas y unificar criterios de producción para mejorar la calidad de los productos.

- **Mingas**, una antigua forma de trabajo comunitario indígena que se utiliza para lograr fines comunitarios, y permite reducir costos de producción, afianza los lazos vecinales, la identidad cultural y fortalece el capital social. En las poblaciones afro se habla de Mano Cambiada.

- **Asociaciones de primer nivel:** Son organizaciones de base conformadas por distintos grupos de trabajo que se asocian para impulsar procesos integrales a nivel laboral, que le generen valor agregado a su comunidad. Cuentan con personería jurídica, lo que implica responsabilidad y compromisos fiscales, administrativos y financieros.

- **Asociaciones de segundo nivel:** Un ente jurídico de representación de un grupo de asociaciones de primer nivel con el único objetivo de facilitar procesos de

desarrollo regional como la comercialización formal en almacenes de cadena e industria y proyectos de infraestructura productiva<sup>57</sup>.

**8.2.2 Conformación de asociaciones en los municipios de Leiva y El Rosario<sup>58</sup>.** La facilitación y acompañamiento en el proceso de conformación y legalización de asociaciones de productores y comercializadores de primer y segundo nivel es una de las actividades donde el proceso de conformación de los grupos de trabajo da un salto cualitativo y cuantitativo, ya que la legalización hace referencia a la constitución legal de una persona jurídica que de soporte a las acciones y pretensiones del proceso organizativo comunitario en torno a lo productivo.

El programa Si Se Puede ofrece un acompañamiento permanente y oportuno al proceso de conformación de grupos de trabajo, que estén interesados y en condiciones de conformarse como una organización debidamente legalizada, llámese asociación u otra forma organizativa que se escoja para la debida legalización. El proceso de conformación de las asociaciones inicia con el proceso de enseñanza y aprendizaje, hacia los grupos de trabajo, de las condiciones y requisitos para la legalización de asociaciones u organizaciones, es en esta fase donde la comunidad empieza a definir los criterios para organizarse.

Las experiencias de los beneficiarios en este tema han sido negativas, ya que muchas veces se han construido asociaciones o cooperativas sin ninguna asesoría o criterio organizativo, algunas motivadas por promesas políticas, o enfoques erróneos en intervenciones de proyectos pasados, lo q ha generado desde deudas (por desconocimiento de las obligaciones tributarias) a los representantes legales, hasta conflictos por el nulo funcionamiento de sus juntas directivas o las asociaciones en sí. Todo esto ha llevado q un buen porcentaje de la comunidad beneficiaria del programa vea inicialmente con desconfianza el proceso de legalización asociativo. Sin embargo fruto de la intervención del programa en este momento hay aproximadamente 80 familias de 13 grupos de trabajo (2 en el rosario y 11 en Leiva) que están proyectándose como organizaciones de 1 nivel. Por lo anteriormente expuesto, el proceso de organización en esta fase se dará hasta las organizaciones de 1° nivel, las cuales entraran en proceso de conformación de organizaciones de 2° nivel cuando estén administrativamente mas fortalecidas y lleven un fogueo en los proceso de logística, producción y comercialización, con el acompañamiento del programa en la 2 fase.

---

<sup>57</sup>ORGANIZACIÓN. Disponible en Internet: <<http://vallenpaz.org.co/LineasdeAcci%C3%B3n/Organizaci%C3%B3nsocial.aspx>> [consultado Septiembre de 2011]

<sup>58</sup>Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: Resumen ejecutivo actividades hasta el 19 de junio de 2011.

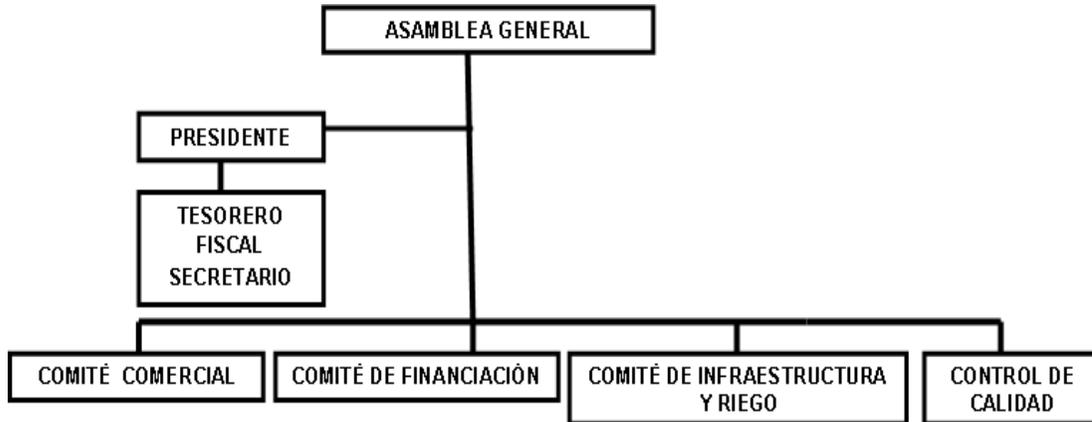
Los grupos de trabajo conformados en cada una de las asociaciones de primer nivel, han estado orientados a partir del concepto de Franjas Productivas el cual pretende integrar modos comunes de producción en torno a los volúmenes exigidos por el mercado para los productos comercialmente representativos además de la estrategia de vecindad y solidaridad, que se origina al interior de cada uno de los Eras que comparten un mismo espíritu Empresarial unido al logro de un propósito de desarrollo productivo y comercial de sus fincas, permitiendo el fortalecimiento del micro tejido Socio-Empresarial, base para el desarrollo de las Franjas Productivas, Como sistemas agrícolas rentables.

Avances en el tema Socio-empresarial:

- Se han realizado 64 capacitaciones donde han participado 526 beneficiarios (304 hombres y 222 mujeres), en temas de espíritu empresarial, famiempresa rural y fondos rotatorios.
- En el municipio de Leiva, están en proceso de legalización 8 grupos de trabajo de la vereda Buenavista que agrupan a 30 familias. De la misma manera están en procesos de legalización el grupo de mujeres transformadoras de Las Huertas (21 mujeres), El Ofrio (10 mujeres), y Las Delicias (19 mujeres)
- En el municipio de El Rosario se encuentran los grupos Rayito de Luna, de la vereda El Rincón, agrupando 30 familias. A partir del compromiso del grupo de trabajo de la asociación ASOBAMVISTA de la vereda Buena Vista, con la legalización de su asociación y al trabajo continuo del proyecto “Si se puede” sobre ésta comunidad, el grupo decidió realizar una modificación en los integrantes de su junta directiva, porque consideran importante que lo integrantes de la misma tengan permanencia en la vereda y realicen acompañamiento continuo de las actividades de la asociación. Cabe resaltar que el objeto social de la asociación se amplió para permitirles acceder a proyectos de carácter ambiental y ecológico; esto se realizó debido a que la comunidad manifestó que vienen desarrollando labores de reforestación y ecológicas hace ya varios años y que tienen especial interés en éste tipo de actividades.
- En la construcción de fondos rotatorios, se conformaron 58 Juntas Administradoras (29 en Leiva y 29 en El Rosario) que manejaran recursos (en material vegetal, abonos, y mantenimiento de cultivos) por un valor de \$ 176.815.755

Se presenta a continuación una estructura organizacional sencilla con una orientación jerárquica para una asociación de segundo nivel, la cual se puede observar en la figura 2.

