

Plan de mercadeo para la empresa Manwii S.A.S dedicada a la producción y comercialización de mango y frutales en la región de Bucaramanga, Santander.

William Enrique Sarmiento Santos

00219029

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Plan de mercadeo para la empresa Manwii S.A.S dedicada a la producción y comercialización de mango y frutales en la región de Bucaramanga, Santander.

William Enrique Sarmiento Santos

00219029

Proyecto de grado para optar el título de:

Ingeniero Industrial

Director:

MBA. Aizar Mejía Jalabe

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	12
1. Planteamiento del problema.....	14
1.1. Pregunta de investigación.....	15
2. Justificación.....	16
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo general.....	18
3.2. Objetivos específicos.....	18
4. Antecedentes.....	19
4.1. Internacionales.....	19
4.2. Nacionales.....	22
4.3. Regionales.....	25
5. Marco de referencia.....	28
5.1. Marco conceptual.....	28
5.2. Marco teórico.....	30
5.2.1. Análisis del entorno general.....	31
5.2.2. Matriz DOFA.....	33
5.2.3. KPI.....	34
5.3. Marco legal.....	36
6. Metodología.....	38
6.1. Tipo de estudio.....	38
6.2. Población y muestra.....	38
6.2.1. Población.....	38

6.2.2. Muestra	39
6.3. Instrumentos	42
6.3.1. Encuesta	42
6.3.2. PESTEL	42
6.3.3. Las 5 Fuerzas de Porter	42
6.3.4. Matriz DOFA	43
6.4. Fases de la investigación	44
7. Resultados.....	45
7.1. Caracterización de la población.....	45
7.1.1. Encuesta	46
7.1.2. Evaluación del entorno.....	62
7.2. Desarrollo de estrategias	75
7.2.1. Matriz EFI.....	76
7.2.2. Matriz EFE	80
7.2.3. Matriz DOFA	84
7.2.4. Marketing mix	91
7.2.5. Selección de las estrategias.....	95
7.3. Plan de acción y seguimiento	102
7.3.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa Manwii	102
7.3.2. Presupuesto	103
7.3.3. Cuadro de Mando Integral.....	108
7.3.4. KPI.....	111
8. Conclusiones	124
9. Recomendaciones	126
Bibliografía.....	127

Apéndices139

Lista de tablas

Tabla 1. Fases de la investigación	44
Tabla 2. Ficha técnica del estudio de mercado	45
Tabla 3. Matriz EFI para la empresa Manwii	77
Tabla 4. Matriz EFE para la empresa Manwii.	81
Tabla 5. Matriz DOFA.....	85
Tabla 6. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	99
Tabla 7. Objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa Manwii	103
Tabla 8. Costo por producto.....	104
Tabla 9. Resumen de costos	104
Tabla 10. Inversiones.....	105
Tabla 11. Estado de resultados	105
Tabla 12. Estado de resultados pesimista.....	106
Tabla 13. Estado de resultados optimista	107
Tabla 14. Perspectiva financiera.....	109
Tabla 15. Perspectiva de clientes.....	109
Tabla 16. Perspectiva de procesos internos	110
Tabla 17. Perspectiva de formación y crecimiento	111
Tabla 18. Hoja de vida del indicador Rentabilidad de la inversión.....	112
Tabla 19. Hoja de vida del indicador Aumento de los ingresos.....	113
Tabla 20. Hoja de vida del indicador Disminución de los costos.....	114
Tabla 21. Hoja de vida del indicador Conocimiento de marca	115
Tabla 22. Hoja de vida del indicador Porcentaje de clientes nuevos.....	116
Tabla 23. Hoja de vida del indicador Satisfacción de los clientes	117

Tabla 24. Hoja del indicador Capacidad de Producción.....	118
Tabla 25. Hoja del indicador Tiempos de fabricación	119
Tabla 26. Hoja del indicador Calidad de los productos.....	120
Tabla 27. Hoja de vida del indicador Competencias del personal.....	121
Tabla 28. Metas de producción y ventas alcanzadas.....	122
Tabla 29. Hoja de vida del indicador Rotación del personal	123

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis externo	31
Figura 2. Análisis interno.....	32
Figura 3. KPI	35
Figura 4. Población del municipio de Bucaramanga.....	39
Figura 5. Resultados para la variable género.....	46
Figura 6. Resultados para la variable edad.....	47
Figura 7. Número de personas que conforman los grupos familiares estudiados.....	48
Figura 8. Ingreso total por hogar.	49
Figura 9. Personas que incluyen frutas dentro de su alimentación.....	50
Figura 10. Número de personas que no incluyen frutas dentro de su alimentación.....	50
Figura 11. Frutas consumidas con mayor frecuencia.	51
Figura 12. Presentación en la cual los encuestados compran las frutas.	52
Figura 13. Cantidad de fruta comprada dentro de la población analizada.	53
Figura 14. Frecuencia en la cual se compran las frutas.	54
Figura 15. Evaluación de la plaza.....	55
Figura 16. Aspectos importantes al momento de comprar fruta según la población encuestada.	56
Figura 17. Evaluación de marcas.....	57
Figura 18. Evaluación del precio sobre los productos.....	58
Figura 19. Porcentaje de personas que apoyaría la idea de negocio.....	59
Figura 20. Atributos que se espera que ofrezca Manwii.	60
Figura 21. Evaluación de los canales de comunicación externa.	61

Figura 22. Matriz I-E.....	96
Figura 23. Resultados Matriz I-E para la empresa Manwii	97

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Plan de mercadeo para la empresa Manwii S.A.S dedicada a la producción y comercialización de mango y frutales en la región de Bucaramanga, Santander.
AUTOR(ES):	William Enrique Sarmiento Santos
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Aizar Mejía Jalabe

RESUMEN

Dentro del oficio de la agricultura, los pequeños productores se enfrentan a diversos problemas para poder comercializar los productos de su cosecha. Entre estas problemáticas se encuentran inmersas la falta de organización de gremios para la venta de alimentos y la influencia que tienen los intermediarios en los precios de los productos y la ganancia para los agricultores. Basado en lo anterior se propone el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo diseñar un plan de mercadeo para que una empresa productora de mango y frutales ubicada en San Vicente de Chucurí pueda comercializar sus productos en el municipio de Bucaramanga, Santander. Para llevar a cabo este proyecto, se inició con la caracterización de la población objetivo, determinando su comportamiento con respecto a este tipo de frutas mediante la aplicación de una encuesta. De igual manera, a través de las herramientas PESTEL, Fuerzas de Porter, Matriz EFI, EFE y DOFA, se construyeron unas estrategias de mercadeo para ser utilizadas por la empresa. Finalmente, se seleccionó como estrategia a implementar la comercialización de fruta industrializada en presentación de mermelada, zumo y pulpa. Con base a esto y a los objetivos propuestos se desarrollaron unos indicadores medibles en el tiempo que permitirán realizar un seguimiento y control del efecto que tiene la estrategia una vez aplicada sobre las ventas de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Plan de mercadeo, Estrategias de marketing, Agricultura, Comercialización, Marketing mix.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Marketing plan for the company Manwii S.A.S dedicated to the production and commercialization of mango and fruit trees in the region of Bucaramanga, Santander.

AUTHOR(S): William Enrique Sarmiento Santos

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Aizar Mejía Jalabe

ABSTRACT

Within the trade of agriculture, small producers face various problems to be able to market the products of their harvest. These problems include the lack of organization of unions for the sale of food and the influence that intermediaries have on the prices of products and profits for farmers. Based on the above, the present research work is proposed, which aims to design a marketing plan so that a mango and fruit producing company located in San Vicente de Chucurí can market its products in the municipality of Bucaramanga, Santander. To carry out this project, it began with the characterization of the target population, determining their behavior with respect to this type of fruit through the application of a survey. Similarly, through the tools PESTEL, Porter Forces, Matrix EFI, EFE and DOFA, some marketing strategies were built to be used by the company. Finally, the marketing of industrialized fruit in jam, juice and pulp presentation was selected as a strategy to implement. Based on this and the proposed objectives, measurable indicators were developed over time that will allow monitoring and control of the effect that the strategy has once applied on the company's sales.

KEYWORDS:

Marketing plan, Marketing strategies, Agriculture, Marketing, Marketing mix.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La empresa Manwii está identificada con el código CIU 0121, el cual comprende los cultivos agrícolas permanentes, es decir, aquellos que después de plantados requieren más de un año para llegar a la etapa de cosecha. Esta organización se encuentra localizada en el municipio de San Vicente de Chucurí y gracias al incremento en la demanda del mercado, es una empresa que ha presentado un crecimiento constante desde su constitución. Manwii se dedica al cultivo de mango y frutales en general y su proyección, según el gerente general, es lograr comercializar al por menor sus productos agrícolas en algunos establecimientos especializados y eliminar los intermediarios.

En este sentido, la finalidad de este trabajo de grado fue poder establecer lineamientos que ayudaran a estructurar una estrategia acorde a las necesidades de la organización. Es por esto que, mediante el desarrollo de este proyecto, se buscó determinar el comportamiento de compra de los clientes y a partir de allí generar estrategias de mercadeo que impulsaran las ventas de la empresa, realizando de esta manera una comercialización de los productos de primera mano.

El presente documento se compone de 3 secciones fundamentales, la primera describe la problemática a tratar así como la justificación del trabajo, sus objetivos y el marco referencial que le da un fundamento teórico para poder darle respuesta a lo interrogantes planteados. De igual manera dentro de esta primera parte se incluye la metodología utilizada para la solución de los objetivos.

Dentro de la segunda parte del trabajo se encuentra el desarrollo de cada uno de los objetivos, comenzando por el análisis del entorno para lo cual se aplicó una encuesta. Así mismo, se realizó un análisis organizacional de la empresa Manwii para luego proponer unas estrategias de mercadeo acordes a su situación actual dentro del sector de la comercialización.

Por último, dentro de este mismo apartado se desarrolló un esquema de control y seguimiento basado en la herramienta Key Performance Indicators (KPI).

Para finalizar el presente trabajo se realizaron las conclusiones y recomendaciones a partir de la información recolectada, los resultados generados y las herramientas creadas, encontrándose que la mejor estrategia a implementar para el emprendimiento Manwii era la implementación de la comercialización de fruta industrializada con la cual se espera lograr un margen de utilidad neta durante el primer año igual a 4,51%.

1. Planteamiento del problema

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Colombia es uno de los 7 países de Latinoamérica que tiene mayor potencial para el desarrollo y crecimiento de áreas cultivables (Dinero, 2016). De igual forma, la agricultura es considerada como una de las labores más importantes en el desarrollo económico del país, ya que es la principal fuente de ingresos de la zona rural, aportando al progreso sostenible colombiano (Vargas, 2016).

Aun cuando el Gobierno Nacional ha puesto en marcha diferentes iniciativas al interior del país para impulsar las actividades agrícolas, se siguen presentando barreras que han limitado la producción de diferentes cultivos, lo cual ha impactado de manera negativa en los ingresos de los pequeños productores que viven de este quehacer, así como su calidad de vida.

(Caicedo, 2013) cita los principales problemas a los cuales se enfrenta un pequeño productor en Colombia: 1. Los altos costos de producción derivados del precio de los insumos y la ausencia de asistencia técnica y mecanización de los procesos, 2. El aumento de la expansión urbana hacia zonas destinadas para actividades agropecuarias, 3. La ausencia de una legislación laboral que beneficie al trabajador campesino y 4. La falta de organización campesina en cuanto a la comercialización y venta de los productos.

Al analizar el comportamiento del pequeño productor agrícola en el país, se encuentra que en este gremio predomina la individualidad lo cual ha hecho que estas personas tengan bajos niveles de asociación y por ende un bajo poder de negociación al ingresar al mercado. En consecuencia de lo anterior, al intentar comercializar el producto final, los agricultores se han visto obligados a vender sus cosechas a precios bajos buscando como medida aliviadora la vinculación de agentes intermediarios quienes tienen la labor de distribuir de manera amplia estos productos y abrir nuevos mercados (Caicedo, 2013).

A pesar de que el intermediario es la figura clave entre el productor y el consumidor final, la situación dentro de este gremio comercial se ha vuelto tan crítica que se han registrado cadenas de hasta 6 intermediarios para un solo producto, incluyendo al agricultor, el recolector, la persona encargada del transporte del producto, el mayorista, el distribuidor y expendedor final (El tiempo, 2016). La consecuencia de lo anterior radica en el alza de los precios de los productos para el consumidor, dejando tan sólo entre el 5 al 20% de utilidad neta para el agricultor. El número de intermediarios varía según el tipo de alimento, el grado de procesamiento, y el sitio donde es comprado por el consumidor final (Gómez, 2018). Lo anterior concluye en la necesidad que tienen los pequeños productores para organizar sus actividades agrícolas, no solo con el fin de disminuir costos de producción, sino también poder aumentar el margen de ganancia a través de la comercialización de sus productos

Basado en esta problemática la empresa Manwii, busca realizar las actividades de producción y comercialización de mango y frutales mediante la figura de una empresa legalmente constituida. A pesar de esto, la empresa que se encuentra actualmente en operación no cuenta con una estructura estratégica que pueda darle el direccionamiento que necesita para sobresalir en el mercado.

Para lograr esto, es preciso analizar el contexto del micro y macro del entorno donde se encuentra tanto la empresa como el mercado para así formular estrategias con base en las necesidades y exigencias de la población objetivo determinando su comportamiento a través del análisis de variables.

1.1. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias debe contener el plan de mercadeo de la empresa Manwii S.A.S dedicada a la producción y comercialización de mango y frutales en la región de Bucaramanga, Santander?

2. Justificación

El estudio de mercado se realiza a través de un conjunto de investigaciones sobre la competencia, los clientes, la demanda, la oferta, los canales de distribución, los lugares de venta del producto, la publicidad, la promoción, los precios, etc. Este análisis brinda un conocimiento sobre el mercado donde se va a ofrecer el producto, evaluando sus posibilidades de éxito al momento de posicionarse en el mercado con base en las exigencias y expectativas del mercado objetivo.

El presente trabajo analiza las condiciones del macro y microentorno de la empresa Manwii con el propósito de proponer estrategias que le permitan sobresalir de su competencia y establecerse dentro del mercado regional como una empresa líder en la comercialización de productos frutales en la ciudad de Bucaramanga. Del mismo modo este proyecto procura no sólo beneficiar a Manwii, sino también favorecer a las personas dedicadas al cultivo y producción de mango y demás frutales de la región de San Vicente de Chucurí, mejorando sus expectativas y calidad de vida con base a las ganancias de la empresa.

Así, la realización de este trabajo permite poner en práctica todo lo aprendido durante la vida universitaria sobre el tema en específico, generando fortalezas académicas y brindando experiencia que el autor puede utilizar para incorporarse en la vida laboral o continuar con estudios de posgrado. De igual forma, el desarrollo de este proyecto abre las puertas para que otros trabajos puedan llevarse a cabo, ya sea para dar continuidad a una idea de investigación o como soporte bibliográfico para redactar las propuestas.

Finalmente, el proyecto busca generar un impacto positivo al interior de la empresa Manwii, mediante la propuesta de estrategias de mercadeo e indicadores de seguimiento. La información que arroje el estudio de mercado servirá para tomar decisiones respecto a las condiciones favorables o desfavorables que presenta el mercado y la conveniencia de

implementar las estrategias, esto afectará la consistencia de los resultados y las medidas que se tomen en el futuro.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa Manwii dedicada a la producción y comercialización de mango y frutales en la ciudad de Bucaramanga para evaluar y seleccionar las estrategias tendientes a cumplir los objetivos estratégicos de la alta gerencia

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la población objetivo a través de un análisis del entorno para conocer su comportamiento y su perfil psicográfico en relación con el consumo de mango y frutales en la ciudad de Bucaramanga, Santander.
- Realizar un análisis organizacional para conocer la situación actual de la empresa, tanto en el contexto interno como externo, estableciendo estrategias a través de una Matriz DOFA para poder seleccionar y evaluar estrategias más significativas en la comercialización de mango y frutales para la empresa Manwii.
- Desarrollar un esquema de control y seguimiento mediante la herramienta *Key Performance Indicators* (KPI), con la cual se defina el cumplimiento de ventas y estrategias propuesto para la empresa Manwii.

4. Antecedentes

Se describen a continuación los trabajos previamente realizados en relación con el tema a tratar en el presente documento.

4.1. Internacionales

El trabajo de grado presentado por (Apráez & Proaño, 2015) diseñó un plan de marketing estratégico para la promoción y comercialización de la pitahaya producida por la empresa “San Vicente S.A.” ubicada en la ciudad de Guayaquil. Dentro de la metodología propuesta, se aplicó una encuesta a una muestra seleccionada de 384 madres de familia de estratos socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Guayaquil.

De igual manera se realizaron grupos focales conformados por 8 personas, con los cuales se pretendió determinar las características del consumo de la pitahaya. Al culminar la investigación, los autores encontraron que la inversión que realizaría la empresa era viable ya que esta era recuperable en un periodo de tiempo corto. Así se logró evidenciar que dentro de las exigencias del mercado se encontraba la calidad y presentación del producto, los cuales harían que el precio de la fruta aumentara, incrementando la rentabilidad del proyecto. Dentro de las recomendaciones realizadas por los autores, se enfatizó en la importancia de la capacitación del personal con el fin de aumentar la calidad del producto, realizar seguimiento de las estrategias de publicidad con el fin de mantener informado al mercado objetivo y mantener canales de comunicación mediante redes sociales para poder comunicarse con los consumidores.

Un trabajo realizado en Honduras, por parte de (Moncayo, 2014) tuvo como objetivo diseñar un plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras de la empresa Zamorano. Para la puesta en marcha de este trabajo, se realizaron entrevistas a expertos en la

industria de frutas y verduras, así como personal del sector de ventas con el fin de realizar el análisis del macroentorno. De igual forma para el análisis del microentorno se aplicaron entrevistas a los empleados del área administrativa, personal operativo de los puntos de venta y proveedores. Adicional a lo anterior, se realizó un análisis estadístico descriptivo de datos financieros y benchmarking con una empresa competidora del sector. Por medio de la Matriz DOFA se desarrollaron las estrategias a aplicar al interior de la empresa.

Con el análisis de la información obtenida y la aplicación de herramientas, el autor definió que la empresa Zamorano requiere de una modificación en el proceso de inventarios con el fin de evitar errores al momento de analizar los datos de venta, adecuar la imagen de la empresa con el fin de atraer nuevos clientes, capacitar al personal en temas de mercadeo y atención al cliente, realizar encuestas que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes, medir el porcentaje de ventas que generan las estrategias de marketing por medio del indicador Retorno sobre la Inversión de Marketing (ROI) y crear elementos de valor para el cliente por medio de las buenas relaciones con el personal dedicado a la agricultura y la planta postcosecha.

La tesis publicada por (Chempen & Isla, 2017) determinó las estrategias de marketing mix aplicadas en un mercado de mayoristas al interior del distrito de La Victoria en la ciudad de Lima, Perú con el fin de investigar a cerca de las condiciones de comercialización que manejan los minoristas del sector para la venta de uchuva, conocida dentro de este país como aguaymanto.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó una investigación de tipo cualitativo, descriptivo no experimental. Con respecto a la población, los autores detectaron que dentro del mercado de mayoristas existían 742 puesto de venta de frutas, en donde sólo 7 comercializaban aguaymanto, teniendo entonces una determinación de muestra no probabilística basada en las

características de la población y los objetivos del trabajo. Para la recopilación de la información, se aplicó una encuesta construida por los autores con la cual se evaluaron dos variables; comercialización y estrategias de marketing mix, las cuales estuvieron compuestas cada una por 4 dimensiones. Con la información recolectada mediante este instrumento, se logró determinar que los minoristas de la zona, dedicados a la comercialización de aguaymanto utilizaban adecuadamente los componentes producto, precio y plaza del marketing mix, encontrándose deficiencias en cuanto a la estrategia de promoción por desconocimiento de ella por parte de los encargados.

Con respecto a la aplicación de la estrategia del producto, los vendedores realizaban una clasificación de la fruta en base a su tamaño lo cual a su vez determina la calidad. En cuanto a precio, este variaba según la calidad del producto ofrecido y las estaciones según la cantidad de fruta cosechada. La definición de la plaza se encontró a favor del vendedor, puesto que la fruta se vendía en un lugar estratégico por su posicionamiento y trayectoria.

Finalmente, para la estrategia de promoción, se detectó que los vendedores sólo realizaban identificación de su producto mediante banners y material impreso, realizando descuentos por volumen a los compradores. Con base a lo anterior, los autores recomendaron al personal encargado de la comercialización del producto: enriquecer sus conocimientos sobre marketing mix a través de asesorías o capacitaciones, implementar dentro del proceso de venta estándares de salubridad y uso de elementos de protección personal, establecer precios que durante épocas de escasez permitan fidelizar a los clientes. Del mismo modo, se recomienda desarrollar un plan de reestructuración al interior de la plaza con el fin de mejorar la imagen de la misma y ampliar el contenido promocional utilizado, realizando campañas en donde se brinden muestras gratis de la fruta, se den a conocer sus propiedades nutricionales, modos de consumo y recetas con el fin de expandir el mercado objetivo.

4.2. Nacionales

El proyecto de grado realizado por (Garzón & Neira, 2015) desarrolló un estudio de mercados para la empresa comercializadora de pulpa de fruta Distribuciones Salpicón en el municipio de Guateque – Boyacá con el fin de determinar un nicho de mercado para el consumo directo del producto. Para la solución de este objetivo se realizó un estudio descriptivo teniendo en cuenta una muestra de 178 familias del municipio a quienes se les aplicó una encuesta.

Dentro de los resultados encontrados durante la realización del trabajo, se evidenció que el nicho de mercado para la comercialización de pulpa de fruta encontrada fue del 32.02% de la población total. De igual forma, entre las características del consumidor se encontró que son familias de los estratos 1,2 y 3 que conservan estilos de vida saludables y se encuentran a cargo de la preparación de los alimentos que consumen a diarios.

Dentro de las frutas de mayor predilección se encontraron maracuyá, mora, guanábana, guayaba, tomate de árbol, lulo, mango, piña y fresa. De igual manera los autores evaluaron la estrategia de venta utilizada por la empresa la cual se catalogó como efectiva dado que se determinó un nicho de mercado existen compuesto por 100 familias constituido como ventas fijas para la empresa.

De acuerdo con los hallazgos del trabajo de investigación, los autores recomiendan a la empresa: continuar y reforzar la estrategia de venta personalizada puerta a puerta, utilizar Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics) para mejorar la publicidad empleada, implementar un programa de reclutamiento y capacitación del personal de ventas el cual esté regido bajo una cultura organizacional e implementar puntos de venta en donde se puedan comercializar jugos naturales hechos a base de la fruta producida por la empresa con el fin de lograr una mejor penetración y posicionamiento dentro del mercado.

Por otra parte, el proyecto realizado por (Castro & Núñez, 2017) tuvo como objetivo diseñar un plan de marketing para la comercializadora de la marca Pura-Fruta en los establecimientos comerciales del centro de Girardot. Para llevar a cabo el trabajo, los autores realizaron un diagnóstico inicial mediante la aplicación de una encuestas y entrevistas a la población muestra de la zona, seleccionada por muestreo aleatorio simple y conformada por los establecimientos comerciales que comercializan la pulpa de la fruta. De igual forma, se utilizaron herramientas como la Matriz DOFA, la Matriz Mckiensey y Vester para determinar las estrategias del marketing mix a implementar por parte de la empresa.

Dentro de los hallazgos relevantes, los autores destacan que la empresa estudiada presenta variables críticas como el desconocimiento del mercado, imagen, marca, productos estudios y estrategias de mercado con lo cual le es difícil posicionar el producto dentro del mercado. La aplicación de la Matriz Mackiensey denotó que es necesario que la empresa Mancogol invierta selectivamente en la marca con el fin de encontrar rentabilidad mediante el apalancamiento financiero.

Con respecto a los resultados de la encuesta, se evidenció que el 77% de los negocios encuestados utilizan pulpa de fruta y del total de encuestado el 87% estaría dispuesto a adquirir el producto por parte de la empresa Mancogol, los factores decisivos al momento de la compra del producto son la calidad, rapidez de su despacho, precio y sabor.

Entre las frutas con mayor demanda se encontraron la guanábana, la mora, el lulo, el mango y la fresa. Con base a esta información encontrada, los autores del proyecto sugieren que la empresa estudiada aumente su portafolio de productos con los sabores de guanábana y lulo, se ofrezcan otras presentaciones del producto (empaques de 500 gramos), realice alianzas estrategias con una entidad que tenga una adecuada localización, crecimiento en ventas y visibilidad y por último se propone realizar una capacitación al personal encargado de las ventas del producto.

El trabajo realizado por (Garzón & Medellín, 2016), buscó como objetivo estructurar una estrategia de mercados para la comercialización de pulpa de fruta en las ciudades de Bogotá, Chía y Cajicá. Para el cumplimiento de lo anterior, se realizó un estudio dividido en dos fases: la fase inicial, constó de un estudio cualitativo aplicado en los tres municipios de interés determinando las condiciones de la demanda del producto entre otras características.

En cuanto a la población estudiada, se tuvieron en cuenta 40 intermediarios pertenecientes al canal de distribución y comercialización de pulpa de fruta ubicados en Bogotá, Chía y Cajicá. Se realizó un estudio de Benchmarking que permitió determinar los posibles sustitutos de la pulpa de mango identificando el precio promedio, los posibles centros de distribución y la percepción de comercialización de la pulpa de la fruta.

