

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO DE LAS
SECCIONES FRUVER Y MERCARNES DEL HIPERMERCADO SU
MERCABODEGA**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: ECONOMISTA PATRICIO RUÍZ

AUTORES:
PAOLA OLMEDO PAREDES
JUAN FERNANDO PUYO SANTACRUZ

2003

AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS A NUESTROS PADRES POR SU INVALORABLE APOYO, POR SU ESFUERZO Y POR HACER DE CADA TAREA REALIZADA UN TRIUNFO, QUE HOY QUEREMOS COMPARTIR.

AGRADECEMOS AL ECONOMISTA PATRICIO RUÍZ POR GUIARNOS EN LA REALIZACIÓN DE NUESTRO TRABAJO DE TITULACIÓN, CON SU CONOCIMIENTO Y GRAN EXPERIENCIA.

AGRADECEMOS A LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS Y A NUESTROS PROFESORES, POR UNA FORMACIÓN ACADÉMICA ÍNTEGRA Y SÓLIDA QUE NOS PERMITIRÁ DESARROLLARNOS Y COMPETIR CON ÉXITO DURANTE NUESTRA VIDA PROFESIONAL.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y hermanos quienes han sido pilar para nuestro desarrollo personal y profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

Su Mercabodega, hipermercado ubicado en la ciudad de Pasto, cuenta con servicios y secciones que le permite alcanzar niveles competitivos de participación en el mercado local.

La constante captación de clientes, de los 27 supermercados, cadenas e hipermercados, que se desarrollan en la ciudad, es un factor determinante para incentivar a la necesidad de implementar nuevos servicios y determinar el posicionamiento de la empresa con el fin de mantener ventajas competitivas, perdurables y rentables.

Se determina la oportunidad de fundamentar el posicionamiento del hipermercado en las secciones de frutas, verduras y carnes, mediante una reestructuración operativa y de mercadeo.

Para alcanzar estos objetivos es necesario conocer: la situación actual de la empresa, el tipo de clientes del hipermercado, analizar los procesos operativos y de mercadeo con el fin de realizar correctivos operativos que ayuden a alcanzar los niveles de organización, calidad y efectividad, necesarios para un desarrollo óptimo de la empresa.

La reestructuración operativa consiste en realizar un análisis de los procesos, que implica, el manejo de productos comestibles no tratados, conocer normas de calidad y verificar su aplicabilidad en cada uno de los procedimientos llevados a cabo por el Hipermercado, instalaciones y personal.

Se plantea fundamentar el posicionamiento de la sección de frutas y verduras con el nombre "Mercado Campesino", que logra trasladar la tradicional plaza de mercado, respaldada por una marca (Su Mercabodega), llenando la necesidad emocional de frescura y tradición, en un ambiente seguro, cómodo y organizado.

En cuanto a la sección de mercarnes, su posicionamiento se fundamenta en las ventajas de contar con una alianza estratégica con el mejor productor de cárnicos de la región, reconocido por la variedad, confiabilidad y calidad.

Se busca trasladar al cliente estas ventajas, mediante información y promociones en precio y cantidad.

Por estas razones se espera alcanzar un crecimiento del 77% en el total de ventas de la sección para el año 2003.

Para el año 2004 se estima obtener un incremento promedio del 55% en el total de ventas de la sección, con respecto al 2003.

En el año 2005 se presupuesta un incremento del 35%.

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. LA EMPRESA	1
1.2. MARCO TEÓRICO	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVOS GENERALES	5
1.5.1. Objetivos Específicos	6

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. NIVEL DE VENTAS	7
2.2. PRINCIPALES PRODUCTOS OFRECIDOS EN LAS SECCIONES FRUVER Y MERCARNES	8
2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	9
2.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LAS SECCIONES FRUVER Y MERCARNES	13
2.4.1. Sección Fruver	13
2.4.1.1. Compras	13
2.4.1.2. Selección	16
2.4.1.3. Componentes de la calidad	17
2.4.1.4. Necesidad de establecer normas de calidad para las frutas y hortalizas	18
2.4.1.5. Almacenamiento	19
2.4.1.6. Instalaciones y equipos	19
2.4.1.7. Exhibición y punto de venta	20
2.4.2. Mercarnes	20
2.4.2.1. Manipulación de la carne	21
2.4.2.2. Manipulación de la carne en Su Mercabodega	26

2.4.2.3. Higiene y Desinfección	27
2.4.2.4. Exhibición y Venta	32

CAPÍTULO III LA COMPETENCIA

3.1. PRINCIPALES SERVICIOS DE LA COMPETENCIA	33
3.2. GRADO DE CONTROL DEL MERCADO	34
3.2.1. Antecedentes	34
3.3. LA COMPETENCIA EN FRUTAS, VERDURAS Y CARNES	36
3.3.1. Metodología	36
3.3.2. Análisis FODA de la sección fruver	38
3.3.3. Análisis FODA de la sección mercarnes	39
3.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	41
3.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	42
3.5.1. Sección fruver	42
3.5.2. Sección mercarnes	43
3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	44
3.6.1. Sección fruver	44
3.6.2. Sección mercarnes	45

CAPÍTULO IV LINEAMIENTOS DE MARKETING

4.1. ANTECEDENTES	46
4.2. POSICIONAMIENTO	46
4.2.1. Ventaja Competitiva	46
4.2.2. Mercado meta del mercado campesino	47
4.2.3. Necesidad emocional	47
4.3. MEZCLA DE MARKETING	48
4.4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	49
4.5. DETERMINANTES DEL MARKETING	49
4.6. ANÁLISIS DE EXHIBICIÓN Y PUNTO DE VENTA EN SU MERCABODEGA	50

4.7. ENFOQUE DE MARKETING EN LA EMPRESA	51
4.7.1. Consumidores	51
4.8. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	51

