

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE MERCADEO DE LA
COOPERATIVA AGROPECUARIA MULTIACTIVA ECOFLOR**

**Estudiante: JOSE LUIS RUIZ RUIZ
Código 15.610.060**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
CEAD “JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Bogotá, D.C. 31 de Marzo de 2.009

PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE MERCADEO DE LA
COOPERATIVA AGROPECUARIA MULTIACTIVA ECOFLOR

Jose Luis Ruiz Ruiz
Código 15.610.060

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –Unad-
Cead “José Acevedo y Gómez”
Escuela de Administración

Bogotá, D.C. 31 de Marzo de 2.009

PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE MERCADEO DE LA
COOPERATIVA AGROPECUARIA MULTIACTIVA ECOFLOR

Jose Luis Ruiz Ruiz

Código 15.610.060

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Martha Damaris Puentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –Unad-
Cead “José Acevedo y Gómez”
Escuela de Administración

Bogotá, 31 de Marzo de 2.009

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. 27 de Marzo de 2.009

DEDICATORIA

A mis hijos y familia en general. A los primeros para servir como ejemplo de tesón y constancia para alcanzar logros importantes en la vida; a los segundos, por haberme impulsado a continuar estudiando, lo que demuestra su cariño por mi y confianza en el esfuerzo realizado.

AGRADECIMIENTOS

A la Cooperativa Agropecuaria Multiactiva Ecoflor, institución que permitió el desarrollo de la investigación brindando el espacio y la información requerida para realizar el trabajo.

A la doctora MARTHA DAMARIS PUENTES, asesora del trabajo de tesis, quien me supo orientar en el procedimiento para adelantar la investigación.

Al doctor JOSE PARAMO ACUÑA, a la doctora MARIA ELVIRA NARANJO, amigos que han estado pendientes y prestos a brindarme su apoyo para sacar adelante mis estudios.

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20

5.2 MARCO CONCEPTUAL	31
5.3 MARCO ESPACIAL	33
5.4 MARCO TEMPORAL	33
5.5 MARCO INSTITUCIONAL	33
<u>6. ASPECTOS METODOLÓGICOS</u>	<u>37</u>
6.1 TIPO DE ESTUDIO	37
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
<u>6.4.1 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA</u>	<u>39</u>
<u>6.4.2 SITUACIÓN DEL ENTORNO</u>	<u>42</u>
<u>7. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>50</u>
7.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES	50
<u>7.1.1 INSTITUCIÓN PATROCINADORA</u>	<u>51</u>
<u>7.1.2 INSTITUCIONES OBJETO DE ESTUDIO</u>	<u>51</u>
<u>7.1.3 INSTITUCIONES DADORAS Y RECEPTORAS DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>51</u>
7.2 ASPECTOS FINANCIEROS	51
7.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO	53

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
8.1 OBJETIVOS	55
8.1.1 OBJETIVO GENERAL	56
8.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
8.2 PLAN DE MERCADEO	56
8.2.1 VALOR AGREGADO, MEJORAMIENTO DE PRECIOS	56
8.2.2 AMPLIACIÓN DE MERCADOS	57
8.2.3 TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO	57
8.3 IMPACTO DEL PLAN DE MERCADEO	59
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62

RESUMEN

A continuación se presenta un trabajo de investigación que toma como base una empresa de carácter solidario, que desarrolla sus actividades productivas en el sector agropecuario. Esta caracterización lleva a que el proceso investigativo interroge sobre el cumplimiento de los servicios a los asociados de la organización y al mismo tiempo revise los detalles en materia de la producción, comercialización y rentabilidad de las actividades productivas.

En función de lo anterior, el documento presenta en ocho numerales dos componentes básicos:

El primero, en los primeros siete numerales, referido al diagnóstico general de la empresa, del sector económico y del entorno en que se mueve la organización; y el segundo, contenido en el numeral ocho, que parte del estudio anterior, es un planteamiento que busca mejorar el proceso de comercialización y con el beneficio de ello, cumplir con su objeto social.

El proceso investigativo estuvo orientado por la metodología de investigación del doctor CARLOS EDUARDO MÉNDEZ, investigador de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Además, en lo referente a la segunda parte del trabajo, se obtuvo el apoyo de las teorías de mercadeo diseñadas por el doctor Alejandro Schnarch Kirberg y la doctora Elsa Marina González.

Espera el autor, que el plan propuesto sea asumido por la empresa y logre con ello su mejoramiento general y la satisfacción de sus asociados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con la colaboración de la Cooperativa Agropecuaria Multiactiva Ecoflor, empresa asociativa conformada por treinta y tres familias campesinas, que organizadas empresarialmente adelantan procesos productivos y de comercialización dentro de un programa de reforma agraria.

Este grupo de personas beneficiarias de la Ley 160 de 1.994, referida a reforma agraria, montó un esquema productivo y de comercialización de tipo empresarial, distinto al modelo tradicional, el cual contempla la adjudicación de tierras, cuya explotación individual y a pequeña escala conduce sólo a la sobrevivencia de una familia campesina. Ecoflor por el contrario, pretende bajo su organización, mostrar que es posible generar empresa social en el campo con márgenes aceptables desde el punto de vista de la rentabilidad y contribuir con la dinámica económica local y regional.

Con esa visión, y después de un análisis de posibilidades productivas en la vereda Nescuatá, municipio de Sesquilé, departamento de Cundinamarca, ubicada a tan sólo quinientos metros de la carretera central del Norte que comunica a Bogotá con Tunja, Ecoflor decidió producir Fresas y leche, combinando la inversión en una actividad rentable con mayores riesgos como es la fresa con una menos rentable pero más segura como es el caso de la ganadería.

Como puede verse, este proyecto merece dedicarle esfuerzos y contribuir para que efectivamente sea exitoso y pueda servir de ejemplo a la población campesina, que en un ejercicio de sana emulación lleven al campo colombiano a los niveles de competitividad necesarios ante el mundo globalizado en que vivimos, lo cual no puede ser de otra forma que bajo la organización de empresa. Motivado por ello, se adelantó una investigación sobre la organización que contempla los antecedentes de la empresa, su marcha actual, y pudo detectarse

fallas en su sistema de comercialización. Como complemento para ello fue necesario adelantar un análisis de entorno, con cuyos insumos se tuvo mayores elementos para plantear como solución la puesta en marcha de un plan de mejoramiento al sistema de mercadeo por parte de la cooperativa Ecoflor

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Realizado un diagnóstico general sobre la Cooperativa Ecoflor, se pudo detectar que la comercialización de sus productos es deficiente, lo que impide una mayor rentabilidad y una mejor marcha de la empresa, ello llevó a definir como tema de investigación el sistema de comercialización en la empresa, a fin de mejorarlo elaborando un plan de mercadeo con mayores ventajas competitivas.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación se expresa en el planteamiento, formulación y sistematización del problema descrito a continuación:

2.1 Planteamiento del problema

En el funcionamiento de la empresa pueden observarse resultados que no llenan las expectativas de los miembros de la organización, manifestado en los siguientes aspectos:

- *No cumplimiento de objetivos organizacionales:* Los estatutos plantean como objetivo de la organización “la búsqueda del bienestar de los asociados, sus familias y la comunidad; la protección del trabajo y la producción agropecuaria; el ofrecimiento de servicios eficaces para el logro del desarrollo integral de los asociados y sus comunidades”¹. Para ello la entidad plantea en el artículo quinto de los estatutos crear tres secciones especializadas, una de comercialización y mercadeo, otra de producción y trabajo, y una tercera de servicios especiales. Al momento funciona la sección de producción y trabajo, y se ha avanzado en la sección de comercialización. Ello puede observarse en el desempeño de tres actividades productivas que son la producción de leche, la producción de fresas, y la puesta en funcionamiento de un minimercado de productos básicos de la canasta familiar. En la producción de leche y fresas se ha

logrado un buen nivel en cuanto a volumen y calidad, para lo cual ha sido fundamental la adquisición de tecnología y habilidades en la producción, sin embargo, el montaje del minimercado pareciera aislado de las demás actividades, de tal forma que no contribuye con la distribución de los productos de la empresa, como se había proyectado. En ese sentido, se puede afirmar que la sección que realmente funciona es la de producción y trabajo.

Por otra parte, la sección de servicios especiales, que como organización solidaria constituye el alma de la organización, su razón de ser, no se ha podido poner en marcha, debido a que para ello requiere de excedentes en efectivo, lo que aún no logra en sus siete años de creada. Con los excedentes esperados la cooperativa tiene planteado brindar servicios a sus asociados y comunidad, ellos conforman una gama compuesta por planes de vivienda, acceso y financiación para la educación formal, dirigida a los hijos de los asociados, formación de una cultura ambiental que promueva la protección y cuidado del ambiente; al momento son sólo deseos, pues no ha sido posible dar cumplimiento a ninguna meta en ese sentido.

- *Alto nivel de endeudamiento:* Los balances de la empresa muestran que el pasivo de la cooperativa Ecoflor es bastante alto y puede observarse un crecimiento sostenido del mismo. Para los años 2.003, 2.004 y 2.005, el pasivo representa porcentajes de 56.72%, 54.91% y 56.97% respectivamente². Dentro de estas deudas encontramos que hay una deuda de corto plazo, que además de alta, tiene en serias dificultades a la empresa, pues el acreedor va a proceder a cobro coactivo, ante lo cual es muy difícil responder, dado que el análisis financiero del balance general de 2.005 arroja una prueba ácida de 0.38.

¹ Estatutos Cooperativa Ecoflor, Pag. 1.

² Balance General de la Cooperativa Ecoflor de los años 2.004, 2.005 y 2.006.