**Figura 2. Organigrama Asociación de Segundo Nivel**



Fuente: Este estudio

La asamblea general estará constituida por representantes de las asociaciones de primer nivel, el comité comercial es el encargado de hacer los enlaces con almacenes de cadena u otros clientes y realizar el respectivo mercadeo de los productos agrícolas, la función del comité de financiación es la de manejar los fondos rotatorios, el comité de infraestructura y riego debe hacer seguimiento a los centros de acopio y a los sistemas de riego instalados en las fincas y finalmente control de calidad debe asegurarse del buen estado de los productos que se van a comercializar.

La asociación de segundo nivel se sostendrá con un porcentaje de contribución que realizara cada agricultor al vender sus productos. Los recursos obtenidos serán utilizados para el manejo administrativo.

## 9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Es trascendental establecer un análisis de matrices de formulación estratégica para poder llevar a cabo, como su mismo nombre indica, la selección de las estrategias más adecuadas para la situación de los productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario Nariño. En el cuadro 29, se presenta el marco analítico para formular estrategias.

**Cuadro 29. Marco analítico para formular estrategias<sup>59</sup>.**

<b>Etapa 1: De los insumos</b> Matriz de Evaluación de los Factores Internos Matriz de Evaluación de los Factores Externos Matriz de Perfil competitivo
<b>Etapa 2: De la adecuación</b> Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción Matriz Interna – Externa
<b>Etapa 3. De la decisión</b> Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica

Fuente: David, Fred. Conceptos de administración estratégica (1997)

El marco para formular estrategias consta de las siguientes matrices: DOFA, PEEA e IE. Estos instrumentos dependen de la información proveniente de la etapa de los insumos para equilibrar o ajustar la situación externa, es decir, las oportunidades y las amenazas con la capacidad interna ósea fuerzas y debilidades. Por último en la etapa de decisión se tiene la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, la cual resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

### 9.1 MATRIZ DOFA<sup>60</sup>

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables claves que comprendan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Esto debe realizarse teniendo en cuenta que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema, es así como se comparan y cruzan las variables formando grupos tales

<sup>59</sup>DAVID, Fred. conceptos de administración estratégica. México: Prentice- Hall Hispanoamericas 1997

<sup>60</sup>MATRIZ DOFA. Disponible en internet en: <[http://virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)> [consultado agosto de 2011]

como: oportunidades con fortalezas (F.O.), oportunidades con debilidades (D.O.) amenazas con fortalezas (F.A.) y amenazas con debilidades (D.A.), logrando así sintetizar y obtener, las estrategias de mayor prioridad, necesidad y conveniencia para la empresa analizada.

El análisis DOFA, ver cuadro 30, muestra el panorama estratégico general que se recomienda aplicar a los productores agrícolas de Leiva y El Rosario, esto con el fin de ampliar las estrategias para tornar competitiva la producción agrícola de los municipios mencionados anteriormente.

**Cuadro 30. Análisis DOFA para los Productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario**

	<b>FORTALEZAS- F</b>	<b>DEBILIDADES- D</b>
	1 Calidad del Producto 2 Capacitación.	1 Planeación 2 Asociatividad 3 Ingresos 4 Distribución 5 Posicionamiento
<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1 Erradicación de cultivos ilícitos 2 Disponibilidad de Créditos.	Desarrollo de mercado (F1, F2, O1, O2)  Inversión para incrementar volumen de producción. (F1, F2, O1, O2)  Desarrollo de producto. (F2, O1, O2)  Cumpliendo con los requerimientos de calidad y variedad del producto (F1, F2, O2)	Realizar planeación para la siembra y para la comercialización, de los productos actuales o posibles nuevos productos. (D1, D2, D4, D5, O1, O2)  Inversión en la siembra de productos, o inversión en la generación de valor agregado en los productos actuales. (D3, O1, O2)  Integración hacia adelante ( D4, O2)
<b>AMENAZAS- A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1 Transporte 2 Orden Publico 3 Infraestructura vial 4 Ubicación geográfica 5 Clima	Capacitación en empaques y embalajes para el transporte de la mercancía. (F2, A1, A3, A4)  Aprovechamiento de los sistemas de riego. ( F2, A5)  Neutralización del conflicto armado en el marco de las capacidades personales (F2, A2)	A través de la asociatividad buscar una solución para mejorar el transporte de la mercancía. (D2, A1, A3, A4)  agrupar la producción de cada campesino para satisfacer la demanda de los productos. (D2, A4)

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

## 9.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)<sup>61</sup>.

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de posesión, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

### **Pasos para construir la Matriz PEEA**

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

---

<sup>61</sup>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN. Disponible en internet en: <[http://virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_eta.pa.htm](http://virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_eta.pa.htm)> [consultado] septiembre de 2011]

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

En el cuadro 31. Se muestra la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción de los productores de Leiva y el Rosario, en donde arroja dos valores uno para ubicar el punto sobre el eje X y el otro par ubicar el punto en el eje Y, posteriormente se traza un vector en un plano de 4 cuadrantes.

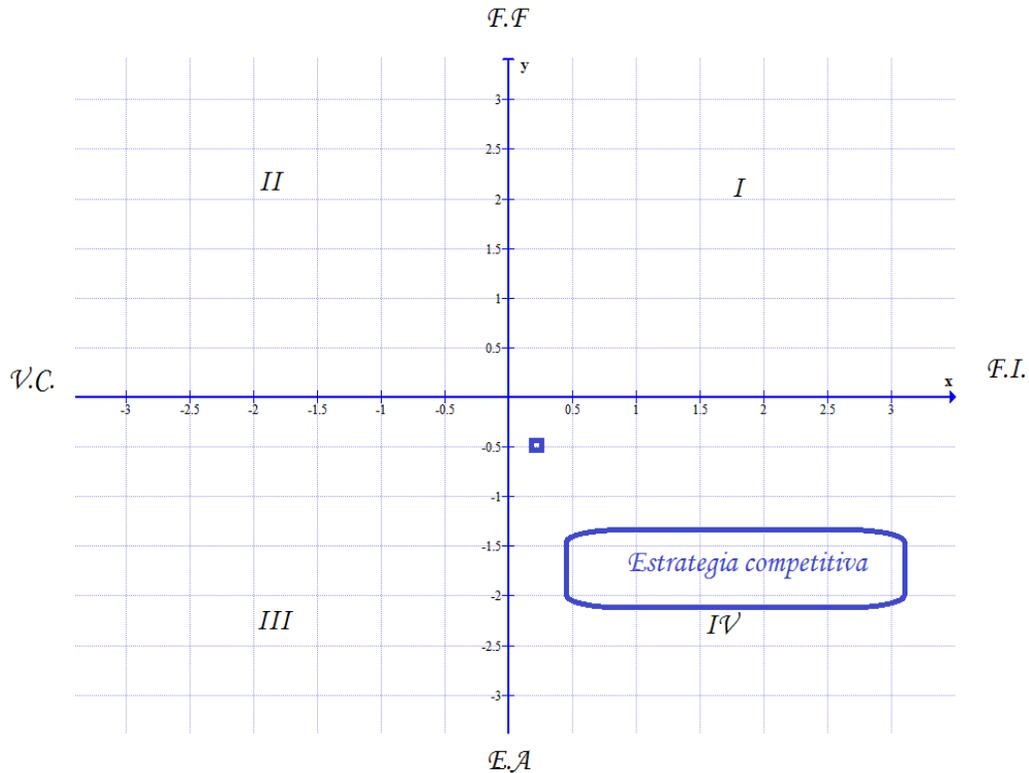
**Cuadro 31. Análisis Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción para los productores de Leiva y El Rosario 2011.**