CAPÍTULO V REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO DE LA SECCIÓN FRUVER

5.1. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LA SECCIÓN FRUVER	54
5.1.1. Proceso de compra y selección	54
5.1.2. Desarrollo de Actividades y Manipulación del Producto	55
5.1.3. Implementación de nuevos servicios relacionados con la sección fruver	57
5.2. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LA SECCIÓN MERCARNES	58
5.3. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA	59
5.3.1. Sección Fruver	59
5.3.2. Sección Mercarnes	61
5.4. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE MERCADEO DE LA SECCIÓN FRUVER	62
5.4.1. Posicionamiento	62
5.4.2. Estrategias para lograr el posicionamiento	62
5.5. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE MERCADEO DE LA SECCIÓN MERCARNES	63

CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS DE VENTAS DE CIERTOS PRODUCTOS REPRESENTATIVOS DE LA SECCIÓN FRUVER, POR UNIDADES FÍSICAS Y MONETARIAS EN EL AÑO 2002	64
--	-----------

6.2. ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE CIERTOS PRODUCTOS REPRESENTATIVOS DE LA SECCIÓN FRUVER, EN UNIDADES FÍSICAS Y MONETARIAS	65
6.3. CRECIMIENTO TOTAL ESPERADO DE LA SECCIÓN FRUVER PARA LOS AÑOS 2003, 2004 Y 2005	67
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	
GLOSARIO	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

CUADRO 2.1.	NIVEL DE VENTAS 99-02	7
CUADRO 2.2.	LISTADO DE PRODUCTOS	8

CAPÍTULO III LA COMPETENCIA

CUADRO 3.1.	INFRAESTRUCTURA	33
CUADRO 3.2.	SERVICIOS	33
CUADRO 3.3.	MATRIZ FODA	37
CUADRO 3.4.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	41
CUADRO 3.5.	MATRIZ EFI FRUVER	42
CUADRO 3.6.	MATRIZ EFI MERCARNES	43
CUADRO 3.7.	MATRIZ EFE FRUVER	44
CUADRO 3.8.	MATRIZ EFE MERCARNES	45

CAPÍTULO V REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO DE LA SECCIÓN FRUVER Y MERCARNES

CUADRO 5.1.	VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN FRUVER	59
CUADRO 5.2.	VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA SECCIÓN MERCARNES	61

CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

CUADRO 6.1.	PRECIOS POR UNIDAD FÍSICA	64
CUADRO 6.2.	VENTAS EN UNIDADES MONETARIAS	65
CUADRO 6.3.	CRECIMIENTO EN UNIDADES FÍSICAS	66
CUADRO 6.4.	CRECIMIENTO EN UNIDADES MONETARIAS	66
CUADRO 6.5.	CRECIMIENTO EN EL AÑO 2004	67
CUADRO 6.6.	CRECIMIENTO ESPERADO EN PESOS COLOMBIANOS	68
CUADRO 6.7.	CRECIMIENTO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

GRÁFICO 2.1.	RECORDACIÓN DE MARCA	10
GRÁFICO 2.2.	MEDIO DE CONOCIMIENTO DE SU MERCABODEGA	11
GRÁFICO 2.3.	PUBLICADA EMITIDA	11
GRÁFICO 2.4.	COMPRAS HABITUALES	12
GRÁFICO 3.1.	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS	35
GRÁFICO 3.2.	SUPERMERCADOS CON MENOR CAPTACIÓN	35

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. LA EMPRESA

El Departamento de Nariño, que está situado sobre 332.046 kilómetros cuadrados de extensión en Colombia y tiene 63 municipios, basa su actividad económica en la agricultura y el comercio.

Su capital, San Juan de Pasto, fundada en 1537 por Lorenzo Aldana, está a los pies del volcán Galeras en el Valle de Atriz, al sur occidente de Colombia.

Al ser una región netamente agrícola y constituirse como un punto estratégico para la comercialización de productos con Ecuador, fundamenta su economía en el comercio.

La ciudad de Pasto mantiene un crecimiento moderado, basando su actividad comercial en el centro de la ciudad.

En 1949, el señor Jorge Puyo Garcés crea una distribuidora de productos de la fábrica de dulces "Colombina", y comienza la labor de introducción de esta empresa en los departamentos de Nariño, Putumayo y el Sur del Cauca.

Se establece una oficina y bodega en la ciudad de Ipiales para cubrir tanto las ventas de ese territorio, como las de Ecuador.

Se desarrolla un crecimiento constante hasta 1972, año en el cual toma la dirección de la empresa, el señor José Alberto Puyo Pino, hijo del fundador. A partir de ese momento y con una visión más amplia, da un cambio en el manejo de la distribuidora, ampliando las representaciones, llegando a contar actualmente con cuarenta empresas colombianas.

Con dicho crecimiento, y la incursión de otros integrantes de la familia, se logra posicionar a Puyo & Compañía, como la más grande y mejor distribuidora del sur occidente colombiano.

En 1993 y dadas las condiciones y características del mercado, se crea una nueva empresa del grupo familiar, denominada Servimarket, distribuidora de empresas, a las que Puyo & Compañía no puede representar.

Continuando con el crecimiento de las empresas del grupo familiar, en 1996, nace "Su Mercabodega", como un complemento de las distribuidoras, creando el primer Hipermercado del sur del país. Se introduce en el mercado con un enfoque diferente, ofreciendo productos por unidad, multiempaques de 3, 6, 12 unidades y cajas.

Para la creación de Su Mercabodega, primero se realiza un estudio de Hipermercados a nivel mundial y sus posibles aplicaciones en Colombia.

Tomando en cuenta conceptos internacionales y la viabilidad de aplicarlos en Colombia, se adaptan en Pasto de acuerdo a su entorno, características y cultura. Buscando introducir al mercado un concepto diferenciado y con relevantes ventajas competitivas y estructurales.