La segunda fase de la investigación se realizó teniendo en cuenta al mercado objetivo en los municipios anteriormente mencionados. Mediante un estudio cualitativo, se entrevistaron 269 personas con el fin de determinar el conocimiento que tienen sobre la pulpa del mango, determinar los gustos y preferencias del consumidor, y establecer la percepción frente a la variable precio.

Con la información recopilada, los autores sintetizaron concluyendo que en Bogotá, Chía y Cajicá existe un mercado potencialmente atractivo para la comercialización de pulpa de fruta. Con el fin de mejorar la presentación del producto, es indispensable contar con registro sanitario para las presentaciones ofrecidas (500gr, 1500gr y 3000gr).

De igual forma, se concluyó que la pulpa de fruta debe contar con dos líneas de producto, una cortada en trozos elaboradas a partir de mango de azúcar y otra cortada en trozos elaborada con mango Tommy. Finalmente, los autores recomiendan crear un centro de distribución dentro de la ciudad de Bogotá, con ubicación de referencia hacia el noroccidente de la ciudad para tener una salida directa hacia Chía y Cajicá. Incluir dentro del personal un equipo promotor del producto, los cuales se encarguen de dar conocer la pulpa en los diferentes

puntos de ventas y realizar una investigación de mercados encaminada hacia el mercado institucional, para poder determinar la viabilidad de las estrategias propuestas para la empresa.

4.3. Regionales

Un proyecto realizado por (González & Ochoa, 2016) realizó una investigación de mercados que determinó la oferta y la demanda de la pulpa de frutas en establecimientos comerciales como restaurantes, hoteles y heladerías de los municipios de Herrán, Ragonvalia y Chinácota. Para este propósito se realizó una investigación cualitativa y exploratoria de tipo descriptivo sobre una muestra no probabilística por conveniencia constituida por 40 establecimientos comerciales de los sectores mencionados.

De igual manera se aplicó una encuesta a la población objetivo para poder realizar su respectiva caracterización. Dentro de los resultados encontrados, los autores definieron que se encontró un interés particular por parte de restaurantes y hoteles para adquirir pulpa de fruta natural en grandes cantidades.

De la población encuestada, el 50% utiliza la pulpa de fruta dentro de establecimientos comerciales, y dentro de la población que no utilizaba este alimento, se encontró un 70% que estaba interesado en hacerlo. Las frutas más demandadas fueron la mora, el lulo y maracuyá. Con respecto a la población consumidora el 33% de ellos adquiere la pulpa de fruta del distribuidor y un 28% compra la fruta sin procesar en la plaza de mercado, encontrando una necesidad ya que no se registraron empresas despulpadores al interior de la región estudiada. Basado en esta información, los autores concluyen que la empresa estudiada debe trabajar en los siguientes aspectos con el fin de poder posicionarse y mantenerse dentro del mercado: producir un valor agregado al producto ofrecido, crear y mantener nuevos clientes, maximizar la satisfacción de los consumidores y clientes empresariales y establecer lineamientos estratégicos que permitan direccionar el desarrollo del negocio.

Un proyecto realizado por (Suárez, 2012), tuvo como objetivo diseñar la estructura de una comercializadora de internacional para frutas exóticas, para lo cual se identificó la oferta potencial de este tipo de producto en Santander, la demanda dentro del mercado internacional y se propuso la estructura de la empresa. Para el desarrollo del trabajo, se realizó una revisión bibliográfica en donde se determinaron las características de producción y cultivo de las frutas al interior del departamento, analizando su comportamiento histórico. De igual manera, se revisó material nacional para definir el comportamiento de los compradores internacionales, el flujo de exportaciones de las frutas y las ganancias generadas por empresa.

De acuerdo con el material recopilado por los autores, estos concluyeron que las características del mercadeo europeo y norteamericano exigen que la fruta a exportar sea de origen orgánico. Asimismo, se determinó que a pesar de que Colombia es un país atractivo para la exportación de frutas al exterior, las cantidades producidas no son suficientes para suplir la demanda existente, considerándose necesario aumentar la capacidad de producción por producto. De la mano con el planteamiento anterior, es necesario crear una conciencia de exportación al interior del gremio productor, ya que muchos agricultores de la zona generan pequeñas producciones para ventas a nivel local. Finalmente, los autores establecieron que aunque la idea de negocio genera ganancias considerables, su puesta en marcha necesita de una gran inversión de capital, lo cual es una limitante con la cual se enfrentan frecuentemente los productores agrícolas del país.

La tesis de grado presentada por (Murcia, 2010) realizó un estudio de mercados con el fin de determinar la demanda para la pulpa de fruta y ají jalapeño en Bucaramanga y su área metropolitana. Para lo anterior, se realizó una encuesta mediante la cual se identificaron los principales lugares en donde los habitantes de la ciudad adquieren estos productos, así como la inversión que hacen en la compra de los mismos, se determinó tanto el mercado potencial como

el mercado objetivo y las alternativas de los canales de comercialización. La población muestra contó con 299 establecimientos comerciales de la región.

Dentro de los hallazgos más relevantes, los autores mencionaron que de la población encuestada, 89.6% utilizaba frutas y ají, y de ellos el 84.7% se mostró interesado en adquirir los productos que la empresa pretendía ofrecer. Con respecto a las frutas de mayor consumo se encontraron la mora, la guayaba y el lulo.

De igual forma, los autores reportaron que los productos ofrecidos al público no cumplían con las necesidades ni exigencias del mercado, ya que se evidenció descontento en las cantidades que los clientes se veían sujetos a comprar. Finalmente, los autores concluyen mencionando que la idea de negocio propuesta dentro del trabajo de grado era viable, debido a que existía una demanda insatisfecha considerable al interior del municipio.

5. Marco de referencia

5.1. Marco conceptual

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y ganancias).

Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total. (A.M.A, 2018)

Así, el plan de marketing debe llevar una formulación escrita y los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). (McCarthy & Perreault, 1997).

Igualmente, (Keller, 2012) sugiere que el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

Así, el Marketing se define como el conjunto de herramientas utilizadas para abrir y mantener las relaciones comerciales entre consumidores y empresas, informando sobre el valor del producto o servicio ofrecido. A través del marketing se realiza la segmentación del

mercado, la cual clasifica al mercado total en pequeños grupos basado en las características específicas de los consumidores (IICA, 2018). El marketing o mercadeo, es considerado entonces como un elemento fundamental al momento de abrir una idea de negocio, ya que puede dar una mirada sobre las características que debe tener el producto o servicio a ofrecer, así como el comportamiento que tendrán los consumidores al momento de la oferta y el potencial de ganancias que se pueden llegar a generar.

Con el fin de determinar todas las características que conforman la estrategia de mercado, es necesario realizar una investigación de mercados, la cual consta de un proceso mediante el cual se relacionan el consumidor, el cliente y el público en general identificando las oportunidades y problemas que existen dentro del mercado actual (Monteferrer, 2013). Esta información permite evaluar las acciones de mercadeo utilizadas al interior de una empresa, monitorear el desempeño de las estrategias de mercadeo, y mejorar el efecto que tienen estas estrategias sobre la productividad de la entidad (Brunet & Turck, 2003).

Durante la realización de este trabajo investigativo, se definen aspecto como la demanda o la intención que tienen los consumidores en obtener un producto o servicio, el número esperado de ventas el cual se diferente de la demanda ya que esta es la acción directa de adquirir el elemento, se realiza el análisis de la oferta y se determinan los componentes del proceso de comercialización

La comercialización de un producto, entendida esta el conjunto de acciones que se desarrollan para hacer que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor. Entre las actividades que se realizan dentro de la comercialización de se encuentran: comprar, vender, transportar, financiar, almacenar, entre otros (IICA, 2018). Este es un elemento clave dentro de la cadena productiva de una empresa, ya que pone en contacto al cliente externo con el producto y a su vez, con la empresa misma.

Es así como gran parte del trabajo que realiza la entidad depende del impacto que pueda tener la comercialización del bien y/o el servicio sobre las utilidades de la empresa, su reconocimiento y posicionamiento dentro mercado, siendo este último definido como la ubicación establecida que ocupa una empresa entre sus clientes y consumidores frente a su competencia (Monteferrer, 2013). En este sentido, la idea que tengan los consumidores sobre una marca o producto es lo que hace que una empresa se diferencie frente a otras. Dentro de las características del posicionamiento de un producto se encuentran precio, calidad, categoría del producto, beneficios, atributos del producto y el uso o su aplicación (Montero, 2017).

Con el fin de mejorar cada vez más dicho posicionamiento, la empresa debe emplear, además de la investigación de mercados, otras herramientas como lo son la mezcla de marketing y el plan de mercado. El *marketing mix* se refiere al conjunto de herramientas tácticas del marketing que son controlables y que se constituyen por el producto, el precio, la plaza y la promoción. Su adecuada combinación produce un efecto deseado dentro del mercado meta de la empresa (FADU, 2013).

Por otro lado, el plan de mercado consta de las estrategias que buscan fortalecer las capacidades que tiene una empresa mediante la evaluación del análisis interno y externo en el cual se desenvuelva la misma con el fin de generar medidas que permitan alcanzar los objetivos corporativos propuestos (González & Ochoa, 2016).

5.2. Marco teórico

5.2.1. Análisis del entorno general Como indica (Licha, 2000), el análisis del entorno es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores. Ello obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo de conocimientos sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas.

5.2.1.1. Análisis externo. De acuerdo con (Paredes, 2010) el análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento (ver figura 1).



Figura 1. Análisis externo

Fuente: (Paredes, 2010)

Para el desarrollo del análisis externo en el presente trabajo, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual, por sus siglas, estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan afectar el desarrollo de la empresa. Mediante

este instrumento se evalúa y analiza la situación actual de la organización dentro de su entorno con el fin de tomar decisiones estratégicas que logren beneficiarla (Prieto, 2014).

5.2.1.2. Análisis interno. En el análisis interno de la empresa (ver figura 2) se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción y organización. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (Espinosa, 2018)

Esta parte del análisis estratégico es muy importante, porque a través de ella se hace un diagnóstico de los puntos claves del proyecto o de la empresa en marcha, los cuales garantizarán el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector. (Paredes, 2010)



Figura 2. Análisis interno

Fuente: (Paredes, 2010)

5.2.2. *Matriz DOFA*

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. (Chapman, 2020)

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2006)

5.2.2.1. Visión general del análisis DOFA. (Amaya, 2004), presenta un resumen práctico del proceso DOFA, dando una breve explicación de lo que se incluye cada actividad:

1. Descripción del problema y delimitación: En este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. La descripción del problema a analizar debe incluir: 1. Descripción general del problema, 2. Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar un caso dificultad para la empresa y 3. Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar.
2. Preparación de la matriz DOFA: Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

3. Elaboración de la matriz de impactos: Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto. Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).
4. Matriz de estrategias: Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continua con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.
5. Indicadores y otros controles: La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y sus correspondientes dependencias o posibles funcionarios líderes de cada etapa. También se deben incluir los costos, el posible presupuesto requerido durante la ejecución de cada una de las actividades, en la que se determine el flujo de caja estimado.

5.2.3. KPI

La medición de los resultados en los procesos según los objetivos de la organización permite definir qué tan efectiva es la gestión de mantenimiento. Por lo tanto, en el diseño de los indicadores es necesario elaborar un plan de acción integral que garantice el alineamiento de los objetivos globales de la compañía con los del área y defina estrategias coherentes para llevar a cabo las metas. (Tamayo & García, 2009)

El establecimiento de KPI'S en una empresa suele derivar generalmente en un Cuadro de Mandos o Balance Score Card, herramienta que recogería los principales indicadores de

marketing o de la empresa a nivel gerencial/presidencia. Y posteriormente a nivel área de impacto: SEO, PPC, Email Marketing, Social Media, etc. (Manuel, 2020)

Para evaluarlos objetivos, se pueden tener distintas perspectivas. A continuación, se presentan algunas que pueden considerarse en el presente proyecto:

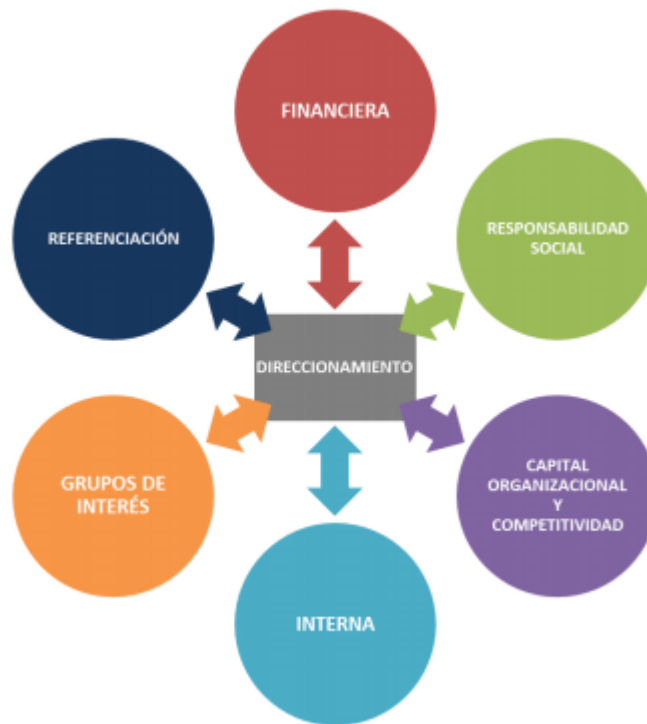


Figura 3. KPI

Fuente: (Universidad de los Andes, 2020)

- **Sostenibilidad Financiera:** Valora el desempeño financiero para examinar la sostenibilidad económica.
- **Responsabilidad Social:** Evalúa el cumplimiento de las responsabilidades frente a la Sociedad.
- **Capital Organizacional y Competitividad:** Analiza variables que determinan la permanencia, crecimiento y sostenibilidad del negocio, creatividad e innovación en la respuesta al entorno y crecimiento de la organización.

- Interna: Mide la eficiencia y eficacia de los procesos internos que facilitan el funcionamiento de la empresa.
- Grupos de Interés: Permiten a la empresa visualizar el impacto y la aceptación de los procesos desde el punto de vista del cliente tanto interno como externo.
- Referenciación: Permite a la empresa medirse y evaluarse con respecto a los “competidores” y ante organizaciones con sus mismos intereses (benchmarking).
(Universidad de los Andes, 2020)

5.3. Marco legal

En este apartado se expone la normativa vigente relacionada con la temática a desarrollar en el presente proyecto de grado.

- Ley 1340 de 2009: Esta normativa pretende imponer una competencia protegida al interior de los mercados del país, facilitando a los usuarios las herramientas para su seguimiento y optimizando las estrategias con las que cuentan las autoridades para mantener la libre competencia dentro de todo el territorio nacional (Congreso de Colombia, 2009).
- Ley 1480 de 2011: También conocida como el Estatuto del Consumidor, tiene como finalidad proteger, promover y garantizar la seguridad de los consumidores colombianos mediante el ejercicio de sus derechos, protegiendo su salud frente a los productos que se adquieren, brindando educación e información imparcial para que estos puedan tener libre decisión sobre los productos escogidos para su compra y consumo (Congreso de Colombia, 2011).

- Ley 1581 de 2012: La ley de la Habeas Data, determinada bajo la Ley 1581, determina las disposiciones para la protección de datos personales proporcionados por las personas que hayan tenido relación con bases de datos o archivos de tipo comercial (Congreso de Colombia, 2012).
- Resolución 20009 de 2016: Por medio de esta legislación se establecen los requisitos que deben cumplir los productores de alimentos de consumo humano con el fin de obtener la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (ICA, 2019).
- Decreto 4003 de 2004: Mediante esta legislación se determina el proceso administrativo que debe adoptar el agricultor con el fin de elaborar, adoptar y aplicar los reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias en las actividades relacionadas con la producción agroalimentaria (Presidente de la República, 2004).
- Norma ISO 22000 de 2018: Esta normativa internacional establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de seguridad alimentaria con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos producidos para consumo humano a lo largo de toda su cadena productiva (BSI, 2019).

6. Metodología

6.1. Tipo de estudio

El trabajo a desarrollar será de descriptivo ya que pretende conocer cuál es la situación actual del consumo de mango y frutales en la población de Bucaramanga, Santander, con el fin de establecer las estrategias de mercado que se utilizarán para que la empresa pueda penetrar dentro de este mercado. De igual forma, presenta un enfoque cuantitativo a su vez que se realizará un análisis estadístico para la recolección de los hallazgos. Finalmente, el proyecto será de corte transversal, ya que se refería a un fenómeno que se estudia en un periodo de tiempo determinado sobre una población muestra (García, 2004).

6.2. Población y muestra

6.2.1. Población.

La población para el trabajo de grado incluyó a los habitantes del municipio de Bucaramanga, Santander. En la Figura 4 se presenta la distribución actual de la población al interior de la ciudad.

n = Tamaño de la muestra

N =Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población, que cuando no se obtiene su valor es de 0.5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para 95% =1.96

e = Límite aceptable error muestral = 0.05

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{526.056 * 1.96^2 * 0.5^2}{(526.056 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 384$$

Luego de lo anterior, se estableció el número de habitantes por zona, tomando como referente la información de la Figura 4:

- Zona sur: 162.972 habitantes (30.98%).
- Zona oriente: 140.299 habitantes (26,67%).
- Zona norte: 133.933 habitantes (25,46%).
- Zona occidente: 80.328 habitantes (15,27%).
- Zona centro: 8.627 habitantes (1,64%).

Con el fin de conocer el tamaño de muestra de cada zona se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio estratificado proporcional, la cual indica (Ochoa, 2015):

$$nH = \left(\frac{Nh}{N} \right) * n$$

Ecuación 2: Fórmula muestreo aleatorio estratificado proporcional

Donde:

nH = Tamaño de la muestra de la zona.

Nh : Tamaño de la población en relación con la zona.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra completa.

Al aplicar la fórmula por zonas se encontraron los siguientes resultados:

Zona sur:

$$nH = \left(\frac{162.972}{526.056} \right) * 384 = 119$$

Zona oriente:

$$nH = \left(\frac{140.299}{526.056} \right) * 384 = 102$$

Zona norte:

$$nH = \left(\frac{133.933}{526.056} \right) * 384 = 98$$

Zona occidente:

$$nH = \left(\frac{80.328}{526.056} \right) * 384 = 59$$

Zona centro:

$$nH = \left(\frac{8.627}{526.056} \right) * 384 = 6$$

6.3. Instrumentos

6.3.1. Encuesta Teniendo en cuenta la literatura revisada para la construcción del marco referencial del presente trabajo, así como trabajos previos realizados, se construirá una encuesta de 16 preguntas cerradas la cual ayudará a caracterizar al mercado objetivo, siendo este el instrumento principal para la recolección de la información durante el trabajo de campo (ver apéndice A). Este documento es de autoría propia y fue avalado por el director del presente trabajo, quien es docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UPB en Bucaramanga.

6.3.2. PESTEL El análisis PESTEL, que por sus siglas significa político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, es una herramienta utilizada para analizar el entorno externo donde se desenvuelve una empresa. A través de esta herramienta se logran identificar tanto las oportunidades que tiene como las amenazas a las cuales se enfrenta (Corvo, 2018). Mediante esta herramienta se analizarán todos aquellos factores que no puede controlarla empresa y que impactan sobre su actividad comercial.

6.3.3. Las 5 Fuerzas de Porter Dentro del análisis del microentorno se realizará la determinación de las 5 fuerzas de Porter, las cuales tienen en cuenta los factores: poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores (Porter, 2009). La finalidad de la aplicación de este análisis es maximizar los recursos vigentes que puede utilizar la organización para la implementación de estrategias de marketing que puedan impactar de manera positiva en sus ventas.

6.3.4. Matriz DOFA La matriz DOFA, es una técnica de planeación mediante la cual se pretende analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa con el fin de determinar estrategias y tomar decisiones que puedan mejorar el direccionamiento de esta. (Rodríguez, 2018). Mediante la DOFA se propondrán las estrategias de marketing que se analizarán con base en el análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) previamente realizado.

6.4. Fases de la investigación

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se exponen las actividades a desarrollar para resolver cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 1.

Fases de la investigación

Objetivo	Actividades a desarrollar
Caracterizar a la población objetivo del mercado mediante la aplicación de una encuesta con el fin de conocer su comportamiento con respecto al consumo de mango y frutales en la región de Bucaramanga, Santander.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta de fuentes secundarias 2. Organizar las jornadas de aplicación de encuestas 3. Abordar a la muestra y aplicar las encuestas 4. Tabular la información recopilada mediante Excel 5. Graficar y analizar los resultados
Realizar un análisis organizacional para conocer la situación actual de la empresa, tanto en el contexto interno como externo, estableciendo estrategias a través de una Matriz DOFA para poder seleccionar y evaluar estrategias más significativas en la comercialización de mango y frutales para la empresa Manwii.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la literatura para seleccionar el material a utilizar 2. Construir el análisis interno con la información recolectada en las encuestas 3. Realizar un análisis externo por medio de la herramienta PESTEL y Porter 4. Desarrollar la Matriz DOFA para determinar las estrategias de mercadeo.
Desarrollar un esquema de control y seguimiento mediante la herramienta Key Performance Indicators (KPI), con la cual se defina el cumplimiento de ventas y estrategias propuesto para la empresa Manwii.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las estrategias propuestas 2. Construir los indicadores de cumplimiento y seguimiento con base en las estrategias propuestas

Fuente: Elaboración propia.

7. Resultados

7.1. Caracterización de la población

La información dispuesta en la Tabla 2. Ficha técnica del estudio de mercado Tabla 2 habla sobre la ficha técnica de la investigación de mercados realizada. Estos datos sirven de soporte para el entendimiento de los resultados y los gráficos presentados en esta primera parte del capítulo.

Tabla 2.

Ficha técnica del estudio de mercado

Ficha técnica del estudio de mercado	
Objetivo de la investigación	Realizar un diagnóstico buscando determinar el consumo de mango y frutales dentro de la ciudad de Bucaramanga, Santander.
Descripción de la población objeto de estudio.	La población objeto de estudio incluyó a los habitantes del municipio de Bucaramanga, Santander.
Metodología de selección de la muestra	Para la selección de la muestra se realizó un muestreo estratificado aleatorio proporcional por zonas, teniendo en cuenta las 5 zonas de la ciudad: zona sur, oriente, norte, occidente y centro. Para obtener el valor de la muestra según esta estratificación, se aplicó inicialmente la fórmula de población finita y conocida para determinar el número de la muestra completa. Luego se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio estratificado proporcional, con el fin de hallar cada una de las submuestras de acuerdo con la estratificación seleccionada.
Tamaño muestral	El total de la muestra correspondió a 384 habitantes de Bucaramanga, de los cuales 119 pertenecieron a la zona sur, 102 a la zona oriente, 98 a la zona norte, 59 a la zona occidente y 6 a la zona centro.
Margen de confianza y margen de error	El margen de confianza utilizado fue del 95% con un 5% de margen de error.
Técnicas aplicadas para realizar el trabajo de campo	Se aplicó de manera presencial una encuesta de 16 preguntas cerradas creada por el autor del presente trabajo y avalada por parte de dos docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UPB en Bucaramanga.
Periodo de recolección de la información.	Los datos fueron recolectados dentro del segundo semestre del año 2020.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1. Encuesta Se aplicaron en total 384 encuestas por zonas al interior de la ciudad de Bucaramanga según como se calculó dentro de la metodología del presente trabajo. Los resultados a partir de la información recolectada se muestran en las figuras a continuación.

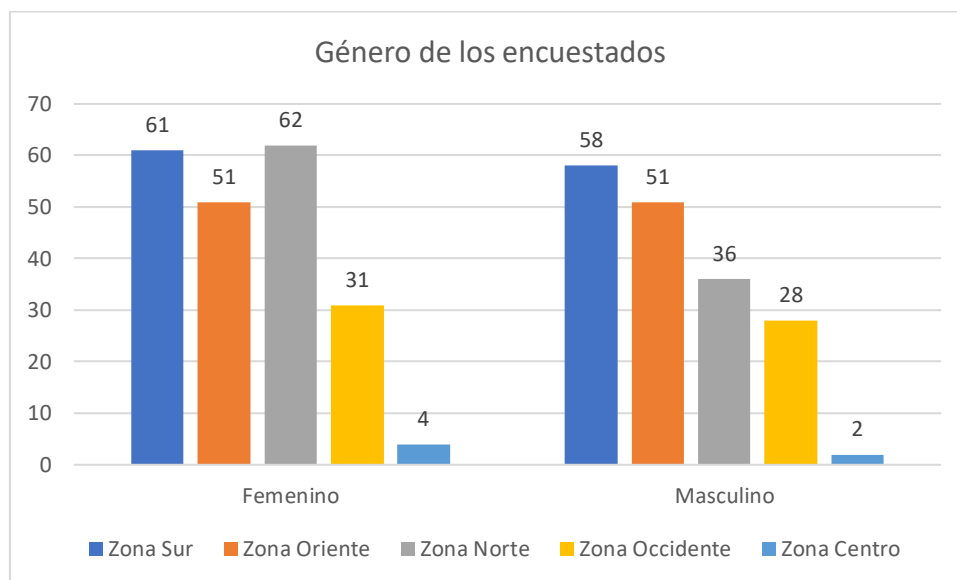


Figura 5. Resultados para la variable género.

Fuente: Elaboración propia.

