PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA ORGÁNICA, PRODUCIDA POR LAS COMUNIDADES INDÍGENAS Y CAMPESINAS, DEL MUNICIPIO DE RICAURTE, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, EN EL AÑO 2011.

MARTA ISABEL MENA ZAMBRANO
PEDRO JAVIER LOPEZ CAICEDO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA ORGÁNICA, PRODUCIDA POR LAS COMUNIDADES INDÍGENAS Y CAMPESINAS, DEL MUNICIPIO DE RICAURTE, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, EN EL AÑO 2011.

MARTA ISABEL MENA ZAMBRANO
PEDRO JAVIER LOPEZ CAICEDO

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

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Asesor

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 14
1. TEMA 16
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17
2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 17
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18
4. OBJETIVOS 20
4.1 OBJETIVO GENERAL 20
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 20
5. JUSTIFICACIÓN 21
6. MARCO REFERENCIAL 22
7. MARCO TEORICO 23
7.1 CONCEPTO DE MARKETING 23
7.2 PROCESO DE PLANEACIÓN 23
7.3 PLAN DE MARKETING 24
7.3.1. El marketing estratégico. 24
7.3.2. Análisis estratégico. 26
7.3.3. El Marketing Operativo: 37
7.3.4 Presupuesto 38
7.3.5 Control 38
8. MARCO CONCEPTUAL 39
9. COBERTURA DEL ESTUDIO 44
9.1 DIMENSIÓN TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN 44
9.2 DIMENSIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN 44
9.2.1 Datos Generales frente al Cultivo de la Caña Panelera: 46
9.3 VARIABLES: 47
10. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO 49
10.1 MÉTODOS DE ESTUDIO 49

10.2 TIPO DE ESTUDIO 50
10.3 FUENTES DE INFORMACIÓN 50
10.3.1Primarias. 50
10.3.1.1 La encuesta estructurada 50
10.3.1.2 La observación. 50
10.3.1.3 Determinación de la muestra. 50
10.3.2 Secundarias. 52
11. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 53
11.1 DIAGNOSTICO 53
11.1.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO 53
11.1.1.1 Organización Legal. 53
11.1.1.2 Definición del Mercado 53
11.1.1.3 Marketing Mix 53
11.1.1.3.1 Producto 53
11.1.1.3.2 Precio 53
11.1.1.3.3 Plaza 53
11.1.1.3.4 Promoción 53
11.1.2 Las cuatro C: 54
11.1.2.1 Compañía 54
11.1.2.2 Clientes 54
11.1.2.3 Competencia 54
11.1.2.4 Clima Organizacional 54
11.1.3 Recursos: 54
11.1.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). 56
11.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO 57
11.2.1 Impacto del macro ambiente en el sector panelero 57
11.2.1.1 Económico y social 57
11.2.1.2 Cultural 58
11.2.1.3 Tecnológico 58
11.2.1.4 Político 58

11.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo 59
11.2.2.1 Descripción de la competencia-inmediata/ De acuerdo a la capacidad productiva 59
11.2.2.2 Barreras de entrada 60
11.2.2.3 Productos sustitutos. 60
11.2.2.4 Evaluación del desempeño externo. 61
11.2.3 Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE) 62
11.3. ENTORNO COMPETITIVO 63
11.3.1. Matriz I.E. (Cruce de las matrices MEFI y MEFE). 63
11.3.2. Factores Claves de Éxito 63
11.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC): 64
11.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 65
11.4.1. Matriz DOFA 65
11.4.2. Matriz de la Gran Estrategia. 69
11.4.4. Matriz de la Política Direccional (MPD) Tabla 8. Variables de atractividad en el sector 70
11.4.5. Matriz PEEA: 71
11.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO. 72
11.5.1. Formulación de la visión. 72
11.5.2. Formulación de la misión. 73
11.5.3. Formulación de los objetivos corporativos 73
11.5.4. Principios empresariales para la empresa 73
11.5.4.1. Calidad -Cliente 73
11.5.4.2. Responsabilidad - Colaboradores 73
11.5.4.3. Desempeño - Competencia 73
11.5.4.4. Eficiencia - Asociados (Propietarios). 74
11.5.4.5. Confianza – Proveedores 74
11.5.5. Planes de acción para alcanzar el pronóstico 75
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 80
CONCLUSIONES 81

RECOMENDACIONES 82
BIBLIOGRAFÍA 83
NETGRAFIA..... 84

LISA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 1. Matriz Interna y Externa I.E 63
Gráfica 2. Matriz de la Gran Estrategia 69
Gráfica 3. Política direccional..... 70
Gráfico 4. Matriz PEEA 72

LISA DE ANEXOS

Pág.

Tabla 1. Evaluación del desempeño externo 55
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) 56
Tabla 3. Análisis Situacional Externo 61
Tabla 4. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE) 62
Tabla 5. Perfil competitivo (MPC) 64
Tabla 6. Hoja de trabajo 66
Tabla 7. Análisis DOFA 67
Tabla 8. Matriz PEEA 71
Tabla 9. Plan de acción para el área de mercadeo 75

LISA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. ENCUESTAS 86
Anexo B. PRESUPUESTO 88

RESUMEN

Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de Panela Orgánica, producida por las comunidades indígenas y campesinas, del Municipio de Ricaurte, Departamento de Nariño, es una herramienta que reúne las condiciones necesarias para mejorar la comercialización de la panela en el departamento de Nariño, y posteriormente extenderse al suroccidente colombiano. Se realizó el análisis de las variables internas y externas de la cooperativa, para el diseño de una matriz DOFA. Con base a esta información se definió la visión, la misión, objetivos corporativos y planes de acción para las áreas de talento humano, mercadeo, y administrativa.

ABSTRACT

Strategic Plan of Marketing for the marketing of Panela Organic, produced by the indigenous and peasant, the Municipality of Ricaurte, Department of Nariño, is a tool that meets the necessary conditions to improve the marketing of the panela in the department of Nariño, and subsequently extended to the southwestern Colombia. The analysis of the internal and external variables of the cooperative, for the design of a matrix DOFA.

INTRODUCCIÓN

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 Kilogramos de panela por hora.[1]

Por otra parte, la agroindustria panelera ha afrontado una de sus crisis más graves, con sobreproducción, precio en caída y falta de organización para la comercialización de su producto. Lo cual a su vez le ha impedido aplicar nuevas y mejores tecnologías que le permita obtener un producto de mayor calidad y más atractivo para el consumidor.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado como referente el municipio de Ricaurte, pues en esta zona confluyen procesos de intercambio y mercado local que se encuentran determinados por un contexto particular, marcado por la diversidad cultural, lo cual incide directamente en los procesos económicos y las relaciones comerciales incipientes, entre población indígena y campesina.

Este ejercicio investigativo, nace como una iniciativa teórica - práctica de realizar un aporte, tanto a las minorías étnicas del pueblo indígena Awá, como también a la población campesina que reside en el municipio de Ricaurte, población que ejerce una actividad relacionada con los procesos de producción y comercialización de la panela, a través de los trapiches familiares y comunitarios de transformación de la caña panelera.

Para que esto sea posible se requiere facilitar el acceso a mercados locales, regionales y nacionales de productos agropecuarios y/o artesanales, posibilitando espacios de encuentro y análisis de la situación actual para el aprendizaje de nuevos canales de comercialización que respondan a las necesidades de su propio contexto, como también que de respuesta a las inscritas dentro de la normatividad comercial del país, para que de esta forma, puedan ser conocidas y aplicadas dentro de su región, bajo una estrategia que permita potencializar el intercambio de productos y mejorar su economía interna, como elemento fundamental de autonomía y autogestión.

La Elaboración de un “Plan Estratégico de Mercadeo”, dirigida a comunidades indígenas y campesinas, que por diferentes aspectos aun no participan en

[1] Información suministrada del documento “La Cadena Agroindustrial de la Panela en Colombia”, elaborado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006.

mercados domésticos, es concebida desde este ejercicio investigativo como una posibilidad pedagógica que conlleva a obtener mejores y mayores conocimientos frente a las condiciones y requerimientos del mercadeo; constituyéndose esta como una herramienta que permitirá mejorar los ingresos económicos de la población mencionada.

En este Plan estratégico se priorizo, la elaboración de una metodología que permita facilitar la segmentación del mercado, conocer el mercado objetivo, el mercado potencial, mercado meta, utilizando objetivos estratégicos de mercadeo que permitan una mayor participación en el mercado, un posicionamiento del producto para que de esta manera los productores ingresen a diferentes nichos de mercado con un producto diferenciado y con un valor agregado, que mejore los ingresos y las condiciones de vida de las familias de productores y trabajadores paneleros.

1. TEMA

Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de Panela orgánica, producida por las comunidades indígenas y campesinas, del Municipio de Ricaurte, Departamento de Nariño, en el año 2011.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede reorientar las políticas de comercialización de la Panela orgánica producida por las comunidades indígenas y campesinas, del Municipio de Ricaurte, en el Departamento de Nariño?

2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del la comercialización de la panela orgánica en el municipio de Ricaurte?
- ✓ ¿Qué factores inciden en la comercialización del producto?
- ✓ ¿Se puede formular estrategias para incrementar los volúmenes de ventas que permitan estabilizar su permanencia en el mercado.
- ✓ ¿Existe un plan Estratégico de Mercadeo?
- ✓ ¿Qué aspectos importantes se deben tener en cuenta al momento de estructurar un plan de acción?

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Nariño, la producción de panela se presenta en varios municipios dentro de los cuales se destaca Ricaurte por su trayectoria histórica tanto en las prácticas de siembra y cosecha del cultivo de la caña como en la manera en que se realiza la molienda a nivel familiar y comunitario. A su vez, existe en la región un amplio sector poblacional vinculado de manera indirecta a dicha actividad, ya que la producción panelera genera empleos altamente valorados y significativos para comunidades vulnerables, como indígenas y campesinos, quienes participan de esta bajo técnicas tradicionales que hacen a la actividad culturalmente aceptada y socio-económicamente prioritaria para el desarrollo del municipio.

En el Plan de Desarrollo del Municipio de Ricaurte 2008 – 2011, se encuentra establecido que el Municipio es eminentemente rural que sustenta su economía en la producción agropecuaria, sin embargo tiene serios problemas estructurales que impiden su desarrollo, tales como la presencia del mini y microfundio, el bajo capital de trabajo, la falta de créditos, la falta de vías de penetración, la difícil topografía del terreno, la insuficiente capacitación y asistencia técnica agropecuaria y la falta de canales de comercialización que garanticen un mercado seguro y un precio justo. A lo anterior se suma el problema de orden público que no ha podido ser controlado por los organismos del Estado encargados del tema.

“Las tierras son cultivadas en forma tradicional debido a la carencia de tecnología, a la estructura agraria minifundista, el mayor porcentaje de predios se ubica en el rango de 0 a 5 hectáreas donde se encuentra la mayoría de los agricultores; y las limitaciones de servicios de apoyo (crédito, asesoría técnica e incentivos agrarios)”.[2]

Actualmente en el municipio de Ricaurte hay varias dificultades que afectan también el sector agropecuario, como por ejemplo la presencia de cultivos de uso ilícito que ha conllevado entre otras consecuencias, al deterioro ambiental; la falta de dignificación de la labor agropecuaria por la poca valoración a nivel comercial, ausencia de asesoría técnica, créditos y planeación agropecuaria,

No obstante podría decirse que en este municipio existe un gran potencial agropecuario y ambiental que está siendo desperdiciado y mal empleado; impidiendo que se genere beneficio social para la comunidad. Es por esto que se requiere hacer un aporte al proceso productivo, comercial y de mercadeo de uno de los productos mas importantes en la economía municipal como lo es el producto de la panela orgánica derivada de la caña.

[2] Plan de Desarrollo del Municipio de Ricaurte 2008 – 2011

Se afirmaría que la panela es la base del sustento de miles de familias rurales, campesinas e indígenas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una Plan Estratégico de mercadeo para la comercialización de Panela orgánica producida por las comunidades indígenas y campesinas, en el municipio de Ricaurte, departamento de Nariño, en el año 2011.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diagnostico de la situación actual del mercado interno y externo sobre la comercialización de panela orgánica en el municipio de Ricaurte.
- Identificar los factores que inciden en el proceso de comercialización de la panela orgánica.
- Establecer los procesos a usarse para la formulación del plan estratégico de mercadeo del producto.
- Establecer una ruta metodológica para la socialización y puesta en marcha del Plan Estratégico de Mercadeo.

5. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta se realizo para ofrecer nuevas herramientas para fortalecer la comercialización bajo una lógica local que sea coherente a las características y necesidades de los contextos regionales y las características culturales de la población relacionada en la investigación.

Por este motivo este trabajo implica el tener en cuenta varios diagnósticos, internos y externos que existen dentro de las empresas, teniendo en cuenta sus relaciones con el entorno, con las asociaciones existentes en la zona, la protección y conservación de los recursos naturales; para encontrar formas posibles de comercialización local que permitan fortalecer la economía propia, donde se mejoren las condiciones de vida.

En este sentido la utilidad de la investigación estuvo planteada desde la posibilidad de mejorar las necesidades básicas de los productores de panela de la región, frente a la manutención de los miembros de la familia, su acceso a servicios públicos y un espacio adecuado y legítimo para desarrollar su actividad laboral.