	Eje Y		Eje X
<b>Fortalezas Financieras F.F</b>	<b>cal. 1,6</b>	<b>Ventaja Competitiva V.C</b>	<b>cal. -1, -6</b>
Capital de trabajo	2	Aplicación de biotecnología	-5
Capacidad de endeudamiento	4	Calidad del producto	-1
Inversión en tecnología.	1	Competitividad de Precios	-2
Ingresos	3	Posicionamiento	-6
Promedio	2.5	Promedio	-3.5
<b>Estabilidad Ambiental E.A.</b>	<b>cal. -1, -6</b>	<b>Fortaleza Industrial F.I.</b>	<b>cal. 1,6</b>
Disponibilidad de créditos	-1	Oferta laboral	6
Vías de acceso	-4	importaciones	3
Clima	-2	Aporte al Producto interno bruto	2
Corrupción	-5	Potencial de crecimiento	4
Promedio	-3.00	Promedio	3.75
<b>Eje X = V.C. + F.I.</b>	<b>0.25</b>		
<b>Eje Y = F.F. + E.A.</b>	<b>-0.50</b>		

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel. Dirección Estratégica y Política de Empresa. Un abordaje Metodológico. (1982)

En la figura 3. se sitúa a los productores de Leiva y El Rosario Nariño en uno de los cuatro cuadrantes del plano cartesiano, dependiendo de la ubicación del vector se eligen las estrategias a seguir

**Figura 3. Plano cartesiano matriz de la posición estratégica y evaluación de acción 2011.**



Fuente: Este estudio.

Los productores agrícolas de Leiva y El Rosario deben seguir estrategias de tipo competitivo, como se observa en el plano cartesiano. El vector de direccionamiento, se ubica en el cuadrante competitivo, esto significa que los productores de Leiva y El Rosario poseen como oportunidad mayor la fuerza de la industria y como oportunidad mediana la estabilidad del ambiente. Por lo tanto: la integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la asociación, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afrontan los productores agrícolas de los municipios mencionado anteriormente.

### 9.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE<sup>62</sup>.

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

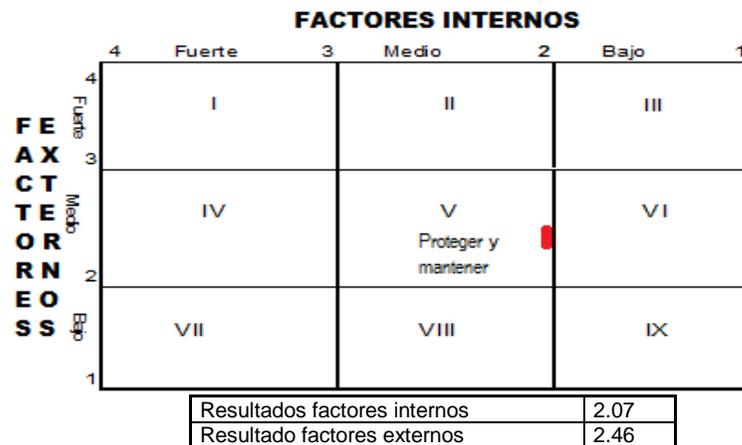
Posición en casillas I, II ó IV CRECER Y CONSTRUIR. Acude a estrategias intensivas (penetración en el mercado y desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal)

Posición en las casillas III, V ó VII PROTEGER Y MANTENER, Acude a estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos

Posición en las casillas VI, VIII ó IX COSECHE Y ELIMINE, acude a estrategias de atrincheramiento y /o desinversión

En la figura 4. En la matriz interna – externa se ubica a los productores de Leiva y El Rosario en un cuadrante de acuerdo a los resultados de la MEFI y MEFÉ.

**Figura 4. Matriz interna –externa IE – Productores de Leiva y El Rosario (Nariño), año 2011.**



Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

<sup>62</sup>MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE. Disponible en Internet en: <[http://virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592\\_Segunda\\_etapa.htm](http://virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592_Segunda_etapa.htm)> [consultado Septiembre de 2011]

La matriz interna externa para los Productores de los municipios de Leiva y El Rosario situándose en el cuadrante V, muestra que el modelo de estrategia a seguir es proteger y mantener, teniendo como principales estrategias la penetración en el mercado y el desarrollo de producto.

#### **9.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)<sup>63</sup>**

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

##### **Pasos necesarios para elaborar una MCPE**

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie

---

<sup>63</sup> MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Disponible en Internet en: <<http://joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>> [consultado Septiembre de 2011]

dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

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

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

A continuación se presenta en el cuadro 32. la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica para los productores agrícolas de Leiva y El Rosario (Nariño) para el año 2011.

**Cuadro 32. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)**

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		PENETRACION EN EL MERCADO	
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>							
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
CAPACITACIÓN	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>							
PLANEACIÓN	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
ASOCIACION	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
INGRESOS	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
DISTRIBUCIÓN	0.18	3	0.54	1	0.18	3	0.54
POSICIONAMIENTO	0.15	2	0.3	–	–	2	0.3
<b>OPORTUNIDADES</b>							
ERRADICACIÓN CULTIVOS ILÍCITOS	0.14	1	0.14	–	–	1	0.14
DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>							
TRANSPORTE	0.17	2	0.34	2	0.34	2	0.34
ORDEN PUBLICO	0.16	–	–	–	–	–	–
INFRAESTRUCTURA VIAL	0.15	2	0.3	–	–	1	0.15
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	0.12	1	0.12	–	–	1	0.12
CLIMA	0.11	–	–	2	0.22	–	–
<b>TOTALES</b>			4.9		3.23		3.96

Fuente: Este estudio, adaptado del modelo de Fred David. Conceptos de administración estratégica (1997)

En el cuadro 32. se puede observar la matriz cuantitativa de planificación estratégica la cual realiza una contra calificación entre los factores de éxito de los productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario Nariño (los cuales se los sustrajo de la matriz EFE y EFI), frente a las estrategias más oportunas tomadas de las matrices de adecuación, con el fin de obtener una calificación de cada una de las estrategias alternativas. Después de comparar los resultados de dicha matriz, se determina que las estrategias recomendadas para los productores

agrícolas de los municipios en estudio son, DESARROLLO DE MERCADO con un puntaje de (4,9) y PENETRACION EN EL MERCADO (3.96), no obstante en su momento es viable o pertinente acudir a las tres estrategias alternativas.

## 9.5 ANÁLISIS DE MATRICES

Según los resultados de la formulación de matrices que se realizó para analizar a los productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario Nariño pertenecientes al programa Si Se Puede, se recomienda aplicar la siguiente estrategia.

**Desarrollo de Mercado:** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el servicio en otras áreas geográficas.

**Penetración en el Mercado:** La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos

## 9.6 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción que se recomienda a los agricultores de los municipios de Leiva y El Rosario Nariño, ver cuadro 33.

El presupuesto para llevar a cabo los objetivos se lo puede mirar en el Flujo de Caja de los productores agrícolas (ver anexo D) y (anexo E) Estado de Resultados.