- *Baja rentabilidad de las actividades económicas con respecto al promedio:* La inversión de las actividades económicas es alta con relación a la rentabilidad que están generando. Ello puede mirarse en las siguientes situaciones:
- *Producción Lechera:* Para esta actividad la inversión es de cuatrocientos setenta y siete millones trescientos mil pesos (\$477.300.000.00), representados en semovientes, equipos e infraestructura, y dieciocho hectáreas de tierra. Este monto sugiere una rentabilidad de por lo menos un diez por ciento anual, cifra que escasamente alcanza en ventas brutas, que al asumir los costos, queda reducida al punto de equilibrio. Esta es una actividad tradicional de poco riesgo, por lo mismo de poca rentabilidad. La producción y venta promedio de leche por año es de 76.880 litros, vendidos a la empresa Alquilería a quinientos noventa pesos, lo que equivale a cuarenta y cinco millones trescientos cincuenta y nueve mil cuatrocientos ochenta y seis pesos (\$45.359.486.00). A este valor se suma la venta de terneros recién nacidos y vacas de descarte, para un total de ingresos anuales de cuarenta y ocho millones novecientos veinte y un mil novecientos sesenta y seis pesos (\$48.921.966.00). Comparado este valor con los costos y egresos generados por la actividad lechera, que ascienden a cuarenta y siete millones quinientos setenta y nueve mil trescientos sesenta y nueve pesos (\$47.579.369.00), queda un excedente de un millón trescientos cuarenta y dos mil quinientos noventa y siete pesos (\$1.342.597.00), monto realmente bajo como rentabilidad de un negocio de una inversión cercana a quinientos millones de pesos. Los costos anuales de la actividad están distribuidos en personal, 17.526.540; manejo de praderas 4.734.000.00; alimentación complementaria 10.563.847.00; Droga, 2.475.340.00; inseminación 767.533; y varios (servicios públicos, combustibles, mantenimiento y reparación de maquinaria entre otros) doce millones trescientos cincuenta mil pesos (\$12.350.000.00).³ Las cifras descritas indican que efectivamente es muy bajo el nivel de rentabilidad de esta actividad productiva.
- *Actividad agrícola:* Representada en el cultivo de fresas, requiere de treinta y ocho millones ochocientos cincuenta y cinco mil pesos por hectárea para su

establecimiento y desarrollo hasta el período de producción. El rendimiento es de sesenta toneladas por hectárea, en un período de quince meses de duración del cultivo. El precio promedio es de un millón ciento sesenta y cuatro mil quinientos pesos por tonelada. En dinero supone unos ingresos de sesenta y nueve millones de pesos por hectárea. Este ingreso frente a los costos totales que son de setenta millones quinientos diez mil novecientos sesenta pesos, dejaría un déficit para el caso de una hectárea, pero a partir de 1.20 hectárea se alcanza el punto de equilibrio en el esquema productivo de la Cooperativa, cuyo cultivo constituye un área de dos hectáreas, lo que según los cálculos de la empresa deja dieciocho millones de pesos como excedente en cada período de vida útil del cultivo⁴, estimada en quince meses. Esta relación se debe a la estructura de costos de la actividad, que tiene unos costos fijos de un millón trescientos mil pesos mensuales, lo que en una hectárea produce pérdidas, pero como estos costos se mantienen para un área mayor, constituye un elemento clave para la economía de escala, que inclina la balanza para el lado favorable a partir de hectárea y media de cultivo. Sin embargo, esta actividad requiere de mucho cuidado para un mayor volumen de producción, ya que es un producto altamente perecedero, y en período productivo debe cosecharse diariamente, lo que implica tener clientes de manera permanente, o correr riesgo en perder parte del producto.

El excedente generado por el establecimiento de dos hectáreas sigue siendo bajo en el actual esquema de comercialización, que es vender el producto a granel, además de hacerlo en el sitio de producción a intermediarios. Esta modalidad alcanza precios por tonelada de un millón ciento setenta y cuatro mil quinientos pesos, como ya se dijo, sin generar ningún valor agregado, desaprovechando condiciones como la cercanía del sitio de producción a una carretera principal y al sitio de consumo.

³ Tablas de producción, ingresos y egresos de ganadería de la Cooperativa Ecoflor.

⁴ Tablas de producción, ingresos y egresos de fresa, Cooperativa Ecoflor.

De continuar la cooperativa bajo el esquema descrito, puede llegar, además de no cumplir su misión y objetivos como ya se dijo, a un estado insostenible de endeudamiento e iliquidez que la lleve a la quiebra y desaparición absoluta, llevando a la frustración de sus asociados al no cumplir con sus metas. De allí que con el desarrollo de la investigación, que busca plantear algún tipo de solución, pueda sortearse la situación y enrumbar la cooperativa hacia un futuro deseable y de éxito en el cumplimiento de sus metas.

2.2 Formulación del problema

El problema puede formularse con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo mas apropiadas para mejorar los ingresos por venta de fresas en Ecoflor?

2.3 Sistematización del problema

Las preguntas que permiten sistematizar el problema son las siguientes:

¿De qué modo afecta la deficiente planeación de las ventas de fresa en la Empresa Ecoflor?

¿Qué impacto sobre los ingresos de Ecoflor ha tenido la intervención de intermediarios en el proceso de comercialización de sus productos, lo mismo que vender sus productos en el sitio de producción sin agregar ningún valor al mismo?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación persigue los siguientes objetivos:

3.1 Objetivo general

Adelantar un diagnóstico integral de la empresa cooperativa Ecoflor, que permita detectar potencialidades y deficiencias de la misma, para a partir de ello elaborar un plan de mejoramiento en el área requerida, que contribuya con el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

3.2 Objetivos específicos

- Detectar potencialidades de la empresa que puedan ser empleadas en la articulación de un plan que contribuya con el mejoramiento de la organización. Estas potencialidades pueden mirarse tanto en el talento humano, como en el tipo de organización y sus productos.
- Identificar debilidades de la empresa o fallas en su sistema de funcionamiento, con el fin de ser corregidas para una mejor marcha de las actividades.
- Indagar sobre los índices de rentabilidad del sector económico en que se encuentra la empresa, para ponerse como meta estar por encima del promedio existente.
- Conocer las distintas formas de comercialización de los productos, presentación, precios, volúmenes, entre otros, comparar y escoger la más adecuada a la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene su importancia por las siguientes razones:

4.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación afirma en el investigador la formación y conocimientos obtenidos en la temática de mercadeo, desde los fundamentos de los primeros semestres hasta el mercadeo estratégico visto al final del plan de estudios. Es la teoría sobre la cual basa la mayor parte de la investigación, ya que conlleva un análisis de la organización y la confrontación con el entorno, para con esos insumos producir la planeación estratégica de mercadeo. Además de ello, se profundiza en el conocimiento del tema cooperativo, ya que hace parte del conjunto de la investigación.

4.2 Justificación metodológica

Aplica o usa herramientas de comprobado éxito como la entrevista y la encuesta para recopilar información, tabulación de los datos obtenidos e interpretar los resultados, lo que contribuye con la adquisición de destrezas en su uso al investigador.

4.3 Justificación práctica

El investigador es asociado a la empresa Cooperativa Ecoflor, por lo que la investigación tiene para él un doble significado: Aprovechar la información de primera mano que tiene de la organización y sus productos para probar sus conocimientos administrativos y con ello optar al título de administrador de empresa, y, por otro lado, lograr que la organización empresarial avance y se fortalezca al adoptar el plan de mercadeo que debe arrojar la investigación. La conjugación de estos propósitos configuran una verdadera motivación para el investigador.

5. MARCO DE REFERENCIA

La presente investigación se enmarca en referentes de tipo teórico, Conceptual, espacial o geográfico, temporal e institucional. Veamos:

5.1 Marco teórico

Desde el punto de vista teórico la investigación se enmarca en dos áreas que se complementan para darle una orientación al trabajo. Una el área de mercadeo propiamente dicho, y dos, cooperativismo agropecuario, debido a que se trata de una empresa de economía solidaria que desarrolla actividades en el sector primario de la economía:

- *Área de mercadeo*

En esta área, la investigación se enmarca en las teorías de marketing existentes, y en especial lo planteado por el doctor Alejandro Schnarch Kirberg en su libro “Mercadeo Estratégico”. Los principales planteamientos de este autor son los siguientes:

- *Concepto de mercadeo:* “El mercadeo es una actividad cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”⁵. Este enfoque orienta el producto y el proceso hacia el consumidor, lo que implica una investigación de mercados para detectar necesidades y deseos de un conglomerado social, a partir de lo cual producir para satisfacer esas necesidades y deseos, logrando con ello el éxito empresarial buscado en los objetivos organizacionales. Todo ello, utilizando la tecnología disponible en el mercado, con lo cual ahorra tiempo y logra

⁵ Schnarch Kirberg Alejandro. Mercadeo Estratégico, 1.994. Pag. 7

precisiones importantísimas, reduciendo la incertidumbre futura del mercado. Este enfoque es considerado como concepto moderno de mercadeo.

- *Actividades del mercadeo*⁶: Este enfoque indica que el mercadeo involucra las siguientes actividades:

- Identificación de las necesidades y deseos de los clientes, que es su razón de ser, es quien comprará el producto de la empresa.
- Diseño de productos para satisfacer las necesidades y/o deseos identificados en el mercado, con ello se garantiza la venta de los productos.
- Dotar a los clientes de la información sobre los productos, mostrar con ello que los productos son los indicados para la satisfacción de sus necesidades y deseos.
- Lograr que los productos estén disponibles en los lugares adecuados, que los clientes puedan acceder a ellos de manera fácil.
- Fijar los precios convenientes, que sea accesibles al segmento para el cual se han elaborado.
- Proporcionar servicios y seguimiento posterior, esta actividad contiene la clave del éxito empresarial, garantiza un respaldo para el cliente por el producto adquirido.

- *Responsabilidades del mercadeo*⁷:

⁶ Ibidem. Pag. 8

⁷ Ibidem. Pag. 13 y 14

- Selección de los mercados en que se actuará y sus segmentos: Para ello, se deberá adelantar una profunda investigación de mercados.
- Diseño de la oferta, utilizando la mezcla de mercadeo, debe diseñar la oferta de producto acorde con la investigación de mercado.

- Manejo de la implantación y coordinación: Debe coordinar la puesta en marcha de los planes estratégicos adoptados.