Su Mercabodega inicia su operación, con una infraestructura de 600 metros cuadrados y la venta de 4.500 productos, de los cuales el 70% pertenecen a las empresas aliadas a las dos distribuidoras del grupo familiar, es decir como punto de venta de Puyo & Compañía y Servimarket.

En 1998, toma la dirección del negocio el señor Fernando Puyo Pino, quien planea e implanta los procesos necesarios para alcanzar un desarrollo acelerado hasta el año 2000, en el que se cuenta con una infraestructura de 900 metros cuadrados y se venden 10.000 artículos.

El año 2000 fue de estabilización con un incremento racional, donde se definieron objetivos claros, medibles y realizables.

Actualmente la empresa tiene una infraestructura de 1200 metros cuadrados, consolidándose como uno de los mejores Hipermercados de la región.

El crecimiento de sus instalaciones se basa en una cuidadosa estrategia de ampliación física y de servicios.

Durante estos años se han aumentado los servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes, con la filosofía, "Hipermercado donde se consigue productos de la canasta familiar".

El negocio cuenta con secciones tales como: El Rincón Dietético, Su Mercavarietades: farmacia, ferretería, papelería, perfumería. , hogar, siempre basados en el concepto anteriormente mencionado: productos de la canasta familiar.

Tras realizar los análisis de los servicios brindados, tendencias mundiales, así como las necesidades e idiosincrasia de los habitantes de la ciudad y sus hábitos de compra, se determina la necesidad de crear el servicio de frutas, verduras, carnes y panadería.

1.2. MARCO TEÓRICO

Para la creación de las secciones de frutas, verduras y carnes, se realiza un análisis, mediante observación, en el cual se determinan los siguientes hallazgos:

- En los alrededores se encuentra el mercado de potrerillo, plaza de mercado mayorista y minorista, donde se abastecen todos los puntos de venta de frutas y verduras.
- El potrerillo a partir de las seis de la mañana se convierte en una plaza de mercado para los clientes minoristas y del sector.
- La cercanía de Su Mercabodega con el potrerillo, es una oportunidad al ser el Hipermercado el centro de compra predilecto para los clientes de la zona.
- El hábito de compra de muchas familias en las plazas de mercado, plazas ambulantes o calles que se convierten en ferias, por determinados días, es considerada una amenaza para la empresa.
- En el negocio no se pueden manejar ciertas características propias del potrerillo, tales como el regateo y la compra por atados o mallas.
- En el mercado de carnes la compra en la tercena, es predilecta para los consumidores.
- El desconocimiento de conceptos de calidad y cortes de carne por parte de los consumidores.
- La debilidad de mayor peso está determinada por la falta de conocimiento del manejo de las secciones de frutas, verduras y carnes.

Tras el mencionado análisis se comienza a partir de junio de 2002 con las secciones: Fruver y Mercarnes, con un concepto diferente del mercado actual e internacional.

La ventaja diferencial, está representada por la parte arquitectónica que se fundamenta en el microclima, espacio y calidad, buscando trasladar la plaza del mercado al Hipermercado. Sin embargo su creación no se basa en un cuidadoso análisis de oportunidades y factores relevantes que pueden influir en la captación de nuevos clientes, sino en aumentar los servicios y productos, de acuerdo a las exigencias del mercado y con el objetivo de cubrir las necesidades de los consumidores.

Con la intención de aprovechar oportunidades que se conviertan en ventajas competitivas, se determina que se puede lograr además de diferenciación, el posicionamiento de la empresa en el mercado por sus secciones de frutas, verduras y carnes.

La calidad es cada día un factor más importante dentro de los criterios de compra, manejo, exhibición y venta en condiciones que le sean convenientes. Lograrlo es un reto, haciéndose más complicado por las exigencias del consumidor.

El consumidor espera:

- Los precios más bajos
- Calidad alta y constante
- Un producto libre de peligros potenciales para la salud
- Un producto que tenga una buena vida útil y que no se deteriore rápidamente después de su compra.

La importancia de estos factores cambia dependiendo del consumidor y los sistemas de mercadeo.

Hay múltiples factores que se deben tener en cuenta para obtener ganancias: la atención que se le debe prestar a los procedimientos y cuidados para prolongar la vida útil de los productos y poderlos comercializar. Es prioridad además mantener una correcta exhibición para incentivar al consumidor a realizar la compra.

Buscando fortalecer las secciones de fruiter y carnes con el fin de lograr una ventaja competitiva perdurable y rentable se plantea una reestructuración operativa y de mercadeo en estas dos secciones, como se mencionó, representan factores claves de diferenciación con la competencia.

En los últimos años, Su Mercabodega ha obtenido un crecimiento acelerado en ventas y una disminución en la rentabilidad.

Tomando en cuenta que no hay opción de una ampliación física se busca lograr rentabilidad por línea, producto y espacio, es decir cómo aprovechar mejor el espacio. El objetivo de la empresa para el año 2003 es lograr una rentabilidad como unidad de negocio, y buscar la diferenciación y posicionamiento del Hipermercado a través de las secciones de fruiter y carnes.

Para implementar estrategias adecuadas y lograr los objetivos necesarios para obtener cambios perdurables y rentables, es necesario determinar la ubicación actual del negocio, su participación de mercado y la imagen que tienen los consumidores del mismo, así como conocer las características del cliente que maneja el negocio con el fin de cubrir adecuadamente las necesidades y expectativas del consumidor y lograr una diferenciación a través de estas dos secciones, enfocada al mercado.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Con la multiplicidad de climas en Colombia desde tropical a templado, se cultiva una gama de productos agrícolas y hortofrutícolas. Las personas involucradas en la siembra, cosecha, comercialización y transporte de frutas y verduras, requieren orientaciones sencillas en cuanto a cómo cosechar, empacar, transportar y almacenar sus productos a fin de entregar al consumidor un producto en óptimas condiciones.