La información de la Figura 5 expresa los resultados en cuanto al género de los encuestados. En este sentido, el 54% de la población estudiada fueron mujeres, las cuales se encontraron en mayor concentración dentro de la zona norte (16%), seguida de la zona sur (16%), la zona oriente (13%) la zona occidente (8%) y la zona centro (1%). Por otra parte, el 46% de la población analizada estuvo conformada por hombres, encontrándose estos en mayor número dentro de las zonas sur (15%), oriente (13%), norte (10%), occidente (7%) y centro (1%). Esta variable toma importancia debido a las diferencias que se encuentran en ambos géneros al momento de realizar una compra. De esta manera, la publicidad y la aplicación de las estrategias de mercadeo enfocados hacia la venta del producto pueden tomar provecho de la segmentación realizada al interior de las zonas de la ciudad.

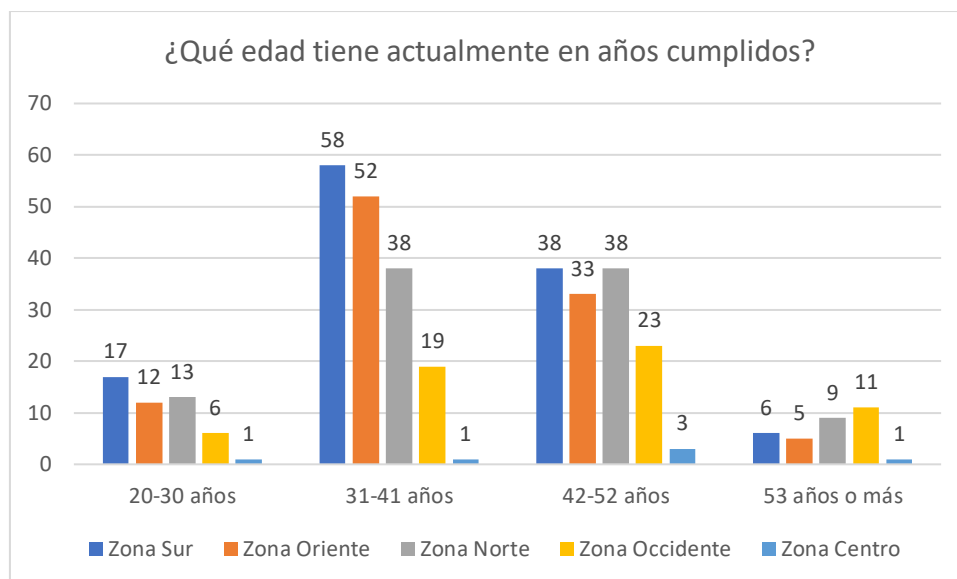


Figura 6. Resultados para la variable edad.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la edad, se encontró que el 44% de los encuestados se encontraron entre los 31-41 años, mientras que el 35% estaban entre los 42 -52 años, el 13% entre los 20-30 años y el 8% tenían 53 años o más (ver Figura 6). Para el caso de la compra de fruta, la variable edad puede estudiarse junto con el comportamiento de la compra, consumo y medios de comunicación de preferencia, ya que su análisis aislado podría sólo ser usado para una segmentación del mercado.

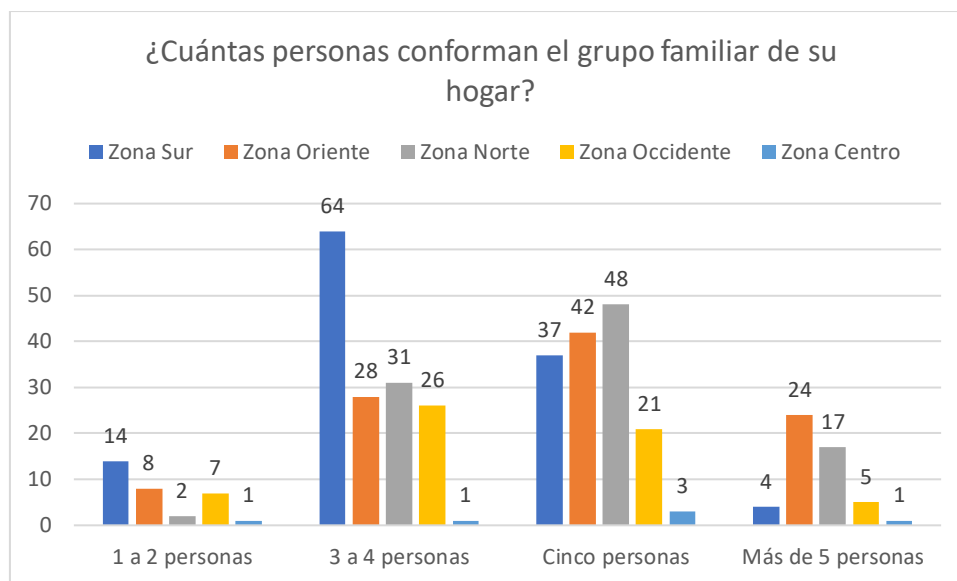


Figura 7. Número de personas que conforman los grupos familiares estudiados.

Fuente: Elaboración propia.

La tercera pregunta de la encuesta hace referencia al número de personas que conforman los grupos familiares de los encuestados. Por medio de la Figura 7 se observa que el 40% de los participantes vive con 5 personas, encontrándose una mayor concentración de estos grupos familiares en la zona norte (13%), oriente (11%), sur (10%), y menores concentraciones en las zonas occidente (5%) y centro (1%). De igual forma el 39% afirmó que en su hogar viven entre 3 a 4 personas, siendo estas pertenecientes en un 17% a la zona sur, 8% a la zona norte, 7% a la zona oriente, 7% a la zona occidente y 0% a la zona centro. Por otra parte, el 13% de la población estudiada afirmó que en su hogar hay más de 5 personas y el 8% refirió que viven sólo 1 o 2 personas. El análisis del número de personas por hogar y zonas de la ciudad permite facilitar el proceso de distribución de los productos, asegurando cantidades de frutas en cada uno de los sectores según la demanda, evitando de esta manera pérdidas por daños en las frutas durante su periodo de maduración.

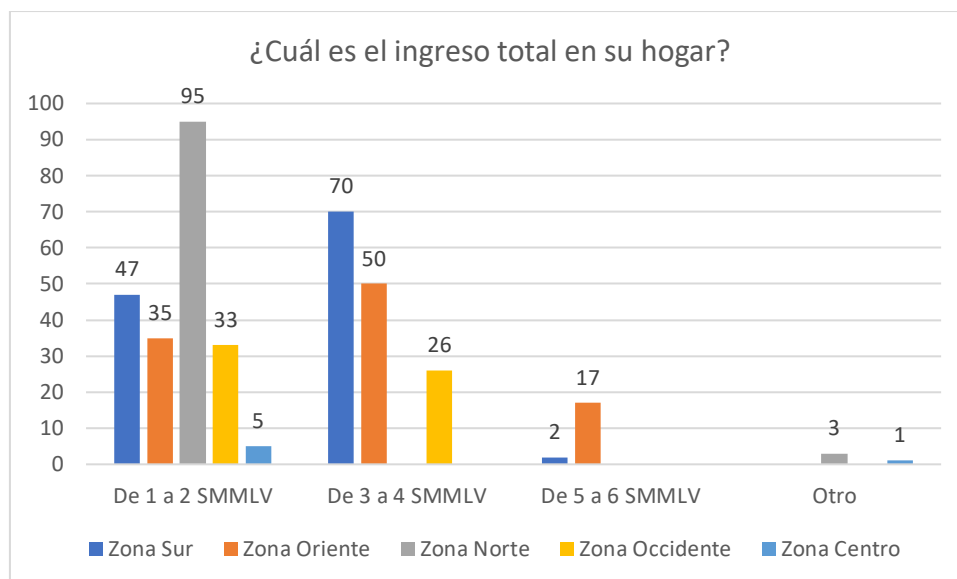


Figura 8. Ingreso total por hogar.

Fuente: Elaboración propia.

Una de las variables importantes al momento de ofrecer un producto es el ingreso total de los consumidores. Aun cuando el bien a ofrecer es de primera necesidad, en ocasiones los valores de las cosechas tanto de mango como de frutales aumentan debido a la dinámica entre la oferta y la demanda, por ende, el poder adquisitivo de las familias consumidoras juega un papel significativo al momento de determinar una frecuencia en el consumo de los productos independientemente de la variable precio. En este sentido, la Figura 8 expone la información correspondiente al ingreso total por hogar estudiado, en donde se logró determinar que el 56% de la población estudiada gana entre 1 y 2 SMMLV, y que de ellos, el 25% se encuentran ubicados en la zona norte, el 12% en la zona sur, el 9% en la zona oriente, el 9% en la zona occidente y el 1% en la zona centro. De igual forma, el 38% del total de la muestra afirmó que entre sus familiares se ganan entre 3 a 4 SMMLV siendo estos hogares ubicados en las zonas sur (18%), oriente (13%) y occidente (7%). Por último, tan sólo el 5% de los encuestados gana entre 5 y 6 SMMLV, de los cuales el 4% se encuentran ubicados en la zona oriente y el 1% en la zona sur y el 1% manifestó ganar otro valor diferente.

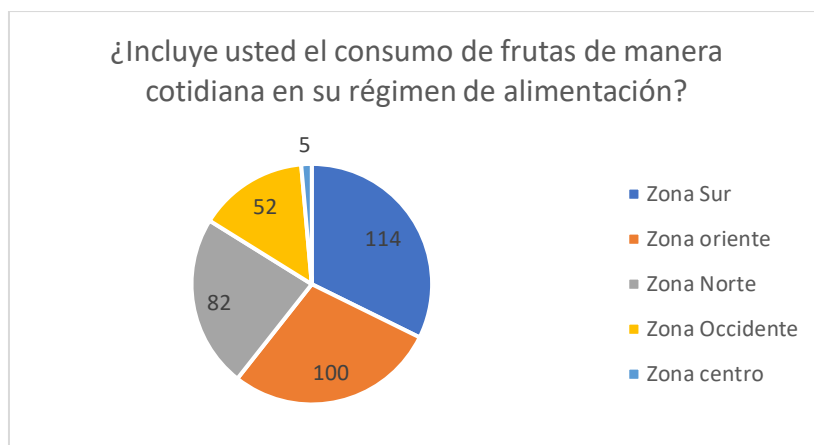


Figura 9. Personas que incluyen frutas dentro de su alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

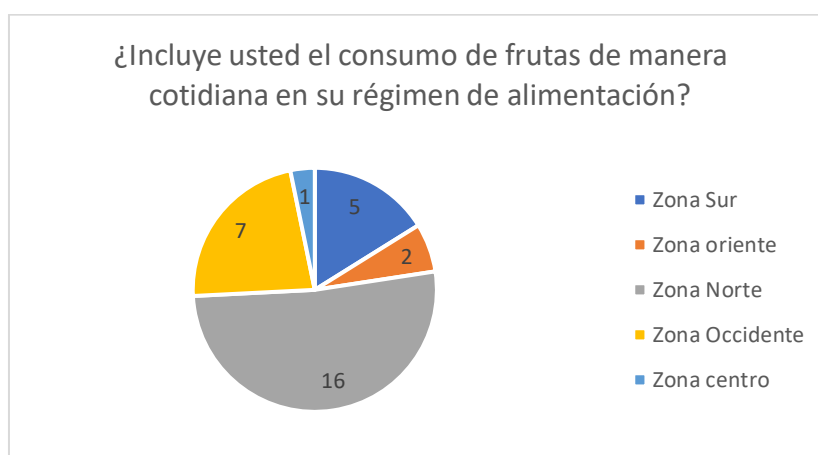


Figura 10. Número de personas que no incluyen frutas dentro de su alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la información de la Figura 9 y la Figura 10, en ellas se logra visualizar que el 92% de los encuestados consumen frutas de manera cotidiana (30% ubicados en la zona sur, 26% en la zona oriente, 21% en la zona norte, 14% en la zona occidente y 1% en la zona centro), mientras que el 8% respondió que no lo hace (de ellos el 4% se encontraron en la zona norte, el 2% en la zona occidente, el 1% en la zona sur el 1% en la zona oriente y el 0% en la zona centro). Esto es considerado como una fortaleza para la empresa Manwii, teniendo en cuenta que se espera ofrecer tanto mango como frutales en su presentación natural, así como en otras presentaciones dependiendo de las preferencias del mercado analizado.

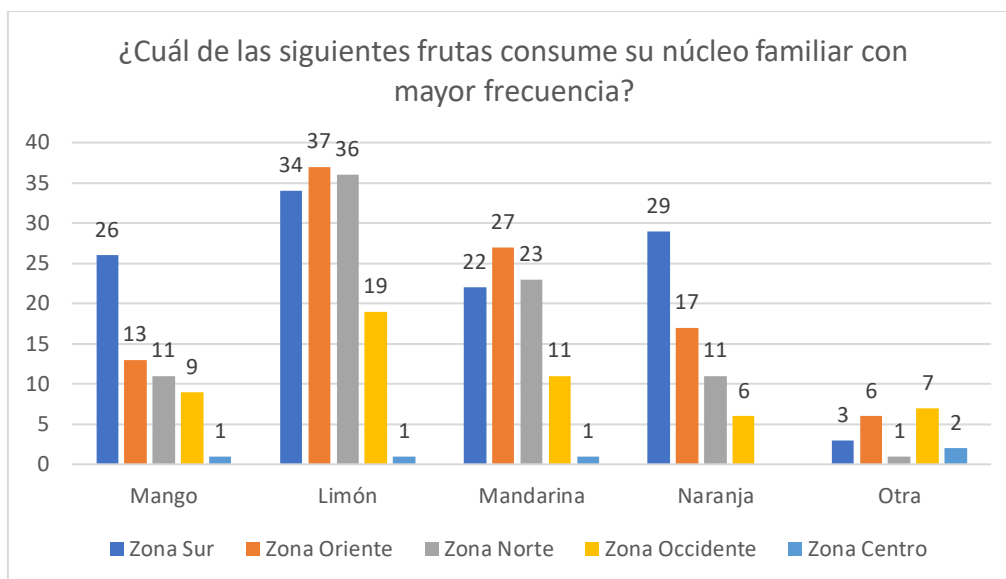


Figura 11. Frutas consumidas con mayor frecuencia.

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la Figura 11 se ilustra la variable frutas consumidas con mayor frecuencia, interrogándose de manera específica por el mango, el limón, la mandarina y la naranja ya que estas son las frutas que estará comercializando Manwii. De ellas, el limón fue seleccionado en un 36%, siendo consumido con mayor frecuencia en la zona oriente, la mandarina se consume por un 24% de la población estudiada, de los cuales el 8% se encuentra ubicado en la zona oriente, la naranja es la tercera fruta más consumida, contestada por el 18% de los encuestados, encontrándose la mayor cantidad de sus consumidores dentro de la zona sur, y el mango fue la fruta menos consumida según la encuesta, seleccionada por el 17% de los encuestados, de cuales el 7% se encuentran ubicados en la zona sur. Dentro de esta misma pregunta se dejó un espacio para incluir otras frutas, dentro de las cuales se encontraron la manzana, las uvas, el banano, la piña, la papaya, y la guayaba. Estas frutas son consumidas por el 5% de los encuestados y con respecto a los sectores, los consumidores se encuentran en mayor concentración dentro de la zona occidental de la ciudad (2%).

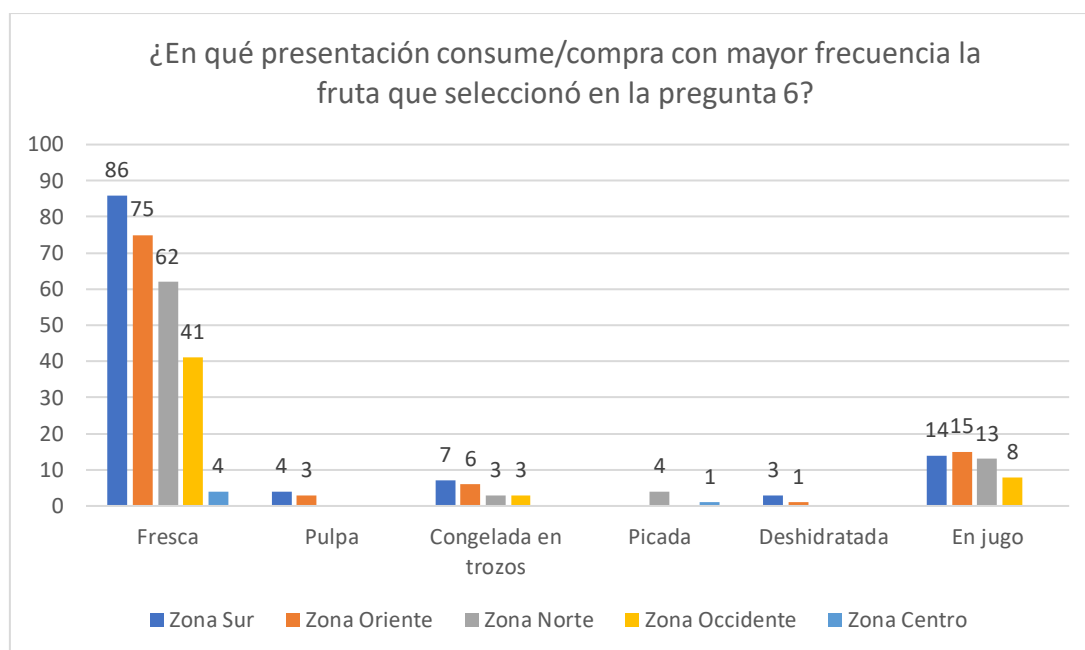


Figura 12. Presentación en la cual los encuestados compran las frutas.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las presentaciones de compra y consumo de las frutas, el 76% de la población estudiada afirmó que consume la fruta en su presentación natural o “fresca”. De este porcentaje el 24% vive en la zona sur, el 21% en la zona oriente, el 18% en la zona norte, el 12% en la zona occidente y el 1% en la zona centro. Por otra parte, el 15% de la población total encuestada respondió que consume su fruta favorita en jugo, mientras que el 5% compra la fruta congelada en trozos, el 2% la consigue en pulpa, el 1% la consume picada y el 1% la adquiere deshidratada, tal como se observa en la Figura 12. Lo anterior indica que el fuerte de la empresa Manwii debe ser la venta de mango y frutales en presentación natural o intentar impulsar la compra de presentaciones como congelada o en pulpa, de las cuales sólo podría ofrecerse el mango.

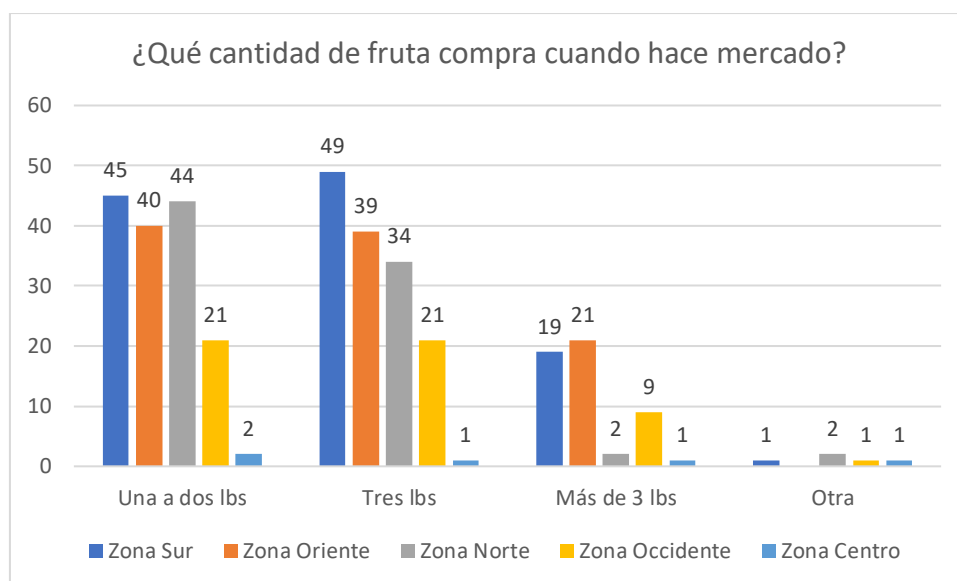


Figura 13. Cantidad de fruta comprada dentro de la población analizada.

Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de cantidades de fruta compradas, se logró identificar que el 43% de los consumidores encuestados que consumen fruta compran de 1 a 2 libras, mientras que el 41% de ellos compra 3 libras, el 15% adquiere más de 3 libras y el 1% de ellos compra otras cantidades, como por ejemplo frutas por unidad. En cuanto a la distribución por zonas, los que compran 1 a 2 libras de fruta se encuentran mayoritariamente ubicados en la zona sur (13%), al igual que los que compran 3 libras (14%), mientras que los que compran más de 3 libras se encuentran ubicados en mayor medida dentro de la zona oriente (6%) (ver Figura 13). Esta información, junto con la identificación de los posibles puntos de distribución permite tener de manera más precisa un aproximación a las cantidades de frutas que pueden ser vendidas por sector de la ciudad y tipo de fruta, con el fin de tener un adecuado control de la venta de cada uno de los productos ofrecidos por la empresa.

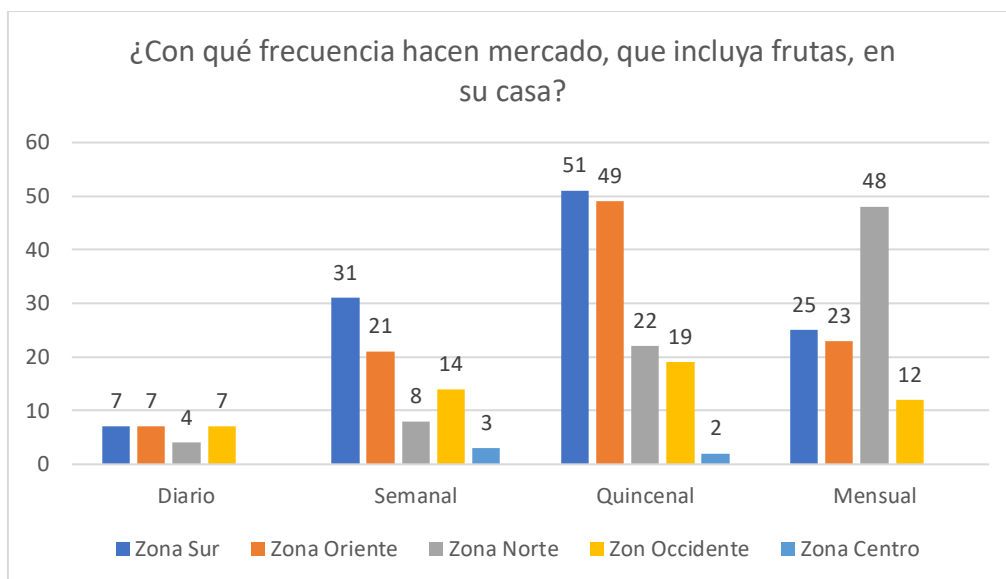


Figura 14. Frecuencia en la cual se compran las frutas.

Fuente: Elaboración propia.

La variable frecuencia de compra de frutas, permite programar el abastecimiento de los productos de distribución con los productos a ofrecer, teniendo en cuenta la dinámica de compra de los consumidores. Para el caso de la encuesta aplicada, la Figura 14 expone que el 40% de los encuestados compra frutas cada 15 días, mientras que el 31% de ellos lo hace de manera mensual, el 22% de manera semanal y el 7% de manera diaria. Esta variable, junto con los ítems estudiados en la figura anterior permite crear una representación de la cantidad de fruta que debe ofrecerse dentro de cada punto de distribución para evitar la saturación de los mercados por sectores.

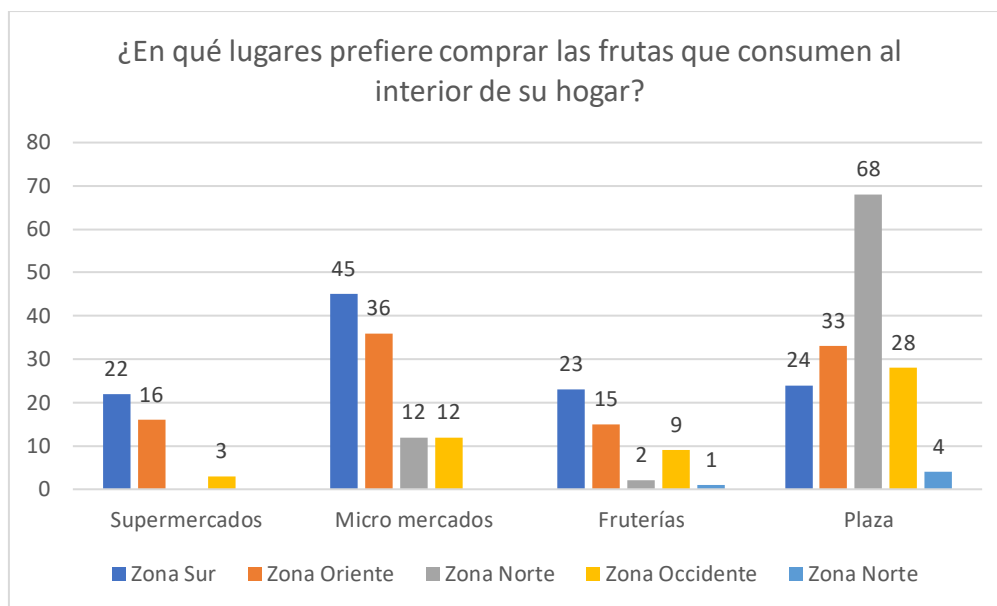


Figura 15. Evaluación de la plaza.

Fuente: Elaboración propia.