- Planes de Mercadeo⁸: Las actividades y responsabilidades del mercadeo deben cumplirse a través de planes de mercadeo, esto es, “una guía que incluye las operaciones de mercadeo para determinada línea de productos, producto, marca o mercado, haciendo una adecuada programación de objetivos, medios y acciones con sus respectivos presupuestos”. Las razones que avalan la necesidad de elaborar planes de mercadeo son las siguientes:
 - Presenta una base de regulación del tiempo para una estrategia, identificando el nivel de desempeño que debería alcanzarse en cada período.
 - Coordina los programas que sean necesarios para realizar una estrategia de mercadeo para un producto o líneas de productos.
 - Sirve como instrumento para revisar y asignar recursos entre los programas de mercadeo específicos.
 - Permite evaluar el progreso para alcanzar los objetivos, al fijar y desarrollar acciones correctivas.

⁸ Ibidem, Pag. 124

- *Componentes del plan de mercadeo:* Los siguientes son los principales pasos o etapas involucradas en un proceso de elaboración de un plan de mercadeo, entendiendo que ellas están relacionadas y pueden retroalimentarse⁹:
 - *Análisis de la situación:* Es un diagnóstico para saber donde ha estado la empresa y donde está ahora, antes de decidir dónde ir. Este diagnóstico incluye la definición del negocio, el mercado (historia de ventas, productos, competencia, precios, canales de venta, cobertura, comunicaciones, clientes, entre otros aspectos).
 - *Problemas y Oportunidades:* Con el análisis del punto anterior, se evidencian los problemas y oportunidades presentes tanto en el medio, el sector o actividad económica, o empresa. Este es un insumo muy importante para el plan, ya que permite corregir los problemas y aprovechar las oportunidades, logrando el crecimiento de la empresa.
 - *Objetivos y metas:* Los objetivos son los resultados deseados que llevan a metas de ventas y ganancias y son soluciones a problemas o explotación de oportunidades que surgen, las metas son el propósito generalmente expresado en cifras.
 - *Estrategias y programas:* Este aspecto son programas de acción específica que responden a que se hará, cuando se hará, quien es el responsable para hacerlo y con que tácticas y medios.
 - *Presupuesto:* Es la expresión del plan en cifras que cuantifican los gastos necesarios para el logro de los objetivos y metas de mercadeo.

- *Área cooperativa agrícola*

⁹ Ibidem, Pag. 127

La referencia teórica de esta área se divide en dos aspectos que la componen, la parte cooperativa y la parte agropecuaria:

- *Componente Cooperativo*: La investigación se enmarca en los planteamientos de Fredy Nelson Osorio y Juan Fernando Álvarez, en su texto “Hacia la ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia”; la investigación realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- denominado “Tendencias Y Cambios Estructurales En La Evolución De Las Cooperativas”. Competencia, concentración y crecimiento; el documento “Políticas y Consolidación del sector Solidario como motor del Desarrollo Social y Económico”, presentado por el contralor General de la Nación, doctor Antonio Hernández Gamarra, en el Foro “Política y Consolidación del Sector Solidario en Colombia”, realizado en Bogotá el 25 de Julio de 2.006. Las ideas tomadas de las fuentes consultadas son las siguientes:

Desde organismos multilaterales de todo índole (Bancas de Fomento, Organismos de Cooperación Multilateral) hasta agencias gubernamentales en todo el mundo, se nos advierte de la presencia de una revolución organizativa mundial, basada en la asociación de personas e intereses comunes, en ocasiones por fuera de las prácticas del mercado y del Estado. Se trata del desarrollo global de las prácticas solidarias dispuestas desde formas empresariales cooperativas, mutuales y en general asociativas¹⁰.

Es preciso apuntar que a lo largo del siglo XX, comenzó a fortalecerse la noción de un sector cooperativo, diferenciado de los sectores tradicionales. Esta noción de tercer sector denominado economía social, surgió en ámbitos francófonos y se expandió por Europa bajo el hilo conductor de la doctrina cooperativa y en

¹⁰ Osorio Fredy Nelson y Alvarez Juan Fernando. Hacia la ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia”. Bogotá, 2.005. Pag. 2

especial de los principios de democracia en la toma de decisiones, libre adhesión, primacía del trabajo y propiedad de los medios de producción¹¹.

Por otra parte, desde finales de los años setenta del siglo pasado se desarrolló en Latinoamérica una noción de economía social en la que el énfasis se hace en las organizaciones que por fuera del mercado actúan para solventar necesidades económicas, sociales y culturales desde un ámbito local¹².

En Colombia, las anteriores nociones calaron hondo en la estructuración de lo que hoy legalmente se denomina economía solidaria. Desde empresas cooperativas, fieles al carácter mutual de la economía social, hasta asociaciones de vendedores informales y organizaciones filantrópicas fueron promovidas desde ámbitos gubernamentales y no gubernamentales, en una singular construcción de un universo social casi ilimitado y aún difuso y disperso. En este contexto, se establecieron varias fuentes de construcción organizacional de un gran sector social y solidario, sin que jurídicamente se establecieran contradicciones entre ellos. Entre estas organizaciones sin ánimo de lucro, se destacan dos grupos: uno conformado por empresas de economía solidaria y otro por organizaciones solidarias de desarrollo¹³.

Los contenidos de la economía solidaria y una apuesta a la ampliación organizacional, están contribuyendo a cambiar el paradigma de desarrollo signado por un modelo económico dominante que es insuficiente para dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad. En ese abanico de organizaciones el sector cooperativo se presenta como el eje vertebrador de la economía social: por su personalidad histórica, su amplia difusión en los ámbitos empresariales, su arraigo en importantes colectivos sociales y su reconocimiento jurídico.¹⁴

¹¹ Ibidem, Pag. 5

¹² Ibidem, Pag. 6

¹³ Ibidem, Pag. 6

¹⁴ Ibidem, Pag. 12

La economía solidaria está en construcción. No cabe duda que sus expresiones organizacionales impactan en el quehacer económico, cultural, político y social de Colombia y que las experiencias internacionales juegan un rol preponderante en la definición estructural de su contenido¹⁵.

Pareciera haber consenso en cuanto a que si bien el cooperativismo por sí sólo no puede convertirse en un agente de cambio, tiene un papel importante que jugar en el ámbito de la democracia social y económica. Pese a la heterogeneidad de los modelos de cooperativismo en América Latina se visualizan algunas directrices principales que permiten suponer que a futuro adoptará al menos tres modalidades probables. La primera de ellas estará compuesta por las cooperativas de gran magnitud, ya sean estatales, apoyadas por el Estado, o privadas, que probablemente, al igual que las europeas o las de otros países desarrollados en general incrementarán sus vínculos con las empresas capitalistas clásicas. Un segundo ámbito podría constituirse si se lograra vincular a las cooperativas medianas con las políticas sociales estatales, las que se podrían orientar a favorecer los intereses de ciertos grupos en cuanto a opciones habitacionales, de trabajo, de producción agrícola, agropecuaria, pesquera o de otro tipo. Una tercera modalidad podría configurarse en relación a la posibilidad de generar nuevas formas de organización, tal vez más heterodoxas, más flexibles, que la cooperativa propiamente tal, y que podrían ofrecer nuevos espacios para sectores tradicionalmente excluidos¹⁶.

En los últimos años el sector de la economía solidaria se ha fortalecido y ha incrementado su participación en la economía del país. En el año 2000 los ingresos brutos del sector equivalían al 3% del PIB, mientras que en el 2005

¹⁵ Ibidem, Pag. 13

¹⁶ Tendencias Y Cambios Estructurales En La Evolución De Las Cooperativas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL-. Pag. 2

representan el 5.4%. Según la Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop – la tasa de crecimiento promedio anual en términos reales para los activos durante el último lustro fue de 16% anual, alcanzando \$15 billones en 2005. Igual tendencia se observó en los ingresos con un significativo crecimiento del 18% anual para el mismo periodo¹⁷.

Por nivel de activos el principal subsector cooperativo es el financiero con \$5.5 billones, mientras que por ingresos el subsector agropecuario es el más destacado con \$4.6 billones, resaltándose que una sola entidad, la Cooperativa Lechera Colanta, detenta el 23% de los ingresos¹⁸.

En cuanto a la distribución regional, a pesar de que en más del 90% de los municipios de Colombia existe un organismo solidario, se observa que el 51% de las cooperativas están concentradas en tres regiones, Bogotá, Valle y Antioquia¹⁹.

Se puede decir, en síntesis, con base en los datos que acabo de mencionar, que el sector solidario tiene seis características, a saber²⁰:

1. Participa de manera importante en la formación del PIB.
2. Ha tenido una fuerte recuperación y una dinámica importante de crecimiento, luego de la crisis de finales de la década pasada.
3. Tiene un fuerte predominio de la forma cooperativa.
4. Tiene una influencia directa e indirecta en cerca del 25% de la población en términos económicos y de capital social.
5. Está altamente concentrada desde el punto de vista regional.

¹⁷ Políticas y Consolidación del sector Solidario como motor del Desarrollo Social y Económico. Contralor General de la Nación, 25 de Julio de 2.006. Pag. 2

¹⁸ Ibidem, Pag. 2

¹⁹ Ibidem, Pag. 4

²⁰ Ibidem, Pag. 4

6. A diferencia de la tendencia en América Latina, sus actividades principales son las de ahorro y crédito, fondos de empleados y consumo.

Dentro de las perspectivas y retos del cooperativismo tenemos que:

- Debe buscarse un mayor alcance regional del mismo, que llegue a las más apartadas zonas del territorio nacional.
- La presencia cooperativa jalona el desarrollo económico y social del país con mayor empleo y equidad social, su labor debe tener un gran impacto social de acuerdo a la doctrina cooperativa, permitiendo a sus asociados ser empresarios y propietarios, haciéndolos competentes y consolidando su permanencia en el sector ante el nuevo escenario al que se enfrentan.
- El sector y los gremios deben consolidar un sistema de información de la totalidad de la economía solidaria claro, eficiente y continuo, de manera que permitan diseñar y evaluar políticas públicas al sector y asignar eficientemente los recursos. Las cifras no solo deben permitir observar los avances en los excedentes, en los activos, en el número de entidades y en el aporte al PIB, sino que debe indicar los beneficios y el impacto social del movimiento cooperativo. La población debe tener la respuesta a la pregunta de ¿por qué asociarse a una cooperativa?²¹.