Las frutas y hortalizas son organismos vivos. Su calidad y vida útil resultan afectadas por factores como la temperatura, la humedad, la composición de la atmósfera que las rodea, el nivel de daño que se les puede causar antes, durante y después de la cosecha, así como el tipo y grado de infección con microorganismos e insectos, entre otros aspectos. Se deterioran durante la manipulación y el almacenamiento dependiendo del tratamiento que se les proporcione.

La buena práctica de manufactura dentro de la manipulación de carnes es fundamental para una buena exhibición y por consiguiente una mejor venta.

El análisis y seguimiento de los procesos operativos en el mejoramiento de fruver y carnes que operan actualmente es parte fundamental, para determinar y reducir factores que afecten las secciones de fruver y cárnicos; reduciendo averías, logrando una mejor satisfacción del cliente y aumentando el beneficio económico para las secciones, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios después de un seguimiento y evaluación en el proceso.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Basados en el estudio preliminar de la empresa, se observó que no existe un problema definido, pero se considera que existen debilidades que se pueden convertir en fortalezas, y oportunidades que se deben aprovechar.

Se debe tomar en consideración que el objetivo es reestructurar las secciones de fruver y carnes en pro de lograr una diferenciación de estas dos secciones frente a la competencia y determinar su posicionamiento.

La sección de fruver y carnes es manejada por personas con experiencia desde el punto de vista empírico, sin embargo se encuentra una debilidad con respecto a los conocimientos teóricos, por eso se considera que se puede incurrir en pérdidas de volúmenes o calidad de los productos, dentro de los procesos en los cuales estas personas tienen ingerencia. Lo anterior se presenta tanto en la sección de fruver como en la de carnes.

1.5. OBJETIVOS GENERALES

- Posicionar a Su Mercabodega, estableciendo una ventaja competitiva, perdurable y rentable, a través de las secciones de frutas, verduras y carnes.
- Hacer un análisis de las secciones fruver y mercarnes en el área de mercadeo y procesos operativos con el fin de plantear su reestructuración.

1.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la competencia en Fruver y Carnes.
- Efectuar los correspondientes correctivos en acciones que ocasionen pérdidas, dentro de los procesos de compra, selección, exhibición y venta de la sección de fruver de la empresa.
- Mejorar la exhibición y venta de las carnes en la sección de mercarnes, considerando la preferencia de los clientes.
- Realizar un estudio del cliente tanto de la sección de fruver como de carnes.
- Brindar asesoría de procesos operativos a las personas encargadas de la sección de fruver.
- Asesorar al personal encargado de mercarnes en buenas prácticas de manufactura y atención

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. NIVEL DE VENTAS

Se realiza un análisis mensual, trimestral, semestral y anual, desde el año 1999, obteniendo una perspectiva de la capacidad de venta de la empresa en el mercado.

Cuadro 2.1 Nivel de ventas 99-02.

	Valores en Pesos Colombianos			
	1999	2000	2001	2002
ENERO	160,775,945	265,603,090	259,045,532	271,093,215
FEBRERO	238,430,754	273,420,300	251,849,675	256,617,370
MARZO	244,609,662	321,839,530	275,070,231	308,322,610
1ER TRIM	244,609,662	860,862,920	785,965,438	836,033,195
PROMEDIO	81,536,554	286,954,307	261,988,479	278,677,732
ABRIL	243,826,310	294,368,420	316,382,090	327,125,815
MAYO	243,885,200	332,133,470	290,617,033	317,944,750
JUNIO	222,183,710	230,685,140	266,736,980	362,456,954
2DO TRIM	222,183,710	857,187,030	873,736,103	1,007,527,519
PROMEDIO	74,061,237	285,729,010	291,245,368	335,842,506
JULIO	245,194,006	276,738,750	284,319,437	333,087,152
AGOSTO	254,052,183	226,400,040	244,137,308	325,496,485
SEPTIEMBRE	238,451,840	271,939,480	249,206,798	391,671,306
3 ER TRIM	737,698,029	775,078,270	777,663,543	1,050,254,943
PROMEDIO	245,899,343	258,359,423	259,221,181	350,084,981
OCTUBRE	289,402,392	279,280,393	268,667,700	431,775,700
NOVIEMBRE	275,348,681	268,892,320	285,996,906	410,098,508
DICIEMBRE	575,548,679	501,362,590	447,449,471	787,217,552
4TO TRIM	1,140,299,752	1,049,535,303	1,002,114,077	1,629,091,760
PROMEDIO	380,099,917	349,845,101	334,038,026	543,030,587
AÑO	2,344,791,153	3,542,663,523	3,439,479,161	4,522,907,417
	INCREM AÑO	51.09%	-2.91%	31.50%

Fuente: La empresa
Elaboración: Autores

En el año 2000, el total de ventas realizadas por la empresa fue de USD 1, 312,097.60, alcanzando un incremento del 51.09%, aumento que respondió a la expansión física y la implementación de políticas de organización empresarial que permitieron un mejor desarrollo de las operaciones.

En el año 2001 el total de ventas registradas fue de USD 1,273,881.17, decreciendo en un 2.91%. El decrecimiento se produjo por la falta de variedad de productos, ya que cuando se realizó la expansión física no se incrementaron líneas de otras empresas que no sean las representadas por Puyo & Compañía y Servimarket.

El año 2002 se obtuvo un total de ventas de USD 1,675,150.90, alcanzando un crecimiento del 31.50%, debido al aumento de líneas e implementación de varias secciones, fortaleciendo la variedad de productos y servicios.