Además se deseo profundizar sobre los conocimientos y la importancia del marketing hoy en día en las organizaciones, con el interés de involucrarse en el proceso de competitividad, siendo el eje central la satisfacción del cliente interno y externo, cada vez que se toma en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de Marketing en base a decisiones objetivas para producir mayor calidad y beneficio.

6. MARCO REFERENCIAL

En estudios realizados en Planes Estratégicos de Marketing para empresas nariñenses, en el municipio de Pasto, se identifica el efectuado en la empresa Autodenar Chevrolet en el año 2008.

Aizaga[3] define la situación del mercado automotriz colombiano después de la apertura económica de 1992 indica claramente la necesidad e establecer una estrategia comercial que diferencie a Chevrolet de las otras marcas para ingresar al siglo XXI, continuando con el liderazgo en la satisfacción y fidelización del cliente.

Es por esto que Chevrolet inspirada en su misión y visión de ofrecer productos y servicios automotores de calidad superior, para que los clientes reciban un óptimo beneficio reduciendo o eliminando la sensación de riesgo y vulnerabilidad que están asociados a la compra de un vehículo, identifica la necesidad de crear un departamento especializado en mercadeo con el que no contaba y diseñar un plan estratégico de mercadeo con el ánimo de fidelizar, buscar nuevos clientes que cuenten en el concesionario un amigo, fuente de confianza y la solución a las necesidades que ofrece el transporte de un vehículo automotor.

En los resultados obtenidos en el diagnostico realizado aplicando la matriz DOFA en la empresa, se identificó una debilidad mayor en su estructura organizacional que limita la interacción entre sus departamentos y lograr así un óptimo desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

En el presente estudio los autores realizan un diagnostico identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; un análisis de las variables de la mezcla de mercadeo y conocer el hábito de los clientes de la zona occidente del departamento de Nariño.

El diagnostico de la empresa permitió identificar la estrategia de desarrollo de mercado, centrada en la disminución de precios.
Los anteriores estudios reflejan la importancia de establecer un área de mercadeo y un plan de marketing en las empresas de Nariño.

[3] AIZAGA, J. et al. Plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto 2007 – 2008. Pasto 2008. p. 15. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

7. MARCO TEORICO

Para la realización de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de panela orgánica producida por comunidades indígenas y campesinas del municipio de Ricaurte Nariño, se hizo necesario ubicar el tema de investigación en las diferentes teorías con el objetivo de determinar en cuál de ellas se inscribe.

7.1 CONCEPTO DE MARKETING

Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos, define mide y cuantifica el tamaño del mercado determinado y la potencial utilidad, establece con precisión cuales segmentos pueden atender mejor la compañía, y diseña promueve los productos apropiados.

A menudo, el marketing es desempeñado por un departamento de la organización lo cual presenta ventajas y desventajas. Es bueno porque une a un grupo de personas capacitadas que se concentran en la tarea del marketing, y es malo porque las actividades de marketing no deben realizarse en un solo departamento sino que debe manifestarse en todas las actividades de la organización. [4]

7.2 PROCESO DE PLANEACIÓN

Teniendo en cuenta que la planeación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. [5]

"La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro".[6]

---

[4] KOTLER, Philip. Las preguntas más frecuentes sobre marketing. verticales de bolsillo. Colombia: Norma
S.A., 2008. p.11.

[5] KOONTZ, Harold. Estrategia, planificación y control. Madrid España: Edición Cultural S.A, 1991. p.35.

[6] SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 9 ª Edición. Colombia: 3R Editores, 2006. p. 19.

7.3 PLAN DE MARKETING

Estructuración detallada de la estrategia y programas de marketing elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos. [7]

7.3.1. El marketing estratégico. Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios. [8]

- **Diseño**

  - ✓ **Misión.** La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio. Toda misión empresaria debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo. [9]

    Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

    - **¿Qué necesidades** o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
    - **¿Con qué productos** o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
    - **¿Cuál ventaja competitiva** que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿porqué nos eligen a nosotros?).

[7] PUJOL BENGOCHEA, Bruno. Diccionario de Marketing. Madrid España: Edición Cultural S.A, 2003. p.252.
[8] CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Plan de Marketing. [en línea]. [Guatemala]: Ministerio de Economía, 199. P. 1. Disponible en internet: Infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/visionmarketing.htm
[9] Ibíd., p. 2.

Definir claramente la misión es el paso más importante para la formulación del plan de marketing estratégico. Hay que darle forma operativa, discutirla, analizarla y llegar a un consenso.

- ✓ **Visión.** La visión de la empresa es la descripción del estado futuro de la misión y de características importantes de la organización. Expresa un sueño o anhelo a alcanzar, que motiva y orienta las acciones del presente. Es el futuro inventado hoy a través de la percepción de los integrantes de la organización. Es una declaración permanente del tipo de empresas que aspiran a crear sus ejecutivos y cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito del negocio y de liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma sus grupos interesados o audiencias; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la empresa. [10]

- **Diagnostico**

  - ✓ **Análisis de la situación.** Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. [1110]

  - ✓ **Escenario.** Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades. Sin embargo, los fundamentos de lo que se puede considerar hoy como "escenarios posibles" corresponden a la teoría militar, y tienen su origen en Moltke y von Clausewits. Los puntos principales de la teoría militar aplicados a la estrategia de negocios, son:

    - Atacar al enemigo cuando éste es más débil.
    - Aumentar las fortalezas propias.
    - Tener siempre presente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña).

    El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro. Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas).

---

[10] Proceso de planificación estratégica de marketing. [en línea]. []: Ministerio de Economía, 199. P. 1.
Disponible en internet: www.cybertesis.ubiobio/tesis/2004/barra./TH4.html.

[11] CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Op., p. 3.

La construcción de escenarios permite encontrar un proceso que busca entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes. Hay que partir de información disponible y ordenarla en forma coherente para llegar a describir un futuro con fundamento y lógica. Los datos e informaciones se deben analizar con seriedad y objetividad.

Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista. ¿Qué es lo mejor y qué es lo peor que puede ocurrir en cada caso?

Cuando se completan los dos conjuntos de hipótesis extremas; se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia, que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder.

A partir de estas hipótesis de trabajo, es necesario preguntar:
¿Cómo nos puede afectar en caso de confirmarse en la realidad?
¿Qué amenazas u oportunidades surgen de cada posibilidad?
¿Cómo podemos prepararnos para aprovechar las oportunidades?
¿Cómo podemos evitar las amenazas?

De las respuestas van a surgir las estrategias que nos permitan tener definidas con anticipación las diversas líneas de trabajo para cumplir con nuestros objetivos en cada situación que deba enfrentar la empresa.

- ✓ **Competencia.** Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que le permitan sus costes y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real. [12]

- ✓ **Empresa.** Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

- ✓ **Análisis del mercado.** Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

7.3.2. Análisis estratégico. Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Según F. David, “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las

[12] CAJA *DE HERRAM*IEN*T*AS *DE* GESTIÓN EMPRESARIAL. Op., p. 3.

amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica." [13]

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

- **Matrices**

  - ✓ **Matriz de Perfil Competitivo M.P.C.** Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

    Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.
    Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

    Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

    Algunos de los factores que muestra la MPC, pueden ser: la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente, la ubicación de las instalaciones, la experiencia y la habilidad en el comercio electrónico. [14]

  - ✓ **Matriz de Evaluación de Factor Externo M.E.F.E.** Esta técnica enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas. Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento de la empresa.

[13] DAVID, *Fre*d. Gerencia Estratégica. 1994 DAVID, Fred. Op. cit, p.
[14] AIZAGA, J. et al. Plan estratégico de marketing para la empresa Autodenar Chevrolet en el municipio de Pasto 2007 – 2008. Pasto 2008. p. 15. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Mercadeo): Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

- ✓ **Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I**. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

- ✓ **Análisis DOFA**. Es la herramienta estratégica por excelencia, es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

  Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa. Las debilidades también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

  Las fortalezas también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

  Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa. Las amenazas, se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Las oportunidades es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. [15]

  Las vacas lecheras como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas y el margen de contribución elevado. Por ultimo los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, son sectores del pasado.

[15] MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing estratégico. En: Marketing en el siglo XXI. [en línea]. Centro de estudios financieros contactar, 2006. Disponible en Internet: http://www.marketing_xxi.com/Marketing_siglo_xxi.html.

- ✓ **Matriz Interna y Externa (I.E).** Es la conjugación de las matrices de evaluación de factores internos y la de evaluación de factores externos, dicha matriz determina las opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.
  En el eje Y se ubica el resultado ponderado total de la MEFE; en el eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI.

- ✓ **Matriz de la Gran Estrategia.** La matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la Gran Estrategia, así como también cada una de las divisiones o unidades de negocio de una firma.

  Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativos: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así:

  El primer cuadrante invita a crecer, la firma que se ubica en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, Puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

  El segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, en este cuadrante la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; se requiere determinar la razón de inefectividad de la misma y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

  Las organizaciones que se encuentran en el tercer cuadrante compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, es decir, invita a reducir o a eliminar.

  Finalmente las empresas del cuarto cuadrante poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos y sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

  Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser rápido o lento.

- ✓ **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A)**. Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Los ejes de esta matriz son:

  La dimensión interna compuesta por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y la dimensión externa compuesta por estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

  Para la construcción de esta matriz se asigna un valor numérico para la fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI) que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada uno de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

  Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI Y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

  Posteriormente se procede a marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente de la Matriz P.E.E.A, se suman los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre el eje X; igualmente en el Y. finalmente se marca la intersección del nuevo punto XY y desde el origen de la matriz P.E.E.A se traza un vector que pase por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias, si este se localiza en el cuadrante I se recomienda estrategias agresivas, en el cuadrante II estrategias conservadoras, en el cuadrante III estrategias defensivas y en el cuadrante IV estrategias de tipo competitivo.

- ✓ **Matriz de la Política Direccional (M.P.D).** Esta matriz determina si la capacidad competitiva es atractiva, no atractiva o se encuentra en un nivel promedio, además establece el grado de atractividad del mercado en tres categorías: alto, medio y débil.

  Esta matriz se divide en cuadrantes así:
  - Diversificación
  - Segmentación del mercado
  - Liderazgo en el mercado: innovación
  - Retiro en fases; fusión
  - Mantenimiento de posición; penetración del mercado.
  - Expansión; diferenciación del producto Retiro de inversión Imitación; retiro en fases
  - Generación de efectivo

- ✓ **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (C.P.E).** Esta matriz forma la etapa del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esta matriz utiliza información de las matrices MEFI Y MEFE, determinando el atractivo de tales estrategias, y se constituye en los siguientes pasos:

    a. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas, asi como de las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa de productores de panela en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente tanto de las matrices MEFI y MEFE, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez factores internos.
    b. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, estos se asignan de la misma forma que los asignados en las Matrices MEFI y MEFE, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.
    c. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 (en este caso solo se estudiara la matriz DOFA), seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la cooperativa deba considerar.
    d. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: ¿afecta ese factor para la elección de tal estrategia? Si la respuesta es positiva entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave, las escalas de calificación de atractivo son las siguientes:

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

CA: calificación atractiva
TCA: total calificación atractiva

    e. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera, entre mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.
    f. Calcular las calificaciones del atractivo total.

MATRIZ CPE

		PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
1. Cultura de consumo principalmente en estratos 1,2,3.	0,16	3	0,48	1	0,16	3	0,48
2. Necesidades Tecnológicas para el mejoramiento de las prácticas de producción.	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
3. Se puede expandir hacia mercados regionales, nacionales e internacionales ya que el producto es de muy buena aceptación.	0,17	3	0,51	1	0,17	3	0,51
4. Realizar actividades en puntos de venta para incentivar el consumo del producto.	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
6. Potencial Agropecuario y expansión de mercado.	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
AMENAZAS					0		0
1. Disposiciones gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de las prácticas de transformación y comercialización.	0,8	1	0,8	1	0,8	1	0,8
2. Competencia y existencia de canales de comercialización.	0,14	2	0,28	1	0,14	1	0,14
3. Productos sustitutos	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
4. Mal estado de las vías	0,11	3	0,33	1	0,11	3	0,33
FORTALEZAS					0		0
1. La panela orgánica un producto natural.	0,17	3	0,51	4	0,68	2	0,34
2. Gran reconocimiento de la calidad de producto producido en la región.	0,11	1	0,11	4	0,44	1	0,11
3. Personal calificado que trabaja en equipo.	0,11	1	0,11	2	0,22	1	0,11
DEBILIDADES					0		0
1. Falta de un plan de comercialización.	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48
2. Cambio de precio ante variación del precio por parte de los competidores.	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
3. Distribución limitada únicamente en el municipio de Ricaurte y alrededores.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
4. No se utilizan actividades promocionales ni publicidad para el reconocimiento de una marca.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
6. Competencia desleal (menor precio y menor calidad)	0,10	1	0,10	2	0,2	2	0,2
7. Baja producción para cubrir un crecimiento del mercado	0,10	1	0,10	1	0,1	3	0,3
			6,07		5,32		5,62

- ✓ **Matriz del Grupo Consultor De Boston (BCG)**

  Las divisiones autónomas o centros de utilidades de una organización comprenden lo que se denomina Portafolio Empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio, la Matriz del Grupo Consultor de Boston, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos, para formular estrategias, dicha muestra en forma grafica, la diferencia entre divisiones, en términos de porcentaje de participación en el mercado y de tasas de crecimiento industrial de cada división de la siguiente manera.