Quisiera insistir en que la política estatal de desarrollo y fomento, y la iniciativa cooperativa, deben propender por fortalecer la economía solidaria productiva y no sólo la de intermediación financiera. Las cooperativas deben ejercer un papel importante en renglones del aparato productivo donde actualmente presentan una baja participación como son la actividad industrial, agropecuaria, la pesca, la minería, la vivienda, el turismo, la minería y los servicios públicos, en especial los de agua potable y saneamiento básico a nivel comunitario²².

²¹ Ibidem, Pag. 7

²² Ibidem, Pag. 8

- *Componente agropecuario:* En cuanto al sector agropecuario, la investigación consultó documentos de la Cámara de Comercio de Bogotá y Fedesarrollo, donde se destaca lo siguiente:

Bogotá y Cundinamarca tiene variedad de pisos térmicos (lo que permite la explotación de todo tipo de actividades agropecuarias), disponibilidad de recurso hídrico, salida al mercado internacional, lo que la convierte en un gran potencial para la actividad agropecuaria e industrial. El sector agropecuario constituye la actividad principal de la estructura económica, seguido por la industria, los servicios y el comercio²³.

A Bogotá ingresan anualmente más de 3.2 millones de toneladas de hortalizas, raíces, tubérculos y plátanos y 500 mil toneladas de frutas, con las que se cubre la demanda de los hogares y de la industria procesadora de alimentos. Dado que Bogotá sirve de centro de acopio de algunos productos de otras zonas del país y del comercio internacional, concentra aproximadamente el 39% de la producción nacional de alimentos procesados a base de frutas y verduras, seguida por Medellín y Cali, esta situación hace de la ciudad el principal centro de consumo de materias primas de origen nacional e importado²⁴.

El principal centro de acopio y de distribución de los productos hortofrutícolas en Bogotá es la Central de Abastos de Bogotá, Corabastos. El volumen de las frutas y las hortalizas que ingresa allí es absorbido por el mercado institucional, la agroindustria, las plazas locales, las tiendas de barrio, los mercados móviles y las ventas ambulantes. El mercado de las frutas y las hortalizas presenta diferencias importantes entre los distintos estratos socioeconómicos de la ciudad debido a la

²³ Impacto del TLC en Bogotá – Cundinamarca, La cadena de productos hortofrutícolas. Fedesarrollo, Cámara de Comercio de Bogotá. Marzo de 2.007. Pag. 85; Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, D.C., Diciembre de 2.005. Pag. 23

²⁴ Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, D.C., Diciembre de 2.005. Pag. 25

ubicación geográfica de los mismos. El mercado local se fragmenta en plazas locales, que están ubicadas en los barrios populares más tradicionales de la ciudad y se han orientado a abastecer, en mayor proporción, a la población de los estratos bajos y medios que buscan generalmente una mayor cantidad de productos a bajos precios sin que la calidad sea un factor determinante; Tiendas de barrio, prestan atención a más del 70% de la población bogotana concentrada en los barrios de estratos bajos; Supermercados, Cadenas como Carulla, Superley, Pomona y La Candelaria entre otras, están distribuidas principalmente en el nororiente de la ciudad (localidades de usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo) donde se concentra la mayoría de la población con ingresos medios y altos que busca una mejor calidad en las frutas y las verduras que consume; Cadenas como Ley, Cafam, Colsubsidio, Olímpica y Febor se han ido ubicando en zonas más populares y de desarrollo de la ciudad para atender la demanda de consumidores de menores ingresos (localidades de Kennedy, Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Bosa, Fontibón y Engativá); Hipermercados, los hipermercados y los grandes almacenes como Éxito, carrefour y Makro han sido ubicados en áreas donde aún existen grandes lotes urbanos con fácil acceso; Industrias procesadoras, se estima que la industria procesadora de alimentos a base de frutas y verduras adquiere las materias primas principalmente a través de proveedores directos y en Corabastos. Las pequeñas industrias compran las materias primas a los mayoristas de la Central de Abastos donde, generalmente, adquieren bajos volúmenes; estas industrias se dedican principalmente a la fabricación casera de conservas y encurtidos y, en menor proporción, a la elaboración de productos precortados y congelados²⁵.

La demanda de las frutas y las hortalizas frescas crece más en valor que en volumen, evidenciando un aumento progresivo de los precios implícitos de los productos frescos²⁶.

²⁵ Ibidem, Pag. 26

²⁶ Ibidem, Pag. 27

5.2 Marco conceptual²⁷

La investigación del presente trabajo persigue la elaboración de un plan de mercadeo, por lo tanto los términos más usados y su significado son los siguientes:

- *Calidad*: Satisfacción lograda en el cliente cuando obtiene y usa un producto. Este concepto moderno implica adelantar una investigación del mercado, a fin de determinar que está requiriendo el cliente y acorde con ello diseñar el producto a ofrecer.
- *Cliente*: Persona que debe comprar el producto a fin de satisfacer una necesidad real y concreta. El esfuerzo por conquistar al cliente debe estar dirigido a que compre el producto de mi empresa y no el de la competencia.
- *Demanda*: Necesidad de determinado número de unidades de un producto en un mercado determinado. Esta demanda puede estar satisfecha o no, lo que hay que determinar en un estudio de demanda, para que en caso de no estar satisfecha, definir que porcentaje se aspira a cubrir con el producto de la empresa.
- *Mercadeo*: Estrategias implementadas para vender la producción de un bien o servicio, lo cual debe desembocar en un conjunto de acciones coordinadas que lleven al logro de los objetivos de venta y organizacionales.
- *Mercado*: Conjunto de compradores y de vendedores que se interrelacionan, posibilitando realizar intercambios o transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios. En contraposición con una simple venta, el mercado implica

el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

- *Oferta*: Cantidad de unidades de un producto determinado en un mercado, lo que hay que conocer para que no haya sobreoferta y con ello caída de precios.
- *Oportunidad*: Tiempo justo en el cumplimiento de un pedido o realización de una acción. Es necesario medir la oportunidad con que se dan las cosas, porque ello implica muchas veces la pérdida de recursos de la empresa.
- *Precio*: Cantidad de recursos monetarios que se paga por un producto. El establecimiento del precio de los productos suele determinarse por la conjugación de varios factores como el costo de producción, los precios de la competencia y la capacidad adquisitiva de los clientes.
- *Producto*: Bien o Servicio listo para salir al mercado, ser adquirido por un cliente y satisfacer con ello una necesidad. El producto debe diseñarse para satisfacer una necesidad concreta, lo que implica investigar muy bien esa necesidad o deseo a satisfacer.
- *Promoción*: Espacio de tiempo corto en el cual se fijan condiciones favorables a los clientes para obtener un producto, bien para incursionar en el mercado o para salir de saldos pendientes.
- *Publicidad*: Promocionar un producto de manera intensiva. La publicidad debe ser diseñada de manera tal que indique las características del producto, sus usos y las necesidades que satisface. Su objetivo es lograr la preferencia del cliente por el producto publicitado y no otro de similar uso.

²⁷ El marco conceptual está apoyado en el texto Fundamentos de Mercadeo, Pags. 30, 93, 99, 100, 114, 158.

- *Segmentación del Mercado:* Proceso de identificar características homogéneas en un mercado, cuyas necesidades o deseos pueden satisfacerse con el diseño de un producto. Se usa dentro del concepto moderno de mercadeo a fin de garantizar la venta del producto.

5.3 Marco espacial

La investigación tiene lugar en la organización empresarial Ecoflor, empresa cooperativa que tiene su sede en la ciudad de Bogotá, y su actividad productiva y comercial gira en torno a esta ciudad.

Bogotá es la capital de la república de Colombia, con una población de ocho millones de habitantes, propios e inmigrantes, que suelen ser el mercado más grande del país. Su altura y condiciones climáticas hacen que esta ciudad sea propicia para el cultivo de la fresa y otros frutales y hortalizas, que al tener un mercado tan cerca puede ser factor determinante de éxito.

5.4 Marco temporal

Para la investigación se tomará en cuenta la década presente, espacio de tiempo en donde la producción y venta de fresas en Bogotá y otras regiones de Colombia ha tenido su mayor impacto.

Utilizando las cifras de fuentes secundarias de este período, se podrá calcular las proyecciones de los próximos años, en lo que tiene que ver con el producto, evolución de precios, demanda y oferta, elementos útiles para elaborar el plan de mercadeo mencionado que arroje la investigación.

5.5 Marco institucional

La institución objeto y beneficiaria de la presente investigación es la Cooperativa Ecoflor, cuyas características y propósitos son los siguientes:

Organización conformada por 33 asociados, productores directos, quienes llegaron al acuerdo cooperativo de montar una empresa generadora de riqueza, empleo y crecimiento humano, construyendo un modelo productivo sostenible, que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la comunidad circundante, contribuyendo con ello al desarrollo económico del país.

Por la vocación productiva de los asociados, los cuales en su gran mayoría provienen del campo, los esfuerzos están centrados en la producción y comercialización de productos agropecuarios.