(Tipo de cambio de 2700 pesos colombianos por dólar estadounidense)

2.2. PRINCIPALES PRODUCTOS OFRECIDOS EN LAS SECCIONES FRUVER Y MERCARNES

Se presenta un listado que permite tener una perspectiva del tipo de artículos ofrecidos y la variedad.

Cuadro 2.2. Listado de productos

FRUVER			
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR EN PESOS	VALOR EN USD
Acelga	ATADO	280	0,10
Ajo	KILO	3080	1,14
Banano	KILO	480	0,18
Cebolla blanca	KILO	860	0,32
Cebolla roja	KILO	860	0,32
Cebolla larga	KILO	960	0,36
Coliflor aprox 460gr	UNIDAD	680	0,25
Espinaca	ATADO	280	0,10
Habichuela	KILO	2480	0,92
Huevos	PANAL X 30	5680	2,10
Lechuga aprx 400 gr	KILO	550	0,20
Limón taití	KILO	980	0,36
Lulo	KILO	1880	0,70
Maracuyá	KILO	1680	0,62
Naranja	KILO	680	0,25
Papa roja	KILO	500	0,19
Papa capira	KILO	500	0,19
Papa criolla	KILO	500	0,19
Papaya común	KILO	1300	0,48
Pimentón	KILO	1580	0,59
Piña común	KILO	960	0,36
Plátano amarillo	KILO	580	0,21
Plátano verde	KILO	580	0,21

Repollo	UNIDAD	550	0,20
Tomate de árbol	KILO	1980	0,73
Tomate de carne chonto	KILO	1580	0,59
Tomate de larga vida	KILO	1300	0,48
Tomate de carne	KILO	1780	0,66
Zanahoria	KILO	600	0,22
Mango	KILO	1300	0,48
Guayaba pera	KILO	1980	0,73
Mora castilla	KILO	2900	1,07
Yuca	KILO	1160	0,43
Haba	KILO	760	0,28
Mercarnes			
Productos	UNIDAD	PRECIO EN PESOS	PRECIO EN USD
Hígado	KILO	6400	2,37
Sobrebarriga	KILO	6400	2,37
Carne de bola	KILO	8400	3,11
Carne molida	KILO	7000	2,59
Pechugas de pollo	LIBRA	3735	1,38
Pierna de cerdo	LIBRA	4600	1,70
Lomo de cerdo	LIBRA	5500	2,04
Costillas de cerdo	LIBRA	3800	1,41
Espinazo	LIBRA	3000	1,11
Costillas de res	LIBRA	2800	1,04

Fuente: La empresa
Elaboración: Autores

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Se determina a través de una investigación de mercado cuyo propósito es analizar el entorno suministrando información actualizada.

Objetivo General de la investigación

Determinar la situación actual de la empresa en el mercado de la ciudad de Pasto.

Objetivos Específicos de la Investigación

- Detectar fortalezas y debilidades desde el punto de vista de los clientes
- Evaluar el nivel de reconocimiento del hipermercado y los factores que determina su posicionamiento.

Metodología

Se diseña un formulario de encuesta para buscar mecanismos que logren alcanzar los objetivos planteados.

Cálculo de la muestra

Población: 400.000 familias

El muestreo que se aplica para este estudio es aleatorio estratificado.

z = nivel de confianza 95%

e = error de estimación 5%

p = probabilidad a favor 50%

q = probabilidad en contra 50%

n = tamaño de la muestra

Nivel de confianza del 95%

n = 383 encuestas

La segmentación se realiza por comuna, como se detalla a continuación:

SEGMENTACIÓN POR COMUNA

Comuna centro 19.83%

Comuna sur 30.83%

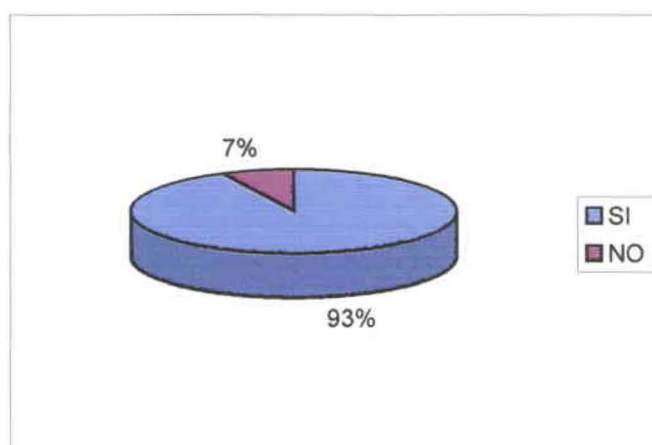
Comuna norte 18.64%

Comuna oriente 20%

Comuna occidente 10.69%

INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 2.1. Reconocimiento de Marca