La información de la Figura 15 permite determinar de manera precisa cuáles son los mejores lugares para ofrecer los productos de la empresa, basado en el comportamiento de compra del mercado objetivo. De esta manera, el 44% de los consumidores prefiere comprar en las plazas de mercado, mientras que el 30% lo hace en micro mercados, el 14% lo hace en fruterías y el 12% en supermercados. Esta variable demuestra que los puntos de distribución preferidos por el mercado objetivo son una debilidad para la organización, debido a que el precio que pagan en las plazas de mercado para ofrecer las frutas es muy variable y depende de la demanda a nivel nacional. En este sentido, Manwii debe aplicar estrategias que logren direccionar a los consumidores hacia la compra de frutas en micro mercados o fruterías como principales fuentes de distribución de los productos, ya que estas plazas pueden asegurar una venta constante del producto y no requieren grandes cantidades de abastecimiento, situación que ocurre con los super mercados.

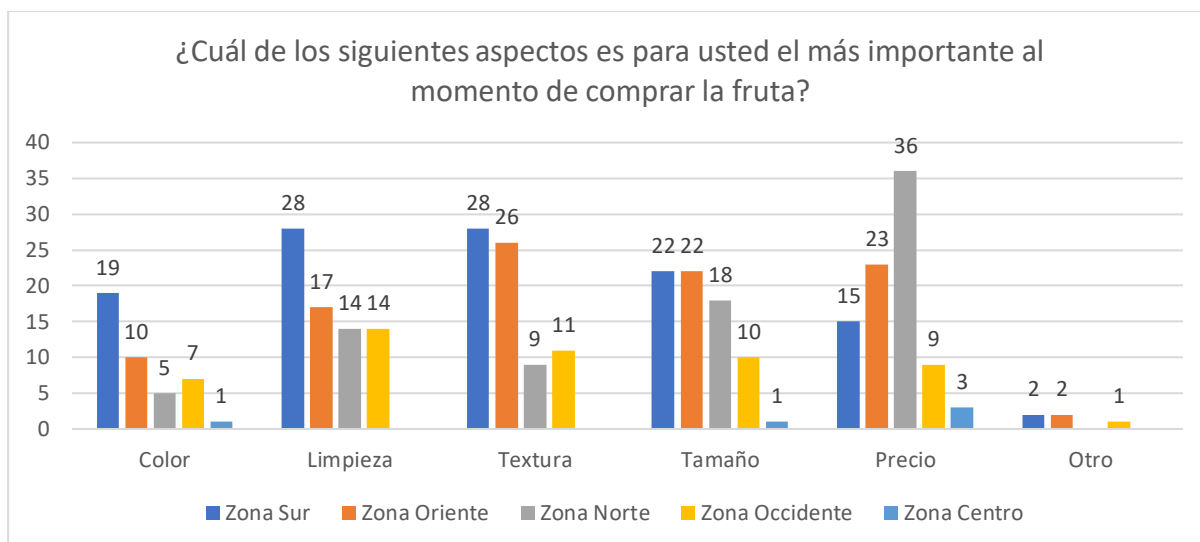


Figura 16. Aspectos importantes al momento de comprar fruta según la población encuestada.

Fuente: Elaboración propia.

La información de la Figura 16 hace referencia a las características que prefieren los consumidores al momento de comprar su fruta preferida. En este sentido, el precio fue el factor más seleccionado (24%), seguido de la textura (21%), la limpieza (21%) y el tamaño (21%), el color (12%) y otras propiedades como el empaque según la presentación y el estado de maduración de la fruta (1%). Para esta variable no se considera vital la segmentación por sectores, pero teniendo en cuenta las exigencias del mercado, se pretende ofrecer unas frutas que logren ser de precio justo, de buen tamaño, limpias y de textura agradable para el consumidor.

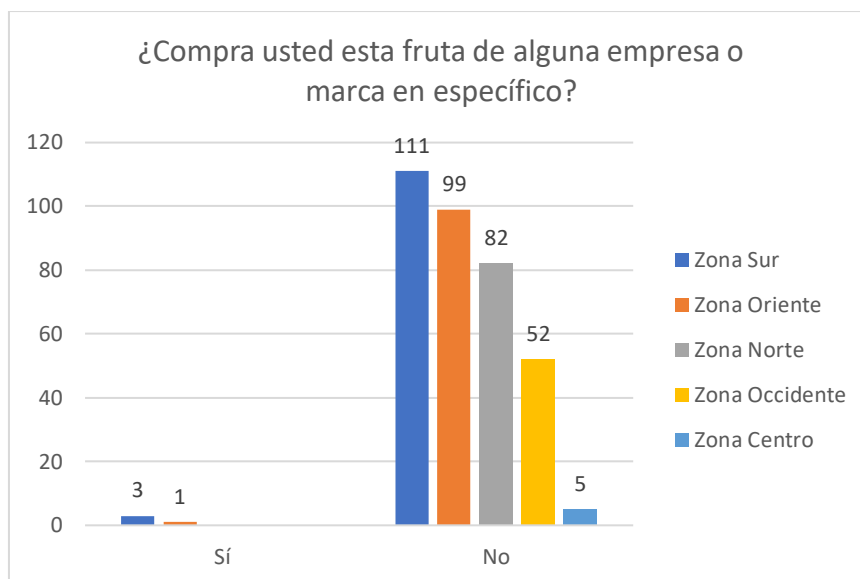


Figura 17. Evaluación de marcas.

Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de marcas, se logró evidenciar que el 99% de los consumidores estudiados afirmó que no reconoce marcas específicas al momento de adquirir sus frutas preferidas, de ellos el 32% se encuentran localizados en la zona sur, el 28% en la zona oriente, el 23% en la zona norte, el 15% en la zona occidente y el 1% en el centro. Por otra parte, sólo el 1% de los encuestados afirmó que si compra frutas de marcas específicas, cuando se trata de productos en presentación de fruta deshidratada (ver Figura 17). Esta variable es considerada como una fortaleza, ya que la empresa Manwii puede aprovechar esta ausencia de recordación de marca dentro del mercado específico para posicionarse rápidamente y obtener utilidades positivas.

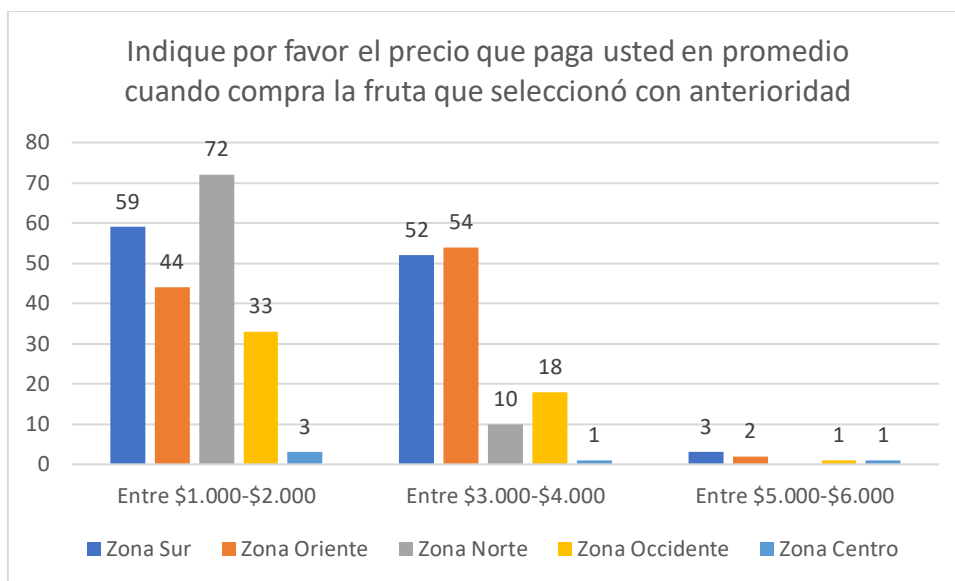


Figura 18. Evaluación del precio sobre los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la encuesta aplicada se tuvo también en cuenta la variable precio para su evaluación. La Figura 18 ilustra que el 60% del total de encuestados que compra frutas afirmó que pagaba un precio que oscila entre los \$1.000 y los \$2.000 COP, mientras que el 38% respondió que pagaba entre \$3.000 y \$4.000 COP y el 2% selección los precios entre \$5.000 y \$6.000 COP. Estos resultados en cuanto al precio del producto son estimaciones promedio que hacen los consumidores y deben ser contrastados con los históricos de ventas en algunos puntos de distribución. De igual forma, se debe tener en cuenta la cantidad de fruta comprada, así como su presentación al momento de hablar del precio.

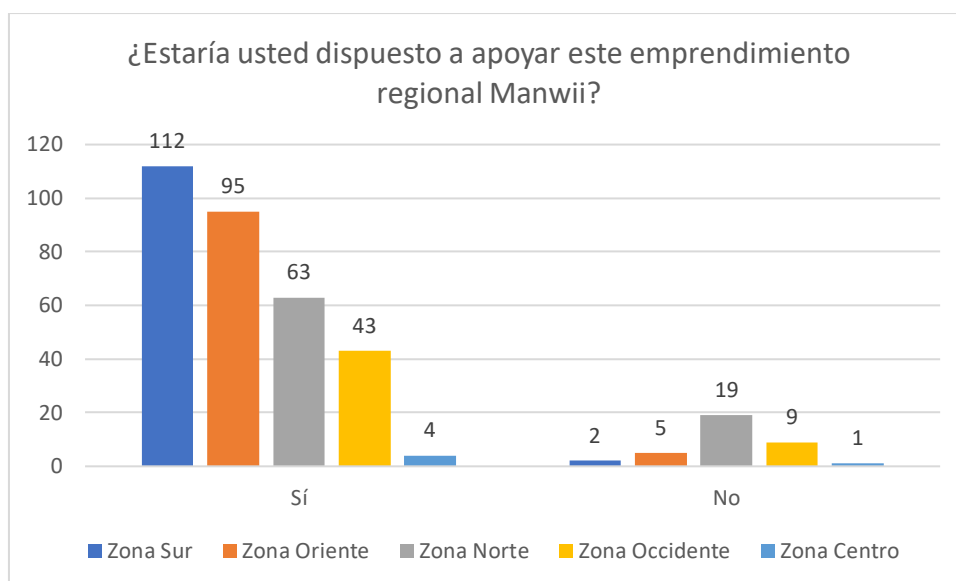


Figura 19. Porcentaje de personas que apoyaría la idea de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número 14 de la encuesta aplicada indagó sobre el total de personas estudiadas que estarían dispuestas a apoyar la idea de emprendimiento Manwii, a lo que el 90% del total de personas que compran frutas respondió de manera afirmativa, mientras que el 10% respondió lo contrario. Entre las personas que se encontraron dispuestas a comprar los productos de la empresa, el 32% se localizaron en la zona sur, el 27% en la zona oriente, el 18% en la zona norte, el 12% en zona occidente y el 1% en la zona centro. Por otra parte, dentro del grupo de personas que respondieron de manera negativa, el 5% se encontraron ubicadas en la zona norte, el 2% en la zona occidental, el 1% dentro del oriente, el 1% hacia el sur y el 1% en el centro de la ciudad (ver Figura 19). Esta segmentación permite determinar las zonas en las que la organización debe potenciar su mercadeo, con el fin de captar nuevos clientes y posicionarse dentro del mercado regional.

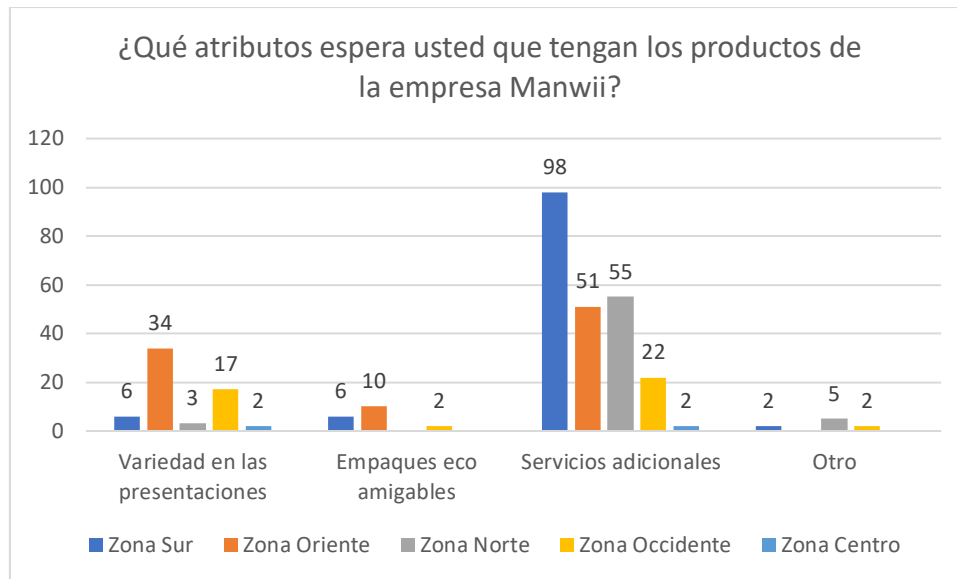


Figura 20. Atributos que se espera que ofrezca Manwii.

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta “¿Qué atributos espera usted que tengan los productos de la empresa Manwii?” en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa que del total de personas encuestadas dispuestas a comprar fruta del emprendimiento Manwii, el 72% respondió que espera que la organización ofrezca servicios adicionales, entre los cuales se pueden encontrar despachos a domicilio, el 19% respondió que espera que esta empresa tenga variedad en las presentaciones de sus productos y el 6% mencionó que en caso de utilizar empaques, esperan que estos sean eco amigables. Un 3% respondió que espera otro tipo de servicios como por ejemplo promociones. Esta información es útil para la etapa de captación de nuevos clientes, ya que además de la calidad de las frutas, la empresa puede entrar al mercado destacándose por los servicios adicionales que puede ofrecer a sus consumidores.

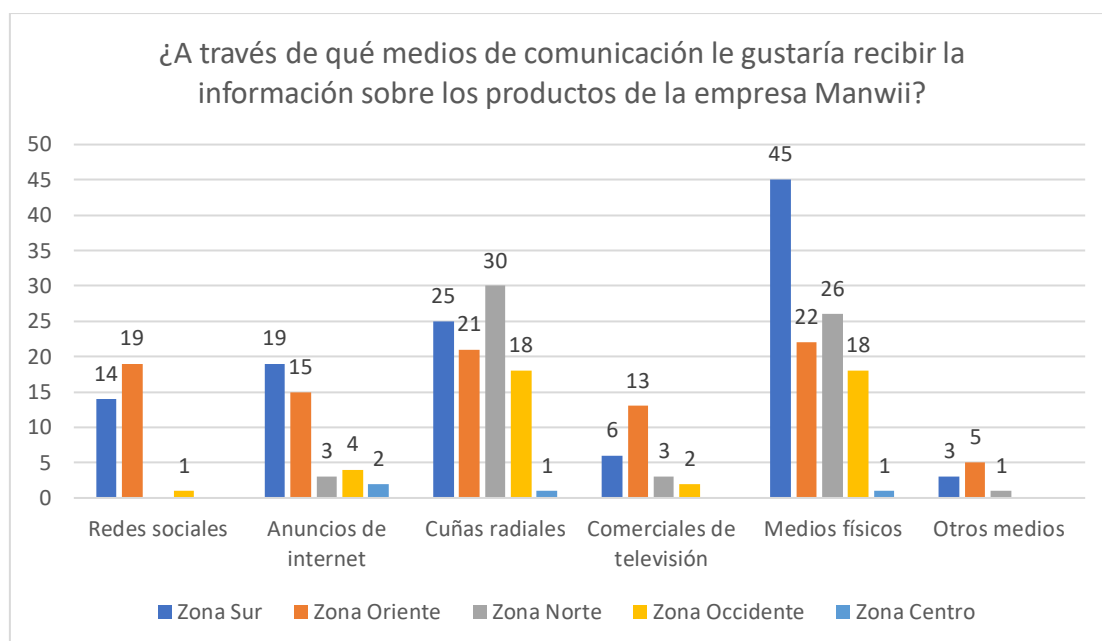


Figura 21. Evaluación de los canales de comunicación externa.

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se preguntó acerca de los medios de comunicación que los clientes potenciales de Manwii desearían recibir información sobre los productos (ver Figura 21). En este sentido, el 35% respondió que se inclina por el uso de medios físicos, el 30% por las cuñas radiales, el 13% por los anuncios de internet, el 11% por las redes sociales, el 8% por los comerciales de televisión y el 3% por otros medios como atención vía telefónica y promociones del producto por medio de personal físico y muestras. En este sentido, se considera viable decir que para el plan de difusión de la información, la organización Manwii debe incluir los medios físico (folletos, publicaciones catálogos o revistas), cuñas radiales en emisoras de la ciudad y el uso de internet por medio de anuncios y redes sociales.

La información recolectada en la encuesta fue analizada y se distribuyó entre fortalezas y debilidades que tiene la empresa Manwii con respecto a las características de consumo de la población objeto. Teniendo en cuenta esto, se determinaron las siguientes fortalezas: más del 90% de los encuestados consumen frutas, el limón es la fruta que se consume con mayor frecuencia entre la población objeto, el 40% de la población encuestada hace mercado de manera quincenal, no existe un posicionamiento de marca por parte de empresas competidores dentro del mercado y el 90% de las personas encuestadas que consumen frutas estarían dispuestas a apoyar el emprendimiento Manwii. Por otra parte, se determinaron las siguientes debilidades: La presentación más comprada por los consumidores es la fruta fresca, la mayoría de los encuestados compra entre 1 y 3 libras de su fruta preferida, las plazas de mercado son los lugares donde más frecuentan los clientes a comprar sus frutas, el precio es el factor más decisivo al momento de adquirir frutas y la mayoría de los consumidores no paga más de \$2.000COP cada vez que compra su fruta preferida. Esta información será posteriormente examinada dentro del capítulo de análisis estratégico y a partir de allí crear las estrategias de mercadeo más convenientes para la puesta en marcha de la comercializadora Manwii.

7.1.2. Evaluación del entorno La evaluación del entorno consistió en el análisis PESTEL para el estudio del macroentorno y la definición de las cinco fuerzas de Porter en relación con el microentorno. Con esta información se buscó detectar tanto oportunidades como amenazas presentes en el escenario el cual se desenvuelve la empresa Manwii.

7.1.2.1. Análisis PESTEL

- **Factores políticos y legales**

Debilidad en las políticas de comercialización del sector agropecuario: A pesar de que existe una congruencia entre los Planes Nacionales de Desarrollo comprendidos entre el periodo de 2002 – 2014, se evidencia que estos no han seguido el mismo enfoque y que al momento de realizar el análisis presupuestal no se han establecido líneas estrategias que tengan una continuidad entre cambios de periodo. Esto conlleva a que los planes propuestos para el sector agrícola no se lleven a cabo, debido a que gran parte de los cambios que necesita esta industria son planes a largo término los cuales deben tener un debido proceso y consecución. De la misma manera, esta situación ocasiona mayor desorganización a nivel del sector agrícola continuando con los atrasos a nivel productivo y restándole margen de productividad y utilidad a los productores agrícolas (MinAgricultura, 2018).

La explotación de predios rurales en Colombia se realiza sin título de propiedad:

Según el director de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), para el año 2018, el 58.3% de los predios rurales privados corresponden a menos de 3 hectáreas. Así mismo, de los 15 millones de predios que existen en el país, 11 millones son urbanos y 4 millones rurales; de estos últimos el 65% no posee información catastral, lo cual conlleva a que no exista un inventario físico jurídico de la propiedad. Así mismo, el 54% de los predios rurales son explotados sin título de propiedad, lo cual expone al productor a presentar barreras jurídicas y acceso limitado a la oferta institucional (Herrera, 2019).

Ministerio de Agricultura lanza la Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: Por medio de la expedición de la Resolución 464 de 2017, el

Ministerio de agricultura impulsa la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, la cual hace referencia a un sistema de producción dirigido por hombres, mujeres y familias pertenecientes a los gremios de campesinos, indígenas, afrodescendientes y palenqueros del país, los cuales tienen como objetivo producir, transformar y comercializar bienes y servicios agrícolas. Para llevar a cabo este proyecto, la política se basa en 10 ejes estratégicos: extensión rural integral y fortalecimiento de capacidades, bienes públicos y rurales, acceso y tenencia de tierras, incentivos y financiación, sistemas de producción sostenibles, circuitos cortos de comercialización, mercadeo social, diversificación productiva no agropecuaria, incidencia y participación y sistemas de información (MinAgricultura, 2018).

Programas como “coseche y venta a la fija” ayudan al establecimiento del precio de productos agrícolas: El programa de “Coseche y venta a la fija” a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, intenta eliminar o disminuir el número de intermediarios presentes durante la comercialización de frutas y verduras con el fin de que el productor pueda obtener mejores precios en su cosecha. Así mismo, el ministro pretende implementar este programa como una política de estado (MinAgricultura, 2018). De esta manera, la idea de negocio estaría siendo beneficiada, ya que este programa brinda herramientas que permiten acceder a compradores de manera más fácil.

El 50% del presupuesto agrícola del Gobierno Nacional está destinado para la provisión de bienes públicos del sector: Con el fin de estimular la producción agrícola a mediana y gran escala, el mandato del presidente Iván Duque tiene planeado que el 50% del presupuesto para el sector agropecuario será utilizado para mejorar servicios como los distritos de riego, las vías, la infraestructura digital, entre otras necesidades con el fin de fortalecer esta práctica dentro de país (MinAgricultura, 2019). Lo anterior es considerado entonces como una

oportunidad para la idea de negocio, con lo cual se lograría la disminución de los costos de producción, facilitando el desarrollo de la misma.

- **Factores económicos**

La baja productividad y pérdida de competitividad en los mercados nacional e internacional: Dentro del sector agropecuario se resalta como dificultad, la baja productividad y competitividad que tiene frente a otros mercados. Lo anterior se deriva de una serie de problemas a nivel estructural. Primero, Colombia cuenta con uno de los índices más bajos de productividad agrícola laboral, según la CEPAL. Así mismo, el país ha perdido participación dentro de las exportaciones, las cuales pasaron de ser del 31% en 1999 al 20% en el 2005. Esta falta de participación se ha visto ligada a situaciones externas como: la crisis económica mundial, las temporadas de lluvias, la apreciación de la divisa durante los años 2008 – 2013 y el boom de las materias primas. Dentro de otras situaciones que dificultan la competitividad del sector se encuentran: la ausencia de vías pavimentadas en zonas rurales, altos costos en el servicio de transporte, una baja cobertura de distritos de riego y drenaje a lo largo del país y la ausencia de asistencia técnica en gran parte de las entidades dedicadas al oficio de la agricultura (MinAgricultura, 2018).

Dificultades en el acceso a recursos financieros de bajo costo: Las inversiones en las fincas a lo largo del territorio nacional se ven limitadas debido a los elevados costos de financiación para las actividades, así como los altos costos de producción. Según el Censo Nacional Agropecuario realizado durante el 2014, el 89% de la población agropecuaria no tuvo acceso a crédito. Dentro de los problemas que se encuentran relacionados con la financiación se resalta: el alto costo de las transacciones, los bajos montos aprobados, las solicitudes de

garantía por encima de las posibilidades de pago de los productores así como el conocimiento limitado que tiene el sector financiero sobre las actividades agrícolas (MinAgricultura, 2018).

Para el año 2020 se espera que la agroindustria crezca hasta en un 3%: Con el crecimiento que tuvo el sector durante el año 2019, del 2.6%, los expertos anticipan que para el año 2020 la agroindustria podría tener un crecimiento hasta del 3%. Dentro de los factores que alientan esta estimación están la recuperación de los precios de algunos productos como el café a nivel internacional, el mejoramiento de la accesibilidad a los créditos y el buen desempeño de la tasa de cambio. Así mismo, el Gobierno Nacional tiene planeado impulsar cultivos de tipo exportación como el cacao, el aguacate Hass, el arándano, la yuca y el maíz. Lo anterior afecta de manera positiva otros cultivos para los cuales pueden aumentar su demanda a nivel internacional (Semana, 2019).

El precio de las frutas en Colombia ha tenido cambios drásticos debido a la crisis por pandemia: A razón de la crisis por la cual está atravesando Colombia debido a la pandemia por el Covid-19, y las medidas de aislamiento social preventivo, los colombianos en diferentes zonas del país realizaron compras de frutas y verduras de forma masiva. Este comportamiento elevó los precios de productos como el limón, el cual tuvo un incremento del 36% de su valor en los últimos días (CanalRCN, 2020). Lo anterior indica que el aumento del consumo de estos alimentos, independientemente de la causa, genera un efecto positivo en su valor al ser comercializado, lo cual podría ser considerado como una oportunidad para la idea de negocio.

El alza del dólar afecta la producción agrícola: A pesar de que la economía del país se encontraba por buen camino, debido a factores externos, desde mediados de marzo del 2020, el precio de dólar comenzó a subir, llegando en pocos días a valores por encima de los \$4.000

pesos (Portafolio, 2020). Lo anterior impacta de manera negativa sobre el sector agrícola, teniendo en cuenta que gran parte de los insumos utilizados para los cultivos son importados. Esto genera un aumento en los precios de producción, sin tener la certeza de que el producto pueda venderse a mayor precio, considerándose una amenaza para la idea de negocio.

- **Factores sociales**

Los niveles de pobreza son mayores en las áreas rurales del país: Tanto los ingresos como el índice de pobreza multidimensional indican que en Colombia, las personas que habitan en zonas rurales y dispersas tienen menor calidad de vida que las personas que viven en zona urbana. Así lo demostró un informe publicado por Gobierno Nacional, el cual indicó que para el año 2014 la pobreza multidimensional alcanzó un 44.1% en los centros poblados y rural disperso mientras que para las personas ubicadas en la cabecera municipal representó el 15.4%. Aspectos como el rezago escolar, el hacinamiento, la alta tasa de trabajo informal, las barreras de acceso a los servicios de salud y servicios públicos entre otros, afecta de manera notoria en la productividad de un individuo (DNP, 2015).