La fortaleza de esta organización, y que puede garantizar el éxito de la misma radica en dos cosas fundamentalmente:

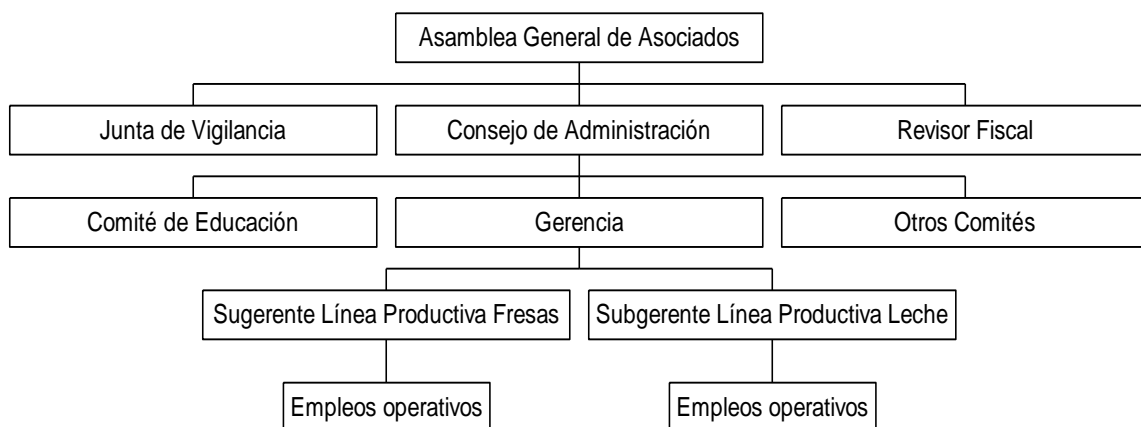
- Es un proceso social y organizativo de carácter solidario, lo cual permite sumar iniciativas, esfuerzos y potencialidades para obtener buenos resultados.
- Capacitación permanente, con lo cual se logra consolidación de la organización y el cumplimiento de las distintas actividades productivas.

Misión: Impulsar la conformación de organizaciones de economía solidaria, generadoras de empleo e ingresos, buscando con ello la autonomía e independencia comunitaria.

Visión: Ser una empresa de carácter solidario, productora y comercializadora de productos agropecuarios, y oferente de asesoría en materia de economía solidaria y organización comunitaria.

La cooperativa cuenta con un predio adjudicado por el Incoder dentro de un programa de Reforma Agraria, sobre el cual adelanta varias actividades económicas, principalmente producción de Leche y Fresas, productos que hoy se ofrecen en el mercado local. El predio, de nombre Tailandia está ubicado en la vereda Nescuatá, municipio de Sesquilé, departamento de Cundinamarca.

Por su carácter de economía solidaria, la cooperativa contempla en su estructura un componente gubernamental y otro productivo. El primero define las políticas generales, su misión, visión, entre otros aspectos; el segundo se refiere a producción, comercialización, rentabilidad, etc. obsérvese el siguiente organigrama:



En esta estructura puede observarse la existencia de dos énfasis, uno que representa la parte gubernativa, y otra la parte productiva y gerencia

El principal activo de la Cooperativa es el predio adjudicado por el Incoder, que bajo el esquema que contempla la Ley de Reforma Agraria (Ley160 de 1.994), subsidia el setenta por ciento del valor del predio y el treinta por ciento restante lo debe pagar el adjudicatario en un plazo de doce años, para lo cual debe emprender actividades productivas que permitan tanto el pago como los ingresos necesarios para la subsistencia de las familias. En función de ello, la cooperativa implementó la explotación de dos actividades productivas que son la producción

de leche y de fresas, a lo cual se hizo referencia en el planteamiento del problema. Para establecer estas líneas productivas la cooperativa contó con el apoyo de la Red de Solidaridad Social, institución que aportó parte del capital inicial teniendo en cuenta que la población que compone a Ecoflor son desplazados por la violencia y desmovilizados provenientes de agrupaciones insurgentes que hicieron dejación de armas en la década de los noventa; otra parte del capital es aportado por los asociados con su trabajo y tomando como crédito parte del ganado que poseía el anterior dueño del predio.

Para la conformación de la cooperativa se contó con el apoyo de Dan Social, en lo que tiene que ver con capacitación referida a todos los componentes de una empresa cooperativa, las regulaciones de ley, sus ventajas y también sus limitaciones, así como la motivación para decidirse por este tipo de empresa, donde cuentan elementos de solidaridad, ayuda mutua, trabajo mancomunado, etc.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la investigación que se realiza se utilizan los siguientes elementos de apoyo metodológico:

6.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es de carácter exploratorio. Los conocimientos previos que tiene el investigador sobre el problema planteado, logran complementarse con la adquisición de información que poseen otros actores sobre la temática estudiada, lo cual se apoyó y orientó en formulaciones teóricas referidas a mercadeo, área funcional de la empresa que presenta deficiencias según la investigación adelantada.

Asimismo, se tomó en cuenta la actividad económica que adelanta la empresa, igual que su forma organizativa, para profundizar tanto en uno como en otro tema, logrando buenos niveles de información que sirven como insumo básico para plantear luego mejoramiento a la organización empresarial.

6.2 Método de investigación

El método de investigación empleado es el de observación. Dicho método, permite percibir los rasgos principales que caracterizan la empresa, así como detectar las áreas críticas de su funcionamiento. Las actividades adelantadas en el marco de este método fueron el estudio de la documentación legal de la empresa, la indagación a los directivos de la misma, y varias jornadas de trabajo con otros miembros de la organización sobre temas de su funcionamiento, objetivos organizacionales y el estado de logros de los mismos.

Ello permitió realizar un diagnóstico general de la empresa, identificar sus antecedentes históricos, modelo organizativo, aspectos administrativos como el funcionamiento específico de las áreas, ventajas y dificultades de ello, para a partir de ello proponer un plan de mejoramiento de los aspectos que lo requieran.

Dado el carácter asociativo de la empresa, se utilizó la herramienta de planeación conocida como árbol de problemas, mediante la cual en taller con asociados de base y directivos de la Cooperativa se escuchó la lluvia de ideas en la identificación de problemas, priorización, causas y consecuencias de los mismos, para así buscar su solución mediante un plan de acción, que viene a ser el plan de mercadeo propuesto.

La adopción de la metodología permitió ver el estado de la empresa en dos sentidos, un enfoque generalizado por parte de los asociados, en donde se pusieron de presente variadas situaciones que encerraban aspectos organizativos y manifestaciones de puntos críticos que tienen que ver con la actividad administrativa; una mirada desde la gerencia, que puso en escena el panorama económico de la empresa, el alto nivel de deudas, los costos asociados a equipos viejos entre otros, y lo más importante, el viejo sistema de mercadeo ya planteado.

Estos dos enfoques constituyen una gran fortaleza para la elaboración del plan de acción tendiente al mejoramiento de la empresa, ya que por su carácter participativo permite tanto identificar los problemas e idear de múltiples formas su solución.

6.3 Fuentes y técnicas para recolección de información

La investigación se apoya tanto en fuentes secundarias como primarias. En el primer caso, se acudió a información existente en la asociación hortifrutícula y en

documentos de la cámara de comercio de Bogotá, entidades que desarrollan de manera permanente investigaciones sobre el mercado agropecuario.

Para el caso de las fuentes primarias se procede a realizar observación de la documentación legal de la empresa, del cumplimiento de sus metas, de la percepción de los asociados sobre los servicios cooperativos propuestos, de la marcha de sus actividades productivas (desde el comienzo hasta su comercialización y servicio posventa); todo ello para el diagnóstico interno de la cooperativa. En cuanto al análisis del entorno, se usa entrevista con los proveedores de insumos, competidores y comercializadores del bien; también se aplica una encuesta a consumidores finales del producto. Esta información se analiza y significa el insumo básico para plantear una solución al problema expuesto.

6.4 Tratamiento de la información

La información recolectada, tabulada, ordenada y analizada, arroja el siguiente resultado:

6.4.1 Situación interna de la empresa

Para recolectar la información interna de la empresa se procedió a la utilización de la herramienta “Árbol de problemas”, ya que el carácter asociativo y solidario de la empresa permite y facilita el trabajo bajo esta metodología. En talleres con los asociados de la empresa se inició con la identificación de síntomas, causas y efectos de los problemas; luego se precisó lo que en efecto eran problemas y no síntomas o causas y viceversa, para pasar en una etapa intermedia del proceso a priorizar los verdaderos problemas. Identificados de manera plena los problemas, se pasó a la etapa final del proceso que consiste en la solución de los mismos, lo que debe dar como resultado la desaparición de los síntomas y efectos. También

permite esta metodología de planeación conocer las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno. El resultado de este ejercicio puede observarse en la siguiente matriz DOFA²⁸:

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad organizativa de sus asociados. • Principios de solidaridad y trabajo mancomunado. • Tiene una estructura organizacional claramente definida. • El proceso productivo y los productos son competitivos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil sistema de comercialización de sus productos. • Dificultades de liquidez. • Existe dualidad de funciones por la doble condición de asociado y el ejercicio de cargos. • Bajo nivel en conocimientos administrativos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades crediticias 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de

²⁸ La matriz DOFA se elaboró de manera participativa, hubo discusión y análisis de las afirmaciones, apoyadas en los estados financieros de la empresa y en testimonio de los participantes.

<p>favorables por su carácter asociativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos por capitalización rural. • Buenas relaciones institucionales. • Promoción hacia el consumo de productos limpios en el mercado. 	<p>organizativa para mejorar la organización, apoyada en las relaciones institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una mayor variedad de productos. • Tramitar crédito a bajo costo, para consolidar los pasivos y adquirir liquidez. 	<p>comercialización que permita ubicar mejor sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de funciones, que defina los roles de asociados y trabajadores. • Introducir diferenciación de productos, ofreciéndolos con producción limpia.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia del producto a bajo precio, como consecuencia de la apertura de mercados extranjeros. • Altos costos de insumos agrícolas. • Mejor posicionamiento en 	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentar más el mercado • Aumentar servicio al cliente. • Desarrollar mayor capacidad tecnológica. • Aumentar la calidad en los productos. 	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar incentivos, a fin de bajar el costo de producción. • Aumentar la comunicación interna. • Capacitación del personal en procesos administrativos.

<p>el mercado de algunos competidores.</p>		
--	--	--

Como puede observarse, la empresa tiene dentro de sus fortalezas la capacidad de ofrecer un producto de buenas características, capaz de competir en el mercado, que se ve opacada por un débil sistema de comercialización, de donde es posible plantear una mejora sustancial en ese aspecto. De igual forma, aconseja la estrategia FA segmentar el mercado. Toda esta situación induce a que debe elaborarse y ponerse en marcha un plan de mercadeo.