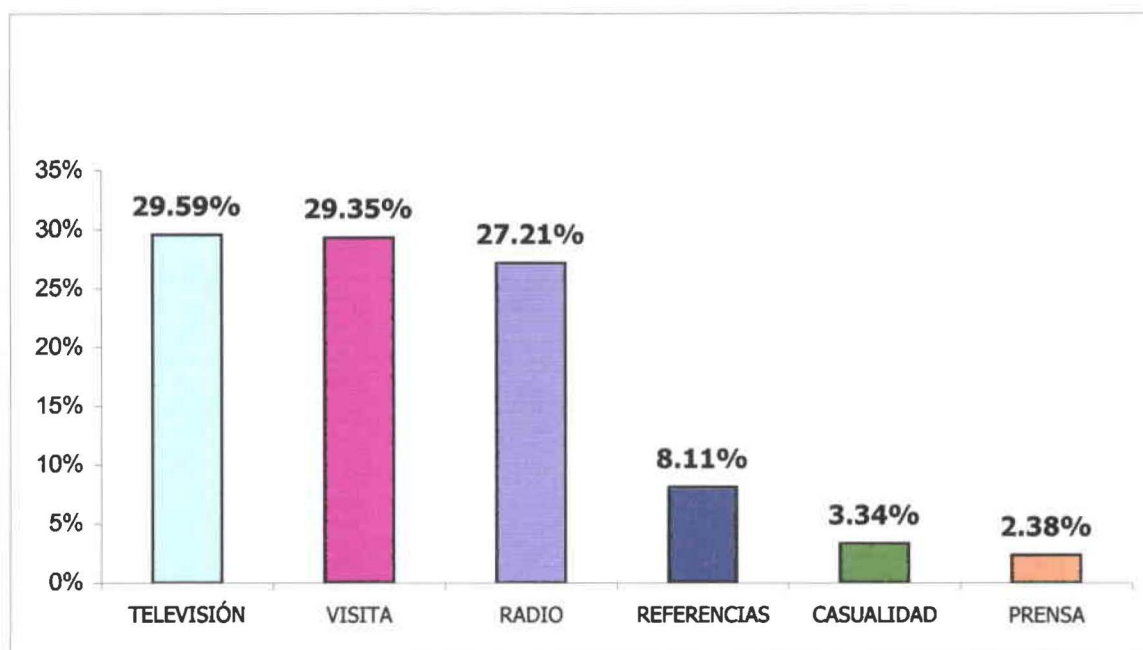


Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autores

El nivel de reconocimiento de la marca es del 93%. Es decir que gran parte de los encuestados, conocen o han escuchado hablar del hipermercado.

Gráfico 2.2. Medio de conocimiento de Su Mercabodega



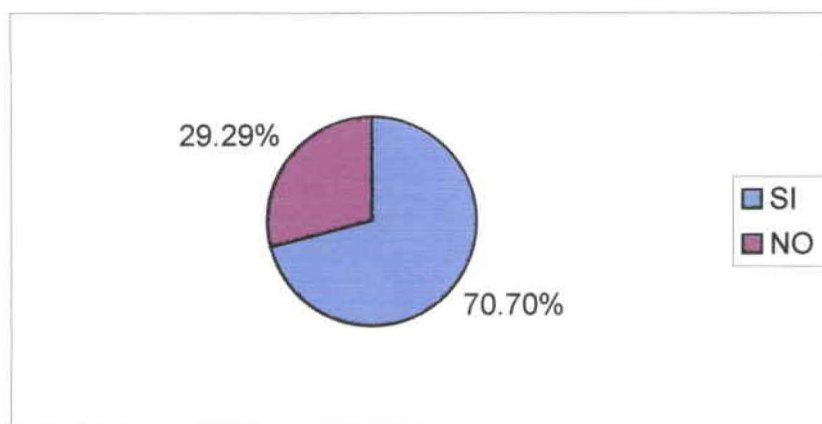
Fuente: Investigación directa
Elaboración: Autores

Con un alcance del 29,59%, la televisión es el medio de reconocimiento de mayor peso en la Investigación.

La visita de los clientes representa el 29,35%.

La información emitida por radio tiene un peso del 27,21% en el reconocimiento del establecimiento.

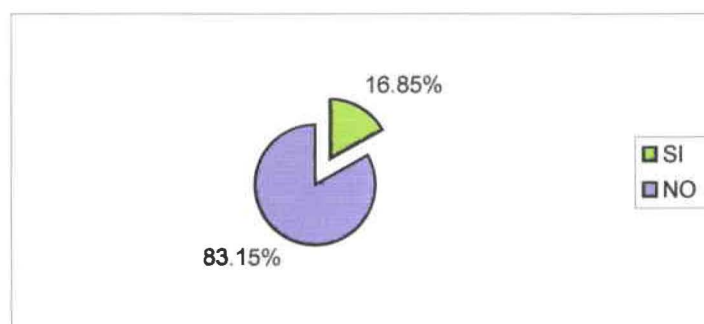
Con porcentajes inferiores, las referencias, "casualidad" y "prensa" fueron respuestas encontradas en el análisis.

Gráfico 2.3. Publicidad emitida.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autores

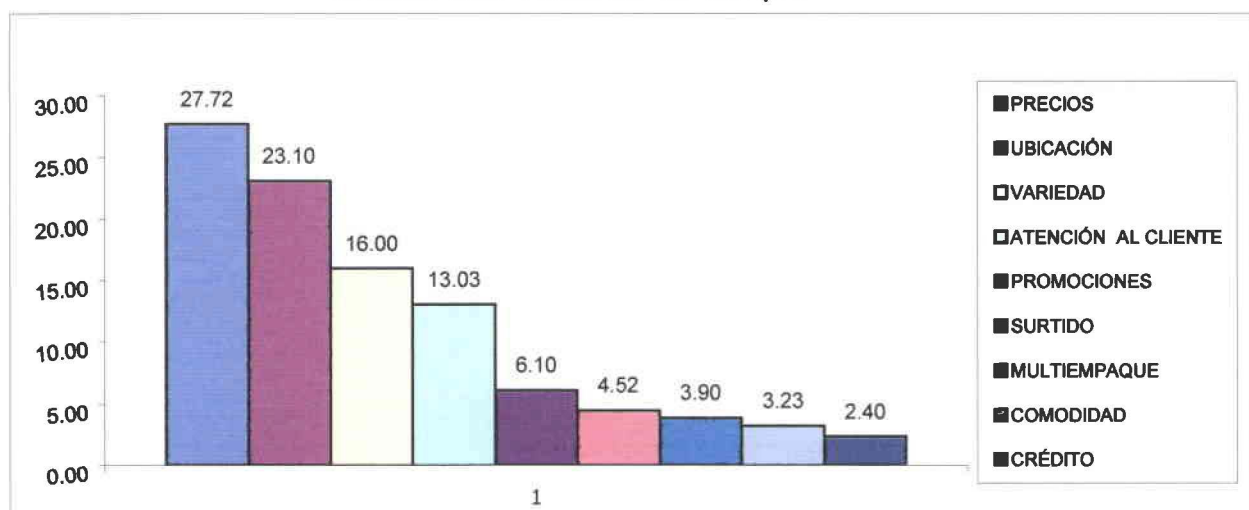
El 70,70% identifica la publicidad emitida por la empresa, a través de diferentes medios de comunicación.