  - **Los Interrogantes:** los competidores situados en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración del mercado, desarrollo del producto o mercado) o si los vende.

  - **Estrella:** los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la presentación en el mercado; el desarrollo en el mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

  - **Las Vacas del Dinero:** los competidores ubicados en el cuadrante III tienen una parte grande relativa en el mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento, se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las vacas del dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su solida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas del dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

- **Los Perros:** los competidores ubicados en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado, son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, recortados o descartados por medio del atrincheramiento, puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en competidores viables y rentables.

La Matriz del Grupo Consultor de Boston muestra en forma grafica en términos de porcentaje la participación en el mercado y la tasa de crecimiento industrial. Esta matriz permite a una empresa manejar su portafolio empresarial. La posición relativa de participación en el mercado se puede determinar como la razón entre la participación de una división en el mercado y la participación de la firma rival mas grande. Este dato se da en el eje X de la Matriz BCG. Típicamente, el punto medio del eje X se fija en 0.50, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado de la organización más importante de la industria. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas en términos de porcentaje y puede oscilar entre : - 20% y 20%, siendo el punto medio 0%.

Para la elaboración de la Matriz BCG se comparan los datos del municipio de Ricaurte con los del municipio de Sandona, que es considerado su principal competidor.

Como elementos de juicio para la elaboración de la matriz BCG se tiene el vector vertical crecimiento de ventas en el mercado y el vector horizontal participación relativa en el mercado. Como argumento del crecimiento de ventas en el mercado se tienen los siguientes datos.

INGRESOS VENTAS EN EL MUNICIPIO DE RICAURTE

CONCEPTO	2008	2009
INGRESO VENTAS	592.800.000	856.800.000
SUBTOTAL INGRESOS	592.800.000	856.800.000

Con las ventas de la competencia, se obtiene la participación relativa en el mercado, así:

MUNICIPIO	AÑO 2008	AÑO 2009	PARTICIPACIÓN MERCADO
RICAURTE	592.800.000	856.800.000	3%
SANDONA	8.935.700.000	12.461.400.000	44%
DEMÁS PRODUCTORES	10.714.100.000	15.031.800.000	53%
TOTAL	20.242.600.000	28.350.000.000	100%

Teniendo en cuenta los anteriores y la formula del crecimiento:

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO 2009} - \text{VENTAS AÑO 2008}}{\text{VENTAS AÑO 2008}}$$

$$TC = \frac{28.350.000.000 - 20.242.600.000}{20.242.600.000} \times 100$$

TC = 40%

Cálculo de la Participación Relativa

Para el caso práctico, se utilizo la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión 2009 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada municipio en base al total de ventas, y utilizar ese datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los caso el resultado será el mismo. Reemplazando a los datos del ejercicio obtenemos lo siguiente:

$$CM = \frac{856.800.000}{15.031.800.000} = 0,056$$

Para los creadores de la Matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a uno (1) y baja cuando es inferior.

Figura 1. Matriz BCG.

ALTO
+20%

INTERROGANTES 1	ESTRELLAS 2
	XXX
HUESOS 4	VACAS LECHERAS 3

BAJO
-20%

Los productores de caña del Municipio de Ricaurte se encuentran en el cuadrante dos (2), lo que significa que se requiere mucho efectivo para ser competitivos dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto.

- ✓ **Modelo de Michael Porter.** Describe las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

  Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

- **Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N).** La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía. [16]

- **Objetivos.** La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr. Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. El objetivo es establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado. La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:

  - ✓ **Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para ello es necesario definir algún indicador que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.

  - ✓ **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.

  - ✓ **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar. Una meta puede ser por ejemplo: fabricar 500 camisas por mes, pero si el mercado sólo puede comprar 200, no es un objetivo realista.

  - ✓ **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.

  - ✓ **Acotado en el tiempo:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento. [17]

- **Estrategias.** Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

7.3.3. El Marketing Operativo:

- **Producto:** Constituye el bien o servicio que se va a obtener y que será ofrecido al mercado cuando el proyecto entra en operación. Una vez definidos los objetivos para el estudio de mercado se continúa con la identificación del producto, por lo tanto se debe indicar de manera concreta en que consisten los bienes o los servicios que se van a obtener en el proyecto. También se hace la caracterización

[16] CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL. Op., p. 3
[17] ibid., p. 7

definitiva del producto o servicio. Tenga en cuenta que una adecuada descripción del producto que se piensa ofrecer es condición necesaria para la correcta orientación de la investigación de mercado.

- **Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

- **Distribución:** el éxito de una estrategia de mercadeo depende en gran parte de sus mezcla de distribución, la que implica definir los canales a utilizar y su logística o distribución física, la forma de transportar, manejar y almacenar mercancías.

  La distribución también tiene en cuenta el análisis de proveedores actuales, sus grados y razones de compra y de lealtad, las cantidades compradas y condiciones brindadas pro la competencia y la frecuencia de las visitas, entre otros factores.

- **Comunicación:** desarrollar la capacidad empática, el conocimiento del producto, el manejo del lenguaje psicolingüístico y gestual, la capacidad de hacer entender bien al cliente cual es nuestro producto y la importancia que para el representa, para generar el interés en el cliente.

  A demás de tener un buen producto, las empresas deben trasmitirlo a sus clientes actuales y potenciales asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos. La comunicación supone la elección del contenido de los mensajes que se deben trasmitir.

- **Ventas:** este aspecto a estudiar tiene que ver con la forma en que los productores hacen y/o harán llegar sus productos a los consumidores o usuarios. Todas las actividades del marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva pero solo constituye la punta del icenberg del marketing.

7.3.4 Presupuesto. Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción. [18]

7.3.5 Control. Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

[18] PUJOL BENGOCHEA, Bruno. Diccionario de Marketing. . Madrid España: Edición Cultural S.A, 2003. p.252.

8. MARCO CONCEPTUAL

Amenazas: Factores externos que hacen tambalear la economía y la posición en el mercado de una empresa.

Antecedentes: Información de tipo General que sirve como introducción a un plan de marketing.

Calidad: Conformidad con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente.

Canal de distribución: Es la ruta que sigue un producto al ser transferida su propiedad directa o indirectamente; desde su origen hasta el consumidor final a través de una serie de intermediarios.

Cliente: Elementos del ambiente de trabajo que compran o adquieren los productos o servicios, es decir absorben los resultados o salidas de la organización.

Competencia: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Comercialización: Proceso por el cual, los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventas de mayoristas o minoristas.

Demanda: La cantidad de productos que los consumidores están en capacidad de comprar

Debilidad: Aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto a sus competidores.

Desarrollo organizacional: Es una respuesta al cambio, es una estrategia educacional con el fin de cambiar creencias, actitudes, valores y las estructuras organizacionales para ayudar a adaptar una nueva tecnología al desarrollo y a los cambios.

Diagnostico: Tarea meramente practica (no creativa) consistente en el análisis de los datos obtenidos con el sólo fin de obtener las mediciones necesarias antes de pasar al análisis de las hipótesis.

Empresa: Organización económica que en las economías industriales realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de

escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

Estrategia: es la definición en el tiempo y en el espacio del proceso de orientación general, principios y organización en cuyo marco deben operar acciones e instrumentos a fin de conseguir objetivos previamente formulados.

Estudio descriptivo: Modalidad de estudio que solo busca especificar las propiedades importantes de entidades bajo investigación. Los estudios descriptivos miden conceptos o variables, ya que describir consiste en seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas. Este tipo de estudio requiere un conocimiento previo del campo de investigación.

Estudio Explicativo: Esta dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, dando a conocer por qué ocurre un fenómeno. Proceso o hecho, en que condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas. Es un diseño más estructurado que los exploratorios y descriptivos y de hecho implica los propósitos de la investigación además de proporcionar un "sentido de entendimiento" del fenómeno estudiado.

Fortaleza: Factores internos que posee una empresa, que ayudan a contrarrestar amenazas.

Investigación del mercado: La función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se usa para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo, y para mejorar la comprensión del proceso de mercadeo.

Investigación y Análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

Matriz DOFA: es un método que permite analizar el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se pueda conseguir.

Mercadeo: Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y desean, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

Mercado: La producción de bienes y servicios cuidadosamente investigados y diseñados para atraer a los clientes en el mercado. Se produce lo que se puede vender y no viceversa Mercadeo Un proceso social y administrativo mediante el

cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y desean, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer y que ofrecen un potencial crecimiento y rentabilidad.

Oferta: La cantidad de productos que los productores rurales ofrecen para la venta.

Panela: es un producto obtenido de la evaporación de los jugos de caña y la consiguiente cristalización de sacarosas que contiene minerales y vitaminas. Esta se puede utilizar para la industria alimenticia en la fabricación de productos alimenticios, además como proveedora de insumos para otras industrias como la industria farmacéutica.

La panela se puede utilizar en la preparación de:
Bebidas refrescantes (con limón y naranja agria).
Bebidas calientes (café, chocolate, aromáticas y tés).
Teteros.
Salsa para carnes y repostería.
Conservas de frutas y verduras.
Edulcorar jugos.
Tortas, bizcochos, galletas y postres.
Mermeladas.
La cocina de platos típicos.

Otros usos de la panela:
Cicatrizante.
Malestares de los resfriados y gripas.

Información nutricional de la panela:
El azúcar sacarosa es el principal constituyente de la Panela, con un contenido que varia entre 75 y 85% del peso seco. También contiene glucosa y fructosa en menor medida.
Aporta entre 310 y 350 calorías, por cada 100 gramos de Panela.
Aporta cantidades apreciables de vitaminas A, algunas del B,C,D y E.
Respecto a los minerales destacan entre otros el calcio, hierro, potasio, fosforo, magnesio, cobre, zinc y manganeso. La Panela contiene 5 veces mas minerales que el azúcar moreno y 50 veces mas minerales que el azúcar blanco.

Otros nombres con que se conoce la panela en el mundo:

Chancana – Mexico, Peru y Chile.
Piloncillo – Costa Rica.
Papelón – Venezuela y algunos países de Centroamerica.
Rapadura – Cuba, Brasil, Bolivia y Ecuador.
Gur – La India.
Muscovado Sugar – Sur del Asia.
Black Sugar – Japon y Taiwan.
Papadura - Algunos países de America Latina. (va pie de pagina).

Plan de mercadeo: es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.

Planeación: Define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo, es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.

Plaza (Distribución o Posición): actividades que ponen el producto a disposición de los consumidores meta

Precio: es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico. La cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto

Producto: La combinación de bienes y servicios que se ofrecen al mercado meta

Proceso: conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Promoción: Actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo. Todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Proveedores: compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

Planificación: Plan general, científicamente organizado para alcanzar cierto(s) objetivo(s) predeterminado(s).

Tecnología: Termino general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras friegas tecné. Que significa, arte u oficio y logos conocimiento, ares de estudio; por lo tanto la tecnología esel estudio o ciencia de los oficios.

Trapiche: un trapiche es un molino utilizado a fin de extraer el jugo de determinado frutos de la tierra, como la aceituna o la caña de azúcar.

9. COBERTURA DEL ESTUDIO

La cobertura del estudio propuesto comprender las siguientes dimensiones:

9.1 DIMENSIÓN TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación se desarrolla en el tiempo comprendido entre los meses de Enero a Diciembre de 2009.

9.2 DIMENSIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN [19]

La presente investigación se desarrolla en Veredas San Pablo y San Isidro; Resguardo Indígena Awá Alto Cartagena, Municipio de Ricaurte, Departamento de Nariño.

El Departamento de Nariño, tiene una superficie de 33.265 Km2, correspondiente al 2.9% de la extensión territorial del país. Limita al norte con el Departamento del Cauca, hacia el sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico. Fue creado el agosto 6 de 1904, su capital es la ciudad de San Juan de Pasto con 415.629 habitantes, Esta dividido en 64 Municipios, 230 Corregimientos, 416

Inspecciones de Policía, 67 Resguardos Indígenas, 56 Consejos Comunitarios.

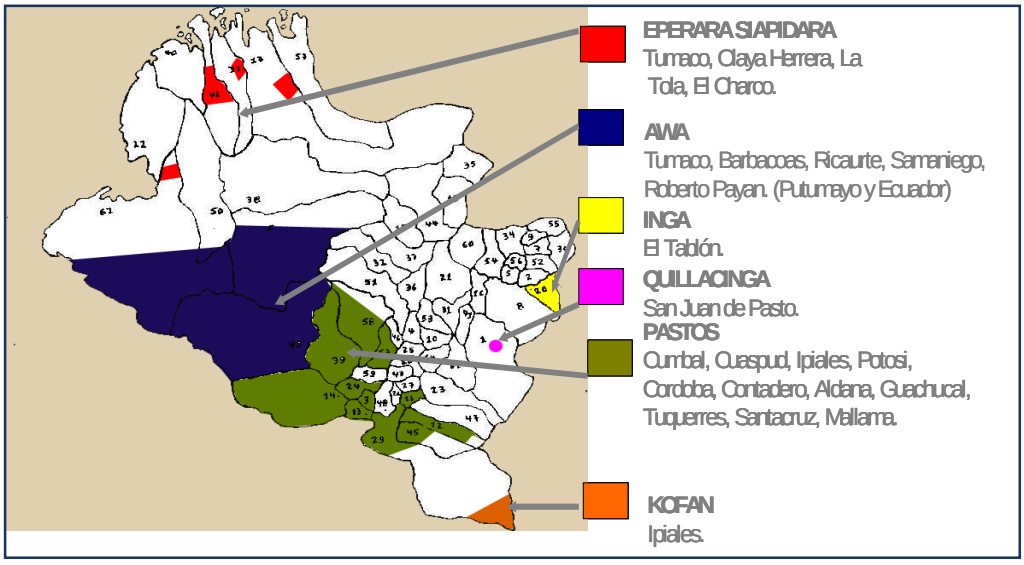
Una de las características y principales fortalezas de Nariño, es la condición pluriétnica de sus pobladores: 166.531 (10.8%) son indígenas; 289.888 (18.83%) son afrodescendientes y 1.085.537 (70.4%) son mestizos. La población indígena, en su mayoría, se asienta en 67 resguardos que tienen una extensión de 467.000 hectáreas, las cuales se encuentran en jurisdicción de 24 municipios. Los pueblos indígenas son los Pastos, Inga, Awa, Eperara – Siapidara, Cofán y Quillacingas.