**Cuadro 33. Plan de Acción.**

<b>Objetivo 1: Obtener un crecimiento en las ventas en un 20% al horizonte del año 2015.</b>						
<b>Estrategia Corporativa</b>	<b>Estrategias de Mercadeo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Metas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Penetración en el Mercado	Estrategias de Precios de Penetración	Estrategias de fijación de precio basadas en los costos. Estrategias de fijación de precios basados en la competencia y en el mercado.	Cobrar un precio que cubra todos los costos, así como también un rendimiento justo por los esfuerzos y riesgos.		Coordinador de Comercialización del programa Si Se Puede	Egresos/ingresos por ventas.
	Distribución Intensiva	Utilización de canales de distribución cortos, eliminación de intermediarios, negociaciones directamente con distribuidores mayoristas o con empresa que compran productos agrícolas como materia prima.	Eliminar en un 50% la distribución a través de intermediarios en el año 2012.		Coordinador de Comercialización del programa Si Se Puede.	Ventas realizadas a través de intermediarios/ Ventas totales.
		Realizar planeación y coordinación en la siembra, cosecha y acordar condiciones y labores pos cosecha para el buen funcionamiento del centro multifuncional de acopio.	Tener un buen abastecimiento de productos	Programa Si Se Puede.	Coordinador de producción del programa Si Se Puede.	Cantidad de Toneladas producidas/cantidad de toneladas planeadas.
	Estrategias Push	Establecimiento de incentivos a los distribuidores mayoristas: -Ofrecer una cantidad de kilos de producto extra sin costos adicional a mayoristas que compran más de cierta cantidad de kilos en la semana. -Para mayoristas se les concede la opción de devolución del producto que no cumpla con las características deseadas. -Establecer un contrato de abastecimiento con los distribuidores, que les garantice el cumplimiento. -Ofrecer facilidades de pago.	Incrementar las ventas en un 4% para el año 2012 a través de Promociones, e incentivos de compras. El 16% restante será distribuido proporcionalmente en el tiempo mencionado.	\$80.000.000	Coordinador de Comercialización del programa si se puede.	Ventas del año anterior/ventas del año actual.

<b>Objetivo 2:</b> Conquistar mercados nuevos e incrementar los ingresos de los productores agrícolas en un 20% al horizonte del año 2015						
<b>Estrategia Corporativa</b>	<b>Estrategias de Mercadeo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Metas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Desarrollo de Mercado	Posicionamiento de los productos en el mercado, como productos orgánicos.	Analizar efectos contra productores que pueden tener la aplicación de insumos agrícolas en el producto que afectan la salud y reemplazarlos por orgánicos. -Empezar a realizar un proceso de certificación orgánica que le permite a los productos obtener mejor posicionamiento en el mercado.	Recibir certificación orgánica de 100 productores en el año 2012.	Programa Si Se Puede.	Gerencia del Programa Si Se Puede Coordinador de Producción del Programa.	Numero de productores con certificación orgánica/numero total de productores.
		Establecer una marca para los productos de los agricultores de Leiva y El Rosario, que permita a los compradores reconocer los productos cultivados por campesinos en zonas de conflicto con técnicas de agricultura limpia, y comercializados directamente por las asociaciones de esta región, con la cual se pueden posicionar en el mercado.	Desarrollar la marca de los productos agrícolas de Leiva y El Rosario y mejorar la presentación del producto.	Programa Si Se Puede.	Gerencia del Programa Si Se Puede Coordinador de comercialización del Programa.	Marca del producto
		Mejoramiento del empaque de los productos para cubrir con mejor calidad el mercado	70.000.000		Empaque del producto.	
	Segmentación Por volumen	Realizar mercadeo directo en nuevos mercados geográficos	Obtener el 5% de clientes en la plaza de mercado El Potrerillo para el año 2012.	\$10.000.000	Coordinador de Comercialización del programa Si Se Puede	Numero de distribuidores mayoristas clientes/ Número total de distribuidores mayoristas en el C. A. El Potrerillo.
		Conformación de una organización de segundo nivel para poder comercializar a través de ella con supermercados, los cuales exigen condiciones especiales de los productos además de algunos requerimientos legales.	En el año 2012, obtener como cliente, por lo menos, un supermercado en la Ciudad de Pasto.	Programa Si Se Puede.	Coordinador de Comercialización del programa Si Se Puede	Numero de supermercados clientes/Numero de supermercados en la ciudad.

		Realizar capacitaciones en cuanto a producción y comercialización de productos agrícolas.	Capacitar al 100% de los agricultores.	Convenios con el SENA y personal del programa Si Se Puede.	Gerencia del programa Si Se Puede.	Numero de capacitaciones realizadas/ numero de capacitaciones programadas.
	Ampliación del Portafolio	Desarrollar un mensaje publicitario que indique la variedad de uso del producto (Ej.: la creación de nuevas recetas coleccionables de cocina) para clientes finales	Realizar publicidad de los productos agrícolas a clientes finales	30.000.000	Gerencia del Programa Si Se Puede Coordinador de Comercialización del programa Si Se Puede Coordinador de Producción del Programa.	Recetas coleccionables.

Fuente: Este estudio

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el plan de trabajo de la pasantía se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En el diagnóstico de los productores agrícolas de los municipios de Leiva y El Rosario Nariño, se observa que a nivel interno están por debajo del promedio (2,5) evidenciando que poseen un gran número de debilidades y muy pocas fortalezas como lo expone la matriz de evaluación interna MEFI con una ponderación de 2,07. Como una de sus mayores fortalezas se encuentra la buena calidad de los productos, pero como debilidades las cual necesitan ser superada lo más pronto posible se encuentran la poca asociatividad entre los productores, la falta de planeación y realizar una buena comercialización de los productos tratando de eliminar todo tipo de intermediario. Se puede afirmar que el estudio permitió determinar los puntos clave para conocer el estado real de los aludidos y por ende permitió identificar las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento y proyección hacia nuevos mercados.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos 2.46 indica que los productores no están en una buena posición ante el entorno, pero el análisis externo de la empresa también permitió identificar que los productores de Leiva y el Rosario cuenta con dos oportunidades para mejorar o incrementar la producción agrícola, una de ellas es la erradicación de cultivos ilícitos, lo que permite tener más terrenos para la siembra de productos legales y como otra oportunidad esta la disponibilidad de créditos con grandes beneficios. Por otro lado aunque no se menciono en el análisis externo, la gestión del programa Si Se Puede es una gran oportunidad ya que siguiendo un modelo integral contribuye a generar un proyecto sostenible y sustentable incrementando tanto la rentabilidad financiera como social además de construir y fortalecer el tejido social tanto en producción como en comercialización.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado en la plaza de mercado El Potrerillo se puede concluir que es un mercado altamente atractivo para la comercialización de plátano con una demanda del 12,15% del total del mercado, el frijol, y el limón cuentan con una demanda del 4,67% cada uno. No es un mercado atractivo para la variedad de yuca que se siembra en los municipios de Leiva y El Rosario (yuca blanca) debido a que el 7,48% correspondiente a las personas que compran yuca exigen que esta sea amarilla. Hay ausencia total de comercialización de maní en bultos.

En cuanto a la negociación con supermercados de cadena (mercados formales) se hace necesitaría contar con una asociación de segundo nivel ya que dichos supermercados negocian con entidades legalmente constituidas, las cuales deben

tener facturación membreada y con consecutivo (con lo cual los productores de Leiva y el Rosario no cuentan).

De acuerdo al muestreo por conveniencia que se realizó a los canales minoristas o fruvert de la ciudad de Pasto, se pudo concluir que los productos agrícolas al alcance de este estudio que son atractivos para el mercado relevante son: el plátano con un 98% de demanda, el frijol y el limón con un 94% de demanda cada uno, la yuca amarilla es altamente atractiva para el mercado relevante de la ciudad de Pasto con una demanda del 98%, pero es una variedad de yuca que no se cultiva en los municipios de Leiva y El Rosario (Nariño).

En el análisis del perfil competitivo de los productores de Leiva y El Rosario en la plaza de mercado El Potrerillo, se obtuvo que tienen una mala capacidad competitiva en cada uno de los productos, con respecto al plátano se tiene una calificación de 2, el producto limón tiene una calificación de 2,3, en cuanto al frijol se tiene una calificación de 2, por debajo de la competencia la cual alcanzó una calificación de 3,35. Lo anterior se debe a que los productos de los municipios al alcance de este estudio tienen una nula participación en este mercado y no cuentan con un buen posicionamiento, esto a pesar de contar con productos de buena calidad y precios competitivos. Los productores agrícolas han optado por comercializar sus productos a nivel individual a través de intermediarios ya que es un método que no implica mucho riesgo aunque esto acarree algunas dificultades como es una menor ganancia por sus cosechas.