La población ha migrado del campo a la ciudad: Debido a la falta de empleo, la necesidad de mejorar sus condiciones de vida, y las consecuencias del conflicto armado, han hecho que gran cantidad de la población rural haya migrado hacia el área urbana en Colombia desde hace varias décadas. Dentro de los efectos que tiene el éxodo sobre el sector agroindustrial en el país se destacan: la escasez en la mano de obra agrícola, aumento de la tasa de trabajo infantil, así como la baja productividad debido a fallas en el proceso y a la necesidad de buscar trabajadores de manera informal para cumplir con las labores del campo (FAO, 2018).

El sector agrícola impulsa la generación de empleo: Desde del año 2017, el sector agroindustrial se ha convertido en la rama con mejor comportamiento con respecto a la generación de empleo, abriendo 278.000 nuevos puestos de trabajo. Así mismo, según las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el año 2018, la tasa de desempleo en el área rural fue del 5.4% siendo una de las más bajas en los últimos años (MinAgricultura, 2018).

Aumento de las compras en las denominadas “tiendas de barrio”: Ante situaciones de crisis como la que está ocurriendo actualmente a nivel mundial y sumado a las medidas preventivas de aislamiento, un análisis realizado por Servipunto, el cual tuvo en cuenta 62.000 comercios ubicados en 6 ciudades principales del país, determinó que la población ha preferido realizar compras para abastecimiento en los locales llamados “tiendas de barrio”, aumentando el promedio diario de ventas, el cual pasó de 1,1 millones de pesos por tienda durante el mes de febrero a 1,7 millones de pesos al 20 de marzo (Semana, 2020). Si bien este comportamiento se ajusta a las medidas nacionales establecidas, junto con la iniciativa de ayudar a los tenderos a sobrellevar la crisis, es importante estudiar los cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo con el fin de definir el beneficio real que tendría para la empresa comercializar los productos dentro de estos puntos

El 83.5% del total de alimentos consumidos en Colombia son producidos por campesinos del país: Según los datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, durante el año 2016, el país registraba un índice de autosuficiencia alimentaria positivo, indicando que el 83.5% de los alimentos consumidos eran de origen nacional (Min Agricultura, 2016). Lo anterior indica que el Estado ha patrocinado de manera efectiva medidas para incentivar el cultivo de frutas y hortalizas en el país, se ha reducido la cantidad de productos importados y

los consumidores han tomado conciencia sobre las ventajas de comprar alimentos de cultivos colombianos. Siguiendo este patrón, se estima que en lo que resta del año, las personas dedicadas al sector de la agricultura puedan beneficiarse de esta práctica.

- **Factores tecnológicos**

Bajo nivel de tecnificación en las labores del campo: A pesar de que en Colombia el sector agrícola es una de las actividades que sostiene la economía nacional, existe una baja tasa de tecnificación en sus procesos lo cual le resta competitividad dentro del mercado. La ausencia de tecnología para el desarrollo de cultivos produce mayores costos en mano de obra, desperdicio de materia prima, aumento del riesgo de pérdida del producto por fallas en el proceso, así como retrasos en la capacidad de producción. De igual forma, la ausencia de nuevas tecnologías en el sector hace que productores se vean limitados al momento de abastecer supermercados y grandes empresas. Dentro de los factores que más influyen en este fenómeno se encuentran la falta de organización de los productores (en especial en los pequeños productores) y las altas inversiones de capital necesarias para su desarrollo (Dinero, 2018).

El uso de nuevas tecnologías podría impulsar la agricultura del país: Entendiendo la necesidad por la que atraviesa el país en términos de productividad y competitividad, empresas como IBM y BID han desarrollado nuevas tecnologías aplicables al campo y tienen como objetivo llevar a cabo programas para potenciar la producción de alimentos y reducir el desperdicio de los mismos en Latinoamérica (Portafolio, 2019). Así mismo, empresas como Hays a nivel nacional han desarrollado planes en donde se incluyan la implementación de este tipo de tecnologías por parte de las empresas agricultoras colombianas. El uso de nuevas tecnologías espera poder generar un mayor control en la producción, reduciendo el porcentaje

de pérdida de cultivos y potenciando la materia prima existente para garantizar mayor cantidad y calidad de productos cosechados (Portafolio, 2018).

El comercio electrónico es una estrategia que potencia el comercio agrícola: A raíz de los beneficios que trae el comercio electrónico sobre diferentes ideas de negocio, incluyendo el sector agrícola, en algunas regiones del país, asociaciones de campesinos han creado aplicaciones virtuales mediante las cuales los pequeños productores pueden comercializar sus productos directamente con los canales de distribución final, eliminando de esta manera gran número de intermediarios. Dentro de las ventajas que tiene utilizar esta herramienta se encuentran: aumento de ingresos para el productor al poder fijar precios directamente con el distribuidor final, apertura de nuevos mercados a bajo costo, accediendo a diferentes regiones del mundo mediante el internet, se pueden acceder a insumos de una manera más fácil y económica, entre otros. (Restrepo, 2016).

En Colombia se están desarrollando tecnologías que permitan predecir las condiciones meteorológicas: El emprendimiento Sioma creado en la ciudad de Medellín, se ha dedicado a crear sensores para medir en tiempo real los niveles del agua, el estado de los drenajes y hacer un diagnóstico preventivo de las cosechas. Esta herramienta fue usada durante el 2019 en más de 40 fincas antioqueñas y se espera que puedan con el tiempo, ser usadas en más espacios del territorio nacional (Dinero, 2019). Este tipo de herramientas permite controlar en mejor medida los riesgos climáticos a los cuales se encuentran expuestos los agricultores y sus productos.

Agrosavia ha invertido 950 millones de pesos en inteligencia artificial para el campo: La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria y el Ministerio de las TIC

han llevado a cabo un proyecto que pretende utilizar inteligencia artificial con el fin de generar recomendaciones de fertilización para los agricultores. De esta manera, este estudio determina si los fertilizantes actualmente utilizados en los cultivos son ideales o no para el correcto desarrollo del mismo. Desde la puesta en marcha del proyecto se han realizado más de 10.000 recomendaciones, teniendo en cuenta que la prueba puede realizarse en cerca de 200 tipos de cultivos (Defelipe, 2019).

- **Aspectos ecológicos**

El desarrollo rural en Colombia ha trabajado sobre una base de explotación insostenible: El uso de agua y suelos durante las actividades agrícolas ha operado por años bajo un sistema de consumo sin retribución a cambio, lo cual ha llevado a un deterioro de estos recursos, poniendo en riesgo a futuro la sostenibilidad dentro del área rural. Problemas como la sobreexplotación del recurso hídrico, así como la contaminación y el desperdicio han ocasionado un riesgo de desabastecimiento en regiones como la Guajira y Santander. Por otro lado, el uso de suelo también se ha visto afectado producto del uso de sustancias químicas en los cultivos, la deforestación y la presentación de incendios. En consecuencia, 40% del territorio nacional presenta erosión, la cual ha sido clasificada como severa y muy severa en un 2.9% de la superficie nacional (DNP, 2015).

Iniciativas ecológicas se han desarrollado a nivel nacional: Con el fin de realizar un aprovechamiento de la materia prima y el recurso natural, existen granjas ecológicas en algunos sectores del país, las cuales utilizan luz natural y tecnologías renovables dentro de los procesos de siembra y cultivo. Así mismo, estas fincas han implementado conceptos de economía circular con el fin de disminuir el impacto ambiental que genera la actividad agrícola sobre las zonas rurales en las cuales operan (Hernández, 2017).

Colombia se encuentra rezagada con respecto a la producción de cultivos orgánicos: Los cultivos orgánicos se han tomado el mercado alrededor del mundo, gracias a sus beneficios sobre el medio ambiente y la salud humana. Sin embargo, en Colombia, existen alrededor de 54.000 hectáreas dispuestas para este tipo de cultivos, sin embargo sólo se producen 5 alimentos de manera orgánica dentro del país. Lo anterior ocurre debido a los trámites que son exigidos por parte de los entes de control que regulan esta actividad, así como los costos que se deben asumir para la producción y la comercialización. Dentro de los productos que cultivan de manera orgánica en el país se destacan el café, la caña de azúcar, el cacao y algunas frutas tropicales (González, 2019).

Las medidas de pico y placa ambiental en Bucaramanga incluyen a los carros de carga: De acuerdo con el Sistema de Vigilancia de Calidad de Aire del AMB, las concentraciones de material particulado en la ciudad de Bucaramanga han aumentado de manera tal que superan el nivel máximo permitido. En respuesta a esto, el alcalde de la ciudad determinó la aplicación de Pico y Placa ambiental, dentro del cual se incluyen los vehículos de carga pesada. De igual forma, se continúan realizando mediciones junto con el equipo de Gestión de Riesgo para poder establecer las fechas de esta restricción hasta el final de año (Vanguardia, 2020). Esta medida podría ser considerado como una amenaza para la empresa Manwii, la cual tendría regulaciones para el tránsito y despacho de productos hacia la ciudad.

El cambio climático generará cambios en el proceso de cultivo de frutas y hortalizas: Según estudios realizados por expertos en el área climatológica, el cambio climático en Colombia generará grandes cambios en el sector agrícola del país para el año 2030. Los científicos explican que las temperaturas dentro del territorio nacional se elevarán

tanto que será necesario buscar nuevas zonas más altas para poder sembrar y cultivar algunos productos. En el caso del mango y los cítricos, estas frutas se verán beneficiadas de la producción en zonas como el eje cafetero, Antioquia, Tolima y el Huila (Espinosa M. , 2019).

7.1.2.2. Las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los proveedores

El negocio de la agricultura es una práctica que se ha llevado a cabo por años en el país, teniendo hoy en día diversos mercados compuestos por pequeños y grandes productores. Lo anterior beneficia en cierta medida a los proveedores de artículos como: semillas, plántulas, herramientas de trabajo para el campo, fertilizantes, pesticidas, entre otros, teniendo una amplia opción de compradores dentro del mercado. Esto indica que el poder de negociación de los proveedores está a favor de ellos, indicando que la empresa Manwii debe realizar un estudio y una futura alianza con organizaciones que puedan ofrecer precios cómodos en sus productos.

- Poder de negociación de los clientes

Teniendo en cuenta que Cundinamarca, Tolima y el Magdalena son los mayores productos de mango a nivel nacional (MinAgricultura, 2018) y que Santander es el departamento que más produce cítricos en el país (MinAgricultura, 2015), el poder de negociación para los productos de la empresa Manwii se encuentran a favor de los clientes, ya que en temporadas de cosecha, distribuidores de frutas cuentan con grandes cantidades de producto, lo cual les da el beneficio de fijar precios a los intermediarios y a los agricultores.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado agrícola con fines comerciales posee barreras de entrada significativas como lo son: las altas inversiones requeridas en insumos, la mano de obra, la gestión de los sistemas de distribución, conocimiento y aceptación por parte del mercado objetivo. Con lo anterior se concluye que el riesgo de entrada de nuevo competidores a este tipo de mercado es bajo, poniéndose a favor de la idea de negocio.

- Amenaza de productos sustitutos

Tomando en consideración que el producto a comercializar es la fruta en su estado natural, junto con tres presentaciones más en el punto de venta físico, se considera que no existen productos sustitutos que puedan reemplazar lo comercializado por la empresa Manwii, considerando de esta manera que la amenaza de productos sustitutos es baja y está a favor de la organización.

- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores del sector agrícola se considera alta, ya que existen empresas de larga trayectoria que están dentro del mercado, hay una gran cantidad de productores independientes en varias regiones del país, Santander es el departamento con más hectáreas cultivadas de cítricos, la falta de organización dentro del gremio influye en el establecimiento de los precios y el negocio de la comercialización de frutas se encuentra comandado por los intermediarios. Con todo lo anterior, la rivalidad entre los competidores se tomará como una amenaza para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Por medio de la información recopilada durante la ejecución del análisis del entorno, es posible afirmar que la empresa Manwii se encuentra frente a oportunidades relacionadas con: el apoyo del Gobierno Nacional con políticas y programas en pro del desarrollo del campo en

el país, el comportamiento que han tenido los precios aún durante épocas de emergencia sanitaria, el empleo que logran generar las prácticas agrícolas, el apoyo que tiene la agricultura por parte de los colombianos a través de la compra de sus productos, el enfoque que tiene hoy en día la tecnología sobre el sector, las barreras de entrada a nuevas empresas y la ausencia de productos sustitutos.

Por otra parte, las amenazas del entorno se encuentran enfocadas hacia los siguientes aspectos: la debilidad en cuanto a las políticas de comercialización de los productos y la explotación de predios, la pérdida de competitividad dentro del mercado nacional e internacional, los efectos del precio del dólar sobre los costos de la producción, la problemática social alrededor de los campesinos por su baja calidad de vida y necesidad de migración hacia la zona urbana, la preferencia de los consumidores a la hora de realizar sus compras, el impacto ambiental que ha generado el campo, la baja tecnología con la cual se trabaja en el sector agrícola, el poder de negociación a favor de los proveedores y clientes y la alta rivalidad entre los competidores del mercado.

7.2. Desarrollo de estrategias

Una vez recopilada la información desde la perspectiva interna y externa de la organización, esta es interpretada y evaluada según su clasificación en fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza. Para ello, se realizó inicialmente una matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y una matriz de evaluación de los factores externos (EFE), para posteriormente construir una matriz DOFA y generar las estrategias de las cuales una será seleccionada para ser aplicada dentro de la empresa.

En consonancia con lo anterior se presenta a continuación la Matriz EFI y EFE para la empresa Manwii.

7.2.1. Matriz EFI

A través de la Matriz EFI se evalúan las variables detectadas dentro del análisis interno de la organización, logrando determinar cómo estos factores impactan en la funcionalidad de la empresa a futuro. Para la construcción de esta matriz se utilizaron los fundamentos postulados por David (2008) quien indica el procedimiento con el cual se debe realizar esta herramienta.

1. Inicialmente se enlistan los factores internos clave previamente identificados, los cuales se encontrarán dispuestos en la Tabla 3.
2. Luego se asigna una ponderación a cada uno de estos elementos, teniendo en cuenta la importancia que tiene el ítem evaluado sobre el éxito de la organización. De igual forma se toma en consideración que este valor va desde 0.0(poco relevante) hasta 1.0. (muy relevante).
3. Seguidamente se realiza una clasificación de 1 a 4 sobre cada fortaleza y debilidad, sabiendo que 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor.
4. Luego de tener la información ponderada y clasificada se calcula el puntaje para cada variable por medio de la multiplicación entre la ponderación del factor por su clasificación.
5. Se suman los puntajes totales y se obtiene el ponderado total de la empresa, indicando su posición dentro del mercado con respecto a su contenido interno.
6. Por último este resultado es interpretado según su valor, el cual indicará la posición en la cual se encuentra la empresa con respecto a su estructura interna (David, 2008).

Siguiendo la metodología previamente expuesta se construyó la Matriz EFI expuesta en la Tabla 3. Para su elaboración se contó con la participación del gerente de la organización, con quien se hizo el proceso de ponderación y calificación de las variables previamente identificadas.

Tabla 3.

Matriz EFI para la empresa Manwii

	Descripción de la variable	Ponderación	Clasificación	Puntaje
Fortalezas				
1	Más del 90% de los encuestados consumen frutas	0,2	4	0,8
2	El limón es la fruta que se consume con mayor frecuencia entre la población objeto	0,09	3	0,27
3	El 40% de la población encuestada hace mercado de manera quincenal	0,07	3	0,21
4	No existe un posicionamiento de marca por parte de empresas competidores dentro del mercado	0,1	4	0,4
5	El 90% de las personas encuestadas que consumen frutas estarían dispuestas a apoyar el emprendimiento Manwii.	0,2	4	0,8
Debilidades				
6	La presentación más comprada por los consumidores es la fruta fresca	0,1	2	0,2
7	La mayoría de los encuestados compra entre 1 y 3 libras de su fruta preferida	0,06	2	0,12
8	Las plazas de mercado son los lugares donde más frecuentan los clientes a comprar sus frutas	0,04	2	0,08
9	El precio es el factor más decisivo al momento de adquirir frutas	0,1	1	0,1
10	La mayoría de los consumidores no paga más de \$2.000COP cada vez que compra su fruta preferida.	0,04	1	0,04
Total		1		3,02

Fuente: Elaboración propia.

Los valores totales de la matriz EFI van de 1 a 4, teniendo como promedio 2,5. El resultado de 3,02 para la empresa Manwii indica que existe una mayor cantidad de fortalezas que debilidades, lo que anticipa una buena aceptación y adecuada respuesta del mercado frente a los productos dispuestos a ofrecer. De igual manera, lo anterior fundamenta las bases de la construcción de las estrategias de mercadeo a implementar, aprovechando al máximo las fortalezas detectadas.

De acuerdo con el puntaje y la calificación dados a cada una de las fortalezas, se determinó que las de mayor impacto sobre la empresa son las siguientes: 1. Más del 90% de las personas encuestadas consume frutas, 2. La mayoría de las personas que consumen frutas se mostraron dispuestas a apoyar al emprendimiento Manwii, 3. Hay una ausencia de posicionamiento de marca por parte de la competencia y 4. El limón es la fruta más consumida por las personas dentro de la población objetivo. Al analizar el impacto que tienen estas variables sobre la empresa, se determinó que se encuentran enfocadas especialmente en la ventaja que tiene Manwii sobre su competencia, con respecto a la ausencia de una marca preponderante dentro de un mercado competitivo. Así mismo, estos factores indican que individuos que hacen parte del mercado al cual están dirigidos los productos de la empresa son asequibles ya que consumen frutas de manera rutinaria y se encuentran a favor de la causa que la empresa busca apoyar.

Con respecto a las debilidades más significativas se logró identificar: 1. La presentación más comprada es la fruta fresca, 2. La mayoría de los encuestados compran entre 1 y 3 libras, 3. El precio es el factor más decisivo al momento de la compra y 4. Las plazas de mercado son los lugares donde más frecuentemente compran las frutas los consumidores. A diferencia de las fortalezas, las debilidades se encuentran enfocadas hacia el precio del producto y como este podría en cierta manera afectar la rentabilidad de la organización, ya que vender la fruta en su

estado natural y en establecimientos como las plazas de mercado hace que la determinación del precio sea más difícil de estandarizar, dependiendo este de factores externos como la cosechas de otras frutas y la demanda del mismo mercado. Esto indica que la rentabilidad del negocio radicaría en las ventas por cantidad, por lo cual es importante establecer una buena estrategia de precio que pueda sobrellevar estas debilidades.

7.2.2. Matriz EFE

La matriz EFE al igual que la matriz de los factores internos, fue propuesta por David (2008) y tiene en consideración la valoración de las variables y su relación entorno a cómo afectan estos a la empresa. Su evaluación se enfoca sobre los factores externos previamente detectados mediante PESTEL y Porter, y ayuda a realizar de manera objetiva una priorización de las oportunidades y amenazas que presenta Manwii dentro del sector.

En este sentido, la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se realiza nuevamente una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y la industria.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3. De igual manera se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = Superior, 3 = Superior a la media, 2 = Media y 1 = Malo. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

6. Finalmente se realiza una interpretación de los resultados determinando si la organización se encuentra en una posición fuerte o débil al ponerla dentro del contexto externo del mercado (David, 2008).

El propósito de utilizar esta herramienta es cuantificar cada una de las variables y poder definir de manera objetiva cuales son las oportunidades a aprovechar y las amenazas a tratar con mayor prontitud. En la tabla a continuación se expone la matriz desarrollada por el autor del proyecto en conjunto con el gerente de la empresa quien ayudó a la determinación de la ponderación y calificación de los factores seleccionados para la empresa Manwii.

Tabla 4.

Matriz EFE para la empresa Manwii.

	Descripción de la variable	Ponderación	Clasificación	Puntaje
Oportunidades				
1.	Se lanza la Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	0,01	1	0,01
2.	Establecimiento de precio fijo para productos agrícolas con programas “Coseche y venta a la fija.”	0,06	1	0,06
3.	El 50% del presupuesto del GN está destinado para la provisión de bienes públicos.	0,05	1	0,05
4.	Se espera que la agroindustria crezca hasta en un 3%	0,04	4	0,16
5.	Cambios en el precio de las frutas debido a la pandemia.	0,01	3	0,03
6.	El sector agrícola impulsa la generación de empleo.	0,01	4	0,04
7.	El uso de nuevas tecnologías podría impulsar la agricultura del país.	0,02	1	0,02
8.	El 83.5% del total de alimentos consumidos en el país son producidos de manera nacional.	0,05	4	0,2
9.	El comercio electrónico es una estrategia que potencia el comercio agrícola.	0,09	2	0,18
10.	Colombia desarrolla tecnologías para predecir las condiciones meteorológicas.	0,01	1	0,01

	Descripción de la variable	Ponderación	Clasificación	Puntaje
11.	Inversiones en inteligencia artificial para el campo.	0,01	1	0,01
12.	Iniciativas ecológicas se han desarrollado a nivel nacional.	0,01	1	0,01
13.	Existen barreras de entrada para los nuevos competidores.	0,06	3	0,18
14.	La amenaza de productos sustitutos es baja.	0,05	3	0,15
Amenazas				
15.	Debilidad en las políticas de comercialización del sector agropecuario.	0,08	3	0,24
16.	La explotación de predios rurales en Colombia se realiza sin título de propiedad.	0,01	3	0,03
17.	Baja productividad y pérdida de competitividad en mercado nacional e internacional.	0,01	2	0,02
18.	Dificultades en el acceso a recursos financieros de bajo costo.	0,05	2	0,1
19.	El alza del dólar afecta la producción agrícola.	0,07	1	0,07
20.	Los niveles de pobreza son mayores en las áreas rurales del país	0,02	1	0,02
21.	La población ha migrado del campo a la ciudad.	0,04	2	0,08
22.	Bajo nivel de tecnificación en las labores del campo.	0,03	1	0,03
23.	El desarrollo rural en Colombia ha trabajado sobre una base de explotación insostenible.	0,01	2	0,02
24.	Aumento de las compras en las tiendas de barrio.	0,01	1	0,01
25.	Colombia se encuentra rezagada respecto a la producción de cultivos orgánicos.	0,01	2	0,02
26.	Las medidas de pico y placa ambiental en Bucaramanga incluyen a los carros de carga.	0,02	2	0,04
27.	El cambio climático generará cambios en el proceso de cultivo de frutas.	0,03	1	0,03
28.	Poder de negociación a favor de los clientes.	0,03	3	0,09
29.	Poder de negociación de los proveedores.	0,03	3	0,09
30.	Rivalidad entre competidores	0,07	3	0,21
Total		1		2,21

Fuente: Elaboración propia.

Al observar los resultados de la Tabla 4 el puntaje total de 2,21 indica que la empresa se encuentra en un escenario débil en cuanto a los factores externos, ya que este resultado, se encuentra por debajo de la media (2,50). Esto puede estar relacionado con que existan más amenazas que oportunidades o porque las amenazas detectadas tienen mayor impacto sobre la organización que las oportunidades.

En este sentido, se enumeraron las variables más relevantes desde el punto de vista de las oportunidades las cuales fueron: 1. El pronóstico del crecimiento de la agroindustria en un 3%, 2. El hecho de que el 83% del total de alimentos consumidos en el país son producidos de manera nacional, 3. El comercio electrónico como estrategia de comercialización y 4. la existencia de barreras de entrada para nuevos competidores dentro del mercado. Estos elementos pueden ser utilizados para crear estrategias desde el punto de vista del mercadeo, resaltando el papel que cumple el marketing digital en cuanto a la capacidad de personas a las cuales se puede llegar y la eficiencia del uso del recurso capital a la hora de promocionar los productos de la empresa.

Por el contrario al estudiar las amenazas, se destacaron los siguientes elementos: 1. La debilidad en las políticas de comercialización dentro del sector, 2. Las dificultades en el acceso a recursos financieros de bajo costo, 3. La rivalidad entre competidores, y 4. El poder de negociación a favor de los clientes. Estas amenazas se encuentran encaminadas hacia la falta de asociación y de estandarización de los procesos de venta y comercialización de productos agrícolas, lo cual genera un alza en los precios para el consumidor final y para los productores así como desbalances en los pagos que se realizan a los agricultores por la larga cadena de intermediarios que se genera. Lo anterior indica una necesidad en cuanto a la creación de estrategias que puedan fortalecer tanto el precio como los sitios en los cuales serán distribuidos los productos con el fin de remediar el impacto de estos factores sobre las utilidades de la organización.