Gráfico 2.4. Compras habituales

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

El 16,85% de los encuestados, compran actualmente de manera habitual en el negocio.

Gráfico 2.5. Razones de compra

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autores

El "precio" es, con un 27,72 %, la razón principal por la que la gente compra en el negocio, seguido por la "ubicación", con un 23,10%.

Con un porcentaje inferior, la "variedad" y la "atención" también influyen en el cliente.

2.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LAS SECCIONES DE FRUVER Y MERCARNES

2.4.1. SECCIÓN FRUVER

Es creada en junio del año 2001, cuenta con 8 personas para su funcionamiento, distribuidas en las áreas de compra, selección, almacenamiento y venta

Tiene una infraestructura única en el mercado, creada en un ambiente independiente, cuidando aspectos relevantes como la limpieza, dotación de productos y calidad.

Su característica principal es la de trasladar la plaza de mercado al hipermercado.

2.4.1.1. COMPRA

Por la falta de tecnificación de los productores, refiriéndose, desde el agricultor hasta el transportador, las frutas y hortalizas sufren pérdidas considerables.

De acuerdo a la Asociación de Agricultores de Nariño, las pérdidas post cosecha son del 34,36% en hortalizas de hoja y 12,45% en frutas.¹

El mercado de Potrerillo, en Pasto, también padece este mal, que se traduce en elevadas pérdidas, que se suman a la pésima organización tanto en la forma física como en la operativa.

Los problemas detectados en las frutas y hortalizas, que afectan a su comercialización son los siguientes:

- Magulladuras
- Manchas
- Cortaduras
- Picaduras
- Pudrición
- Sobre maduración
- Cicatrices
- Quemaduras de sol
- Deshidratación
- Malformación
- Marcas
- Suciedad

La desorganización del punto de compra, la fluctuación de precios dada por muchos aspectos como el clima, los problemas socioeconómicos que afronta el país, la cultura de los productores, debilidades agrotécnicas por parte de los productores, dificultad en la programación de la producción y mal manejo post cosecha, entre otros, son factores que influyen directamente para que esta sistematización no se logre.

❖ **Empaques utilizados**

BANANO.- cajas corrientes de cartón.

MARACUYÁ .- bolsas plásticas y sacos de fique.

TOMATE DE ÁRBOL.-sacos de fibra y caja corriente

- Caja Corriente: 450x278x150 Mm.; se empaca guayaba, mango reina, mango común y mango chancleta. Hay sobrellenado y no se utiliza material

¹ Pasto, Colombia. Asociación de Agricultores de Nariño, Boletín Informativo No.113, p.15, 23 de Enero de 2003.

de relleno.

- Caja chocolatera: 475x280x165 Mm.; se empaca taxo y tomate de árbol. Por lo general no hay sobrellenado.
- Caja Palmira: 500x301x201mm; se utiliza para empacar mango chancleta, tomy y reina. Se utiliza sobrellenado al empacar mango reina
- Huacal: 547x435x319 Mm.; se empaca banano criollo, maracuyá y naranja Tangelo. Hay sobrellenado en banano, se empaca en manos con papel periódico como material de relleno para banano y maracuyá.
- Cajón: 700x410x325; se utiliza para empacar taxo boyacense. Se llena a nivel y sin ordenamiento, relleno con papel periódico.
- Saco Chile: Hay sobrellenado en naranja.
- Saco de Fibra: Para la naranja se llena a nivel, se utiliza como material de relleno papel periódico y se asegura con cabuya.
- Sacos de fique. Empaque ralo, panelero: Aireación suficiente.

En Pasto se realiza una recolección inadecuada de la mayoría de las frutas y hortalizas, por ejemplo en el caso específico del mango, la guayaba, la naranja, se realiza por sacudimiento de las ramas del árbol. Se empacan en cajas de madera o de cartón por tener un costo inferior. De acuerdo a los datos proporcionados por la Asociación de Agricultores de Nariño, la pérdida por transporte en naranja es del 38 %.²

La utilización de canastillas plásticas para el transporte y almacenamiento de frutas y hortalizas es lo más adecuado según normas ICONTEC pero en Colombia no se utiliza pues se elevarían los costos del producto.

Las medidas consideradas son:

- Grande: utilizada para cítricos y frutas de gran volumen.
- Mediana: para naranjilla y productos sensibles a la manipulación.
- Plana: para frutas con poca manipulación y que están en empaque, como la mora.

Su Mercabodega compra las frutas y verduras en puntos concretos en el mercado Potrerillo; Sin ningún contrato previo, los proveedores eligen el mejor producto para ofrecer al comprador encargado de la empresa ; esto se ha ganado poco a poco debido a los volúmenes que se manejan diariamente.

Las compras se realizan en diferentes horas de la madrugada, de acuerdo al día, los jueves se realizan a las cuatro de la mañana, los viernes a las 6 de la mañana y los lunes a las tres de la mañana. El proceso se realiza en ese horario para garantizar la adquisición de buenos productos y a costos más bajos, además de contar con la posibilidad de conseguir productos que se encuentren escasos.

^{2 2} Pasto, Colombia. Asociación de Agricultores de Nariño, Boletín Informativo No.113, p.2, 23 de Enero de 2003.

Considerando el horario en el que se trabaja, se requiere utilizar buena iluminación, tanto para escoger buenos productos como para transitar por el mercado. El transporte es adecuado, ya que se cuenta con un buen carro transportador y sobre todo con una persona que tiene claro los conceptos calidad y manipulación.