Los sitios de elección para la localización de los centros multifuncionales de acopio son los que tuvieron mayor ponderación en el método cualitativo por puntos y son los siguientes: Puerto Nuevo (7.7), Palmar (7.2), Las Delicias (6.8), El Rincón (7.6) y La Planada (7.1), los tres primeros corresponden al municipio de Leiva y los dos últimos al municipio del Rosario. Se escogieron cinco corregimientos debido a que se construirán 5 centros multifuncionales de acopio en la primera fase del programa Si Se Puede.

Debido a que el resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de 2,07 y el resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2,46, los productores agrícolas de Leiva y El Rosario se ubican en el cuadrante 5 de la Matriz Interna – Externa, por lo que mientras se organizan los productores agrícolas para trabajar a nivel de asociaciones, el modelo de estrategia a seguir es proteger y mantener.

Según el marco analítico para formular estrategias, en la etapa de decisión, con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se pudo determinar que las estrategias que se recomiendan para fortalecer la posición competitiva de los productores agrícolas de Leiva y El Rosario Nariño son, Desarrollo de Mercado con una ponderación de 4,9, y Penetración en el Mercado con una ponderación de 3,96.

## RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias y recomendaciones necesarias para tornar competitiva la producción del sector agropecuario de los municipios de Leiva y el Rosario (Nariño).

Aprovechar al máximo los créditos otorgados por el Banco Agrario, con algunos beneficios para los productores de los municipios en estudio que logro conseguir el programa Si Se Puede, para la siembra de productos o la mejora de las fincas.

Para cumplir con el suministro constante de productos agrícolas a los clientes, tener cumplimiento de entrega, mejorar el poder de negociación, incursionar en nuevos mercados aboliendo la comercialización por medio de intermediarios, mejorar el transporte de los alimentos, entre otros beneficios se recomienda que los productores agrícolas empiecen a formar parte de asociaciones, las cuales permiten la participación en redes y el desarrollo de marcas territoriales.

Realizar un estudio de factibilidad, para saber que tan rentable resultaría para los productores agrícolas de Leiva y El Rosario el vender sus productos en una bodega en la plaza de mercado El Potrerillo.

En cuanto a la variedad de yuca que se siembra en los municipios de influencia del programa Si Se Puede, la cual es una variedad no apetecida por el mercado potencial, se debería cambiar de variedad o buscar otra aplicación para el producto, deberían convertir una mayor cantidad de esta materia prima de relativo bajo costo en almidón de valor elevado para los mercados interno e internacional.

Para tener buenas prácticas de Manejo durante el almacenamiento en el centro multifuncional de acopio y el transporte de la mercancía, se recomienda la elaboración de un Manual de Operaciones, que deberá incluir procedimientos estándar en donde deberá proporcionar la descripción a detalle de las actividades a realizar en cada proceso atendiendo las preguntas ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Porqué? deberán ser realizadas cada una de las actividades.

Que los productores lleven registro de sus ingresos por ventas y lo egresos o gastos en que incurrieron para posteriormente unificar la información y realizar sus respectivos análisis.

Desarrollo de mercado, llevar los productos agrícolas a otras áreas geográficas, no a través de intermediarios, en donde la venta de estos productos genere mayores ingresos y llevar a cabo el plan de acción propuesto en este estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

DANGOND, Indalecio. El viacrucis del crédito agropecuario. En: Elpilòn, Villavicencio, 13, junio, 2010.

DAVID, Freud. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice- Hall Hispanoamericas, 1997.

DIARIO DEL SUR. Las FARC se reagrupa en Nariño. En: Diario del sur, Pasto, 25, marzo, 2011: 8P.

KOTLER, Phillip. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. México: Prentice Hall. (1995).

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Edición del Milenio. México: Prentice Hall, 1999. Pág. 98.

MALHOTRA NARESH K. Investigación de mercados, cuarta edición, México: Pearson Educación. pag 321.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

Nariño, Gobernación de Nariño. Datos CIMSI 2008

Nariño, Gobernación de Nariño. Gerencia del programa "SI SE PUEDE"

Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: informe de gestión octubre de 2008 a junio 2009.

Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: proyecto entregado a la Unión Europea, Descripción de la acción y su eficacia, numeral 1.7.

Nariño, Gobernación de Nariño. Programa Si Se Puede: Resumen ejecutivo actividades hasta el 19 de junio de 2011.

NULLVALUE. Crédito agropecuario crece, pero no alcanza e influye en la pérdida de empleos rurales. En: Portafolio, Bogotá, 12, agosto, 2009.

OTOYA, Adriana. Vallenpaz socio estratégico para la prosperidad. En: Kienyke, Bogotá, 15, marzo, 2011.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Editorial Continental S.A. (1990)

PAVON, Julián. HIDALGO, Antonio. El contexto estratégico de la transferencia de la tecnología de la universidad a la industria: el caso de la Unión Europea. estrategia y alianzas estratégicas. 2000.

REDACCIÓN EL TIEMPO, La percepción de corrupción en el país sigue deteriorándose. En: El Tiempo, Bogotá, 26, octubre, 2010.

TAYLOR, W. Frederick. Principios de administración Científica. (1911)

## NETGRAFIA

### Disponible en:

<http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/Documentos%20de%20Liderazgo%20Tcnico/Principales%20tendencias%20de%20la%20agricultura%20y%20la%20vida%20rural%202007.%20Resumen.pdf>

<http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercoplatano.htm>

<http://www.boliviasol.wordpress.com>

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

[http://www.es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_%28marketing](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Producto_%28marketing)

[http://www.gerenciaynegocios.com/canales/.../conceptos\\_produccion.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/.../conceptos_produccion.htm)

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.cncpanama.org/public>

[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/definicionmarketing/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/definicionmarketing/)

<http://www.diclib.com>

<http://www.puomercadeo.blogspot.com/2007/02/para-quin-es-el-marketing.html>

<http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?l=es&base=alkonaeconomia&page=showid&id=4094>

<http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo.../tipossegmentacionmercados/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/entornomkt.htm>

<http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

<http://www.elergonomista.com>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Ingreso>

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

<http://faolex.fao.org/docs/texts/col62220.doc>

<http://www.mistareas.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.crecenegocios.com/laplaneacion/>

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_poder\\_de\\_negociacion\\_como\\_manejarlo](http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion_como_manejarlo)

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>

<http://www.agbioworld.org/biotech-info/articles/spanish/ensayo.html>

[http://www.ina.gov.ar/JICA/oc\\_pdf/limpia.pdf](http://www.ina.gov.ar/JICA/oc_pdf/limpia.pdf)

[http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_reas/r137\\_01.pdf](http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reas/r137_01.pdf)

[http://www.minagricultura.gov.co/archivos/informe\\_rendicion\\_cuentas.pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/informe_rendicion_cuentas.pdf)

[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2008\\_2.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2008_2.pdf)

<http://www.elergonomista.com>

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

<http://www.Businesscol.com/economia/precios.htm>

<http://201.234.78.28:8080/dspace/retrieve/4455/PERSPECTIVASPRIMERSEMESTRE2011.pdf> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

<http://www.transparenciacolombia.org.co>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap3.html>

[http://www.fao.org/inpho\\_archive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm](http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm)

[http://www.gestion\\_logistica-sena.blogspot.com](http://www.gestion_logistica-sena.blogspot.com)

[http://www.fao.org/inpho\\_archive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm](http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm)

<http://www.vallenpaz.org.co/LineasdeAcci%C3%B3n/Organizaci%C3%B3nsocial.aspx>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capítulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capítulo_2/cap2lecc2_3.htm)

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm)

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.9/592Segunda\\_etapa.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm)

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

## **ANEXOS**

## **Anexo A. PLAN DE ESTUDIO DE MERCADO**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO DE MERCADO**

Teniendo en cuenta que los productores agrícolas de Leiva y el Rosario (Nariño) no cuentan con un comprador fijo de sus productos, se hace necesario encontrar un mercado atractivo para la venta de estos, por esta razón se realiza el estudio de mercado en la plaza de mercado El Potrerillo para establecer el comportamiento de la comercialización de los productos en estudio, y así determinar si los productores de Leiva y el Rosario puede incursionar en este mercado. El censo se lo realizó en la plaza de mercado El Potrerillo, puesto que a través de una entrevista estructurada en donde se preguntó a los diferentes comercializadores satélite en donde realizan las compras de los diferentes productos que oferta al público, el 100% respondió: en El Potrerillo. Debido a que la población no es muy grande se decidió realizar un censo.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1 Objetivo general del estudio de mercado**

Establecer el comportamiento de la comercialización de los siguientes productos agrícolas: Plátano, Yuca, Maní, Frijol, y limón en la plaza de mercado El Potrerillo.