6.4.2 Situación del entorno

La información recolectada se dio en fuentes secundarias y primarias, miremos sus resultados y análisis:

De las fuentes consultadas, esto es, la empresa importadora de plantas madres de fresa, que en Colombia sólo hay una cuya razón social es *Proplanta*, se pudo establecer que el mercado de fresa, aún en crecimiento, presenta una demanda insatisfecha, por lo cual es posible consolidar la empresa con un buen mercadeo de este producto. Las cifras históricas siguientes muestran un promedio de 2.11% de aumento en el consumo anual:

Cuadro 6.1 Demanda Histórica de Fresas

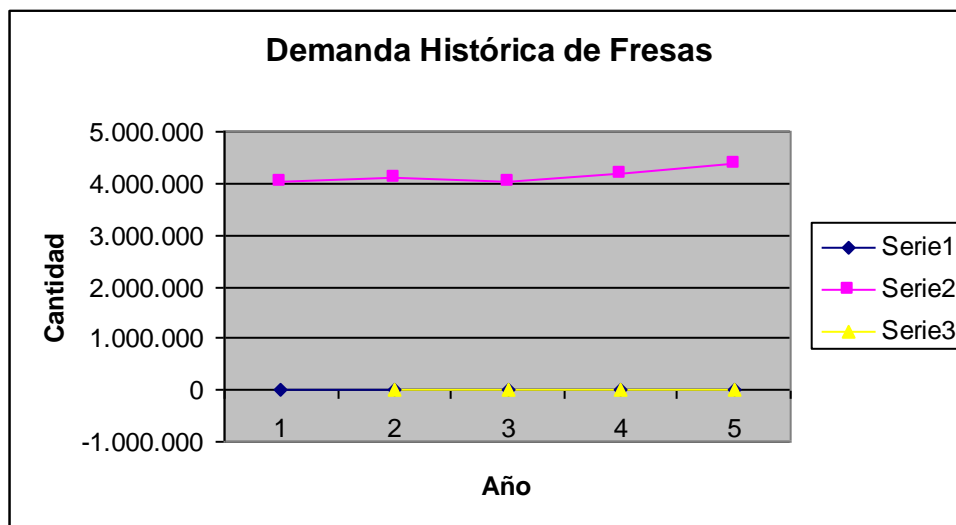
DEMANDA DE FRESAS

VARIACIÓN

AÑO	CANTIDAD	%
2.001	4.050.000,00	
2.002	4.100.000,00	1,23
2.003	4.050.000,00	-1,22
2.004	4.200.000,00	3,70
2.005	4.400.000,00	4,76

Fuente: Asociación Hortifrutícola

Gráfico 6.2 Demanda histórica de fresas



Fuente: El autor

El gráfico muestra un ligero aumento en la demanda de fresas en los últimos cinco años, tendencia que puede mantenerse.

Esta información permite a la empresa seguir y mejorar en esta actividad económica, ya que el mercado admite mayor volumen del producto, la demanda aún no ha sido satisfecha. Una proyección de la misma puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.3 Proyección de la demanda de fresas

PROYECCIÓN DEMANDA DE FRESAS

AÑO	CANTIDAD	VARIACIÓN
		%
2.006	4.480.000,00	1,81
2.007	4.560.000,00	1,78
2.008	4.640.000,00	1,75
2.009	4.710.000,00	1,50
2.010	4.790.000,00	1,69

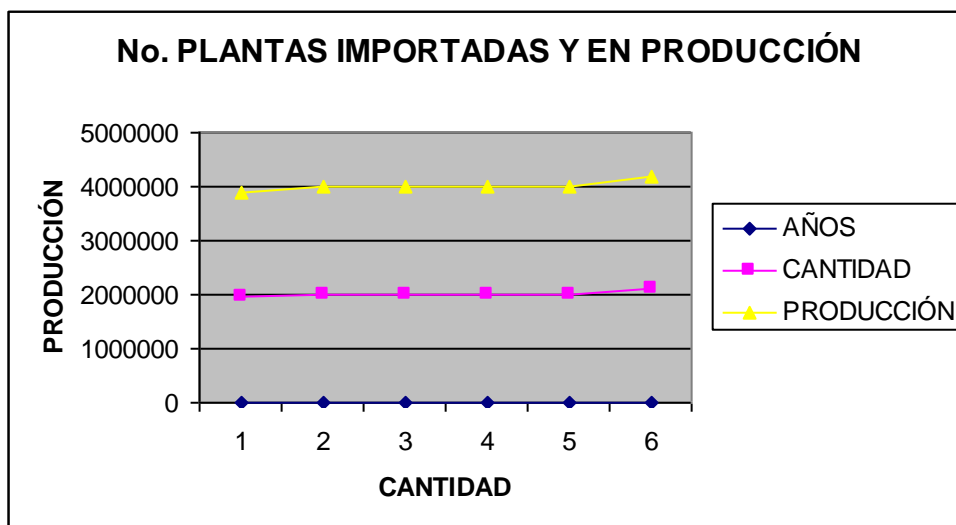
Fuente: Cálculo Autor

La proyección de la demanda se calculó utilizando el modelo de regresión lineal $Y = a + bx$, la proyección de consumo muestra para el período 2.006-2010 un crecimiento promedio de 1.70.

Las fuentes primarias abordadas fueron, directivos de la empresa, el Gerente General de la empresa importadora de plantas madres, y algunos jefes de compras de almacenes de cadena. Veamos los resultados:

- *Entrevista al gerente general de Preplanta, la empresa importadora de plantas madres:* Sólo hay un importador para el país, por lo que la información suministrada es útil para calcular el volumen de producción y oferta de fresa en Bogotá, conocer los competidores o productores del bien. Los resultados pueden apreciarse en el siguiente gráfico:

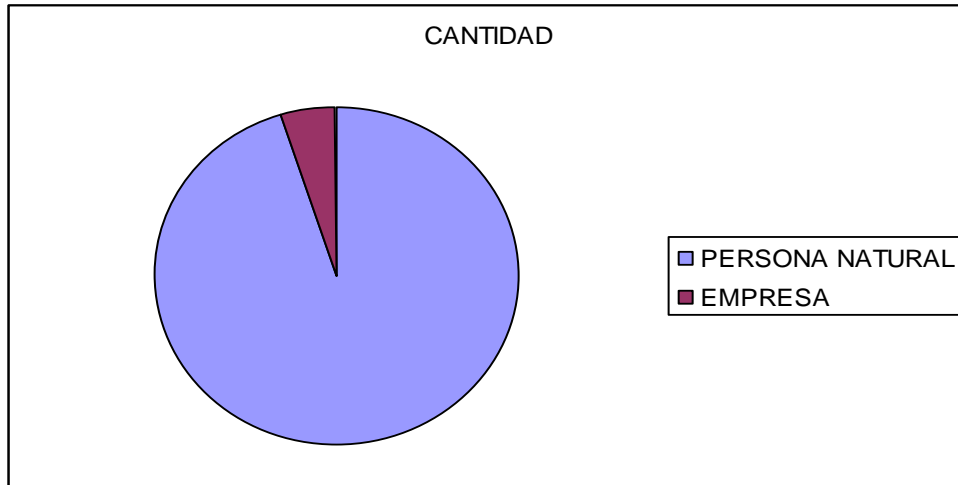
Gráfico 6.3 Plantas importadas y en producción



Del gráfico puede calcularse el número de plantas en producción a partir del número de plantas importadas, ya que por cada planta importada hay un promedio de dos plantas en propagación, y de allí se calcula el número de kilos o toneladas producidas cada año en Colombia.

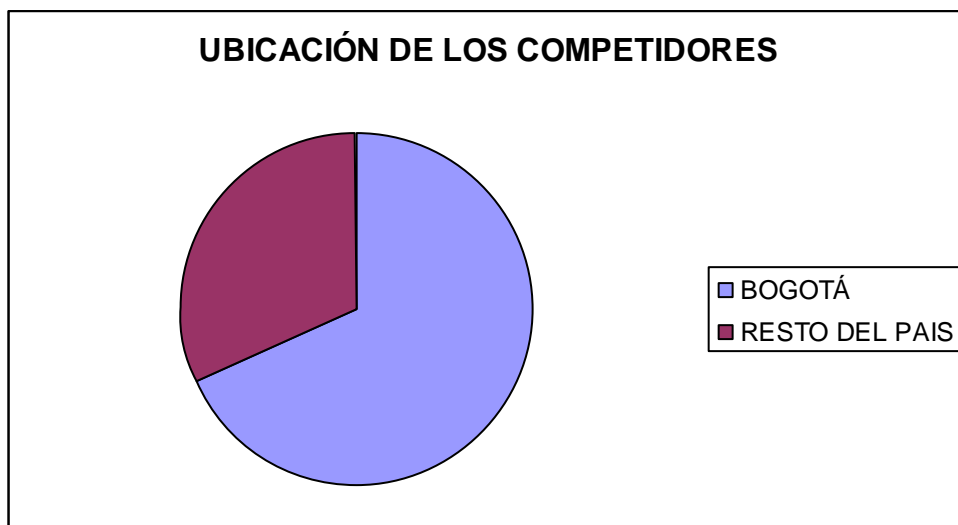
Esta información representa la oferta del producto, que para el caso es de cuatro mil toneladas anuales para todo el país.

Gráfico 6.4 Tipo de competidores



Como puede apreciarse, el mayor número de competidores son personas naturales, lo que trae como ventaja que son en la mayoría pequeños productores, con poca capacidad de buscar mercados alternativos, que es que pretende hacer la empresa Ecoflor.