Esta diversidad étnica ha propiciado también una enorme riqueza multicultural, con manifestaciones como las tradiciones del Pacífico, los usos y costumbres indígenas, y el sincretismo propio del Carnaval de Negros y Blancos. El reconocimiento del carácter pluriétnico implica la valoración de las comunidades indígenas y afrodescendientes, de su aporte al desarrollo económico y cultural del departamento y, especialmente, a la preservación y mantenimiento de uno de los

[19] Información suministrada por ESQUIVEL, Parra Patricia Julia Beatriz, Diagnóstico para la definición del componente productivo del programa inter agencial de Recuperación temprana con el pueblo Indígena Awá. Consultaría realizada para el PNUD. San Juan de Pasto, Octubre de 2008. 176 Pág.

grandes activos de Nariño, como es su biodiversidad. Para efectos de su comprensión geoestratégica se ha dividido al departamento de Nariño en 5 subregiones (Norte, Centro, Occidente, Sur, Centro – Pasto y zona Pacífica:

La subregión Pacífica de Nariño abarca el 60.04% del departamento con 19872 Km2 y presenta el 22.6% de la población total del mismo. De sus 347.636 habitantes el 79% son afrodescendientes, el 16% indígenas y el 65% vive en el sector rural. Los pueblos indígenas que habitan sobre esta área son el Pueblo Awá y el Pueblo Eperara Siapidara.



Fuente: UNIPA

Los Awá, a diferencia de las etnias que habitan regiones bajas de las selvas amazónicas, se reúnen en zonas montañosas donde las lluvias incrementan los procesos de lixiviación y las altas temperaturas influyen sobre la actividad microbiana, impidiendo la acumulación de materia orgánica. Para las mencionadas condiciones, los Awá han desarrollado un conjunto de prácticas tradicionales que dan cuenta del desarrollo de la cultura material y del manejo sostenible de las selvas pluviales del piedemonte costero de la Región Pacífica, desde el suroccidente colombiano en Nariño hasta las Provincias de Carchí y Esmeraldas en Ecuador.

Entre las prácticas desarrolladas se puede mencionar: alto desarrollo de tecnologías conviviales para la caza/pesca, un patrón generacional y temporal de residencia y desplazamiento en el espacio, la construcción de calendarios ecológicos para la caza/recolección, la construcción de sistemas para la caracterización y la clasificación de suelos, el desarrollo de técnicas agroforestales para la siembra de productos originarias y foráneos denominado tumbe y pudre, la domesticación de semillas importantes como maíz, plátano, yuca y fríjol y de

especies animales como el cerdo, y el uso de productos del bosque para la medicina tradicional, la construcción de casas y la elaboración de utensilios domésticos y artesanías.

El Municipio de Ricaurte esta ubicado al Suroccidente del Departamento de Nariño con una distancia de la capital del departamento de Nariño de 142 Kms y al municipio de Tumaco a 136 Kms, tiene una altura de 1.181 Mts. sobre el nivel del mar, tiene una superficie de 1.211 Kms2. El área urbana es de 3 Kms2. y el área rural de Rural de 1.208 Kms2. Limita al norte con los municipios de Barbacoas y Samaniego, al sur con la República del Ecuador y Municipio de Cumbal, al Este con los Municipios de Samaniego y Santacruz y Mallama y al Oeste con Tumaco y República del Ecuador, su Temperatura promedio es de 22ºC.

La topografía es plana en las cercanías al mar y paulatinamente se va empinando sobre el pie de monte hasta llegar a la Cordillera Occidental; desde la cordillera hasta el Piedemonte, los Ríos Güiza, Telembí y Nulpe conforman pequeños valles. Estos ríos en adelante se convierten en navegables y junto a numerosos ríos menores y quebradas que riegan la región, albergan una gran riqueza piscícola que aporta a la dieta alimentaria Awá y se constituyen en importantes medios de transporte y limites con el vecino país de la república del Ecuador.

9.2.1 Datos Generales frente al Cultivo de la Caña Panelera:

Datos del Departamento:
En el Departamento de Nariño existen actualmente 20.880 hectáreas de Caña panelera, con un área en producción de 13.327 hectáreas, las cuales representaron en el año 2001 una producción de 101.535 toneladas de panela tradicional para un rendimiento de 7.618.59 Kl/ha (CONSOLIDADO AGROPECUARIO ACUICOLA Y PESQUERO DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO).

Datos del Municipio de Ricaurte y localidades sujetas a la intervención:
El municipio de Ricaurte después de Samaniego es la quinta región productora de panela del Departamento de Nariño. Presenta 742 hectáreas cultivadas, las cuales representaron en el año 2001 una producción de 3.120 toneladas de panela anual para un rendimiento de 4.000 kg/ha. Esta actividad le permite al Municipio de Ricaurte generar ingresos brutos por un valor de $620.000.000 anuales e ingresos netos de $28.834.000 anuales. La actividad panelera genera 22.200 jornales por año y contempla como costos aproximados en combustible $4.320.000 pesos/año en llanta y $5.000.000 a 5.500.000 pesos/año en leña.

Veredas San Pablo y San Isidro: Son las veredas más productoras de panela aportando el 86% de la producción de panela regional. Ambas están ubicadas al margen izquierdo del Rio Guiza. Las vías de acceso son caminos de herradura prestos al tránsito de los pobladores como de animales de carga. Los cultivos de

caña presentes en estas localidades se cosechan bajo la práctica denominada “entresaque”. En cuanto al procesamiento para la extracción de jugos esta se realiza en trapiches familiares de tracción mecánica accionados con gasolina y ACPM; la limpieza y clarificación de los jugos se realiza desconociendo las normas de ajuste y calibración de equipo, con hornillas ineficientes que requiere un alto uso de leña y llantas como combustible.

Resguardo Alto Cartagena: El Resguardo Alto Cartagena con una extensión de 3.701 H, se sitúa al costado derecho del Río Guiza, a 40 minutos aproximadamente de la cabecera municipal de Ricaurte. Cobija dos comunidades –Alto Cartagena y Santa Clara-, que para el año 2001 presentaban alrededor de 32 familias y 128 habitantes. La vía de acceso es un camino de herradura presto al tránsito de los pobladores como de animales de carga. Resalta en el resguardo el cultivo de caña de azúcar con las variedades palmiranas y moscosa o morada. La caña a nivel familiar se cultiva en parcelas de 1 H que se combinan con productos de pancoger como plátano, yuca y frutales, y algunos maderables de la zona. La siembra se realiza preparando el terreno con machete y sembrando con palanca y la primera cosecha se hace a los veinte meses. De aquí en adelante el cultivo a diferencia de otras regiones del país y del departamento, se cosecha bajo la práctica denominada “entresaque”, que implica la selección sólo de cañas maduras facilitando la permanencia y adaptación del cultivo. En el resguardo no hay trapiche y la comunidad está sujeta a alquilar trapiches cercanos asumiendo los costos de transporte de la caña, jornales, combustible y uso de las pailas.

9.3 VARIABLES:

Producción y tecnología: Al abordar el tema de procesos de elaboración de panela algunas prácticas de manufactura y todo lo concerniente a la calidad del producto es necesario contar con la capacitación en equipos básicos que permitan que los productores, las unidades productivas y las organizaciones paneleras mejorar sus condiciones de producción y por ende asegurar sus procesos de comercialización.

Ambiental: Es importante conocer el manejo ambiental dando prioridad al manejo de los residuos al proceso de fabricación de panela para impedir que estos generen impactos negativos en el ambiente. Es prioritario en el proceso de producción de la panela orgánica considerar aspectos que permitan tener un manejo adecuado de los residuos sólidos el agua y las emisiones. Fertilización y control biológico.

Organizacionales: Los diferentes aspectos tanto tecnológicos como de comercialización se integran con el propósito de lograr que los productores y sus organizaciones puedan tener ingresos adicionales accediendo a mercados. Con este componente se dan los elementos necesarios para que los productores

fortalezcan su visión empresarial y se ajusten de manera armónica a la formalidad institucional.

Financieros: Es indispensable que los productores tengan una visión empresarial en sus organizaciones sujetas en la formalidad y con elementos de competitividad, retomando elementos de economía solidaria y mixta en la que se generen beneficios colectivos que se reviertan en las zonas paneleras.

Comerciales: Es de suma importancia para iniciar un proceso de comercialización conocer los programas existentes sobre certificación, la cual puede estar relacionada con el comercio justo, certificación ecológica, certificación de sello de calidad del producto y sistemas de gestión de la calidad; pues es gracias a la obtención de una o varias certificaciones obtenidas por los productos como se obtendrá mayor competitividad y valor agregado al producto, ya que se mejora la calidad, responsabilidad social y liderazgo ambiental en el sector además de incrementar los recursos económicos al productor.

Prácticas de Manufactura: El conocimiento y aplicación de buenas prácticas que conlleven al mejoramiento de los procesos de producción en campo, planta y bodega, que permitan obtener un producto de calidad que cumpla con los parámetros normativos reglamentarios y los requisitos exigidos por el cliente para su plena satisfacción, lo cual, a su vez se encuentra íntimamente relacionado con el manejo higiénico sanitario, mantenimiento de equipos e implementos involucrados.

Bienestar social: Se parte de la premisa que el productor es un agente de unión social, creando espacios de debate que garanticen la formación de líderes que harán sostenible el desempeño de los procesos y de las organizaciones de productores. Se requiere además implementar modelos participativos que den las garantías necesarias a los diferentes actores de la cadena en todos los temas de bienestar social, mercado justo.

Comunicación y divulgación: Como estrategia de socialización y aprehensión del Plan Estratégico de Mercadeo, es importante la existencia de espacios de encuentro, dialogo y discusión con los productores y el gremio panelero para asegurar el nivel de asimilación y puesta en marcha de los aspectos principales que permitirán mejorar la comercialización de la panela orgánica. De esta forma, la realización de encuentros con grupos focales, charlas y mesas de trabajo conjunto, serán la base fundamental de la estrategia de comunicación con la población objeto y divulgación del trabajo realizado.

10. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

10.1 MÉTODOS DE ESTUDIO

Para llevar a cabo el presente estudio de mercadeo se realizo un estudio de carácter integral para generar elementos que permitan expandir las fronteras de comercialización local que permitan obtener las herramientas necesarias para poder acceder a mercados de manera competitiva y sostenible.

La metodología utilizada para la elaboración de este proyecto fue por fases ya que brinda un fácil manejo y un desglose detallado del plan estratégico de mercadeo. Las fases son:

Fase I. Información: Se indaga sobre aspectos generales de la región. Recopilando datos históricos y actuales. Esta información sirve para la detección de falencias o problemas que se están presentando.

Fase II. Análisis: Se encuentra dividida en dos partes, la primera donde se realiza el análisis interno identificando la función de los productores de panela del municipio de Ricaurte. La segunda es realizar el análisis externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural los cuales intervienen en el funcionamiento del negocio. Se evalúa las barreras de la entrada de productos sustitutos, clientes potenciales y actuales, y se describe la competencia directa. Una vez analizada toda la información recolectada y se realiza un análisis global sobre el problema general que nos lleva a la formulación del problema.

Fase III. Diagnóstico: Se analizan las conclusiones sobre el resultado del análisis DOFA, los factores claves de éxito y las ventajas competitivas que se tienen con relación a la competencia.

Fase IV. Formulación de estrategias: Consta de dos partes; la primera es el planteamiento de nuevas oportunidades de mercados, se analizan las alternativas, viabilidad, la macro y micro segmentación. Y la segunda parte es la esquematización de las opciones estratégicas corporativas como operativas.

Fase VI. Conclusiones: Recomendaciones útiles para la empresa con relación a los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo estratégico.

10.2 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es Descriptivo – Analítico ya que describe las características de una comunidad y sus actividades productivas y económicas. Se busca describir la situación actual y desarrollar un análisis para llegar a conclusiones que mejoren el proceso de comercialización.

10.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

10.3.1Primarias. Se extrajo información interna enfocada a encuestas a productores y distribuidores, para conocer la perspectiva respecto al tema de estudio para analizar e identificar estrategias conducentes a lograr oportunidades de mercado para la panela orgánica producida por las comunidades indígenas y campesinas del municipio de Ricaurte en el departamento de Nariño en la región.