#### **2.2 Objetivos específicos del estudio de mercado**

- Determinar el perfil del cliente
- Identificar los principales competidores
- Determinar el tamaño del mercado.

### **3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

**3.1 Elemento muestral:** compradores mayoristas de los productos en estudio en la plaza de mercado El Potrerillo.

**3.2 Unidad muestral;** bodegas

**3.3 Alcance:** plaza de mercado El Potrerillo de la ciudad de San Juan de Pasto.

**3.4 Tiempo:** del 12 al 20 de mayo de 2011

#### 4. Matriz de requerimiento de información.

Objetivos específicos	Preguntas de Investigación	Variables	Fuente de Datos	Método de Recopilación de datos
Determinar el perfil del Cliente	1. ¿Cuál es su género? 2. ¿Cuál es su nivel de formación académica? 3. ¿Usted es del negocio: propietario o administrador? 4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el negocio? 5. ¿Qué días de la semana realiza sus compras? 6. ¿A qué hora realiza las transacciones? 7. ¿Cómo formaliza la negociación? 8. ¿Forma en que realiza su pago? 9. ¿Qué características deben tener los productos que compra?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genero</li> <li>• Nivel de formación educativa</li> <li>• Tiempo que lleva trabajando.</li> <li>• Días en que realiza las compras.</li> <li>• Hora que realizan la transacción.</li> <li>• Formalización de la negociación.</li> <li>• Forma de pago</li> </ul>	Censo	Primario
Identificar los principales competidores	10. ¿De dónde provienen los productos que compra? 11. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que compra? 12. ¿Cuál sería la calificación con respecto a los precios que manejan sus proveedores? 13. ¿Qué requisitos debe cumplir su proveedor?	Competidores.		

<p>Determinar el tamaño del mercado</p>	<p>14. ¿Cuáles de los siguientes productos compra: plátano, limón, frijol, maní, o yuca?</p> <p>15. ¿Qué cantidad de plátano compra, a qué precio y con qué frecuencia?</p> <p>16. ¿Qué cantidad de limón compra, a qué precio y con qué frecuencia?</p> <p>17. ¿Qué cantidad de frijol compra, a qué precio y con qué frecuencia?</p> <p>18. ¿Qué cantidad de maní compra, a qué precio y con qué frecuencia?</p> <p>19. ¿Qué cantidad de yuca compra, a qué precio y con qué frecuencia?</p>	<p>Tamaño del mercado</p>	<p>Censo</p>	<p>Primario</p>
---	--	---------------------------	--------------	-----------------

Fuente: Este estudio

### 5. Método de recolección :

El método de recolección que más favorece y resulta completo para este estudio de mercado es: el censo a través de un cuestionario. Se procederá a elaborar el cuestionario en base a la matriz de requerimiento de información.

**Anexo B. INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS COMPRADORES AL POR MAYOR DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA PLAZA DE MERCADO EL POTRERILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CENSO DIRIGIDO A LOS COMPRADORES AL POR MAYOR DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA PLAZA DE MERCADO EL POTRERILLO.**

**Objetivo:** Establecer el comportamiento de la comercialización de los siguiente productos agrícolas: Plátano, Yuca, Maní, Frijol, y limón. En el municipio de Pasto.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**1 ¿Género?**

1.1 Masculino \_\_\_\_\_

1.2 Femenino \_\_\_\_\_

**2 ¿Su nivel de formación académica es?**

2.1 Educación preescolar \_\_\_\_\_

2.2 Básica primaria \_\_\_\_\_

2.3 Básica secundaria \_\_\_\_\_

2.4 Educación media \_\_\_\_\_

2.5 Educación superior \_\_\_\_\_

**3 ¿Usted es del negocio?**

3.1 Propietario \_\_\_\_\_

3.2 Administrador \_\_\_\_\_

2.3 desde hace cuanto tiempo \_\_\_\_\_

**4 ¿Qué días de la semana usted realiza su compra?**

4.1 Lunes \_\_\_\_\_

4.2 Martes \_\_\_\_\_

4.3 Miércoles \_\_\_\_\_

4.4 Jueves \_\_\_\_\_

4.5 Viernes \_\_\_\_\_

4.6 Sábado \_\_\_\_\_

**5 ¿A qué hora realiza las transacciones?**

\_\_\_\_\_

**6 ¿Cómo formaliza la negociación?**

\_\_\_\_\_

**7 ¿Forma en que realiza el pago?**

7.1 En Efectivo \_\_\_\_\_  
7.2 A crédito \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_

**8 ¿Cuáles de los siguientes productos compra? ¿qué cantidades? ¿Qué precio? Y ¿con que frecuencia?**

8.1 Plátano \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ precio por kilo \_\_\_\_\_ frecuencia \_\_\_\_\_  
8.2 Limón \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ precio por kilo \_\_\_\_\_ frecuencia \_\_\_\_\_  
8.3 Frijol \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ precio por kilo \_\_\_\_\_ frecuencia \_\_\_\_\_  
8.4 Maní \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ precio por kilo \_\_\_\_\_ frecuencia \_\_\_\_\_  
8.5 Yuca \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ precio por kilo \_\_\_\_\_ frecuencia \_\_\_\_\_

(En caso de no comprar ninguno de los productos anteriormente mencionados por favor pasar a la pregunta numero 14)

**9 ¿De dónde proviene los productos que compra?**

---

**10 ¿Qué Características deben tener los productos que compra?**

---

**11 ¿Cuál sería la calificación con respecto a la calidad de los productos que compra?**

11.14 \_\_\_\_\_  
11.23 \_\_\_\_\_  
11.32 \_\_\_\_\_  
11.41 \_\_\_\_\_

**12 ¿Cuál sería la calificación con respecto a los precios que manejan sus proveedores?**

12.14 \_\_\_\_\_  
12.23 \_\_\_\_\_  
12.32 \_\_\_\_\_  
12.41 \_\_\_\_\_

**13 ¿Qué requisitos debe cumplir su proveedor?**

---

**14 ¿Que otros productos aparte de los mencionados compra?**

---

**MUCHAS GRACIAS...**

**Anexo C. INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS CANALES MINORISTAS O FRUVER DE LA CIUDAD DE PASTO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS CANALES MINORISTAS O FRUVER.**

**Objetivo:** Determinar la demanda en los canales minoristas o fruver de los productos más relevantes de los municipios de Leiva y el Rosario.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuánto tiempo lleva constituido su negocio?**