7.2.3. Matriz DOFA

Por medio de la Matriz DOFA se relacionaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de construir estrategias que le permitan a la empresa Manwii sobresalir en el mercado y alcanzar altos niveles de competitividad. En la se expone la matriz relacionada basada en la información recopilada dentro del análisis interno y externo. Las estrategias creadas a partir de los elementos estudiados se relacionan con los componentes del marketing mix, con el fin de enfocar estas hacia el mejoramiento del mercadeo de la empresa (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Matriz DOFA

Oportunidades		Amenazas	
O1	Se espera que la agroindustria crezca hasta en un 3% (Semana, 2019).	A1	Las dificultades en el acceso a recursos financieros de bajo costo (MinAgricultura, 2018).
O2	El 83.5% del total de alimentos consumidos en el país son producidos de manera nacional. (Min Agricultura, 2016).	A2	La rivalidad entre competidores (Serna, 2019).
O3	Existen barreras de entrada para los nuevos competidores (Fernández, 2018).	A3	El poder de negociación a favor de los clientes (Serna, 2019).
O4	El comercio electrónico es una estrategia que potencia el comercio agrícola (Restrepo, 2016).	A4	Debilidad en las políticas de comercialización del sector agropecuario (MinAgricultura, 2018).
Fortalezas		Debilidades	
F1	Más del 90% de los encuestados consumen frutas (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).	D1	La presentación más comprada es la fruta fresca (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).
F2	La mayoría de las personas que consumen frutas se mostraron dispuestas a apoyar al emprendimiento Manwii (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).	D2	La mayoría de los encuestados compra entre 1 y 3 libras de fruta (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).
F3	Hay una ausencia de posicionamiento de marca por parte de la competencia (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).	D3	El precio es el factor más decisivo al momento de la compra (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).
F4	El limón es la fruta más consumida por las personas dentro de la población objetivo (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).	D4	Las plazas de mercado son los lugares donde más frecuentemente compran las frutas los consumidores (<i>Encuesta aplicada dentro del presente trabajo</i>).

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3.1. Estrategias FO

Realizar un plan de producción continúa, teniendo en cuenta la demanda en el mercado y los tiempos de cosecha de las frutas: Entendiendo que las frutas varían en cuanto a los tiempos de cosecha según las características del cultivo, así como las condiciones ambientales, es indispensable realizar una programación previa, la cual indicará los periodos de plantación, abonado, recolección y conservación. Esta última fase depende de la demanda del mercado, la cual cambia constantemente debido a la oscilación en los precios y las cosechas de otras frutas.

Utilizar los canales de promoción digitales con el fin de dar a conocer la empresa dentro del mercado: El uso de las TIC ha facilitado la interacción entre las empresas con sus clientes, teniendo todo esto un impacto positivo sobre la comercialización. Se pretende entonces, mantener activos canales de información virtual, los cuales brinden información sobre la empresa, así como de los productos que esta ofrece. Por medio de estas herramientas es posible ponerse en contacto, de manera más ágil, con proveedores, distribuidores y posibles clientes, ahorrando costos y aumentando el alcance de la empresa.

Estimular el consumo de mango y otros cítricos: Se pretende realizar material publicitario dentro del cual se incluyan los beneficios de comer frutas como el mango, la naranja y la mandarina. Como elementos incluidos dentro del plan publicitario se pueden incluir datos nutricionales, así como profesionales específicos en el área que mencionen dichos beneficios.

Generar una recordación de marca dentro de los consumidores: Aprovechando la ausencia de marcas específicas dentro del mercado de las frutas, se propone realizar un

marketing enfocado hacia la recordación de Manwii. Para ello, se utilizan historias de campesinos que trabajan en el cultivo con el fin de afianzar el trasfondo social de la empresa y crear empatía con la marca, ampliando de esta manera el número de clientes que compren los productos a ofrecer.

7.2.3.2. Estrategias FA

Mantener un canal abierto de servicio al cliente con el fin de escuchar la opinión de los consumidores con respecto a los productos ofrecidos: Con el fin de marcar la diferencia dentro del sector de la comercialización de las frutas, la empresa Manwii tendrá dispuesto un departamento de atención al cliente con el cual se esperan recopilar los comentarios relacionados con preguntas, recomendaciones quejas y demás peticiones. Con esto se espera tener en cuenta la opinión de los consumidores para así moldear la propuesta del producto según las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Vincular a la empresa a Asohofrucol con el fin de fortalecer las acciones de la organización: La participación de la empresa Manwii como afiliada a entidades como Asohofrucol permite que la empresa fortalezca su representatividad dentro del mercado agrícola, así mismo, se beneficia de recibir asesoría por parte de expertos y se tiene acceso de primera mano a toda la información relacionada con la industria agrícola dentro del marco nacional e internacional.

Realizar Benchmarking con empresas que produzcan y comercialicen mango y cítricos en otras regiones del país: Por medio de la utilización del Benchmarking se espera poder aumentar la competitividad de la empresa Manwii dentro del mercado, al conocer de manera precisa cómo trabaja la competencia, cómo interactúan con el mercado y como los

objetivos que se propone la empresa se enlazan con la estrategia de mercado. Para la aplicación de esta estrategia se tomarían en consideración empresas como Fruandes, la cual es una organización ubicada en Ibagué, dedicada a la producción y vinculación de agricultores que trabajan con frutas como el banano, la pitahaya, la uchuva, el mango y la piña (Fruandes, 2020). Así mismo, la empresa Túnez, es ampliamente reconocida por su experiencia en la producción de cítricos y jugos naturales derivados de los mismo desde La Pintada en el departamento de Antioquia (Túnez, 2019).

Determinar medidas para optimizar los costos de producción: Con el fin de aumentar las ganancias de la empresa, se considera importante realizar un plan de reducción de costos dentro del cual se estudien los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los cultivos, los métodos de medición de estos riesgos y también las medidas que se pueden llevar a cabo para mitigar sus consecuencias. Dentro de la categoría de riesgos, los más relevantes son enfermedades y plagas dentro del cultivo así como desastres naturales, y otros cambios climáticos que puedan afectar el proceso de crecimiento de la fruta. Por otra parte, la reducción de costos también va ligada a los convenios que se puedan realizar con los proveedores de fertilizantes y materiales para abono, así como la optimización del uso del recurso humano.

7.2.3.3. Estrategias DO

Motivar al cliente a consumir más fruta en presentaciones industrializadas: Si bien los resultados de la encuesta aplicada demostraron que la muestra prefiere consumir fruta en su presentación natural, es importante realizar material publicitario en donde se exalten las propiedades de productos derivados del mango y los cítricos industrializados de manera natural, utilizando la menor cantidad de conservantes posibles. Ejemplos de ellos son la venta de las pulpa de fruta o productos como zumos, jugos o incluso mermeladas en este caso de

mango. Lo anterior con el fin de aumentar la compra de este tipo de frutas en diferentes presentaciones por parte de los consumidores.

Realizar integración horizontal con otros productores de la región con el fin de abastecer a los supermercados de la ciudad: La integración horizontal en el caso de la empresa Manwii ayuda a que esta pueda satisfacer una demanda mayor que la que podría cubrir la empresa sola. De igual forma, esta estrategia beneficia no sólo a los propietarios de la organización, sino también a campesinos del sector, ya que tendrían un mejor pago por el producto que trabajan, remunerando de manera justa su trabajo.

Utilizar como slogan la importancia del sector agrícola en la generación de empleo en el país: Siendo el sector agrícola una de las industrias que más aporta en la generación de empleo, esta medida puede ser utilizada dentro del material publicitario de la empresa, con el fin de incentivar a que los consumidores compren más las frutas nacionales que las internacionales, favoreciendo de esta manera no sólo a la empresa Manwii, sino también a todas las demás organizaciones que se dedican a la producción y venta de frutas y hortalizas.

Ofrecer las frutas en empaques con el fin de que el cliente tenga la opción de comprar mayor cantidad de producto por un precio razonable: Otra de las medidas a implementar dentro de la presentación del producto es su organización en empaques ecológicos, ya sea bolsas de papel, mallas de fique, entre otros. Esta estrategia ayuda a que los consumidores puedan economizar su gasto al tener a la mano mayor cantidad de producto a menor precio que cuando se compra de manera individual. Esta iniciativa ayuda también a que la empresa Manwii tenga un sello de reconocimiento y recordación dentro del mercado y entre sus consumidores.

7.2.3.4. Estrategias DA

Realizar un estudio y caracterización de los distribuidores: Para la definición de la estrategia de distribución, se considera importante realizar un estudio en donde se caractericen los posibles distribuidores de los productos de la empresa, por medio del análisis de su tamaño como empresa (super mercado, micro mercado), localización, frecuencia de las ventas de las frutas interesadas, establecimiento de precios entre otras características.

Incentivar el consumo de las frutas producidas por Manwii, a través de stands que ofrezcan muestras: Con el fin de dar a conocer los productos de la empresa, se propone ubicar stands en puntos estratégicos como centros comerciales o eventos públicos en donde sea posible brindar una degustación de la fruta cosechada, así como productos hechos a base de esta como infusiones, jugos, postres, entre otros. Esta estrategia de promoción permite captar nuevos clientes y darse a conocer dentro del mercado.

Establecer precios con los distribuidores de la fruta: Los precios dentro del sector agrícola generalmente oscilan de manera diaria dependiendo de las variaciones en las cosechas de la fruta de interés, así como de otros cultivos, entre otros factores. Por eso, se plantea establecer un precio fijo con los distribuidores del producto con el fin de tener un margen de utilidad positivo aun cuando los frutos se encuentran a precios bajos en el mercado. De esta manera, se asegura un ingreso constante, independientemente de los factores externos que pueden llegar a afectar el mercado agrícola.

Ofrecer la fruta en otras presentaciones al público con el fin de aprovechar toda la cosecha recolectada: Según la encuesta aplicada, la mayoría de la muestra prefiere consumir la fruta en presentación de jugo o picada. Por medio de esta estrategia se plantea crear

un punto de venta físico en donde Manwii pueda ofrecer a sus clientes otras presentaciones que contengan las frutas que se producen. En este sentido, la empresa estaría comercializando con sólo las frutas recogidas de gran tamaño, sino que también se estarían aprovechando las frutas pequeñas que en la mayoría de los casos son desechadas ya que son poco apetecidas durante la comercialización.

7.2.4. Marketing mix

7.2.4.1. Consumidor

Teniendo en cuenta los deseos del consumidor se venderá la mayor cantidad de mango y cítricos en su presentación natural. Sin embargo y con el fin de buscar mayor rentabilidad, se industrializarán las frutas que no puedan ser comercializadas por su peso. En este sentido, se presentan a continuación las características de las frutas que serán ofrecidas junto con otras presentaciones.

El producto a ofertar por la empresa Manwii son mangos y cítricos (naranja, limón y mandarina) producidos dentro del municipio de San Vicente de Chucurí, Santander.

Descripción del producto: A continuación, se describen las variedades de las frutas a comercializar por la empresa Manwii.

1. Mango Keitt: Dentro de sus características físicas resalta su forma ovalada, con colores entre amarillo, verde y rosa en su exterior. Su peso oscila entre los 200 gr a 1.2 kg, contiene una pulpa jugosa y sin fibra. Con respecto a su contenido nutricional, esta fruta aporta vitamina C, vitamina A betacaroteno y fibra (Segovia, 2012).

2. Naranja Valencia: Se caracteriza por tener una corteza gruesa y dura, superficie lisa y abundante jugo con aproximadamente 6 semillas por fruta. Dentro de composición nutricional se encuentra que esta fruta contiene un 89% de agua, 9 % de carbohidratos, así como calcio (19 mg), fósforo (22 mg), y ácido ascórbico (60 mg) (Asohofrucol, 2019).
- 3.
4. Naranja Sweet: La naranja tipo sweet tiene un peso promedio de 220.9 gr, un aproximado de 13 semillas en su interior, un 47% de jugo, 10.8% de sólidos solubles y una acidez del 0.8%, con un contenido de ácido ascórbico de 56.7 mg/ml (Profrutales, 2018).
- 5.
6. Mandarina Común: Esta fruta tiene un aspecto similar a la naranja, sin embargo, suele ser de menor tamaño y con una forma más aplanada. Su cáscara es lisa, suave y de color anaranjado. Esta fruta contiene una pulpa jugosa y dulce, compuesta por 10-12 secciones con semillas en su interior. Dentro de su contenido nutricional sobresalen la presencia de vitamina C, fibra y agua (MinAgricultura, 2012).
- 7.
8. Limón Tahití: Esta variedad de limón se caracteriza por no tener semillas, ser de color verde, forma semi redonda a ovalada y tener un peso entre los 50 a los 100 gr. Con respecto a su composición nutricional, esta fruta contiene un 91.8% de agua, un 6.3% de carbohidratos, así como calcio (1.3 mg), fósforo (1.4 mg) y vitamina C (25 mg) (DANE, 2015).
- 9.
10. Limón Criollo: Este tipo de limón suele ser redondo o ligeramente elíptico, con cáscara verde o amarilla brillante, la piel de la fruta puede ser lisa o corrugada con

una pulpa verde-amarillenta dividida en 6 a 15 segmentos. Este limón suele ser muy aromático, jugoso y ácido con pocas semillas en su interior (ICA, 2016).

Presentación del producto: para la comercialización del producto, el mango será ofrecido en su presentación natural dentro de los principales distribuidores. Así mismo, se contará con la presentación del mango congelado en trozos y podrá consumirse picado o en jugo directamente desde el punto de venta físico de la empresa. Con respecto a los cítricos, estos serán presentados tanto de manera individual como empacados por docenas en una malla de fique, la cual ayudará a que el material de empaque sea reciclado. En el punto físico de Manwii, podrá ser posible comprar jugos a base de los cítricos producidos por la marca.

7.2.4.2. Costo. Teniendo en cuenta las características del costo, se busca satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo inicialmente el producto dentro de la plazas y micro mercados, los cuales fueron los lugares que dentro de la encuesta se detectaron como los más frecuentados al momento de comprar las frutas. De esta manera se espera reducir el costo que los clientes deben asumir para adquirir el producto. Sin embargo, con el fin de aumentar las utilidades de la empresa es indispensable crear nuevas plazas como el punto físico de Manwii y los supermercados.

Con respecto al precio, es necesario tener claro que el valor de los productos agrícolas cambia de manera diaria, dependiendo de factores externos como los cambios climáticos, las situaciones relacionadas con el transporte de los alimentos, la disponibilidad de las frutas en tiempo de cosechas, entre otros. Para el año 2019, durante el mes de febrero las frutas que más alza tuvieron en sus precios fueron el mango Tommy, la mandarina y la maracuyá. El mango obtuvo un incremento del 67,7% y la mandarina del 47% haciendo una comparación de precios entre principios de febrero y finales del mismo mes (Becerra, 2019). A pesar de que este dato

es considerado como positivo, las oscilaciones en el precio pueden reducirse drásticamente generando así pérdidas. Para poder realizar una estimación del precio, se debe entonces, acordar con el distribuidor un establecimiento de precio promedio semanal según los datos arrojados por el DANE así como la información presentada en los boletines diarios de precios de Corabastos.

7.2.4.3. Conveniencia. Aun cuando las personas encuestadas suelen comprar las frutas en las plazas de mercado y los micro mercados, varios trabajos y estadísticas demuestran que los supermercados de descuentos duros han aumentado su popularidad y ventas a nivel nacional, llegando a los 10.9 billones de pesos en ventas durante el año 2017 (Lozano, 2018). En Bucaramanga existen actualmente 16 tiendas de D1 dentro del municipio, mientras que de Justo y Bueno, se encuentran registrados 30 establecimientos. Estos supermercados venden frutas en poca cantidad, encontrándose que de los productos de la empresa Manwii, sólo el Limón Tahití es ofrecido en estas plazas.

A pesar de su gran auge y teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable realizar un estudio el cual logre determinar, cuáles son los locales más visitados, qué cantidad de frutas por categoría necesitan estos establecimientos, la periodicidad de abastecimiento, la fijación del precio de compra del producto y los costos que la empresa deberá asumir por el transporte de las frutas. Con respecto a los supermercados, no se tomarán en cuenta establecimientos como Metro, Jumbo y Más por Menos, entre otros, debido a que estos establecimientos ya cuentan con proveedores para las frutas que la empresa Manwii pretende comercializar. De igual forma, según la encuesta realizada como parte del desarrollo del presente trabajo, el 30% de los encuestados compra frutas en los micro mercados. Es decir que la caracterización de los distribuidores debe realizarse entre los micro mercados por zonas con el fin de establecer cuáles son los mejores puntos de venta para las frutas a ofertar.

7.2.4.4. Comunicación. La promoción del producto se centrará en la promoción de las ventas, las cuales se realizarán por medio de stands ubicados en las instalaciones de los distribuidores del producto en las cuales personal contratado por la empresa brindará muestras de las frutas en la presentación que puedan ser consumidas (picada, jugo, infusiones), así como información sobre los beneficios de consumir cada una de las frutas producidas por la empresa Manwii. De igual forma, el stand contará con información física por medio de folletos, en donde se dará a conocer la empresa, su ubicación, los productos que ofrece, así como el componente social que pretende incorporar la organización por medio de la venta de las frutas.

Como otras alternativas de comunicación, se utilizarán canales radiales dentro de las zonas donde más se utiliza este medio de información y se aplicaran conceptos de marketing digital por medio de la implementación de medios de comunicación virtuales, como una página web y redes sociales, los cuales pretenden brindar información ampliada sobre la empresa, y servirán también como un canal de recepción de información con el cual el cliente puede realizar un contacto directo con la organización, expresando sus inquietudes, quejas, reclamos, entre otros.

7.2.5. Selección de las estrategias

Dentro de este apartado se analizarán las estrategias previamente planteadas con el fin de determinar cuáles de ellas son las más indicadas para su puesta en marcha desde el punto de vista del mercadeo estratégico de la empresa. En este sentido, el plan de acción, los objetivos, metas y el seguimiento se desplegarán a partir de la estrategia de mercadeo que sea finalmente definida en esta sección.

7.2.5.1. Matriz Interna – Externa. Esta matriz busca evaluar una empresa teniendo en cuenta el análisis realizado en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta manera, esta matriz ubica a la organización estudiada dentro de un plano de 9 cuadrantes, cuantificando la situación actual de la empresa y con base a esto proponiendo las mejores estrategias que se apliquen a su estado actual. Esta grafica ubica las estrategias en tres posibles grupos: crecer y construir, mantener y proteger y cosechar o reducir (Herrera F. , 2016) (ver Figura 22).

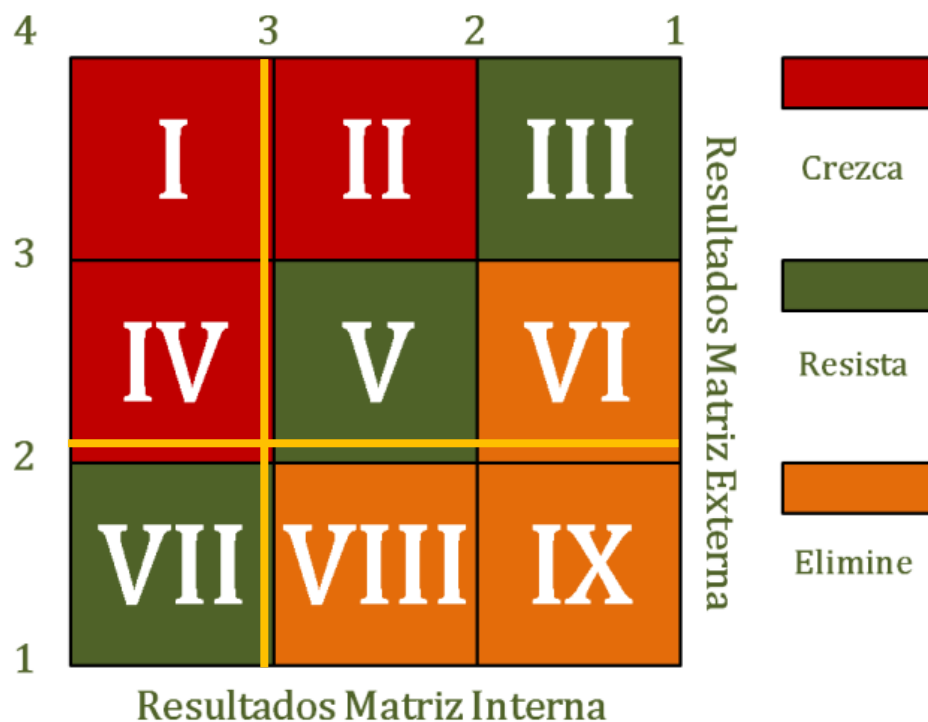


Figura 22. Matriz I-E

Fuente: (Herrera F. , 2016).

De esta manera, se aplicó la Matriz Interna – Externa, la cual se construye con base en los resultados obtenidos dentro del análisis interno y externo (Matriz EFI y Matriz EFE). Al graficar el resultado de la Matriz EFI (3,02) y la Matriz EFE (2,21), se encuentra que su punto de intersección se encuentra sobre la celda IV como se puede observar en la Figura 23, la cual

pertenece a las estrategias enfocadas hacia el crecimiento, dentro de las cuales se encuentran las estrategias intensivas (penetración de mercados, el desarrollo de mercados y el desarrollo de productos) y las integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).



Figura 23. Resultados Matriz I-E para la empresa Manwii

Fuente: Elaboración propia basado en (Herrera F. , 2016).

De acuerdo con este resultado, las estrategias más convenientes para la organización son: la comercialización de la fruta en presentaciones industrializadas, la promoción por medios digitales, la estandarización de los precios con los puntos de distribución, la presentación de frutas en empaques y la integración horizontal con otros productores de la región.

7.2.5.2. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. Teniendo claro el grupo de estrategias que podrían ser aplicadas dentro de la empresa, por medio de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), cada una de las estrategias seleccionadas serán evaluadas con el fin de determinar de manera objetiva cuál de ellas es la más indicada para ser implementada.

En este sentido, la MCPE evalúa cada una de las estrategias teniendo en cuenta los factores clave de éxito analizados previamente durante las matrices EFI, EFE y DOFA. Por medio de la Tabla 6 se expone la MCPE para la empresa Manwii.

Para el desarrollo de esta matriz se analizaron, en conjunto con el gerente de la empresa, uno a uno los factores clave de éxito y su efecto sobre las estrategias estudiadas. De esta manera, se asignaron calificaciones de atracción (CA), para luego calcular el total de la calificación de atracción multiplicando el peso del factor por la CA determinado.

Con base a la información analizada, dentro de la Tabla 6 se logra determinar que la estrategia con mayor puntaje fue la comercialización de fruta industrializada (5,38), seguido de la promoción de los productos de la empresa a través de medios digitales (5,37) y la estandarización de precios con distribuidores (5,3). Lo anterior indica que el enfoque del plan de mercadeo se centrará en esta primera estrategia, estableciendo los objetivos a largo plazo, el presupuesto y el sistema de medición de indicadores con base a ella.

Tabla 6.

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Factores críticos para el éxito	Peso	Comercialización de fruta industrializada		Promoción por medios digitales		Estandarización de precios con distribuidores		Presentación de frutas en empaques		Integración horizontal con otros productores	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades											
Se lanza la Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	4	0,04
Establecimiento de precio fijo para productos agrícolas con programas “Coseche y venda a la fija.”	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18
El 50% del presupuesto del GN está destinado para la provisión de bienes públicos.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Se espera que la agroindustria crezca hasta en un 3%	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Cambios en el precio de las frutas debido a la pandemia.	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	4	0,04	1	0,01
El sector agrícola impulsa la generación de empleo.	0,01	4	0,04	2	0,02	1	0,01	2	0,02	3	0,03
El uso de nuevas tecnologías podría impulsar la agricultura del país.	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04	1	0,02	1	0,02
El 83.5% del total de alimentos consumidos en el país son producidos de manera nacional.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1
El comercio electrónico es una estrategia que potencia el comercio agrícola.	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Colombia desarrolla tecnologías para predecir las condiciones meteorológicas.	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Inversiones en inteligencia artificial para el campo.	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Iniciativas ecológicas se han desarrollado a nivel nacional.	0,01	3	0,03	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Existen barreras de entrada para los nuevos competidores.	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18

Factores críticos para el éxito	Peso	Comercialización de fruta industrializada		Promoción por medios digitales		Estandarización de precios con distribuidores		Presentación de frutas en empaques		Integración horizontal con otros productores	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
La amenaza de productos sustitutos es baja.	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Amenazas											
Debilidad en las políticas de comercialización del sector agropecuario.	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3
La explotación de predios rurales en Colombia se realiza sin título de propiedad.	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03	1
Baja productividad y pérdida de competitividad en mercado nacional e internacional.	1	0,01	4	0,04	3	0,03	2	0,02	3	0,03	1
Dificultades en el acceso a recursos financieros de bajo costo.	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3
El alza del dólar afecta la producción agrícola.	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1
Los niveles de pobreza son mayores en las áreas rurales del país	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1
La población ha migrado del campo a la ciudad.	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1
Bajo nivel de tecnificación en las labores del campo.	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1
El desarrollo rural en Colombia ha trabajado sobre una base de explotación insostenible.	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1
Aumento de las compras en las tiendas de barrio.	3	0,03	4	0,04	3	0,03	3	0,03	1	0,01	3
Colombia se encuentra rezagada respecto a la producción de cultivos orgánicos.	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1
Las medidas de pico y placa ambiental en Bucaramanga incluyen a los carros de carga.	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1
El cambio climático generará cambios en el proceso de cultivo de frutas.	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1
Poder de negociación a favor de los clientes.	1	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1
Poder de negociación de los proveedores.	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2

Factores críticos para el éxito	Peso	Comercialización de fruta industrializada		Promoción por medios digitales		Estandarización de precios con distribuidores		Presentación de frutas en empaques		Integración horizontal con otros productores	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Rivalidad entre competidores	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3
Fortalezas											
Más del 90% de los encuestados consumen frutas	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
El limón es la fruta que se consume con mayor frecuencia entre la población objeto	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27
El 40% de la población encuestada hace mercado de manera quincenal	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
No existe un posicionamiento de marca por parte de empresas competidores dentro del mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1
El 90% de las personas encuestadas que consumen frutas estarían dispuestas a apoyar el emprendimiento Manwii.	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Debilidades											
La presentación más comprada por los consumidores es la fruta fresca	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
La mayoría de los encuestados compra entre 1 y 3 libras de su fruta preferida	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Las plazas de mercado son los lugares donde más frecuentan los clientes a comprar sus frutas	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08
El precio es el factor más decisivo al momento de adquirir frutas	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2
La mayoría de los consumidores no paga más de \$2.000COP cada vez que compra su fruta preferida.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Total			5,38		5,37		5,3		4,54		4,6

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Plan de acción y seguimiento

Dentro de este apartado se presenta el plan de acción construido para la empresa Manwii, el cual incluye la definición de los objetivos a partir de la estrategia seleccionada, el presupuesto establecido y por último el CMI junto con el sistema de indicadores de medición.