Trabajo de campo visitas a terreno
Encuentro con grupos focales

10.3.1.1 La encuesta estructurada. Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre los sujetos, representativos de un colectivo; utilizando procedimientos estandarizados de interrogación y basados en procesos estadísticos. Ver Anexo

10.3.1.2 La observación. Esta técnica permite mirar objetiva y subjetivamente una realidad particular, se hace una observación densa en la que se relatan los hechos tal como acontecen y una observación profunda en donde se registra el análisis, de lo que estos hechos quieren expresar.

10.3.1.3 Determinación de la muestra. Para determinar la muestra tomamos como base la formula del muestreo aleatorio simple para población finita:

- Muestra para productores de Caña del Municipio de Ricaurte

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

N = Total de la población productores de panela
Z_{α}^2 = 1.96^2 (si la seguridad es del 95%)
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$n= \frac{80*1.96^2*0.05*0.95}{0.03^2\ (80-1)+\ 1.96^2*0.05*0.95}$$

n= 57,56

Por lo tanto se debe aplicar la encuesta de manera aleatoria a 58 productores de caña panelera del total de la población.

- Muestra para de Distribuidores del Departamento de Nariño

$$n = \frac{N*Z_\alpha^2 p*q}{d^2*(N-1)+Z_\alpha^2*p*q}$$

donde:

N = Total de la población mayoristas departamento de Nariño 92
$Z_\alpha^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$n= \frac{92*1.96^2*0.05*0.95}{0.03^2\ (92-1)+\ 1.96^2*0.05*0.95}$$

n= 63,49

Por lo tanto se debe aplicar la encuesta de manera aleatoria a 64 mayoristas del departamento de Nariño.

Una vez recolectada la información, se inicio con el proceso de tabulación, análisis e interpretación de datos, empleando las técnicas estadísticas necesarias

10.3.2 Secundarias. Revisión de fuentes bibliográficas (Libros, Revistas, publicaciones, paginas Web, entre otras).

Fotografías

11. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

11.1 DIAGNOSTICO

11.1.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

11.1.1.1 Organización Legal. En la actualidad no se cuenta con una estructura organizacional bien estructurada dirigida a la comercialización del producto.

11.1.1.2 Definición del Mercado. En la región de Ricaurte Nariño están situadas varias productoras de panela orgánica que comercializan su producto a mayoristas de la zona y sus alrededores.

11.1.1.3 Marketing Mix

11.1.1.3.1 Producto

Panela Orgánica en las siguientes presentaciones:

- Panelito: Caja de 20 displays de 8 panelitas.
- Panela Kilo: Empacadas en bulto de 96 panelas.

La calidad de la panela orgánica de la región la acredita ante otras regiones.

11.1.1.3.2 Precio

El precio de la panela tiene variaciones en el año ya que no se poseen acuerdo entre los productores debido a la competencia desleal y a la venta a pocos clientes los cuales dañan el mercado.
Panelito tiene un precio actual de $72.000
Panela kilo: El bulto cuesta $71.000

11.1.1.3.3 Plaza

Se atenderá a mayoristas, tiendas y graneros de la zona y a clientes intermediarios que venden a otras zonas.

11.1.1.3.4 Promoción

No se cuenta con ninguna herramienta para promocionar el producto.

11.1.2 Las cuatro C:

11.1.2.1 Compañía. En el municipio de Ricaurte existen varias comunidades campesinas e indígenas dedicadas a desempeñar la actividad de la siembra de caña de azúcar y a la transformación de esta en Panela. Cada productora toma sus propias decisiones en el manejo de producción y comercialización del producto por lo cual no existe una empresa consolidada.

11.1.2.2 Clientes. Los clientes de los productores de panela orgánica en su mayoría son intermediarios mayoristas que al conocer la calidad del producto acuden a la zona para la compra del producto, además, se vende el producto a tiendas y graneros de la zona.

11.1.2.3 Competencia. Es fuerte ya que en Colombia el sector panelero cada vez crece más con trapiches de producción artesanal, los de producción tecnificada y derretideros clandestinos. El departamento de Nariño posee zonas importantes donde existe gran producción de panela que compiten directamente con la producción de Ricaurte.

11.1.2.4 Clima Organizacional. El recurso humano es un factor importante para el desarrollo de los planes de producción ya que esta actividad a trascendido de generación en generación, el personal recibe capacitaciones constantes para mantener el desarrollo, la optimización de la producción, mejoramiento de calidad y la reducción de accidentes laborales. La comunidad implicada es conformada por núcleos familiares lo que facilita las buenas relaciones entre trabajadores.

11.1.3 Recursos:

- Se cuenta con 740 hectáreas sembradas de caña de azúcar y una producción de panela de 4 Ton/ha/año.
- La tecnología de estos trapiches es aún artesanal
- El personal tiene experiencia en el proceso y se genera empleo para la región mejorando el nivel de vida.

Tabla 1. Evaluación del desempeño externo

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Organización Legal		x	0	No Tienen	Constituir una agremiación que integre los productores de panela.
Organización Funcional		x	1	Cada productor tiene su organización independiente.	Al legalizar la organización se puede establecer las funciones de cada individuo y establecer claramente los objetivos.
Definición del Negocio	x		3	Comercialización de la panela orgánica producida en la zona de Ricaurte Nariño.	
Mercado Objetivo	x		2	Ricaurte y poblaciones cercanas	El mercado que se esta cubriendo es muy pequeño y existen varias productoras de panela por lo tanto hay una sobre producción de panela. Se enfoca llegar a otros municipios y Departamentos donde el producto tiene mejor acogida y se puede generar mayor rentabilidad.
Las 4Ps Producto	x		4	El producto es 100% natural y es reconocida por su calidad.	
Las 4 Ps Promoción		x	0	No tiene	Es importante utilizar herramientas de promoción para dar a conocer el producto y sus beneficios.
Recurso Tecnológico	x		4	Se cuenta con tecnología para producir 4 Ton/ha/año	Se debe seguir con los procesos de tecnificación exigidos por el gobierno.
Recurso Humano	x		5	El personal es capacitado y experimentado en la producción de panela.	
Infraestructura	x		4	En la región se encuentran varios trapiches de campesinos e indígenas los cuales son propietarios.	
Las 4Cs de la Compañía		x	1		Es importante realizar una estructura legal que integre la producción de la región para fortalecer la producción y de esta forma tener un mejor cubrimiento del mercado.
Sistema de información de mercados	x		2	Se maneja la información de los intermediarios	Mediante el estudio de mercado se puede conseguir mejor información para toma de decisiones.
Plan de Mercadeo		x	0		Diseñar e implementar un plan de mercadeo eficaz

Estratégico					para conseguir buenos resultados
Estrategias de Marketing Corporativa	**x**		**0**		Implementar estrategias para el fortalecimiento corporativos
Clima Organizacional Interno	**x**		**5**	Se tiene buenas relaciones interpersonales entre miembros de la organización	

Según la evaluación realizada a los factores internos de la empresa, la cual obtuvo un promedio de 2.21, se logra concluir que el problema latente es la falta de organización corporativa enfocada al mercadeo con la cual se pueda diseñar e implementar un plan de mercadeo estratégico con estrategias de marketing como corporativas mas claras.

11.1.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En la siguiente matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa en los aspectos financieros, talento humano, competitividad, dirección y tecnológicos.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. La panela orgánica un producto natural.	0.17	4	0.68
2. Gran reconocimiento de la calidad del producto elaborado en la región.	0.11	3	0.33
3. Personal calificado que trabaja en equipo.	0.11	4	0.44
4. Falta de un plan de comercialización.	0.16	1	0.16
5. Cambio de precio ante variación del precio por parte de los competidores.	0.07	1	0.07
6. Distribución limitada únicamente en el municipio de Ricaurte y alrededores.	0.08	1	0.08
7. No se conoce el producto por el reconocimiento de una marca	0.11	2	0.22
8. Competencia desleal (menor precio y menor calidad)	0.09	1	0.09
9. Baja producción para cubrir un crecimiento del mercado	0.10	2	0.20
TOTAL	**1**		**2.27**

Los factores claves se los clasifica como fortaleza o debilidad. Se realiza con identificación numérica de 1 a 4, así:

1 → Debilidad mayor
2 → Debilidad menor
3 → Fortaleza menor
4 → Fortaleza mayor

- El resultado total ponderado es de 2.27, lo que significa que la empresa se encuentra en un nivel medio en su posición estratégica interna general.

11.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

11.2.1 Impacto del macro ambiente en el sector panelero. En este campo se describe cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector panelero.

11.2.1.1 Económico y social. La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2005 la caña panelera contribuyo con el 4.2% del valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz secano, cacao, frijol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros. De igual manera, participa con el 10,7% del área destinada a cultivos permanentes y con el 6,2% del área total cultivada en Colombia, lo que ubica en el sexto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por el café, maíz, arroz, plátano y algodón. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos. Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña.

Además genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan con esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café. En la medida en es un edulcorante de bajo costo con importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos populares. El consumo de panela representa el 2,18& del gasto en alimento de los colombianos y en algunos departamentos alcanza a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. A nivel mundial los colombianos son los mayores consumidores de panela en el mundo con mas de 34,2 Kg/per cápita. En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del café, gracias la número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

11.2.1.2 Cultural. A la panela se le conoce con diversos nombres: en América del su se le denomina comúnmente, “panela”, en Perú y Chile se conoce como “chancaca”, en Venezuela, México y Guatemala se conoce como “papelón”, en la India, y probablemente en muchas otras partes del Oriente, el producto se llama “jaggery”, o a veces “gur” o “gul”. La FAO registra la panela en sus cuentas como “azúcar no centrifugado”. Su presentación es cuadrada. La Cadena productiva de la panela esta compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de la caña panelera, los procesadores de caña o beneficiadores de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña. Los eslabones comerciales de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayorista, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; lo tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria. El sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la Cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarias de salud, departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía, los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport.

11.2.1.3 Tecnológico. La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchos dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Solo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimiento pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

11.2.1.4 Político. Según el ministerio de la protección social de la resolución numero 002546 de 2004 “La cual estable el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplen en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones”. El ministro de la protección social en uso de sus atribuciones legales, especialmente las conferidas por la Ley 40 de 1990 reconoce que, mediante la utilización de trapiches, tengan como fin principal la siembra de caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para el consumo humano y

señala en el parágrafo del articulo 4- que le corresponde a este ministerio establecer los mecanismos de control que deber ser aplicados por la Alcaldías Municipales, en coordinación con las secretarias o servicios de salud departamentales. Según el decreto 3075 de 1997, regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y disposiciones aplican, entre otros, a todas las fabricas y establecimientos donde se procesen alimentos, dentro de los cuales se encuentran los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes.

11.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo. Para desarrollar la matriz de participación relativa, fue necesario tomar la producción anual tanto del Municipio de Ricaurte como los municipios del departamento de Nariño productores de panela; para determinar su en producción en toneladas con el numero de trapiches que se encuentran e cada uno de ellos, durante el año 2009. En donde se determina el porcentaje de la Capacidad utilizada por Municipio.

LA ACTUALIDAD DEL SECTOR PANELERO								
MUNICIPIO	Pro. T.	No. Tra.	H. Caña	H/Tra.	T/Tra.	T/Sem.	100% Ca.	% C. Util.
SANDONA	9406	34	2332	68.6	276.6	10.0	480	57.6
CONSACA	3674	24	1072	44.7	153.1	7.5	360	42.5
ANCUYA	5488	39	1684	43.2	140.7	7.5	360	39.1
LINARES	5028	14	1320	94.3	359.1	10.0	480	74.8
SAMANIEGO	950	20	594	29.7	47.5	8.0	384	12.4
TAMBO	1374	20	860	43.0	68.7	7.0	336	20.4
MALLAMA	381	85	472	5.6	4.5	5.0	240	1.9
RICAURTE	625	75	796	10.6	8.3	5.0	240	3.5
FLORIDA		14	250	17.9		6.0	288	
EL PEÑOL		7	130	18.6		6.0	288	
TOTAL	26926	332	9510	28.6	81.1		3456	

Fuente. Fedepanela, Centro de servicios Nariño

11.2.2.1 Descripción de la competencia-inmediata/ De acuerdo a la capacidad productiva. Según el cuadro anterior podemos destacar el Municipio con mayor producción de panela es Sandoná con 9406 Toneladas de panela, frente al Municipio de Ricaurte que tan solo produce 625 toneladas por año, pero el Municipio con el mayor aprovechamiento de su capacidad instalada y producción de caña es Linares con un 74.8% y el Municipio de Ricaurte tan solo con un aprovechamiento del 3.5% de su capacidad instalada, por lo cual se puede concluir que se tiene que optimizar la forma de producción por medio de la creación de ESTA EMPRESA para lograr el mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

11.2.2.2 Barreras de entrada. Actualmente existen unas leyes que regulan la producción de panela a nivel nacional. La ley con mayores fundamentos en la Ley 40 de 1990 “Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de l producción de la panela y se estables la cuota de fomento panelero”

Entre los artículos de mayor importancia de esta ley se encuentran:

- Artículo Segundo: con el fin de evitar perturbaciones en el mercado de la panela que afecte negativamente a los pequeños productores, el Gobierno reglamentara las condiciones y la cuantías en que se permitan la producción de panela a productores ocasionales.
- Articulo Tercero: todo establecimiento panelero de carácter comercial deberá someterse a un registro de inscripción anta la Sección de Salud correspondiente.
- Articulo Cuarto: la producción de panela y mieles vírgenes deber ceñirse a las normas y reglamentaciones que para el efecto expida el Ministerio de Salud Publica, teniendo en cuenta las normas expedida por el ICONTEC.