1.1 menos de 1 año

1.2 entre 1 y 4 años

1.3 entre 5 y 7 años

1.4 más de 7 años

**2. ¿los siguientes productos se venden en su tienda?**

2.1 Plátano \_\_\_\_\_

2.2 Limón \_\_\_\_\_

2.3 Frijol \_\_\_\_\_

2.4 Yuca \_\_\_\_\_

2.5 Mani \_\_\_\_\_

2.5 Ninguno \_\_\_\_\_

De acuerdo a su respuesta diligencie las preguntas correspondientes

**3. ¿Con que frecuencia compra plátano?**

3.1. Diario 3.2.1 Cantidad \_\_\_\_\_

3.2. Tres veces por semana 3.2.2 Cantidad \_\_\_\_\_

3.3. Semanalmente 3.3.1 Cantidad \_\_\_\_\_

3.4. Mensualmente 3.4.1 Cantidad \_\_\_\_\_

**4. ¿Con que frecuencia compra limón?**

4.1. Diario 4.2.1 Cantidad \_\_\_\_\_

4.2. Tres veces por semana 4.2.2 Cantidad \_\_\_\_\_

4.3. Semanalmente 4.3.1 Cantidad \_\_\_\_\_

4.4. Mensualmente 4.4.1 Cantidad \_\_\_\_\_

**5. ¿Con que frecuencia compra yuca?**

- |                            |                |       |
|----------------------------|----------------|-------|
| 5.1. Diario                | 5.2.1 Cantidad | _____ |
| 5.2. Tres veces por semana | 5.2.2 Cantidad | _____ |
| 5.3. Semanalmente          | 5.3.1 Cantidad | _____ |
| 5.4. Mensualmente          | 5.4.1 Cantidad | _____ |

**6. ¿Con que frecuencia compra Frijol?**

- |                            |                |       |
|----------------------------|----------------|-------|
| 6.1. Diario                | 6.2.1 Cantidad | _____ |
| 6.2. Tres veces por semana | 6.2.2 Cantidad | _____ |
| 6.3. Semanalmente          | 6.3.1 Cantidad | _____ |
| 6.4. Mensualmente          | 6.4.1 Cantidad | _____ |

**7. ¿Con que frecuencia compra Maní?**

- |                            |                |       |
|----------------------------|----------------|-------|
| 7.1. Diario                | 7.2.1 Cantidad | _____ |
| 7.2. Tres veces por semana | 7.2.2 Cantidad | _____ |
| 7.3. Semanalmente          | 7.3.1 Cantidad | _____ |
| 7.4. Mensualmente          | 7.4.1 Cantidad | _____ |

**8. ¿Qué días realiza las compras de los anteriores productos?**

- 8.1 Lunes
- 8.2 Martes
- 8.3 Miércoles
- 8.4 Jueves
- 8.5 Viernes
- 8.6 Sábado
- 8.7 Domingo

**9. ¿Dónde realiza las compras?**

---

## Anexo D. FLUJO DE CAJA DE LOS PRODUCTORES AGRICOLAS

No se establecerá en el flujo de caja los montos de inversión de activos fijos puesto a que estos son dineros condonables provenientes de la arcas del tesoro del municipio del departamento de Nariño mas las donaciones de organismos internacionales.

A continuación se determina los ingresos de los productores de Leiva y El Rosario (Nariño) teniendo en cuenta los productos en estudio.

### Determinación de ingresos por ventas para el año 2011

Producto	Café	Cítricos	Plátano	Maní	Yuca	Frijol	Total
Hectáreas Sembradas.	827.27	57.42	265.55	36.66	67.55	79.27	1,333.72
Rendimiento en Toneladas	1	20	12	1.50	4.50	1	
Toneladas producidas.	827	1,148	3,187	55	304	79	5,601
Precio promedio kilo	8,130	995	591	2,417	572	2,207	
Precio promedio tonelada.	8,129,813	995,000	591,000	2,417,000	572,000	2,207,000	
<b>Ingresos por ventas</b>	6,725,550,333	1,142,658,000	1,883,280,600	132,910,830	173,873,700	174,948,890	<b>10,233,222,353</b>

Fuente: Este estudio.

Los ingresos por ventas de los productores de Leiva y El Rosario se los determina de la siguiente manera, se multiplica las hectareas sembradas de cada producto en estudio por el rendimiento en toneladas por hectarea, obteniendo el total de toneladas producidas en cada uno de los productos. Posteriormente se multiplica las toneladas producidas por el precio promedio de los diferentes productos, los valores que la anterior operación arroja se los suma, obteniendo asi los ingresos por ventas \$10,233,222,353, a este valor se le disminuye el 10% estimado por perdidas, lo que da como resultado \$9,209,900,118, los cuales pasan como ingresos por ventas en el año 2011 al flujo de caja y al estado de resultado.

### Determinacion de costos de producción para el año 2011

Producto	Café	Cítricos	Plátano	Maní	Yuca	Frijol	Total
Hectáreas Sembradas.	827.27	57.42	265.55	36.66	67.55	79.27	1,333.72
Costos de producción/Ha	Instalación	5,748,649	4,750,693	4,200,000	2,000,000	3,100,000	2,967,800
	Mantenimiento	3,008,000	4,975,000				
Costo de producción por producto	Instalación	4,755,684,858	272,784,792	1,115,310,000	73,320,000	209,405,000	235,257,506
	Mantenimiento	2,488,428,160	285,664,500				
<b>Costo Total de Producción</b>							<b>9,435,854,816</b>

Fuente: Este estudio.

Para obtener el costo total de producción se debe tener en cuenta tanto la instalación o siembra del producto como el mantenimiento del mismo, para lo cual se procedió de la siguiente manera: 1) se multiplica el número de hectáreas sembradas por el costo de producción por hectárea tanto por instalación como por mantenimiento, arrojando como resultado el costo de producción por producto en cuanto a instalación del cultivo así como también el mantenimiento del mismo. 2) se suman los costos de instalación y mantenimiento arrojando el costo total de producción. Los valores arrojados del anterior cuadro pasan al flujo de caja a los rubros costo de instalación \$6,661,762,156 y costos de mantenimiento \$2,774,092,660 para el año 2011.

### Determinación de costos de producción para el año 2012

Producto	Café	Cítricos	Plátano	Maní	Yuca	Frijol	Total
Hectáreas Sembradas	827.27	57.42	265.55	36.66	67.55	79.27	1,333.72
Costos de producción/Ha	Instalación		4,200,000	2,000,000	3,100,000	2,967,800	
	Mantenimiento	3,008,000	4,975,000				
Costo de producción por producto	Instalación		1,115,310,000	73,320,000	209,405,000	235,257,506	1,633,292,506
	Mantenimiento	2,488,428,160	285,664,500				2,774,092,660
<b>Costo Total de Producción</b>							<b>4,407,385,166</b>

Fuente: Este estudio.

Para determinar el costo de producción de los productos en estudio para el año 2012, se sigue el mismo proceso que se realizó para determinar el costo de producción para el año 2011. Los costos en el año 2012 (\$4,407,385,166) disminuyen significativamente en comparación al año 2011 (\$9,435,854,816) debido a que tanto el café como los cítricos una vez sembrados producen por más de 20 años por lo cual solo es necesario en este lapso de tiempo realizar mantenimiento a los cultivos, por lo contrario el plátano el maní la yuca y el frijo cada vez que se realiza la respectiva cosecha de dichos productos es necesario volver a sembrarlos. Para el año 2012 se tendrá un costo de instalación por \$1,633,292,506, para los años 2013, 2014 y 2015 los costos de instalación se incrementarán en un 9%, 9% y 10% respectivamente, en donde un 4% corresponde a la inflación y el porcentaje restante corresponde al incremento en los costos debido al incremento en las ventas. En cuanto al costo de mantenimiento en el año 2012 será de \$2,774,092,660, para los posteriores años habrá un incremento del 4% anual por motivos de inflación.