7.3.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa Manwii

La estrategia a aplicar dentro de la empresa Manwii es impulsar el consumo de fruta en presentación industrializada por parte de los clientes. A pesar de que la fruta fresca es la presentación que más se consume dentro del mercado objetivo, el precio final de venta tiene grandes variaciones debido a factores externos difíciles de controlar por parte de la empresa. Así mismo, la industrialización de la fruta permite que el precio de venta pueda incrementarse, teniendo en cuenta el valor agregado a ofrecer, que en este caso sería la producción de alimentos a base de fruta natural con una razón social de trasfondo.

Teniendo en cuenta que la empresa Manwii comercializa actualmente mango, limón, naranja y mandarina, se tiene previsto que los nuevos productos a comercializar serán los siguientes: mermeladas de mango y mandarina, zumos de limón, mango, mandarina y naranja y pulpas de mango y mandarina. Existen otra gama de productos como postres, dulces, tortas, aromáticas, entre otros a base de estas frutas, sin embargo, estos requieren de mayor maquinaria, materia prima y mano de obra por lo cual la empresa se centrará inicialmente en los productos primeramente mencionados.

De acuerdo con lo anterior, en la Tabla 7 se exponen los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa Manwii de acuerdo con la estrategia de mercadeo seleccionada.

Tabla 7.

Objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa Manwii

Estrategia: Motivar al cliente a consumir más fruta en presentaciones industrializadas		
Objetivos a corto plazo	Objetivos a mediano plazo	Objetivos a largo plazo
Industrializar el proceso productivo en un 10%.	Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 25%.	Abrir el punto de venta físico para la empresa Manwii.
Promocionar el nuevo producto dentro del 30% de la población objetivo.	Industrializar el 30% de la producción que no pueda ser vendida en fresco.	Vender los productos de Manwii dentro del 15% del total de grandes superficies de la ciudad de Bucaramanga.
Incrementar las ventas en un 15% durante los primeros 6 meses.	Incrementar en un 20% los clientes de la empresa.	Incrementar las utilidades de la empresa en un 30%, comercializando fruta fresca e industrializada.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Presupuesto A continuación, se hace una proyección de los diferentes costos y gastos que se asumirán para dar cumplimiento a la estrategia seleccionada (comercialización de fruta industrializada), la cual está alineada con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Los diferentes valores que se presentan se realizaron a precios corrientes, donde se realizó una pequeña proyección en el incremento de las ventas anuales del producto.

Para la puesta en marcha de la estrategia indicada, se organizará en la empresa una nueva línea en presentación de salsas y mermeladas y envases de vidrio de 350 cc utilizando las diferentes frutas que actualmente comercializa la empresa.

La Tabla 8 relaciona el costo por producto donde se especifican algunos rubros importantes para la puesta en marcha de la estrategia a partir de la proyección esperada en ventas para que la ejecución de la misma se pueda considerar viable. Entre algunos rubros señalados en la Tabla 8 se encuentra el costo variable de cada producto el cual es la sumatoria de los insumos utilizados para la fabricación de la nueva línea de la empresa. Estos insumos constan de una botella de vidrio de 350 cc y los diferentes conservantes naturales utilizados para la transformación de la fruta en salsa y mermelada. Asimismo, se presenta el margen de

contribución aplicable el cual se toma de la fórmula $(1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta deseado}})$, los otros valores son estimaciones a partir de las ventas esperadas.

Tabla 8.

Costo por producto

CONCEPTO	Salsas y mermeladas
Costo variable de cada producto	\$ 1.400
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	60,0%
Precio de venta según margen de contribución	\$ 3.500
N° de productos a vender por año	18000
Valor de ventas por año	\$ 63.000.000
Participación porcentual en ventas	100%
Margen de contribución en valores	\$ 37.800.000

El resumen de costos que se presenta a continuación (ver Tabla 9) relaciona los costos de insumos por año y el costo de una (1) persona que se contratará para operar las máquinas para la transformación de la fruta en salsa y mermelada. Finalmente se presentan los costos indirectos que hacen relación a los servicios públicos (agua y luz) que consumirán las nuevas máquinas y un rubro de mantenimiento de las mismas.

Tabla 9.

Resumen de costos

Concepto	Valor (año)
Costo Insumos	\$ 25.200.000
Costo Personal Directo	\$ 23.486.400
Costo Indirectos	\$ 7.100.000
Total Costo del Proceso	\$ 55.786.400

La Tabla 10 presenta las diferentes inversiones que se deben realizar en la empresa para la adecuación del espacio destinado a la nueva línea de producción entre las que se encuentra algunas modificaciones menores que se deben hacer en la planta actual, la compra de una

despulpadora de fruta y una marmita para la transformación de la fruta, algunos muebles y escritorios destinados a la nueva planta de producción y un computador

Tabla 10.

Inversiones

Inversión fija	Nº años deprecación	Valor de la inversión
Edificaciones, locales y oficinas	20	\$ 12.000.000
Maquinaria y equipo básico	10	\$ 17.000.000
Muebles y escritorio de oficina	5	\$ 5.000.000
Equip. Cómputo con software e impresoras	5	\$ 2.000.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 36.000.000

A continuación (ver Tabla 11) se presenta el estado de resultado proyecta a partir de la nueva línea de productos (salsas y mermeladas) para la empresa. Este estado financiero se construyó estimando un incremento porcentual del 1.5% a partir del año 2 y desde este punto hasta el año 5 se estimó un incremento del 0.3 anual, es decir que para el año 5 se espera que las ventas alcancen un total de 19445 botellas de salsas y mermeladas.

Tabla 11.

Estado de resultados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTA DE PRODUCTOS	\$ 63.000.000	\$ 63.945.000	\$ 65.096.500	\$ 66.465.000	\$ 68.061.000
Costos de Producción					
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 25.200.000	\$ 25.578.000	\$ 26.038.600	\$ 26.584.600	\$ 27.223.000
Costo de personal directo	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400
Costos indirectos	\$ 7.100.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000
Total Costo Producción	\$ 55.786.400	\$ 57.484.400	\$ 57.945.000	\$ 58.491.000	\$ 59.129.400
Total Costo de Ventas	\$ 55.786.400	\$ 57.484.400	\$ 57.945.000	\$ 58.491.000	\$ 59.129.400
Utilidad Bruta	\$ 7.213.600	\$ 6.460.600	\$ 7.151.500	\$ 7.974.000	\$ 8.931.600
Margen de Utilidad Bruta	11,45%	10,10%	10,99%	12,00%	13,12%
Gastos de Administración	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000
Total Gastos Operacionales	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional	\$ 4.493.600	\$ 3.740.600	\$ 4.431.500	\$ 5.254.000	\$ 6.211.600
Margen de Utilidad Operacional	7,13%	5,85%	6,81%	7,90%	9,13%
Gastos bancarios	\$ 252.000	\$ 255.780	\$ 260.386	\$ 265.860	\$ 272.244
Total Gastos Financieros	\$ 252.000	\$ 255.780	\$ 260.386	\$ 265.860	\$ 272.244
Utilidad Después de Gastos Financieros	\$ 4.241.600	\$ 3.484.820	\$ 4.171.114	\$ 4.988.140	\$ 5.939.356
Margen de utilidad Después de Gastos Financ.	6,73%	5,45%	6,41%	7,50%	8,73%
Impuesto de Renta	\$ 1.399.728	\$ 1.149.991	\$ 1.376.468	\$ 1.646.086	\$ 1.959.987
Utilidad Neta	\$ 2.841.872	\$ 2.334.829	\$ 2.794.646	\$ 3.342.054	\$ 3.979.369
Margen de Utilidad Neta	4,51%	3,65%	4,29%	5,03%	5,85%

7.3.2.1. Análisis de sensibilidad. A continuación, se presenta una evaluación del proyecto en un escenario pesimista y optimista donde se presenta un nuevo Estado de Resultados a partir de una disminución y aumento del 15% en las ventas, asumiendo la misma inversión inicial que se presenta en la Tabla 10.

Tabla 12.

Estado de resultados pesimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTA DE PRODUCTOS	\$ 53.550.000	\$ 54.355.000	\$ 55.335.000	\$ 56.497.000	\$ 57.851.500
Costos de Producción					
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 21.420.000	\$ 21.742.000	\$ 22.132.600	\$ 22.597.400	\$ 23.139.200
Costo de insumos	\$ 21.420.000	\$ 21.742.000	\$ 22.132.600	\$ 22.597.400	\$ 23.139.200
Costo de personal directo	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400
Costos indirectos	\$ 7.100.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000
Total Costo Producción	\$ 52.006.400	\$ 53.648.400	\$ 54.039.000	\$ 54.503.800	\$ 55.045.600
Total Costo de Ventas	\$ 52.006.400	\$ 53.648.400	\$ 54.039.000	\$ 54.503.800	\$ 55.045.600
Utilidad Bruta	\$ 1.543.600	\$ 706.600	\$ 1.296.000	\$ 1.993.200	\$ 2.805.900
Margen de Utilidad Bruta	2,88%	1,30%	2,34%	3,53%	4,85%
Gastos operacionales:					
Gastos de Administración	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Operacionales	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000
Utilidad Operacional	-\$ 1.176.400	-\$ 2.013.400	-\$ 1.424.000	-\$ 726.800	\$ 85.900
Margen de Utilidad Operacional	-2,20%	-3,70%	-2,57%	-1,29%	0,15%
Gastos financieros:					

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos bancarios	\$ 214.200	\$ 217.420	\$ 221.340	\$ 225.988	\$ 231.406
Total Gastos Financieros	\$ 214.200	\$ 217.420	\$ 221.340	\$ 225.988	\$ 231.406
Utilidad Después de Gastos Financieros	-\$ 1.390.600	-\$ 2.230.820	-\$ 1.645.340	-\$ 952.788	-\$ 145.506
Margen de utilidad Después de Gastos Financ.	-2,60%	-4,10%	-2,97%	-1,69%	-0,25%
Utilidad Neta	-\$ 1.390.600	-\$ 2.230.820	-\$ 1.645.340	-\$ 952.788	-\$ 145.506
Margen de Utilidad Neta	-2,60%	-4,10%	-2,97%	-1,69%	-0,25%

A partir de los resultados obtenidos en el Estado de Resultados Pesimista, se logra identificar que la empresa no logra recuperar la inversión inicial durante los primeros 5 años, por lo cual sería necesario implementar otro tipo de estrategias fusionadas con la estrategia actual y que no requieran ningún tipo de inversión adicional porque esto representaría unos costos y gastos adicionales.

Tabla 13.

Estado de resultados optimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTA DE PRODUCTOS	\$ 72.450.000	\$ 73.538.500	\$ 74.861.500	\$ 76.433.000	\$ 78.267.000
Costos de Producción					
+ Compras de insumos o mercancías	\$ 28.980.000	\$ 29.415.400	\$ 29.944.600	\$ 30.573.200	\$ 31.306.800
- Inventario final	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de insumos	\$ 28.980.000	\$ 29.415.400	\$ 29.944.600	\$ 30.573.200	\$ 31.306.800
Costo de personal directo	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400	\$ 23.486.400
Costo personal por tareas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos indirectos	\$ 7.100.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000	\$ 8.420.000
Total Costo Producción	\$ 59.566.400	\$ 61.321.800	\$ 61.851.000	\$ 62.479.600	\$ 63.213.200
Total Costo de Ventas	\$ 59.566.400	\$ 61.321.800	\$ 61.851.000	\$ 62.479.600	\$ 63.213.200
Utilidad Bruta	\$ 12.883.600	\$ 12.216.700	\$ 13.010.500	\$ 13.953.400	\$ 15.053.800
Margen de Utilidad Bruta	17,78%	16,61%	17,38%	18,26%	19,23%
Gastos operacionales:					
Gastos de Administración	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos Operacionales	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000	\$ 2.720.000
Utilidad Operacional	\$ 10.163.600	\$ 9.496.700	\$ 10.290.500	\$ 11.233.400	\$ 12.333.800
Margen de Utilidad Operacional	14,03%	12,91%	13,75%	14,70%	15,76%

Gastos financieros:					
Intereses sobre créditos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos bancarios	\$ 289.800	\$ 294.154	\$ 299.446	\$ 305.732	\$ 313.068
Total Gastos Financieros	\$ 289.800	\$ 294.154	\$ 299.446	\$ 305.732	\$ 313.068
Utilidad Después de Gastos Financieros	\$ 9.873.800	\$ 9.202.546	\$ 9.991.054	\$ 10.927.668	\$ 12.020.732
Margen de utilidad Después de Gastos Financ.	13,63%	12,51%	13,35%	14,30%	15,36%
Impuesto de Renta	\$ 3.258.354	\$ 3.036.840	\$ 3.297.048	\$ 3.606.130	\$ 3.966.842
Utilidad Neta	\$ 6.615.446	\$ 6.165.706	\$ 6.694.006	\$ 7.321.538	\$ 8.053.890
Margen de Utilidad Neta	9,13%	8,38%	8,94%	9,58%	10,29%

La Tabla 13 presenta el Estado de Resultados Optimista donde se logra observar un margen de utilidad neta positivo a partir del año 1 y con un incremento de 0.75 para el segundo año; 0.56 para el tercer año; 0.64 para el cuarto año y finalmente, 0.71 para el quinto año. Lo anterior, permitiría que la empresa recupere la inversión inicial en un periodo menor al escenario actual.

7.3.3. Cuadro de Mando Integral

El CMI es una herramienta con la cual se busca integrar los activos financieros de una empresa junto con sus activos intangibles, logrando por medio de este sistema de gestión realizar una medición de las actividades de la empresa en términos de la aplicación de la estrategia de mercadeo seleccionada (Herrera F. , 2016). Dentro de la presente propuesta de plan de mercadeo se describen las cuatro perspectivas que conforman el CMI para la empresa Manwii, basado en la estrategia de producción y motivación de consumo de frutas industrializadas por parte del mercado objetivo.

7.3.3.1. Perspectiva financiera. Desde esta perspectiva se busca aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la venta de frutas en presentación industrializada, para ello se plantean los siguientes objetivos, indicadores y metas (ver Tabla 14):

Tabla 14.

Perspectiva financiera

Objetivos	Nombre del indicador	Descripción	Fuente de los datos	Periodicidad	Meta prevista
Generar una rentabilidad sobre la inversión del 20%.	Rentabilidad de la inversión.	Ingresos que proceden de las inversiones realizadas en la empresa para la producción de alimentos industrializados.	Registro de ventas	Semestral	20%
Aumentar en un 20% los ingresos por medio de la venta de nuevos productos.	Aumento de los ingresos.	Cantidad de dinero recaudada por medio de la venta de productos industrializados.	Registro de ventas	Mensual	20%
Disminuir los costos de producción en un 15%.	Diminución de los costos.	Reducción de costos sin afectar el funcionamiento de la empresa.	Registro de egresos	Mensual	15%

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3.2. Perspectiva de clientes. Por medio de esta perspectiva se intenta medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la empresa con los productos ofrecidos y la manera como estos son ofertados. Para ello, en la Tabla 15 se exponen las características que definen la perspectiva de clientes.

Tabla 15.

Perspectiva de clientes

Objetivos	Nombre del indicador	Descripción	Fuente de los datos	Periodicidad	Meta prevista
Incrementar el conocimiento de la marca Manwii en un 50% dentro del mercado objetivo durante el primer año.	Conocimiento de marca.	Determinar el nivel de conocimiento de la marca Manwii dentro de los compradores de fruta de Bucaramanga.	Encuesta a consumidores	Semestral	50%
Aumentar en un 35% el número de clientes nuevos derivados de la compra de	Porcentaje de clientes nuevos.	Reconocer el total de clientes nuevos que tiene la empresa derivado de la compra de los productos	Encuesta a consumidores, base de datos de clientes	Semestral	35%

Objetivos	Nombre del indicador	Descripción	Fuente de los datos	Periodicidad	Meta prevista
la línea de producto industrializados.		industrializados de Manwii.			
Alcanzar una satisfacción en el 60% de los clientes de la empresa.	Satisfacción de los clientes	Lograr que más de la mitad de los clientes de la empresa se encuentren satisfechos con los productos ofrecidos.	Encuestas a consumidores	Semestral	60%

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.3. Perspectiva de procesos internos. Desde la perspectiva de procesos internos se busca optimizar la producción de las mermeladas, zumos y pulpas con el fin de aumentar la capacidad de la producción de la planta, reducir los tiempos de fabricación y disminuir la tasa de errores aumentando la calidad del producto terminado. Esta información se encuentra dispuesta en la Tabla 16.

Tabla 16.

Perspectiva de procesos internos

Objetivos	Nombre del indicador	Descripción	Fuente de los datos	Periodicidad	Meta prevista
Aumentar la capacidad de producción de la línea industrializada en un 25%.	Capacidad de producción	Determinación del porcentaje de capacidad de producción que se ha logrado aumentar.	Registro de producción por máquina/área.	Trimestral	25%
Disminuir los tiempos de fabricación en un 15%.	Tiempos de fabricación	Descripción de la disminución de los tiempos de producción.	Registro de producción por máquina/área	Trimestral	15%
Optimizar la calidad de los productos en un 30%.	Calidad de los productos	Verificación de la calidad de los procesos productivos.	Registros del control de calidad	Mensual	30%

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.4. Perspectiva de formación y crecimiento. Dentro de la perspectiva de formación y crecimiento se evaluará el conocimiento adquirido por los colaboradores de la empresa con respecto a los nuevos productos, así como el nivel en el cual se están alcanzando las metas propuestas y la conformidad de los empleados dentro de las áreas de producción y ventas.

Tabla 17.

Perspectiva de formación y crecimiento

Objetivos	Nombre del indicador	Descripción	Fuente de los datos	Periodicidad	Meta prevista
Mejorar las competencias en el 60% del personal.	Competencias del personal.	Ampliar el conocimiento del personal con respecto a nuevos procesos productivos.	Registro de capacitaciones, mediciones del nivel de conocimiento	Semestral	60%
Aumentar en un 15% las metas alcanzadas en las áreas de producción y ventas.	Metas de producción y ventas alcanzadas.	Se describe el porcentaje de metas alcanzadas en las áreas de producción y ventas.	Actas de reunión, planificación de producción, proyección de las ventas	Trimestral	15%
Disminuir la rotación del personal de producción y ventas en un 10%	Rotación del personal.	Se describe de manera indirecta la satisfacción de los colaboradores.	Contratos liquidados, quejas a nombre de empleados	Semestral	10%

Fuente: Elaboración propia

7.3.4. KPI

De acuerdo con la información presentada previamente, se construyeron los indicadores de desempeño para la medición del cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo de la empresa Manwii. A continuación, se muestran la hoja de vida de cada uno de los indicadores por perspectivas según el CMI.

7.3.4.1. Perspectiva financiera. Dentro de esta perspectiva se presentan los indicadores rentabilidad de la inversión, aumento de los ingresos y disminución de los costos.

Tabla 18.

Hoja de vida del indicador Rentabilidad de la inversión

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Gestión financiera				
Nombre del indicador				
Rentabilidad de la inversión.				
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye		
Determinar la rentabilidad sobre la inversión con respecto a los nuevos productos.	Evaluación de los estados financieros	Evitar pérdidas de capital.		
Responsable de la medición		Fuentes de información		
Coordinador del área de finanzas		Registro de ventas		
Fórmula del indicador				
<i>Utilidades / inversión * 100</i>				
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta		
Porcentaje	Semestral	≥20%	20%-15%	≤15%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior		Análisis		
Observaciones		Acciones a implementar		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

Hoja de vida del indicador Aumento de los ingresos

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:
			Versión:
Fecha de diligenciamiento:			
Características del indicador			
Proceso			
Gestión financiera			
Nombre del indicador			
Aumento de los ingresos			
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye	
Determinar el porcentaje de ingresos que se generan por medio de la venta de nuevos productos.	Revisión de los estados financieros	Evitar pérdidas de capital.	
Responsable de la medición		Fuentes de información	
Coordinador del área de finanzas		Registro de ventas	
Fórmula del indicador			
<i>Ingresos por venta de productos industrializados/total de ingresos</i>			
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta	
Pesos colombianos	Mensual	≥20%	20%-15%
			≤15%
Análisis del indicador			
Valor de la medición anterior		Análisis	
Observaciones		Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.

Hoja de vida del indicador Disminución de los costos

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Gestión financiera				
Nombre del indicador				
Disminución de los costos				
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye		
Establecer la disminución de los costos de producción.	Control de costos de producción	Decremento en las utilidades.		
Responsable de la medición		Fuentes de información		
Coordinador del área de finanzas		Registro de egresos		
Fórmula del indicador				
<i>Costos operativos/ventas * 100</i>				
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta		
Porcentaje	Mensual	≤15%	15%-20%	≥25%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior		Análisis		
Observaciones		Acciones a implementar		

Fuente: Elaboración propia

7.3.4.2. Perspectiva de clientes. Para la perspectiva de clientes se desarrollaron los indicadores conocimiento de marca, porcentaje de clientes nuevos y satisfacción de los clientes.

Tabla 21.

Hoja de vida del indicador Conocimiento de marca

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Gestión del posicionamiento				
Nombre del indicador				
Conocimiento de marca				
Objetivo del indicador		Proceso relacionado		Problema al cual se contribuye
Describir el comportamiento del conocimiento de la carda dentro del mercado objetivo		Branding		Subposicionamiento de la marca.
Responsable de la medición			Fuentes de información	
Coordinador del área de mercadeo			Encuesta a consumidores	
Fórmula del indicador				
<i># de personas que conocen la marca / total de consumidores dentro del mercado * 100</i>				
Unidad de medida		Frecuencia de la medición		Meta
Porcentaje		Semestral		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">≥50%</div> <div style="background-color: #ffff00; color: black; padding: 2px;">50%-30%</div> <div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 2px;">≤30%</div> </div>
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior			Análisis	
Observaciones			Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22.

Hoja de vida del indicador Porcentaje de clientes nuevos

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Gestión del posicionamiento				
Nombre del indicador				
Porcentaje de clientes nuevos				
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye		
Determinar la cantidad de clientes nuevos que obtiene la empresa por la venta de los productos industrializados.	Captación de clientes	Subposicionamiento dentro del mercado.		
Responsable de la medición		Fuentes de información		
Coordinador del área de ventas		Encuesta a consumidores, base de datos de clientes		
Fórmula del indicador				
$\# \text{ clientes nuevos} / \text{total de clientes de Manwii} * 100$				
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta		
Porcentaje	Semestral	>35%	35-25%	≤25%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior		Análisis		
Observaciones		Acciones a implementar		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.

Hoja de vida del indicador Satisfacción de los clientes

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:		
			Versión:		
Fecha de diligenciamiento:					
Características del indicador					
Proceso					
Gestión del posicionamiento					
Nombre del indicador					
Satisfacción de los clientes					
Objetivo del indicador		Proceso relacionado		Problema al cual se contribuye	
Medir el porcentaje de clientes satisfechos que tiene la empresa Manwii		Medición de la satisfacción de los clientes.		Pérdida de clientes por insatisfacción.	
Responsable de la medición			Fuentes de información		
Coordinador del área de mercadeo			Encuestas a consumidores		
Fórmula del indicador					
<i># de clientes satisfechos / total de clientes * 100</i>					
Unidad de medida		Frecuencia de la medición		Meta	
Porcentaje		Semestral		≥60%	60-45%
Análisis del indicador					
Valor de la medición anterior			Análisis		
Observaciones			Acciones a implementar		

Fuente: Elaboración propia

7.3.4.3. Perspectiva de procesos internos. Para la medición dentro de los procesos internos se crearon los siguientes indicadores: capacidad de producción, tiempos de fabricación y calidad de productos, los cuales se exponen a continuación.

Tabla 24.

Hoja del indicador Capacidad de Producción

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Proceso de producción				
Nombre del indicador				
Capacidad de producción				
Objetivo del indicador		Proceso relacionado		Problema al cual se contribuye
Determinar la capacidad de producción que se tiene de la nueva línea de productos.		Planificación de la producción		Falta de cubrimiento de la demanda del mercado.
Responsable de la medición			Fuentes de información	
Coordinador del área de producción			Registro de producción por máquina/área	
Fórmula del indicador				
<i>Capacidad utilizada/capacidad instalada de la planta de producción * 100</i>				
Unidad de medida		Frecuencia de la medición		Meta
Número de productos		Trimestral		≥25%
				25%-20%
				≤20%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior			Análisis	
Observaciones			Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.

Hoja del indicador Tiempos de fabricación

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Proceso de producción				
Nombre del indicador				
Tiempos de fabricación				
Objetivo del indicador		Proceso relacionado		Problema al cual se contribuye
Medir los tiempos de fabricación de los productos		Planificación de la producción		Falta de cubrimiento de la demanda del mercado.
Responsable de la medición			Fuentes de información	
Coordinador del área de producción			Registro de producción por máquina/área	
Fórmula del indicador				
<i>Tiempo de fabricación/ tiempo mínimo de fabricación por producto * 100</i>				
Unidad de medida		Frecuencia de la medición		Meta
Porcentaje		Trimestral		≤15%
				15%-20%
				≥20%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior			Análisis	
Observaciones			Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.