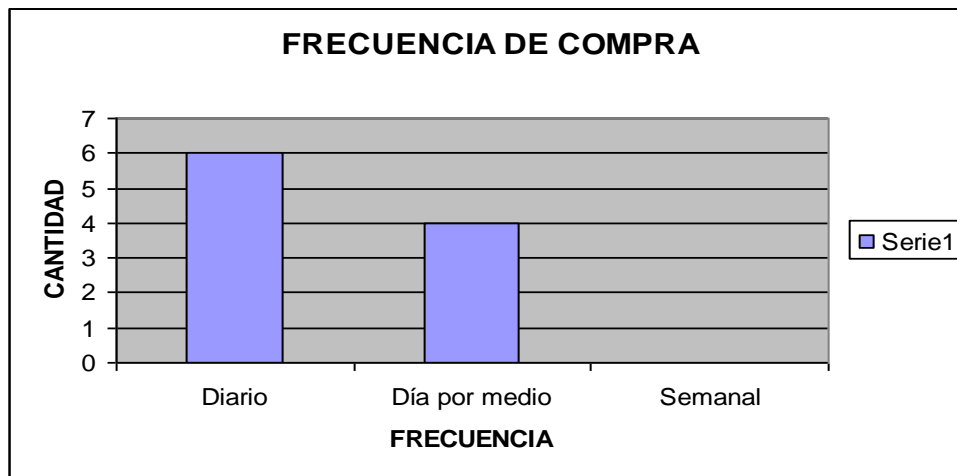
Gráfico 6.5 Ubicación de la competencia



Puede apreciarse ampliamente que el mayor número de competidores se encuentran ubicados en Bogotá, lo que implica un esfuerzo por competir en ese mercado

- *Entrevista a jefes de compras de fruver de algunos supermercados:* Esta entrevista, realizada a diez personas resultó bastante clave, por cuanto permitió conocer los precios que pueden pactarse, las cantidades, calidades y presentación en que puede ofrecerse el producto. Veamos:

Gráfico 6.6 Frecuencia de compra de fresa por parte de los sumpermercados

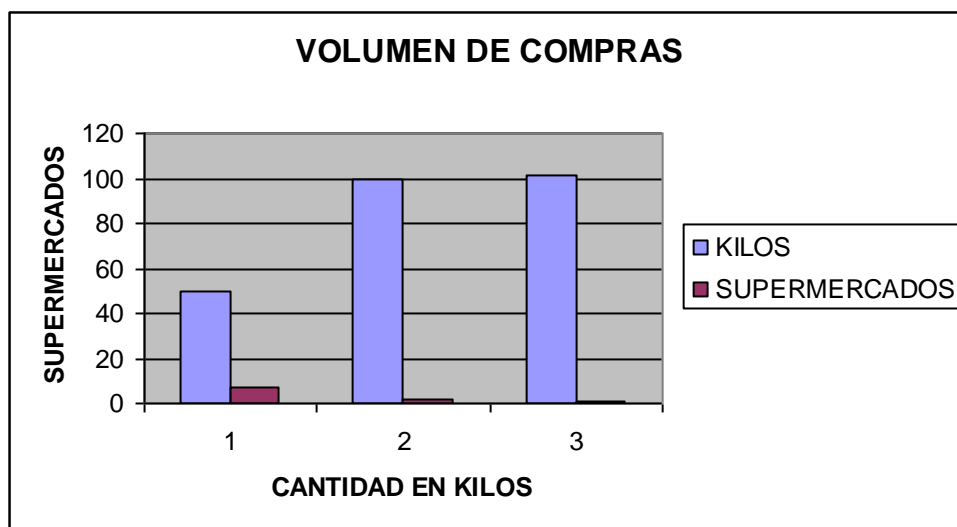


El sesenta por ciento de los supermercados hace las compras a diario, dado el alto grado perecedero y de vistosidad del producto, aspecto muy importante por cuanto la fresa en producción se puede cosechar a diario.

Este aspecto tiene elementos negativos y positivos para el productor. Como negativo se puede destacar que cuando se cosecha a diario, el volumen suele ser menor que cuando se hace día de por medio, esto encarece los gastos de transporte puesto que el flete vale lo mismo para una tonelada o para dos, y es fácil deducir que a menor cantidad, se encarece el valor del transporte por cada unidad de producto; lo positivo en este caso, tiene su importancia en que se

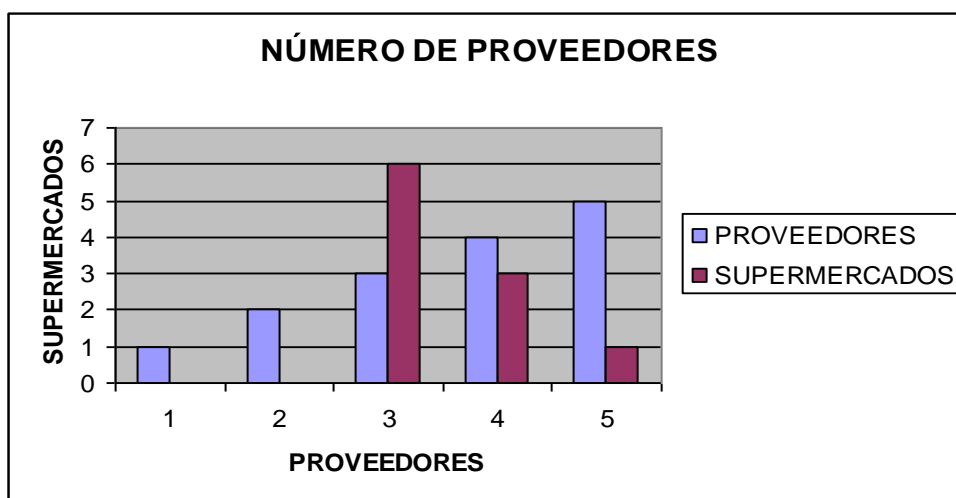
reduce pérdida de fresa por maduración. Hay que recordar que este producto todos los días tiene producción, que cuando su cosecha con uno o dos días de por medio, puede encontrarse frutos de maduración excesiva y por lo tanto de menor durabilidad.

Gráfico 6.7 Volumen de compras



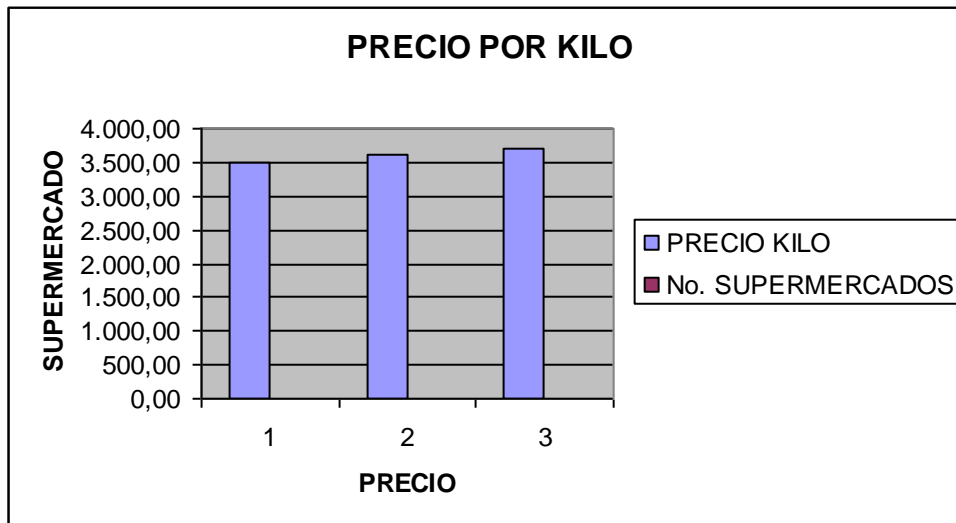
El 70% de los entrevistados afirman comprar cincuenta kilos diarios, el 20% compran cien kilos y sólo el 10% compra más de cien kilos. Esto es un volumen considerable, si sólo con una muestra de diez entrevistados arroja este resultado, puede ubicarse un gran volumen de producción en el más de centenar de supermercados existentes en Bogotá.

Gráfico 6.8 Número de proveedores por supermercado



La mayoría de supermercados tienen tres proveedores, con la particularidad que rotan por los ciclos productivos de la fresa, lo que permite jugar como proveedor. Es importante esta información para tratar de mantener la producción de manera permanente, ya que muchos de los proveedores mantienen su oferta por ciclos, esto es, dependiendo de los periodos productivos de la fresa. Para mantener producción permanente, se debe establecer el cultivo de manera escalonada, es decir, sembrar cada seis meses, con ello, mientras una parte está en desarrollo, la otra está en producción y con ello se mantiene la oferta. Esto gusta mucho a los supermercados, pues no sufrirán desabastecimiento del producto en ningún momento.

Gráfico 6.9 Precio ofrecido por los supermercados



En el precio, no hay mucha diferencia, casi todos los entrevistados estuvieron entre 3.500 y 3.700 pesos, precio bastante favorable, comparado con los precios ofrecidos por los intermediarios.

Con la información obtenida tanto de la empresa, como del entorno, se puede elaborar una buena propuesta de mejoramiento para la empresa, la cual se enmarca en el área de mercadeo, por observar que es allí donde radica la causa de su falta de rentabilidad, de liquidez y que no pueda por ello cumplir con los objetivos organizacionales.

7. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se adelantará bajo los siguientes aspectos administrativos:

7.1 Aspectos institucionales

Las instituciones involucradas en la investigación son:

7.1.1 Institución patrocinadora

La institución patrocinadora es la Cooperativa Agropecuaria Multiactiva Ecoflor, que por la dinámica de la investigación involucra personal directivo y suministra gran parte de la información.

7.1.2 Instituciones objeto de estudio

Las instituciones objeto de estudio son en primer lugar la Cooperativa Agropecuaria Multiactiva Ecoflor, sobre la cual gira la investigación; por necesidad del proceso se tocará a la institución importadora de plantas madres y almacenes de cadena.

7.1.3 Instituciones dadoras y receptoras de investigación

En el proceso de la presente investigación se involucran las instituciones proveedoras de insumos, los competidores y los clientes, con quienes se establece una necesaria relación en el mundo del mercado. Algunas de estas instituciones son: **Proplanta, Fresas Betania, Fresas Santana, supermercados, intermediarios del producto**, entre otras.