11.2.2.3 Productos sustitutos. El ingreso del TLC al país, de azucares de remolacha, mieles y jarabes de maíz, con mayor poder edulcorante que el azúcar de caña. Entre las principales categorías de endulzantes se encuentran:

- **La sacarina:** La sacarina es el edulcorante artificial mas antiguo. Se descubrió en 1879 pero su uso se incremento considerablemente durante las dos Guerras Mundiales debido a la escasez de azúcar.
- **Tipos de mieles:** Existen un sinfín de especies vegetales con notables diferencias, características y propiedades y por ello encontramos mieles diferentes, que pueden ser multiflorales o monoflorales según su procedencia, cada una de ellas con sus diferentes peculiaridades. Entre las mas habituales se encuentran: miel azahar, miel de romero, miel de eucaliptus, miel de tomillo, miel de espliego, miel de encina, miel de brezo y miel de Miraflores.
- **Miel de Agave:** Es una especie de melaza obtenida a partir del Agave Azul, tiene pocas calorías, y ayuda a regular los niveles de colesterol y glucosa en la sangre. Es dulce pero muy suave y siempre sienta bien.
- **El azúcar moreno de caña o azúcar integral:** Este azúcar conserva todas sus propiedades nutricionales ya que no ha sido refinado y por eso también recibe el nombre de azúcar crudo.
- **Melaza o miel de caña:** Es un alimento muy rico en las vitaminas del grupo B (a excepción de B1). Al contener hierro, cobre y magnesio ha siempre muy recomendada para las personas anémicas, asténicas, etc.
- **La fructosa:** La fructosa es un endulzante natural que se obtiene de las frutas y al miel principalmente.

- **La miel:** Es una sustancia elaborado por las abejas a partir del néctar de las flores en las que liban.
- **La estebia:** "La planta que endulza" La stevia (Stevia Rebaudinana Bertoni) es un endulzante natural alternativo al azúcar y a los endulzantes artificiales obtenido a partir de un arbusto originario de Paraguay y Brasil. Ha sido usado desde muy antiguo, como endulzante, por los indios guaranís y que en países como Japón, hoy en día, supone el 41% de los endulzantes consumidos.

Las hojas de planta son 30 veces mas dulces que el azúcar y extracto 200 veces mas.

11.2.2.4 Evaluación del desempeño externo.

Tabla 3. Análisis Situacional Externo

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Competencia	**X**		**4**	Se cuenta con información sobre la competencia.	Realizar un análisis sobre las presentaciones del producto de la competencia y la forma de distribución del mismo.
Clima Político	**X**		**4**	La crisis económica del país afecta la compañía.	Tener estrategias para cualquier cambio brusco en la economía del país.
Clima Organizacional Externo	**X**		**5**	Se busca unificar los intereses de los integrantes de la Cooperativa productora de panela, para mejorar su calidad de vida de sus integrantes y su capacidad productiva.	
Proveedores	**X**		**5**	Los productores del Municipio de Ricaurte cuentan con autoabastecimiento ya que ellos mismos son quienes cultivan la caña.	
Entorno Politico		**X**	**0**	No se cuenta con la documentación requerida por el estado.	Legalizar completamente la empresa para cumplir con todos los requerimientos del estado y poder funcionar correctamente.

Según lo analizado en los factores externos de la Cooperativa, se obtuvo un promedio de 3.6 y se llega a la conclusión que el mayor problema que se tiene es la falta de legalización de la empresa ante el estado para el correcto funcionamiento de la misma y comercialización de los productos.

11.2.3 Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)

Tabla 4. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Cultura de consumo principalmente en estratos 1,2,3	0.16	4	0.64
2. Necesidades Tecnológicas para el mejoramiento de las practicas de producción	0.07	4	0.28
3. Disposiciones gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de las prácticas de transformación y comercialización.	0.11	1	0.11
4. Competencia y existencia de canales de comercialización	0.14	2	0.28
5. Potencial Agropecuario y expansión de mercado.	0.12	4	0.48
6. Productos sustitutos	0.13	2	0.26
7. Mal estado de las vías	0.11	4	0.44
8. Desplazamiento de la comunidad por problemas de orden público.	0.16	2	0.32
TOTAL	**1**		**2.81**

Los factores claves se los clasifica como amenaza u oportunidad. Se realiza con identificación numérica de 1 a 4, así:

1 → Amenaza mayor
2 → Amenaza menor
3 → Oportunidad menor
4 → Oportunidad mayor

El análisis de la matriz MEFE de la Cooperativa, arroja las siguientes conclusiones:

- En esta matriz se observa que Cultura de consumo principalmente en estratos 1, 2, 3 es el factor externo más importante para la constructora Cooperativa, con una ponderación de 0.64.
- La empresa posee mayor cantidad de oportunidades las cuales es necesario aprovecharlas al máximo, para de esta manera reducir las amenazas.

- El resultado total ponderado de la matriz MEFE de la Cooperativa es de 2,81, lo que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio y necesita implementar estrategias para reducir las amenazas.

11.3. ENTORNO COMPETITIVO

11.3.1. Matriz I.E. (Cruce de las matrices MEFI y MEFE). En la siguiente matriz se ubica las distintas divisiones de la empresa en una grafica, se obtiene un resultado ponderado.

Gráfica 1. Matriz Interna y Externa I.E

Ambiente Externo

		Capacidad Interna				----------
		Alto	**3**	Medio	**2**	Bajo **1**
Alto	**3**			2.27		
Medio	**2**	2.81				
Bajo	**1**					

Fuente: esta investigación.

El cruce de las matrices MEFI y MEFE, indican que la Cooperativa de panela, que existe factores atractivos en el sector que le permitirán crecer, pero es necesario incrementar sus fortalezas y reducir sus debilidades y ubicarse en una posición interna favorable.

La Cooperativa, se ubica en el cuadrante 5, donde el análisis una posición de resistencia y las estrategias recomendadas para esta posición es la penetración en el mercado y pensar en ampliar su portafolio de productos para lograr en primera instancia mantenerse y pensar en crecer.

11.3.2. Factores Claves de Éxito. Se consideró las fuerzas competitivas, los hechos y tendencias que más influyen en la posición estratégica de la Cooperativa de productores de Panela del municipio de Ricaurte, se analizó a tres de sus más importantes municipios productores competidores determinando sus fortalezas y debilidades.

11.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

Tabla 5. Perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Ponderación	COOPERATIVA RICAURTE (nuestra empresa)		SANDONA (competidor 1)		ANCUYA (competidor 2)		LINARES (competidor 3)	
		Calificación	C X P	Calificación	C X	Calificación	C X P	Calificación	C X P
1. Satisfacción de los clientes	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51	2	0,34
2. Marcas reconocidas	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15
3. Precios	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
4. Publicidad	0,12	0	0	1	0,12	1	0,12	1	0,12
5. Sistema de distribución	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,33	3	0,33
6. Rentabilidad económica	0,10	2	0,20	3	0,60	3	0,30	2	0,20
7. Motivación	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
8. Parque automotor propio	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
9. Herramientas administrativas	0,04	3	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
10. Infraestructura Propia	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Total	***1,00***		***1,68***		***2,77***		***2,58***		***2.22***

Fuente: esta investigación.

En la tabla anterior se puede observar 10 variables claves para competir dentro del sector, se hizo el análisis de tres competidores para la cooperativa del municipio de Ricaurte, de acurdo a los municipios más productivos de Panela en el Departamento de Nariño como son competidor 1 Sandoná, competidor 2 Ancuya y competidor 3 Linares. El resultado ponderado indica que existe un menor grado de fortaleza en los factores claves de éxito, en relación con dos competidores fuertes los municipios de Sandoná y Ancuya, debido a que se está iniciando un proceso de unificación en cuanto al proceso de comercialización de los productos.

11.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.4.1. Matriz DOFA. Con base en los factores internos y externos de incidencia para la empresa, de acuerdo al sector, se realizo una hoja de trabajo que permitió establecer los factores claves que afectan la dinámica de la empresa; a continuación se presentan dichos resultados en la tabla 6.

Tabla 6. Hoja de trabajo

HOJA DE TRABAJO	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Cultura de consumo principalmente en estratos 1,2,3. 2. Necesidades Tecnológicas para el mejoramiento de las prácticas de producción. 3. Se puede expandir hacia mercados regionales, nacionales e internacionales ya que el producto es de muy buena aceptación. 4. Realizar actividades en puntos de venta para incentivar el consumo del producto. 5. Apoyo por parte del estado a través del Ministerio de Agricultura con políticas de protección y apoyo a los productores de panela pura. 6. Potencial Agropecuario. 7. Expansión del mercado. 8. Bajo costo de producción. 9. Utilización de nuevos canales de distribución	1. Disposiciones gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de las prácticas de transformación y comercialización. 2. Competencia y existencia de canales de comercialización. 3. Productos sustitutos 4. Mal estado de las vías
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. La panela orgánica un producto natural. 2. Gran reconocimiento de la calidad de producto producido en la región. 3. Personal calificado que trabaja en equipo. 4. Mano de obra barata. 5. Subsidio del gobierno para sustitución de cultivos ilícitos. 6. Poca utilización de agroquímicos para el proceso de producción 7. Capacidad de pago cliente. 8. Crecimiento constante consumo del producto.	1. Falta de un plan de comercialización. 2. Cambio de precio ante variación del precio por parte de los competidores. 3. Distribución limitada únicamente en el municipio de Ricaurte y alrededores. 4. No se utilizan actividades promocionales ni publicidad para el reconocimiento de una marca. 5. Inexistencia de sistematización. 6. Competencia desleal (menor precio y menor calidad) 7. Baja producción para cubrir un crecimiento del mercado

Fuente: esta investigación.

Una vez llena la hoja de trabajo, se realizo una selección de factores claves de éxito o fracaso, que servirán al investigador de base importante para el análisis DOFA. Para ello se utilizo la matriz de impacto que ayudo a delimitar cada uno de estos factores claves. Con base en la selección de los factores claves, se realiza el

análisis DOFA que permite relacionar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades y que origina la formulación de estrategias FO-DO-DA y FA tabla 7.

Tabla 7. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
ANÁLISIS DOFA	1. Cultura de consumo principalmente en estratos 1,2,3. 2. Necesidades Tecnológicas para el mejoramiento de las prácticas de producción. 3. Se puede expandir hacia mercados regionales, nacionales e internacionales ya que el producto es de muy buena aceptación. 4. Realizar actividades en puntos de venta para incentivar el consumo del producto. 5. Apoyo por parte del estado a través del Ministerio de Agricultura con políticas de protección y apoyo a los productores de panela pura. 6. Potencial Agropecuario. 7. Expansión del mercado 8. Bajo costo de producción. 9. Utilización de nuevos canales de distribución .	1. Disposiciones gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de las prácticas de transformación y comercialización. 2. Competencia y existencia de canales de comercialización. 3. Productos sustitutos 4. Mal estado de las vías 5. Producción ilegal de panela. 6. Problemas de orden publico. 7. Cultivos ilícitos.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**