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO

DETALLE	AÑOS A PROYECTAR				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>saldo acumulado</b>		-2.124.786.220	1.371.582.697	5.331.469.450	9.802.544.430
<b>Ingresos por ventas.</b>	9.209.900.118	9.946.692.127	10.841.894.419	11.817.664.916	12.999.431.408
<b>ingresos totales</b>		7.821.905.907	12.213.477.116	17.149.134.367	22.801.975.838
<b>EGRESOS</b>					
Costos de Instalación	6.661.762.156	1.633.292.506	1.780.288.832	1.940.514.826	2.134.566.309
Costos en mantenimiento	2.774.092.660	2.774.092.660	2.885.056.366	3.000.458.621	3.120.476.966
Gastos en jornales de cosecha 8%	736.792.009	795.735.370	867.351.553	945.413.193	1.039.954.513
Gastos en poscosecha 3%	460.495.006	497.334.606	542.094.721	590.883.246	649.971.570
Gastos en almacenamiento 0.5%	46.049.501	49.733.461	54.209.472	59.088.325	64.997.157
Gastos en transporte 5%	460.495.006	497.334.606	542.094.721	590.883.246	649.971.570
Gastos en Energía Eléctrica	5.000.000	5.200.000	5.408.000	5.624.320	5.849.293
<b>Inversión en Mercadeo</b>					
Publicidad	30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757
Promociones	80.000.000	83.200.000	86.528.000	89.989.120	93.588.685
Mejoramiento en empaque de productos	70.000.000	72.800.000	75.712.000	78.740.480	81.890.099
Desarrollo de Marca	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede
Búsqueda de nuevos clientes	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640	11.698.586
Proceso de certificación orgánica	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede	P. Si Se Puede
<b>EGRESOS TOTALES</b>	11.334.686.338	6.450.323.210	6.882.007.665	7.346.589.937	7.888.060.505
<b>FLUJOS NETOS</b>	-2.124.786.220	1.371.582.697	5.331.469.450	9.802.544.430	14.913.915.333

Fuente: Este estudio.

En el año 2011 se tiene un déficit por \$ 2.124.786.220 debido a que es el año donde el productor incurre en mayores costos de producción debido al alto costo en la siembra de Café y Citricos, costos en los cuales no vuelven a incurrir hasta dentro de 20 años después cuando se debe volver a sembrar dichos cultivos. Los ingresos por ventas del año 2012 incrementaran en un 8% con respecto al año 2011, un 4% por inflación y otro 4% el cual corresponde al porcentaje en que se estima incrementar las ventas. Para los posteriores años se considera una inflación del 4% anual, y se estima que se incrementaran las ventas en un 5%(2013), 5%(2014) y 6%(2015). Bajo estas condiciones se cumplirían los objetivos del plan de acción, obteniendo un crecimiento en las ventas en un 20% al horizonte del año 2015, así como también un aumento en los ingresos de los productores de Leiva y El Rosario (Nariño).

Teniendo como base el flujo neto del año 2015 (\$14.913.915.333) y una tasa de oportunidad del 15%, da como resultado el valor neto actual (\$15.714.489.413,96) el cual al dividirlo entre el número de hectáreas sembradas (1.334), se obtiene que el valor económico agregado que le quedaría a cada unidad productiva en el lapso de 5 años traídos al valor presente es de: \$ 11.782.450.

## Anexo E. ESTADO DE RESULTADOS DE LOS PRODUCTORES DE LEIVA Y EL ROSARIO (NARIÑO)

ESTADO DE RESULTADOS				
DETALLE	AÑO 2011		AÑO 2012	
INGRESOS OPERACIONALES		9.209.900.118		9.946.692.127
COSTOS POR VENTAS		9.435.854.816		4.407.385.166
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-225.954.699		5.539.306.961
GASTOS OPERACIONALES		1.898.831.522		2.050.738.044
<b>Gastos operacionales de administración</b>	<b>1.248.336.516</b>		<b>1.348.203.437</b>	
Jornales	736.792.009		795.735.370	
Poscosecha	460.495.006		497.334.606	
almacenamiento	46.049.501		49.733.461	
Energía eléctrica	5.000.000		5.400.000	
<b>Gastos operacionales de ventas</b>	<b>650.495.006</b>		<b>702.534.606</b>	
Transporte, Fletes y acarreos	460.495.006		497.334.606	
Publicidad, Propagandas y Promoción	120.000.000		129.600.000	
Envases y Empaques	70.000.000		75.600.000	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		-2.124.786.220		3.488.568.918
Reserva Legal 10%				348.856.892
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		-2.124.786.220		3.139.712.026

Fuente: Este estudio.

En el estado de resultados se puede observar un resumen de los ingresos y gastos de los productores agrícolas de los municipios en estudio, mostrando el desempeño económico de los mismos. Para realizar el estado de resultados se tuvo en cuenta los valores del flujo de caja proyectado.

Se puede decir que en el año 2011 los productores tuvieron un déficit, ósea, que hubo mayores gastos que ingresos, situación que cambia en el año 2012 al haber un superávit debido al aumento de los ingresos y reducción de los gastos.

## Anexo F. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS- VARIABLES INTERNAS

	1 : IMPAC AMBI	2 : AL ESTRA	3 : CAPACITA	4 : ASOCIATIVI	5 : EST ORGANI	6 : PLANEACION	7 : INGRESOS	8 : CAP. ENDE	9 : K DE W	10 : ABAS	11 : ALMACENAMI	12 : DISTRIBU	13 : PO NEGOCIA	14 : PRECIO	15 : PRODUCTO	16 : PU Y PROM	17 : SEG. MERCA	18 : APLI BITG	19 : INV T PROC	20 : OPT SUELOS	21 : POCISIONAM
1 : IMPAC AMBI	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2 : AL ESTRA	0	0	3	2	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	2
3 : CAPACITA	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	1	0	1	0	3	2
4 : ASOCIATIVI	0	0	0	0	1	1	0	1	2	3	1	2	3	0	1	0	0	0	0	0	2
5 : EST ORGANI	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : PLANEACION	0	0	1	1	0	0	2	0	1	2	1	2	0	0	1	2	1	2	0	1	1
7 : INGRESOS	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
8 : CAP. ENDE	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9 : K DE W	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
10 : ABAS	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
11 : ALMACENAMI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : DISTRIBU	0	1	0	0	2	1	2	0	0	0	1	0	1	2	3	0	0	0	0	0	1
13 : PO NEGOCIA	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
14 : PRECIO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : PRODUCTO	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	1	0	0	3	0	0	0	2
16 : PU Y PROM	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
17 : SEG. MERCA	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0
18 : APLI BITG	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1
19 : INV T PROC	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0
20 : OPT SUELOS	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
21 : POCISIONAM	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Este estudio.

**Anexo G. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS – VARIABLES EXTERNAS.**

	1 : IMPO	2 : TRANSPORTE	3 : CULTURA	4 : O L	5 : PIB	6 : CREDITO	7 : CLIMA	8 : VIAS	9 : UB GEO	10 : ERRADICACI	11 : ORDEN PUBL	12 : CORRUPCION	13 : INFLACION
1 : IMPO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2 : TRANSPORTE	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1
3 : CULTURA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0
4 : O L	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
5 : PIB	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
6 : CREDITO	0	2	0	0	2	0	0	2	0	3	0	0	2
7 : CLIMA	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
8 : VIAS	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : UB GEO	0	3	2	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0
10 : ERRADICACI	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	3	0	0
11 : ORDEN PUBL	0	2	0	2	0	2	0	1	0	2	0	2	0
12 : CORRUPCION	0	0	0	0	3	3	0	2	0	0	0	0	0
13 : INFLACION	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MCMAC

Fuente: Este estudio.