7.2 Aspectos financieros

En lo financiero miraremos los costos en que incurre la investigación:

Cuadro 7.1 Presupuesto de la investigación

ITEM	UNIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	TOTAL
Personal				
Coordinador del	Hombre	50.000/hora	30 horas	1.500.000

proyecto				
Integrante equipo	Hombre	30.000/hora	25 horas	750.000
Materiales y otros				
Fotocopias y papelería	Global	50.000 pesos	1	50.000
Viáticos y transporte	Global	200.000	1	200.000
Imprevistos	Global	100.000	1	100.000
Actividades				
TOTAL				\$2.600.000.00

Las actividades tales como entrevistas, e interpretación de las mismas no se costean por aparte debido a que son adelantadas por el rubro personal. De igual forma los gastos indirectos, tales como servicios públicos y gastos de oficina, serán asumidos por la empresa sobre la que se desarrolla la investigación.

7.3 Cronograma de trabajo

El tiempo estimado para la investigación será de seis meses, durante los que se llevarán a cabo las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diseño investigativo						
Escogencia del tema de investigación						
Consulta teórica						
Organización de información preliminar						
Planteamiento del problema, objetivos, justificación						
Definición de marcos de referencia						
Planteamiento de hipótesis						
Definición de la metodología de investigación						
Trabajo de Campo						
Recolección de la información						
Clasificación de la información						
Análisis e interpretación de la						

información						
Trabajo de Grado						
Presentación del informe						
Sustentación del trabajo						

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE MERCADEO COOPERATIVA ECOFLOR 2.006 – 2.010

Como resultado del proceso investigativo se descubren los síntomas y causas del problema identificado. Para el caso de la baja rentabilidad en la actividad ganadera el análisis permite concluir que falta mayor conocimiento de cómo explotar esa línea productiva, mejorar el uso del terreno, aumentar la capacidad de carga, y algunos elementos de tipo tecnológico, que lleven la actividad a un mayor rendimiento económico. Para el caso de la fresa, el problema radica en la forma de comercialización, que no permite un mejor precio del producto como si lo hacen los intermediarios.

Dado que la fresa es el producto principal en las actividades de la empresa, el plan presentado a continuación como propuesta de mejoramiento o solución del problema, enfatiza sobre la comercialización de este producto, creyendo necesario la implementación de un nuevo esquema de mercadeo, que llegue lo más cerca posible al consumidor final, que aproveche la excelente ubicación del sitio de producción, a tan sólo 500 metros de la carretera central del norte, a la altura del kilómetro 48 en la vía Bogotá Tunja, mejore precio, competitividad del producto por nueva presentación, y con ello la rentabilidad de la empresa permita cumplir con la misión y objetivos organizacionales.

8.1 Objetivos

Los objetivos del presente plan están divididos en objetivo general y objetivos específicos:

8.1.1 Objetivo general

Mejorar el nivel de ingresos de la Cooperativa, a través de la adopción de nuevas modalidades de comercialización de los productos, tal como el establecimiento de convenios con supermercados e industria de pulpas y jugos.

8.1.2 Objetivos específicos

- Lograr 30 convenios de comercialización con almacenes de cadena en los próximos seis meses, ubicando un 90% de la producción bajo esta forma de comercialización. En los tres primeros meses lograr 10 convenios y en los tres meses restantes lograr los otros 20 convenios.
- Lograr un convenio de comercialización del 10% restante de la producción con la industria de pulpas y jugos, para vender allí la producción pequeña o de segunda, especial para este tipo de uso.

8.2 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo está referido a salir de la forma tradicional de comercialización, buscando convenios de comercialización con supermercados, generar valor agregado y reflejar todo ello en mayor rentabilidad para la empresa.

8.2.1 Valor agregado, mejoramiento de precios

Emprender una dinámica de comercialización de fresas hacia los supermercados de Bogotá, en los cuales se vende la fresa empacada, con lo que se genera más empleo de mano de obra y se alcanzan excelentes precios, trayendo beneficios directos en el flujo de fondos. Esta tarea implica todo un trabajo de investigación sobre los gustos de los clientes de los supermercados en materia de empaque y

precios. El tiempo estimado para el cumplimiento de estas actividades de manera exitosa es de seis meses.

8.2.2 Ampliación de mercados

Los centros de producción de la fresa en Colombia están ubicados en orden de importancia en la sabana de Bogotá, departamento del Cauca, parte del departamento del Valle y Antioquia. Sin embargo, por indicios de mercado se puede afirmar que en el país existe demanda suficiente para el producto, en donde además los precios son altos y pueden generar mayor márgenes de rentabilidad, es el caso de Bucaramanga, la costa Atlántica y la región de Urabá, donde ya se han adelantado actividades de investigación de precios y demanda.

8.2.3 Transformación del producto

Estudiar y presentar una propuesta de transformación de la fresa, pensando su oferta como pulpa, yogur o mermelada. En sí esta es una actividad complementaria de la cadena productiva que requiere funcionamiento e infraestructura propia, acompañada de personal capacitado y licencias de funcionamiento. Se propone a la cooperativa capacitar a los asociados que destinará a esta actividad, bien en convenios con el Sena o enviándolos a cursos en cualquier institución educativa oferente de esta formación. El tiempo para adelantar esta tarea es de un año.

Este plan de mercadeo se puede apreciar con sus metas, actividades y tiempo en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.1 Plan de Mercadeo 2.006 – 2.010

METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Lograr liquidez óptima de la empresa	Estimar la necesidad de capital de trabajo	Un mes	Área de contabilidad	Gerente y Contador
Bajar el pasivo en un 38% en los próximos cinco años	Destinar un porcentaje de la utilidad neta al pago de deudas	Tres años	Utilidad generada por las actividades productivas	Gerente
Ubicar el 90% de la producción en almacenes de cadena	Visita supermercados, llevar muestras, pactar precios, volumen, presentación y demás condiciones comerciales	Seis meses	Dos mercaderistas	Gerente
Ubicar el 10% de la producción en la industria de pulpas y jugos	Visita a empresas despulpadoras y fabricantes de jugo	Seis meses	Un mercaderista	Gerente
Transformar el producto	Capacitación personal, trámite	Un año		Gerente

	licencias, montaje infraestructura			
--	--	--	--	--

8.3 Impacto del plan de mercadeo

Con la puesta en marcha del plan de mercadeo se espera un mejoramiento sustancial en la marcha de la cooperativa, con lo cual pueda cumplir sus objetivos organizacionales, mejorar su rentabilidad, subsanar el alto pasivo y lograr una liquidez óptima. Se espera que el comportamiento de los estados financieros cambie positivamente.

El estado económico de la cooperativa a 31 de Diciembre de 2.005 es el siguiente:

Total Activos=	\$ 1.105.521.832,00
Total Pasivos=	\$ 573.087.840,00
Total Patrimonio=	\$ 532.433.992,00

El estado económico que se espera para los próximos tres años es el siguiente:

Total Activos=	\$ 1.185.635.703,00
Total Pasivos=	\$ 354.500.000,00
Total Patrimonio=	\$ 831.135.703,00

Es decir, se espera un aumento en el valor de los activos de un **7.25%**, esto es **80.113.871,00** más que el valor actual; los pasivos bajarían en un **38.14%**, o sea en **218.587.840,00**, con lo cual se puede establecer que el patrimonio aumenta en un **56.10%**, pasando de 532.433.992,00 en el 2.006 a 831.135.703,00 en el 2.010.

CONCLUSIONES

La realización de la investigación sobre la cooperativa Ecoflor y su entorno empresarial, permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó un diagnóstico integral de la empresa, encontrando que legalmente se encuentra debidamente constituida, mantiene los libros de actas y contables al día, acorde con la normatividad exigida para las entidades de economía solidaria. Sus fortalezas son la capacidad organizativa de sus asociados y los principios de solidaridad y trabajo mancomunado que rige la organización.
2. Mantiene un funcionamiento estable pero sin cumplir plenamente con los objetivos y misión organizacionales, ya que los programas propuestos en materia de vivienda y educación hacia sus asociados no se han podido realizar porque los excedentes de sus actividades productivas no son suficientes para ello.
3. Se pudo detectar que el proceso productivo es bastante aceptable, sin embargo, la falla se presenta en el sistema de comercialización, en el cual no hay ningún esfuerzo distinto que contactar un intermediario que compra el producto en el sitio de producción, a bajo precio con relación al valor que pagan los supermercados. Este elemento no permite que la cooperativa perciba mayores ingresos, con lo cual generaría mayores excedentes para financiar sus programas sociales.
4. Detectada la falla en el sistema de comercialización, la investigación apunta hacia esa área, buscando elaborar como en efecto ocurre, un plan de mercadeo que supere la forma tradicional en que se viene haciendo y pasar a adelantar toda una actividad de mercadeo y búsqueda de convenios con

cadenas de supermercados, en un exigente esfuerzo que se verá compensado con mayores ingresos para la empresa.

5. Con el plan de mercadeo propuesto también se generaría valor y emplea mas mano de obra con las labores de clasificación, empaque, compra de materiales, redundando todo ello en beneficio de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

COOPERATIVAS POR UNA JUSTA GLOBALIZACIÓN. Creando oportunidades para todos. Alianza Cooperativa Internacional.

Estados financieros de la Cooperativa Ecoflor, años 2.003, 2.004, 2.005.

Estatutos de la Cooperativa Agropecuaria Multiactiva Ecoflor. Bogotá, 1.999.

González Elsa Marina. Fundamentos de Mercadeo. Bogotá.

Libro de actas de la cooperativa Ecoflor.

Méndez A. Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Mc Graw Hill 1.999.

Osorio Fredy Nelson y Alvarez Juan Fernando. Hacia la ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia". Bogotá, 2.005.

Políticas y Consolidación del sector Solidario como motor del Desarrollo Social y Económico. Contralor General de la Nación, 25 de Julio de 2.006

Schnarch Kirberg Alejandro. Mercadeo Estratégico. Unisur, Bogotá 1.994.

Tendencias Y Cambios Estructurales En La Evolución De Las Cooperativas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL-.