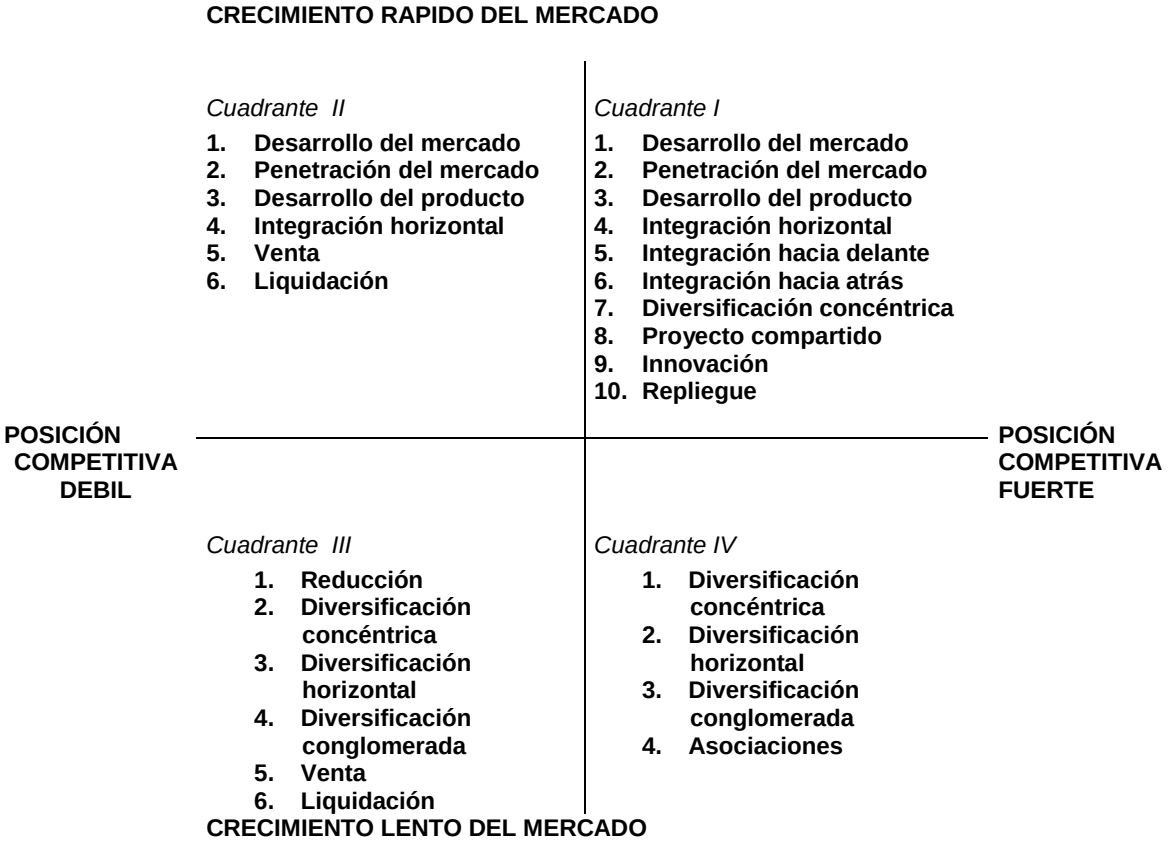
1. La panela orgánica un producto natural. 2. Gran reconocimiento de la calidad de producto producido en la región. 3. Personal calificado que trabaja en equipo. 4. Mano de obra barata. 5. Subsidio del gobierno para sustitución de cultivos ilícitos 6. Poca utilización de agroquímicos para el proceso de producción. 7. Capacidad de pago del cliente. 8. Crecimiento constante del consumo del producto.	**F1,O1:** Fortalecer el consumo en los estratos 1,2,3 por productos naturales y de buena calidad resaltando bondades de consumir productos 100%naturales. **F1,O2:** Desarrollar actividades encaminadas a la promoción del producto destacando sus cualidades naturales, **F2,O1:** Programas de promoción para mantener y fidelizar los clientes actuales demostrando las bondades de la panela orgánica. **F2,O3:** Penetración en nuevos mercados. **F3,O2,O4:** Tener en cuenta los programas de capacitación proporcionados por el gobierno para fortalecer la mano de obra y de esta manera mejorar en calidad y producción del producto. **F1,O5:** Mediante capacitación promover la producción sostenible en la cual se conserven los recursos naturales. Así se garantizara la continuidad de la producción.	**F1,A1:** Cumplimiento de las normas dispuestas para que el producto tenga una mejor acogida en otros mercados. **F1,A3:** Aprovechar las ventajas del producto para contrarrestar las amenazas de productos sustitutos. **F2,A2:** Fortalecer el producto mediante un reconocimiento de marca en calidad y beneficio. F4,A7: Promocionar el cultivo de caña y la producción de panela como actividades dignificantes para la comunidad q permitan acceder a subsidios mediante la sustitución de cultivos ilícitos.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Falta de un plan de comercialización. 2. Cambio de precio ante variación del precio por parte de los competidores. 3. Distribución limitada únicamente en el municipio de Ricaurte y alrededores. 4. No se utilizan actividades promocionales ni publicidad para el reconocimiento de una marca. 5. Inexistencia de sistematización. 6. Competencia desleal (menor precio y menor calidad) 7. Baja producción para cubrir un crecimiento del mercado. 8. Presentación inadecuada con relación al empaque. 9. Mala planeación en la siembra.	**D1,D3,O3:** Expansión en nuevos mercados mediante la creación de un plan de comercialización buscando el cubrimiento del territorio actual como de nuevos mercados. **D5,O2:** Implementar desarrollos tecnológicos alcanzables para el mejoramiento productivo. **D7,O4,O5:** Aprovechar políticas de sustitución de cultivos ilícito por pare del estado y alto potencial agropecuario para incrementar la producción y de esta forma cumplir con el cubrimiento del mercado. **D4,O1:** implementar actividades publicitarias tendientes a fidelizar el consumo del producto en los estratos 1,2 y 3. **D6,O5:** aprovechar las políticas de protección gubernamentales para lograr un precio estandarizado. **D7,O8:** aprovechar al máximo la capacidad instalada para cubrir de manera eficiente la demanda del mercado.	**D2, A2:** Analizar los costos para establecer un precio competitivo que genere utilidades y fortalecimiento comercial a la empresa. **D7,A2:** Programación y adecuación de producción para cubrir la demanda del producto **D3, A1:** Cubrimiento de nuevos mercados. **D4, A3:** Desarrollar el producto en presentaciones que puedan competir con otros productos. Ej: panela granulada.

Fuente: Esta investigación.

11.4.2. Matriz de la Gran Estrategia. La Cooperativa de Productores de panela del Municipio de Ricaurte se encuentra ubicada en el cuadrante 1, como se muestra en la gráfica 3. Tiene una buena posición estratégica, de acuerdo al crecimiento del mercado de 1.52 y su posición competitiva de 1,68 es recomendable como estrategias:

- *Desarrollo del mercado*
- *Desarrollo del producto*
- *Integración horizontal*
- *Diversificación concéntrica:* esta se puede considerar como la estrategia más importante a seguir debido a que la organización se encuentra dedicada a un solo producto y esta estrategia puede reducir los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha.

Gráfica 2. Matriz de la Gran Estrategia

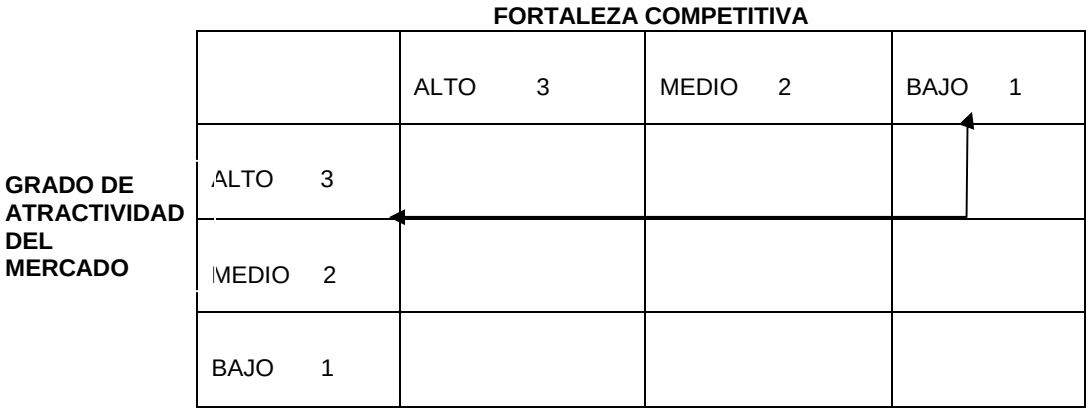


11.4.4. Matriz de la Política Direccional (MPD) Tabla 8. Variables de atractividad en el sector

Variables de atractivitas del sector	Calificación
Estímulos por parte del Gobierno	**3**
Grupos subversivos al margen de la ley	**1**
Competidores	**2**
Poder de adquisición	**4**
Lealtad del consumidor	**4**
Ubicación geográfica	**3**
Crecimiento de la demanda	**4**
Total promedio	**3**

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 3. Política direccional



De acuerdo al resultado obtenido en la matriz de la Política Direccional, ubicado en el cuadrante numero 1, la estrategia recomendada es fortalecer la posición competitiva. El nivel de atractividad del mercado es alto, siendo necesario incrementar sus capacidades internas para hacer frente a los nuevos retos, la inversión y el crecimiento debe ser selectivo.

11.4.5. Matriz PEEA:

Tabla 8. Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna		**Posición Estratégica Externa**	
Fortaleza Financiera (FF)	**Calificación**	**Estabilidad del Medio Externo (EME)**	**Calificación**
Liquidez	+ 4	Vías de acceso	- 3
Nivel endeudamiento	+ 2	Avances Tecnológicos	- 4
Margen de utilidad neta		Estímulos del gobierno	- 2
Consolidado de ingresos gastos		Ubicación geográfica	- 4
Variación utilidad neta			
Promedio	**3.0**	**Promedio**	**- 3.2**
Ventaja Competitiva (VC)	**Calificación**	**Fortaleza de la Actividad Económica (FAC)**	**Calificación**
Marca de los productos	- 3	Potencial de crecimiento	+ 5
Satisfacción de los clientes	- 2	Potencial de utilidades	+ 5
Parque automotor propio	- 1	Facilidad de estrada en el mercado	+ 3
Promedio	**- 3.0**	**Promedio**	**4.3**

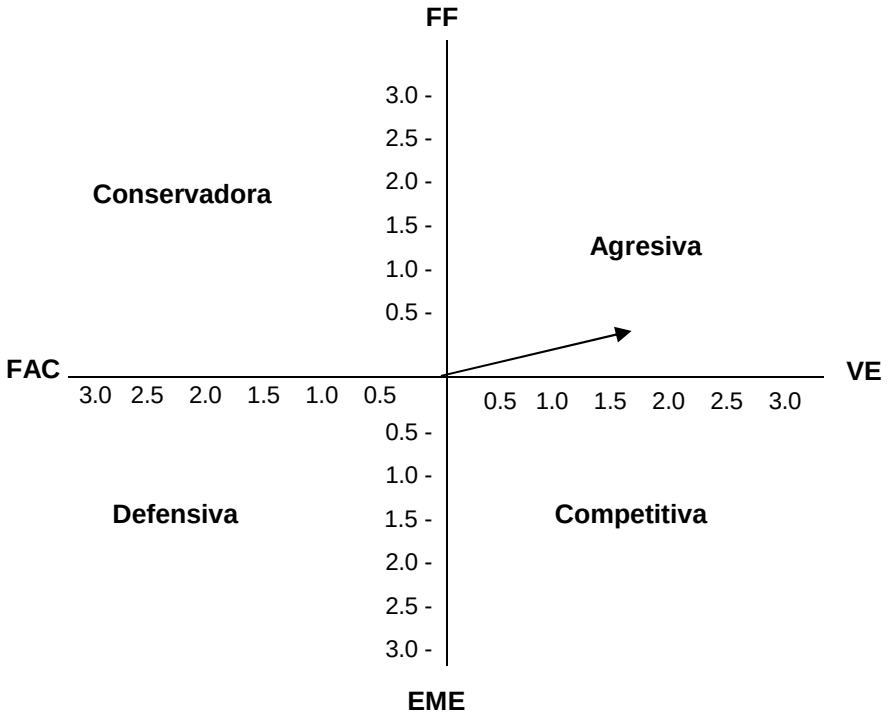
Promedio FF = 3.0 **Promedio EME = - 3.2**
Promedio VC = - 3.0 **Promedio FAC = 4.3**

Fuente: Esta investigación.

Eje X = VC + FAC (-3.0 + 4.3 = **1.7**)

Eje Y = EME + FF (-3.2 + 3.0 = **0.2**)

Gráfico 4. Matriz PEEA



Fuente: Esta investigación.

El vector direccional está ubicado en el cuadrante de estrategias agresiva lo que se recomienda superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades de un entorno atractivo para la empresa y evitar amenazas, por lo tanto es importante optar por las estrategias de penetración del mercado, desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás.

11.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

11.5.1. Formulación de la visión. Ser los principales productores y comercializadores de panela orgánica del suroccidente colombiano para el año 2015. Estableciendo mayor cobertura a nuevos mercados, brindando un mejor

servicio al cliente, oportuno y confiable, con tecnologías acorde a las necesidades del mercado.

11.5.2. Formulación de la misión. Producir panela de excelente calidad fruto de la caña de azúcar, resultado de un proceso netamente natural, sin preservativos, colorantes ni conservantes. Realizando actividades que lleven a tener las mejores condiciones de precio, presentación y servicio para satisfacer a nuestros asociados, clientes, proveedores y consumidores. Establecer y ejecutar políticas de recursos humanos que garanticen un mejor bienestar de los asociados y desarrollar el talento humano para la solidez de la cooperativa manejando los procesos y asegurando la conservación del medio ambiente.

11.5.3. Formulación de los objetivos corporativos

1. Garantizar mediante una gestión empresarial la rentabilidad financiera de nuestra empresa.
2. Mejorar la productividad estableciendo un modelo de atención oportuna a nuestros clientes internos y externos.
3. Incrementar y promover mecanismos de participación que reflejen mayor grado de motivación para nuestros asociados.
4. Adoptar como política el desarrollo la continua investigación para mantener una producción sostenible y un aseguramiento en el mercado.

11.5.4. Principios empresariales para la empresa

11.5.4.1. Calidad -Cliente

Nuestra principal responsabilidad es brindarle a nuestros clientes un producto natural, ofreciéndoles una excelente calidad en productos y servicios que le proporcione un alto grado de satisfacción.

11.5.4.2. Responsabilidad - Colaboradores

Los asociados son la esencia de la empresa. Somos los responsables de su desarrollo y progreso personal, profesional, familiar y económico, a través de estímulos motivacionales, condiciones seguras de trabajo y remuneración adecuada. Dicho progreso está sujeto a un buen desempeño laboral y al trabajo en equipo.

11.5.4.3. Desempeño - Competencia

El desempeño de la empresa debe ser consistentemente superior a la competencia, utilizando los recursos que se tiene al máximo y realizando lo que podemos hacer mejor. Compitiendo sana y lealmente.

11.5.4.4. Eficiencia - Asociados (Propietarios). Estamos comprometidos con la eficiencia para alcanzar el crecimiento y desarrollo de la compañía que genere utilidades para la propia empresa y para el asociado.

11.5.4.5. Confianza – Proveedores. Los proveedores son socios y aliados importantes y necesarios para mantener en pie el negocio. Debe dárseles un trato justo y respetuoso, así como, confianza para obtener su colaboración permanente.