Hoja del indicador Calidad de los productos

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:	
			Versión:	
Fecha de diligenciamiento:				
Características del indicador				
Proceso				
Proceso de producción				
Nombre del indicador				
Calidad de los productos				
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye		
Establecer el porcentaje de calidad de los productos terminados	Control de calidad	Evitar la generación de producto terminado defectuoso o de baja calidad.		
Responsable de la medición		Fuentes de información		
Coordinador del área de producción		Registros del control de calidad		
Fórmula del indicador				
<i>Productos terminados – productos defectuosos / total de productos terminados * 100</i>				
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta		
Porcentaje	Mensual	≥30%	30-20%	≤20%
Análisis del indicador				
Valor de la medición anterior		Análisis		
Observaciones		Acciones a implementar		

Fuente: Elaboración propia

7.3.4.4. Perspectiva de crecimiento y desarrollo. En cuanto a la perspectiva de crecimiento y desarrollo se plantearon los indicadores denominados competencias del personal, metas de producción y ventas alcanzadas, y rotación del personal.

Tabla 27.

Hoja de vida del indicador Competencias del personal

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:
			Versión:
Fecha de diligenciamiento:			
Características del indicador			
Proceso			
Gestión del talento humano			
Nombre del indicador			
Competencias del personal			
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye	
Definir el nivel de mejoramiento de las competencias del personal.	Capacitación del personal	Errores en la cadena productiva	
Responsable de la medición		Fuentes de información	
Coordinador del área de talento humano		Registro de capacitaciones	
Fórmula del indicador			
<i>Número de empleados capacitados/total del personal por área</i>			
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta	
Total de empleados	Semestral	≥60%	60%-50%
			≤50%
Análisis del indicador			
Valor de la medición anterior		Análisis	
Observaciones		Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

Metas de producción y ventas alcanzadas

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:
			Versión:
Fecha de diligenciamiento:			
Características del indicador			
Proceso			
Gestión del talento humano			
Nombre del indicador			
Metas de producción y ventas alcanzadas			
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye	
Establecer el porcentaje de metas que son alcanzadas dentro de las áreas de producción y ventas.	Productividad del talento humano	Falla en el cumplimiento de metas establecidas.	
Responsable de la medición		Fuentes de información	
Coordinador del área de talento humano		Proyección de las ventas	
Fórmula del indicador			
<i>Total de metas alcanzadas / Total de metas propuestas * 100</i>			
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta	
Porcentaje	Trimestral	≥15%	15%-12%
			≤12%
Análisis del indicador			
Valor de la medición anterior		Análisis	
Observaciones		Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

Hoja de vida del indicador Rotación del personal

Comercializadora Manwii	Hoja de vida de indicadores		Código:
			Versión:
Fecha de diligenciamiento:			
Características del indicador			
Proceso			
Gestión del talento humano			
Nombre del indicador			
Rotación del personal			
Objetivo del indicador	Proceso relacionado	Problema al cual se contribuye	
Detectar el nivel de rotación del personal de producción y ventas.	Determinación de la satisfacción de los empleados	Aumento de los costos destinados al área del talento humano.	
Responsable de la medición		Fuentes de información	
Coordinador del área de talento humano		Contratos liquidados	
Fórmula del indicador			
<i># de empleados que renuncian a la empresa / total de empleados por área * 100</i>			
Unidad de medida	Frecuencia de la medición	Meta	
Número de empleados	Semestral	≤10	10%-15%
Análisis del indicador			
Valor de la medición anterior		Análisis	
Observaciones		Acciones a implementar	

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo diseñar un plan de mercadeo para la empresa Manwii. Dentro de su desarrollo se realizó un diagnóstico interno y externo de la organización, se crearon unas estrategias seleccionando las más convenientes para el éxito de la empresa y a partir de ellas se construyeron unos objetivos a largo plazo con sus respectivos CMI e indicadores de seguimiento.

Durante la caracterización de la población con respecto a su perfil psicográfico y su comportamiento de consumo de las frutas que ofrece la empresa, se detectó que la mayoría de los encuestados fueron mujeres entre los 31-41 años, que viven con su grupo familiar conformado por 3-4 personas, que incluyen frutas dentro de su alimentación siendo el limón la fruta que más se consume. De igual manera, las frutas consumidas son compradas en su presentación fresca cada 15 días dentro de las plazas de mercado. Así mismo se evidenció que no existen marcas posicionadas dentro de este mercado estudiado y los precios que paga la población por estos productos oscilan entre los \$1.000 y \$2.000 COP

En cuanto al análisis interno enfocado desde la perspectiva de la empresa Manwii, se encontró que el 90% de la población estudiada se mostró dispuesta a apoyar a la organización, estando de acuerdo con el trasfondo social que busca impulsar la empresa, relacionado con el apoyo a los campesinos del sector de San Vicente de Chucurí. De igual manera, como debilidades importantes se detectó el precio, ya que, según la evaluación realizada a los consumidores, estos buscan que la empresa ofrezca un producto de buena calidad, fresco, y con servicios adicionales, pero pagando precios bajos.

Por otra parte, desde el punto de vista del análisis externo, se encontraron oportunidades para la empresa como los programas de desarrollo que tiene planeado el gobierno, la generación de empleo por medio de las actividades agrícolas, la ausencia de productos sustitutos para los productos a comercializar y la inclusión de la tecnología sobre este sector. En cuanto a las debilidades, resaltaron las fallas en las políticas de comercialización de productos agrícolas, el precio del dólar sobre los costos de producción, las barreras en cuanto a la estandarización de los precios, el poder de negociación a favor de proveedores y clientes y la alta rivalidad entre los competidores del mercado.

De acuerdo con esta información se realizaron las matrices EFI, EFE y DOFA para la construcción de estrategias a implementar sobre la empresa. Luego del estudio de cada una de ellas, y el desarrollo de la mezcla de mercadeo para la empresa, se destacó que las estrategias a convenir para Manwii eran las siguientes: la comercialización de fruta industrializada, la promoción por medios digitales, la estandarización de precios con los distribuidores, la presentación de frutas en empaques y la integración horizontal con otros productores de la región. Con el fin de seleccionar de manera objetiva la mejor estrategia para la organización, se aplicaron la Matriz I-E y la MCPE las cuales arrojaron como resultado la implementación de la estrategia de comercialización de fruta industrializada.

Con la estrategia definida, se construyeron los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las perspectivas del CMI y los indicadores del KPI, estableciendo para cada uno de ellos las metas a alcanzar en un plazo de 12 a 24 meses. De igual forma, por medio de la hoja de vida de los indicadores diseñada, se espera que la empresa Manwii pueda tener un seguimiento objetivo y detallado de la funcionalidad de la estrategia sobre sus ventas y rentabilidad.

9. Recomendaciones

Se recomienda al emprendimiento Manwii evaluar cada uno de los detalles del presente plan de mercadeo, junto con su presupuesto, con el fin de poner en marcha el plan de acción y las adecuaciones necesarias al interior de la organización para entrar en la fase de aplicación de la estrategia.

Así mismo, se recomienda socializar el presente documento con su diagnóstico y resultados, así como las herramientas creadas y sus utilidades, con el fin de incluir a todos los trabajadores de la empresa dentro del presente plan de mercadeo para su correcta implementación y desarrollo.

De igual forma, se recomienda hacer uso de la hoja de vida de los indicadores, la cual sirve de registro y seguimiento para poder realizar una evaluación objetiva sobre el desarrollo del plan de mercadeo diseñado y la obtención de las metas propuestas.

Finalmente, se recomienda a la empresa, realizar evaluaciones periódicas cada 6 meses de la situación interna de la organización con el fin de detectar a tiempo oportunidades de mejora que deban ser realizadas buscando mejorar el desarrollo de la implementación del presente plan de mercadeo.

Bibliografía

- A.M.A. (2018). *Marketing Dictionary*. Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>
- Amaya, J. (2004). *el método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Petrobras DPSU.
- Apráez, D., & Proaño, I. (2015). *Plan de marketing estratégico para promocionar y comercializar la pitahaya producida por la compañía "San Vicente S.A." en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10027/1/UPS-GT001038.pdf>
- Asohofrucol. (2019). *Naranja*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de http://www.asohofrucol.com.co/fruta_detalle.php?id=72
- Becerra, L. (2019). *El mango y la mandarina, los alimentos que tuvieron las mayores alzas en febrero*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de <https://www.larepublica.co/economia/el-mango-y-la-mandarina-los-alimentos-que-tuvieron-las-mayores-alzas-en-febrero-2835990>
- Brunet, C., & Turck, V. (2003). *Plan de exportación de talavera a España*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/bad/brunet_ca/
- BSI. (2019). *ISO 22000 Seguridad Alimentaria*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-22000-Seguridad-Alimentaria/>
- Caicedo, J. (2013). *La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>

- CanalRCN. (2020). *La papa se encareció, subió hasta 73% esta semana por alta demanda*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://noticias.canalrcn.com/economia/banco-agrario-implementa-medidas-para-enfrentar-crisis-por-coronavirus-354706>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Castro, D., & Núñez, D. (2017). *Diseño de plan de marketing para la comercializadora de la marca Pura-fruta (pulpa de frutas) en los establecimientos comerciales del centro de Girardot - 2017*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6491/TE.GS%20CASTRO%20MUNAR%20DIEGO%20ARMANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chapman, A. (2020). *Análisis de matriz DOFA*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200123%2Fus-east
- Chávez, H. (2014). *Alimentos son hasta 630% más caros por intermediarios*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/alimentos-son-hasta-630-mas-caros-por-intermediarios>
- Chempen, S., & Isla, V. (2017). *Estrategias de Marketing Mix en la comercializadora de aguaymanto por los minoristas del mercado mayorista de frutas N°2*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3065/1/chempen_isla.pdf

- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1340 de 2009*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%201340%20de%2021%20de%20julio%20de%202009.pdf>
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley Estatutaria 1581 de 2012*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Corvo, H. (2018). *Análisis Pesta: Para Qué Sirve, Cómo Hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.lifeder.com/analisis-pesta/>
- DANE. (2015). *Cultivo de Limón o Lima Tahití frente a los efectos de las condiciones climáticas adversas*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_nov_2015.pdf
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Carolina del Sur: Pearson.
- Defelipe, S. (2019). *5 proyectos de tecnología que apoyan el desarrollo del agro colombiano*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://impactotic.co/transformacion-del-agro-colombiano/>
- Dinero. (2016). *Colombia puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>
- Dinero. (2018). *Este es el talón de Aquiles del sector agropecuario colombiano*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/fallas-del-sector-agropecuario-en-colombia/256769>

- Dinero. (2019). *Revolución tecnológica: la respuesta para el agro*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-agro-en-colombia/278637>
- DNP. (2015). *El campo colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de Misión para la transformación del campo: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal%20y%20pesca/El%20CAMPO%20COLOMBIANO%20UN%20CAMINIO%20HACIA%20EL%20BIENESTAR%20Y%20LA%20PAZ%20MTC.pdf>
- El tiempo. (2016). *Campesinos asociados y capacitados, el reto del agro en Colombia*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/retos-de-la-agricultura-en-colombia-35762>
- Espinosa, M. (2019). *El cambio climático, la otra amenaza que acecha al campo colombiano*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/como-afecta-el-cambio-climatico-la-agricultura-en-colombia-387304>
- Espinosa, R. (2018). *La matriz de análisis (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FADU. (2013). *Marketing Mix*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf
- FAO. (2018). *Migración rural, agricultura y desarrollo rural*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <http://www.fao.org/3/i8722es/I8722ES.pdf>
- Fernández, J. (2018). *Agricultura inteligente (Parte 4): Barreras que ralentizan la expansión del IoT en el sector*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF_esCO868CO868&q=barreras+de+ent

rada+agricultura&sa=X&ved=2ahUKEwjR1-

jc8ZrrAhXoguAKHbSJDxgQ7xYoAHoECAsQJw&biw=1366&bih=625

- Fruandes. (2020). *Mango deshidratado*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <https://fruandes.com/es/mango>
- García, F. (2004). *Análisis y propuesta de un modelo logístico para la empresa Productos Agropecuarios Santa Cecilia S. A. de C. V.* Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/
- Garzón , G., & Neira, R. (2015). *Estudio de mercados para la comercialización de pulpa de fruta de la empresa Distribuciones Salpicón en el municipio de Guateque - Boyacá*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/3407/74281367.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garzón, J., & Medellín, J. (2016). *Propuesta estratégica de mercados, para la comercialización de pulpa de fruta en Bogotá D.C, Chía y Cajicá*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003115.pd>
- Gómez, I. (2018). *La plataforma que conecta a los agricultores con restaurantes*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.elespectador.com/economia/la-plataforma-que-conecta-los-agricultores-con-restaurantes-articulo-815969>
- González, N., & Ochoa, O. (2016). *Estudio de mercado para la pulpa de fruta producida por la Asociación CoAgronvalia*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164667.pdf>
- González, X. (2019). *Colombia está rezagada frente al resto del mundo en el cultivo de productos orgánicos*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-esta-rezagada-frente-al-resto-del-mundo-en-el-cultivo-de-productos-organicos-2816288>

- Hernández, J. (2017). *Tecnificar para innovar en el campo*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/tecnificar-para-innovar-en-el-campo-columna-de-opinion-117390>
- Herrera, E. (2019). *Los retos del agro en Colombia*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://razonpublica.com/los-retos-del-agro-en-colombia/>
- Herrera, F. (2016). *Matriz CMI*. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://portafoliodfabio.com/matriz-cmi/>
- Herrera, F. (2016). *Matriz IE*. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://portafoliodfabio.com/matriz-ie/#:~:text=La%20matriz%20Interna%20Externa%20representa,9%20cuadrantes%20de%20dicha%20matriz.>
- ICA. (2016). *El ICA asiste a pequeños productores de limón que buscan mejorar las condiciones fitosanitarias de sus cultivos*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/2016/el-ica-asiste-a-pequenos-productores-de-limon-que>
- ICA. (2019). *Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de <https://www.ica.gov.co/areas/agricola-pecuaria/bpa-bpg.aspx>
- IICA. (2018). *Programa de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7088/1/BVE18040224e.pdf>
- Keller, K. (2012). *Dirección del marketing*. Pearson.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Mc-Graw Hill.
- Licha, I. (2000). *El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. Obtenido de <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>

- Lozano, R. (2018). *Redes de descuentos duros ya tienen 10 % de ventas de supermercados*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/ventas-de-hipermercados-minoristas-en-primer-trimestre-de-2018-220484>
- Manuel, J. (2020). *¿Qué es un KPI en marketing?* Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1997). *Marketing*.
- MH Education. (2015). *Los consumidores, clientes y usuarios*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- MH Education. (2016). *La oferta, la demanda y el mercado*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448181042.pdf>
- Min Agricultura. (2016). *El 83.5% de los alimentos que consumen los colombianos son producidos por nuestros campesinos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-83-de-los-alimentos-que-consumen-los-colombianos-son-producidos-por-nuestros-campesinos.aspx>
- MinAgricultura. (2012). *Cítricos: Cultivo, Poscosecha e Industrialización*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_211_Publicacion-CitricosCultivoPoscosechaeIndustrializacion.pdf
- MinAgricultura. (2018). *Coseche, Venda a la fija*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/Coseche-venda-a-la-fija.aspx>
- MinAgricultura. (2018). *El agro continúa siendo el mayor generador de empleo con 278.000 nuevos puestos de trabajo en el trimestre noviembre 2017 - enero 2018*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/el-agro->

continua-siendo-el-mayor-generador-de-empleo-con-278-000-nuevos-puestos-de-trabajo-en-el-trimestre-noviembre-2017--.aspx

MinAgricultura. (2018). *Estrategia de Política pública para la gestión integral de riesgos agropecuarios en Colombia*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/LIBRO%20ESTRATEGIA%20VERSION%20FINAL.pdf>

MinAgricultura. (2018). *MinAgricultura lanza Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-lanza-Pol%C3%ADtica-P%C3%ABblica-de-Agricultura-Campesina,-Familiar-y-Comunitaria.aspx>

MinAgricultura. (2019). *Así va el sector agropecuario en el primer año del Gobierno Duque*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/As%C3%AD-va-el-sector-agropecuario-en-el-primer-a%C3%B1o-del-Gobierno-Duque.aspx>

Moncayo, V. (2014). *Plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/3405/1/AGN-2014-T030.pdf>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Recuperado el 9 de Enero de 2020, de Guía Didáctica: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Montero, M. (2017). *¿Qué es el posicionamiento?* Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-posicionamiento.html>

- Murcia, W. (2010). *Plan de negocios para la reactivación de una planta de procesamiento de pulpa de frutas y hortalizas en Barbosa, Santander*. Recuperado el 9 de Enero de 2020, de https://ziladoc.com/queue/plan-de-negocios-para-la-reactivacion-de-una-planta_pdf?queue_id=-1
- Ochoa, C. (2015). *Muestreo probabilístico: muestreo estratificado*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>
- Paredes, E. (05 de Agosto de 2010). *Análisis Externo*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Portafolio. (2018). *Los cuatro sectores con mayor potencial para generar empleo en 2019*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-cuatro-sectores-con-mayor-potencial-para-generar-empleo-en-2019-524356>
- Portafolio. (2019). *Las tecnologías que podrán 'salvar' el agro colombiano*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-tecnologias-que-podran-salvar-el-agro-colombiano-526281>
- Portafolio. (13 de Marzo de 2020). *Dólar caro, quién pierde*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/precio-del-dolar-en-colombia-quien-pierde-539037>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional y Formación. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=m

ichael+porter+libros+las+5+fuerzas&hl=es-
 419&sa=X&ved=0ahUKEwi3nde8y8LlAhXSjVkJHVA-
 CvMQ6wEIKzAA#v=onepage&q&f=false

Presidente de la República. (2004). *Decreto 4003 de 2004*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1540038>

Prieto, D. (2014). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>

Profrutales. (2018). *Naranja Galicia (Sweety Orange)*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <http://www.profrutales.com/Naranja-Galicia-Sweety-Orange-41-28>

Quintana, A. (2001). *Análisis de mercado*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2019, de Dirección de marketing: file:///C:/Users/malu_/Downloads/mar001.pdf

Restrepo, D. (2016). *El comercio electrónico una estrategia para los negocios del agro en Colombia*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14445/RestrepoAlvaradoDavid2016.pjsessionid=DB022C456A2BB7481481164E9A4C7608?sequence=1>

Rodriguez, F. (2018). *Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>

Segovia, I. (2012). *Comportamiento del mango Kent y Keitt*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_224_Comportamiento%20del%20mango%20Kent%20y%20Keitt_L.pdf

Semana. (2019). *¿Cómo se moverá la economía en 2020?, en estos sectores está la clave*. Recuperado el 7 de Febrero de 2020, de

<https://www.semana.com/economia/articulo/sectores-que-moveran-la-economia-colombiana-en-el-2020/644720>

- Semana. (2020). *En cuarentena, colombianos gastan más en tiendas de barrio*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-se-benefician-las-tiendas-de-barrio-con-la-cuarentena-por-coronavirus/659054>
- Serna, O. (2019). *Plan de mercadeo para la comercialización de frutas y verduras en el supermercado Comfandi Guadalupe*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/11357/5/T08719.pdf>
- Suárez, C. (2012). *Propuesta para el diseño de una comercializadora internacional de frutas exóticas en Santander*. Recuperado el 9 de Enero de 2020, de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2180/digital_23983.pdf?sequence=1
- Tamayo, L., & García, G. (2009). *Metodología para la implementación de “Key Performance Indicators” (KPI’s) en empresas constructoras*. Obtenido de https://www.uruman.org/sites/default/files/articulos/metodologia_implementacion_key_performance_indicators_kpis_empresas_constructoras.pdf
- Túnez. (2019). *Lo que somos*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de <http://www.agrotunez.com/#acerca-tunez>
- Universidad de los Andes. (2020). *Definición de indicadores de desempeño*. Obtenido de <https://planeacion.uniandes.edu.co/dmdocuments/INS-45-1-01-04%20Definicion%20de%20Indicadores%20de%20Desempeno.pdf>
- Valencia, A., Mantilla, M., & Martínez, E. (2018). *¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?* Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-IDVL17066>

- Vanguardia. (2020). *Así regirá en Bucaramanga el nuevo Pico y Placa Ambiental*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/asi-regira-en-bucaramanga-el-nuevo-pico-y-placa-ambiental-YX2123735>
- Vargas, K. (2016). *La agricultura colombiana en el contexto de la globalización*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.elcampesino.co/la-agricultura-colombiana-en-el-contexto-de-la-globalizacion/>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA
Escuela de Ingeniería Industrial
Encuesta del consumo de mango y frutales dentro de Bucaramanga, Santander
Plan de mercado para la empresa Manwii

Apreciado participante:

La encuesta a continuación hace parte de un proyecto de grado que espera determinar el consumo de mango y cítricos (limón, mandarina, naranja) en una muestra poblacional de la ciudad de Bucaramanga. Esto con el fin de crear un plan de mercado para un emprendimiento llamado Manwii. La información suministrada por este medio será de uso y carácter institucional. Agradezco su participación. Favor diligenciar las siguientes preguntas con las respuestas que más se ajusten a su situación real.

1) Marque por favor su género

- a. Femenino
- b. Masculino

2) ¿Qué edad tiene actualmente en años cumplidos?

- a. 20-30 años
- b. 31 – 41 años
- c. 42-52 años
- d. 53 años o más

3) ¿Cuántas personas conforman el grupo familiar de su hogar?

- a. De 1 a 2 personas
- b. De 3 a 4 personas
- c. Cinco personas
- d. Más de 5 personas

4) ¿Cuál es el ingreso total en su hogar?

- a. De 1-2 SMMLV
- b. De 3-4 SMMLV
- c. De 5-6 SMMLV
- d. Otra ¿Cuál? _____

5) ¿Incluye usted el consumo de frutas de manera cotidiana en su régimen de alimentación?

- a. Sí ¿Por qué? _____
- b. No

Si su respuesta en la pregunta anterior fue NO, su participación en esta encuesta termina en este punto. Muchas gracias por su tiempo y colaboración. En caso de haber respondido SÍ, favor continúe con la pregunta 6.

- 6) **¿Cuál de las siguientes frutas consume su núcleo familiar con mayor frecuencia? (Favor marcar sólo una opción)**
- Mango
 - Limón
 - Mandarina
 - Naranja
 - Otra ¿Cuál? _____
- 7) **¿En qué presentación consume/compra con mayor frecuencia la fruta que seleccionó en la pregunta 6?**
- Fresca
 - Pulpa
 - Congelada en trozos
 - Picada lista para consumir
 - Deshidratada
 - En jugo
 - Otra ¿Cuál? _____
- 8) **Teniendo en cuenta la fruta que seleccionó en la pregunta 6 ¿Qué cantidad de fruta compra cuando hace mercado?**
- Una a dos libras
 - Tres libras
 - Más de tres libras
 - Otra cantidad ¿Cuál? _____
- 9) **¿Con qué frecuencia hacen mercado, que incluya frutas, en su casa?**
- Diario
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Otra ¿Cuál? _____
- 10) **¿En qué lugares prefiere comprar las frutas que consumen al interior de su hogar?**
- Supermercados (tiendas de cadena)
 - Micro mercados (tiendas de barrio)
 - Fruterías
 - Mercados/plaza
 - Otra ¿Cuál? _____

- 11) **¿Cuál de los siguientes aspectos es para usted el más importante al momento de comprar la fruta? (Por favor seleccione una respuesta).**
- Color
 - Limpieza
 - Textura
 - Tamaño
 - Precio
 - Otra ¿Cuál? _____

Las preguntas a continuación se encuentran enfocadas hacia los consumidores de mango y cítricos (limón, mandarina, naranja). Si usted escogió una fruta diferente dentro de esta encuesta, su participación termina en este punto, gracias por su tiempo y colaboración.

- 12) **Teniendo en cuenta la fruta que usted seleccionó en la pregunta 6 ¿Compra usted esta fruta de alguna empresa o marca en específico? ¿Cuál?**
- Sí
 - No
- ¿Cuál? _____

- 13) **Indique por favor el precio que paga usted en promedio cuando compra la fruta que seleccionó con anterioridad.**
- Entre \$1.000 – \$2.000
 - Entre \$3.000 - \$4.000
 - Entre \$5.000 - \$6.000
 - Otro ¿Cuánto? _____

- 14) **La empresa Manwii es una idea de negocio que pretende ofrecer mango y cítricos producidos en el Municipio de San Vicente de Chucurí. Con base a su consumo de estas frutas, estaría usted dispuesto a apoyar este emprendimiento regional**
- Sí ¿Por qué? _____
 - No

Si su respuesta en la pregunta anterior fue NO, su participación en esta encuesta termina en este punto. Muchas gracias por su tiempo y colaboración. En caso de haber respondido SÍ, favor continúe con la pregunta 15.

- 15) **¿Qué atributos espera usted que tengan los productos de la empresa Manwii?**
- Variedad en sus presentaciones
 - Empaques eco amigables
 - Servicios adicionales como despachos a domicilio
 - Otro ¿Cuál? _____

- 16) ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir la información sobre los productos de la empresa Manwii?**
- a.** Redes sociales
 - b.** Anuncio de internet
 - c.** Cuñas radiales
 - d.** Comerciales de televisión
 - e.** Medios físicos (anuncios en revistas, periódicos, folletos)
 - f.** Otros medios ¿Cuáles? _____

Aquí termina la encuesta para la idea de negocio Manwii. Gracias por su colaboración y el tiempo dispuesto para el diligenciamiento de este instrumento.