11.5.5. Planes de acción para alcanzar el pronóstico

Tabla 9. Plan de acción para el área de mercadeo

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL		ÁREA DE MERCADEO				
DEBILIDAD: Falta de un Plan de Comercialización. OBJETIVO: Incrementar en el volumen de ventas en un 50% más que el año inmediatamente anterior.						
ESTRATEGIA	**META**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**RECURSOS**
Expansión en nuevos mercados mediante la creación de un plan de comercialización buscando el cubrimiento del territorio actual como de nuevos mercados	Incrementar volumen de ventas, y lograr diferenciación de producto	• Búsqueda de distribuidores que cubran diferentes zonas geográficas para ampliar la cobertura del mercado. • Mejoramiento del empaque para cubrir con mejor calidad el mercado. • Análisis de los costos para obtener un precio competitivo. • Utilizar medios publicitarios para dar a conocer la marca y el producto.	Gerente	Mensualmente	Ventas total del mes/total inventario mes	

Fuente: esta investigación.

PROGRAMA OPERATIVO COMERCIAL			ÁREA DE MERCADEO			
OBJETIVO: aumentar el margen de contribución de venta por asociado, para obtener mayor cuota de mercado, aportando a la rentabilidad económica de la cooperativa.						
ESTRATEGIA	**META**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**RECURSOS**
Incrementar la distribución de producto en nuevas zonas geográficas, nuevos distribuidores y nuevos establecimientos.	Tener un precio competitivo incentive la demanda del producto.	• Incrementar la venta del producto en mayoristas y detallistas existentes, para q estos agentes a su ves promuevan las ventas del producto a los consumidores, generando ventajas al canal mediante la bonificación en producto. • Asociados buscan nuevos clientes.	Gerente y asociados.	Mensualmente	Costo de venta/Venta total mes Venta total/Total unid. vta.	

DEBILIDAD: Distribución limitada únicamente en el municipio de Ricaurte OBJETIVO: Ampliar la Zona de cubrimiento al Suroccidente colombiano.						
ESTRATEGIA	**META**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**RECURSOS**
Determinar los canales de distribución apropiados para la comercialización del producto y así lograr el total cubrimiento de la zona establecida.	Lograr el cubrimiento total de la zona suroccidente.	• Establecer los precios para cada uno de los canales de distribución. • Establecer el embalaje adecuado según los requerimientos de la zona y el transporte. • Análisis de los costos para obtener un precio competitivo. • Promociones masivas con la ayuda de degustaciones en punto de venta	Gerente	Mensualmente	Ventas total del mes/total inventario mes v.t / t.i *100	100.000

DIAGNOSTICO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO O DE LAS HERRAMIENTAS DE MERCADEO APLICADAS ANTERIORMENTE EN PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA ORGÁNICA PRODUCIDA POR COMUNIDADES INDÍGENAS Y CAMPESINAS DEL MUNICIPIO DE RICAURTE

Se realizo un estudio enfocado a mejorar los canales de distribución y comercialización de la panela orgánica producida por las comunidades indígenas y campesinas del municipio de Ricaurte.

El objetivo de este estudio pretendía analizar el comportamiento de compra de la panela orgánica por parte de los tenderos, intermediarios y consumidor final.

Los productos, los precios, la distribución y promoción fueron los puntos de análisis dentro de esta herramienta.

Los datos obtenidos fueron:

a) Producto: como es sabido la panela es el producto con excelente demanda en estratos 1,2 y 3, sin embargo mediante este estudio se identifico que la imagen y presentación que se manejan en esta época por parte de los productores y canales de distribución de panela del municipio de Ricaurte no eran los adecuados.
   Como también que la oferta no atiende las necesidades del mercado sino que son un reflejo de las necesidades personales de los productores.
b) Precio: el precio no se establece de acuerdo a los costos de producción más la rentabilidad sino que dependen de la cantidad de producto que se ofrece en el mercado y de la voluntad de pago del comprador mayorista.
c) Distribución: el estudio se realizó bajo los siguientes aspectos:
   Razones de abastecimiento en tiendas:
   Razones de abastecimiento en mayoristas.
d) Promoción no existe ninguna estrategia tendiente a promocionar el producto.

El estudio de mercadeo que se aplico a la panela orgánica producida por comunidades indígenas y campesinas del municipio de Ricaurte fue desarrollado con el fin de ofrecer la información necesaria a cerca de los canales de distribución y su importancia en la venta del producto y la necesidad de un análisis del actual canal de ventas encaminado al mejoramiento de procesos de comercialización.

El estudio que desarrollamos estuvo encaminado a fortalecer la relación entre el canal de comercialización y el minorista, fundamentalmente buscando mejorar la rentabilidad para el productor, mayorista y consumidor final, aplicando estrategias

encaminadas a divulgar positivamente el producto en todos sus aspectos y por consiguiente elevar el volumen de ventas para los productores y mayoristas.

En nuestra actividad basamos el estudio en el sistema denominado ¨ investigación formal¨, cuyo fondo está compuesto fundamentalmente por un formato de encuesta, que abarca entre otras, las siguientes variables: a. producto, b. precio, c. distribución, d. promoción, e. relación productor – canal de distribución, este ultimo como elemento definitivo para el logro del objetivo fundamental, como es el de incorporar esta relación como pieza importante dentro del engranaje comercial.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PASOS	ACTIVIDAD ESPECIFICA	1 Mes				2 Mes				3 Mes				4 Mes				5 Mes				6 Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Fase de Acercamiento	Revisión de antecedentes y fuentes bibliográficas																								
	Primeros contactos con líderes de las comunidades y organizaciones del gremio panelero																								
2. Fase de Exploración e Inserción al tema de estudio.	Visitas de campo al Municipio de Ricaurte																								
	Charlas individuales y grupales a través del diligenciamiento del formato para entrevistas																								
	Elaboración de encuestas																								
3. Tratamiento de la información y Formulación de diagnósticos.	Elaboración del diagnostico de la dinámica externa e interna de mercado interno sobre la comercialización de panela orgánica en el municipio de Ricaurte																								
4. Sistematización, análisis e interpretación de la información obtenida.	Revisión de los instrumentos																								
	Revisión de fuentes teóricas.																								
	Elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo																								
	Creación de la ruta metodológica para la socialización y puesta en marcha del Plan Estratégico de Mercadeo																								
5. Elaboración de Informe Final	Validación de la información																				X				
	Sustentación de trabajo final																								X

CONCLUSIONES

La implementación de un plan de marketing estratégico le permitirá a la cooperativa, poseer un direccionamiento estratégico definido, buscando ser más competitiva, reflejándose en incrementos en los volúmenes de ventas y por consiguiente aumentando la rentabilidad para sus asociados.

Desarrollando un estilo gerencial basado en el liderazgo se constituirá en el eje central para impulsar la satisfacción total de los colaboradores generando lealtad y por ende incrementando su productividad en el desarrollo de sus tareas.

Buscar el aprovechamiento de los apoyos del gobierno para optimizar la capacidad productiva y de esta manera lograr el posicionamiento deseado en el suroccidente colombiano.

Implementar planes promocionales basados en el consumo de la panela como producto orgánico, buscando que se genere la cultura de productos naturales.

La aplicación de los indicadores de gestión se constituye en un instrumento valioso que nos permitirá medir y evaluar permanentemente la situación de la cooperativa en cada una de sus áreas, permitiendo una mejora continua.

La falta de un programa de publicidad afecta considerablemente el posicionamiento que la empresa tiene, permitiendo la entrada de nuevos competidores.

RECOMENDACIONES

Las cooperativa deben dirigir sus esfuerzos al cambio para no rezagarse en el entorno tan competitivo y cambiante como el de hoy, esto implica implementar sistemas de gestión de calidad, para hacer frente a las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías, buscando un mejor posicionamiento.

Es importante ser una empresa capaz de adelantarse a las necesidades del mercado y a la competencia; es imprescindible y necesario penetrar en el mundo complejo del cliente, en sus características, comportamiento, tendencias de consumo, etc. Así como los canales, productos y políticas de la competencia.

Desarrollar inteligencia comercial en base a proyectos dirigidos hacia la investigación a clientes, consumidores, proveedores y competidores.

Actualizar permanentemente los estudios de Planes Estratégicos de Marketing y planes de Marketing Operativo con el fin de ser cada día más competitivos en el entorno regional y departamental.

La cooperativa debe diversificar su portafolio de productos, incluyendo productos derivados, productos desarrollados (panela pulverizada, panela sabor izada), para permitir un posicionamiento de producto y por tanto mayor participación en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ESQUIVEL, Parra Patricia Julia Beatriz, Diagnóstico para la definición del componente productivo del programa inter agencial de Recuperación temprana con el pueblo Indígena Awá. Consultaría realizada para el PNUD. San Juan de Pasto, Octubre de 2008. 176 pág.

FEDEPANELA - CORPOICA, Manual de Caña de Azúcar para la producción de Panela, Corpoica y 2000.

_____. Bases para un acuerdo de desarrollo de la cadena agroindustrial de la panela. 2001.

_____. Documento de compromiso para acceder al incentivo a la asistencia técnica IAT prestada por los gremios que otorga el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio Agricultura y Desarrollo Rural. 2008.

PLAN, de Desarrollo del Municipio de Ricaurte, 2008 – 2011.

PLAN, Municipal Agropecuario de Ricaurte 2007

PLAN, de Etnodesarrollo “Nariño Pacífico”, Gobernación de Nariño. 2008 – 2011.

PLAN, de Desarrollo del Departamento de Nariño “Adelante Nariño”, 2008 – 2011.

PLAN, de Vida CAMAWARI (Cabildo Mayor Awá de Ricaurte) “Tuntu Awa Puram. Lo que somos y lo que soñamos (Sunkana makpas, sunkanan+jultumakpas). Ricaurte, Nariño, Colombia, 2002.

RESOLUCION, 779 de 2006. Reglamento técnico sanitario que hace referencia a los requisitos que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano.

RODRIGUEZ B. G. La Panela en Colombia frente al nuevo milenio. En Fedepanela – Corpoica. Manual de Caña de Azúcar. 2000.

VARIOS, La cadena Agroindustrial de la Panela en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991 – 2005.

NETGRAFIA

http://administracionf.uniandes.edu.co/ieso/makruma18.PDF

http://www.comerciojusto.com.mx/

http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/Gcomer27.pdf

http://www.psi.org/resources/pubs/sp-wism.pdf

http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/mercadeo_social.pdf

http://www.monografias.com/usuario/perfiles/khristiano_p

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTAS

ENCUESTA PARA PRODUCTORES

1. Que producto están produciendo?
__ Panela __ Guarapo __ Bagazo __ Alcohol

2. Que presentación de producto están manejando?
__ Libra __ Kilo __ Media libra.

3. Cuál es la forma de comercialización del producto actualmente?
_____
_____
_____

4. Cuál es el promedio de producción actual?
_____
_____

5. Cree usted que es suficiente esta producción para cubrir el mercado?
__ Si __ No

6. A qué mercados le gustaría llegar con su producto?
_____
_____
_____

7. Cuáles son las dificultades para comercializar el producto?
_____
_____
_____

8. Los costos de producción afectan la variable de precio del producto?
__ Si __ No
Por qué? _____
_____

9. Que le gustaría obtener de la agremiación de paneleros del la región?
_____
_____
_____

10. Es suficiente el apoyo económico que da el Estado al sector panelero?
__ Si __ No
Por qué? _____
_____

11. Cuál es la entidad que brinda la asesoría, capacitación y seguimiento a los productores de panela en la región?
_____

ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES

1. Usted comercializa panela orgánica?
__ Si __ No

2. Cuál es la presentación que más se vende?
__ Libra __ Kilo __ Media libra.

3. Realiza usted la compra directamente a los productores o a través de intermediarios.

_____

4. Que volumen compra?
__ Menos de 1 Ton. __ 1Ton. __ 2 Ton. __Mas de 2 Ton.

5. Con que frecuencia realiza la compra?
__ Semana __ 1Mes __ 2 Meses __ 3 Meses

6. Que presentación sugiere para mayor comercialización?

_____

Anexo B. PRESUPUESTO

CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTO DE UNIDAD	COSTO TOTAL
PLAN DE DISTRIBUCION			
CANALES DE MERCADEO	2,00	$ 2.000.000	$ 4.000.000
DISTRIBUCION FISICA	1,00	$ 30.000.000	$ 30.000.000
SEVICIO AL CLIENTE	1,00	$ 10.000.000	$ 10.000.000
CANALES DE MERCADO			
VENTAS DIRECTAS	1,00	$ 20.000.000	$ 20.000.000
DISTRIBUIDORES	50,00	$ 1.000.000	$ 50.000.000
CALCULO DE COSTOS ORGANIZATIVOS			
SALARIOS	5,00	$ 1.000.000	$ 5.000.000
EQUIPAMIENTO	3,00	$ 2.000.000	$ 6.000.000
SOFTWARE	1,00	$ 2.000.000	$ 2.000.000
MATERIAL DE PAPELERIA	1,00	$ 1.000.000	$ 1.000.000
GASTOS GENERALES			
ALQUILER DE LA OFICINA	12,00	$ 400.000	$ 4.800.000
SERVICIOS PUBLICOS	12,00	$ 300.000	$ 3.600.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1,00	$ 1.200.000	$ 1.200.000
PUBLICIDAD	1,00	$ 5.000.000	$ 5.000.000
TOTAL			**$ 142.600.000**