El hecho de contar con una bodega ayuda para que la manipulación de los productos sea adecuada y la compra sea de mayor calidad.

Por característica propia de una plaza de mercado, el regateo de precios es constante. En el mercado Potrerillo los pagos se realizan en efectivo, sin facturación.

Se realizan también compras en el mercado local "Don Horacio" y en "El mundo de las frutas", el proceso es más organizado, la calidad de los productos es constante y los precios son estables. Para los pagos existe facturación.

Es importante conocer conceptos teóricos para realizar la compra puesto que se pueden evitar contratiempos, por ejemplo la definición de productos climatéricos y no climatéricos y la clasificación, esto ayuda mucho para controlar volúmenes de compra, tratamiento y almacenamiento. Ver Anexo 4 Conceptos Productos climatéricos y no climatéricos.

2.4.1.2. SELECCIÓN



La selección y limpieza de los productos se realiza manualmente.

A continuación se presentan ejemplos de dichos procedimientos:

- En la papa se utiliza un tanque, una manguera y una escoba especial, esto tanto para lavar como para seleccionar; se recomienda utilizar pistola de presión en la manguera para regular el agua, disminuir el gasto y ayudar al lavado.

- Para el pimentón, el pepino, el maracuyá, los tomates, entre otros se utiliza limpiones húmedos; se recomienda utilizar cloro como germicida, una vez lavados los limpiones, con la justificación de prolongar la vida útil del producto
- En las uvas se utiliza tijeras para desprender el mal estado de la fruta y proceder a refrigerar

Con las demás frutas y verduras la selección es manual en el momento en que se las compra en los diferentes puntos de abastecimiento.

Los productos que no cumplen con las características especificadas por la empresa para que sean de primera calidad pasan a segundas que son vendidas a mitad de precio, en algunos casos también salen desechos, los cuales se llevan al mercado del Potrerillo y se cambia por obra de trabajo, por ejemplo: separar plátano.

La selección del producto es parte fundamental para determinar su calidad, las exigencias del cliente y el mercado.

Clasificación

Esto puede llevarse a cabo en máquinas. En la empresa, este proceso se hace completamente manual, realizándose una primera selección en la compra. La clasificación manual es necesaria para remover todos los imperfectos del producto no reconocidos por la máquina.

Las máquinas de clasificación son de 3 categorías principales, dependiendo de los parámetros que se utilizan en la selección manual:

- Tamaño
- Peso
- Color
- Perfil (grado de calidad).

Las características del producto que se está comercializando depende de la calidad a medida que éste se está desarrollando en el campo. Hay pocas instancias durante la tecnología post-cosecha en donde se puede mejorar este factor.

En muchos países la legislación deposita la responsabilidad de la higiene y calidad en el productor de frutas y hortalizas. La legislación busca asegurar que los productos químicos que se utilizan en los cultivos sean los permitidos y que éstos estén dentro de los niveles mínimos de residuos tolerados. Por lo tanto, cada día más y más productos hortofrutícolas son rastreados directamente hasta el pequeño productor, de tal manera que los pesticidas que él utiliza cumplan con los requerimientos legales del país en donde el producto está siendo comercializado.

2.4.1.3. COMPONENTES DE LA CALIDAD

En las frutas y hortalizas frescas se relaciona con su:

- Apariencia
- Aroma
- Composición química
- Residuos químicos
- Aditivos
- Color
- Marcas defectuosas
- Sabor y gusto
- Infección microbiología
- Valor nutricional
- Textura
- Toxicidad
- Uniformidad

El consumidor cuando toma la decisión de comprar una fruta u hortaliza pueden estar influenciado por su experiencia y sus hábitos de consumo.

Los factores que determinan la calidad de las frutas y las hortalizas son:

- Genéticos
- Pre-cosecha: Clima, Prácticas culturales, Suelos
- Cosecha: Madurez, Método de recolección
- Tratamiento post-cosecha: Temperatura, Humedad, Gases, Tratamientos químicos, Encerado, Tratamientos de adecuación, Curación, Almacenamiento, etc.
- Interacciones de cualquiera de los factores anteriores.

2.4.1.4. NECESIDAD DE ESTABLECER NORMAS DE CALIDAD PARA LAS FRUTAS Y LAS HORTALIZAS

Las razones por las cuales existen las normas de calidad son:

- Para proporcionar un lenguaje común dentro de la industria entre los productores, distribuidores, procesadores, etc.
- Para ayudar a los productores y procesadores a hacer un mejor trabajo en la preparación y etiquetado de los productos que van al mercado
- Para proveer bases para pagos de incentivos a los productos de mejor calidad
- Para servir como base para reportes de mercado en precios, noticias, servicios
- Para ayudar en la solución de quejas y disputas entre los compradores y los vendedores por causa de daños.

Las normas de calidad se refieren a los atributos que le interesan al mercado y al consumidor, deben ser de fácil aplicación.

Se comprueban a través de una inspección de muestras. A menudo se hace una evaluación subjetiva por parte de expertos en el tema. En muchos casos los comerciantes tienen sus propios estándares pero relacionarlas con los requerimientos de sabor del consumidor continúa siendo una tarea muy difícil de lograr. Las normas de calidad deben ser pragmáticas y reales, aquellas que no puedan ser cumplidas, medidas o evaluadas son inaceptables. La obligatoriedad de aplicarlas puede hacerse a través de la legislación gubernamental o como es más común, cuando el comprador se rehusa a adquirir productos que no logren cumplir con sus exigencias. Este último método se aplica comúnmente en los supermercados como una sanción final en donde el proveedor ha fallado repetidamente en el cumplimiento.

2.4.1.5. ALMACENAMIENTO



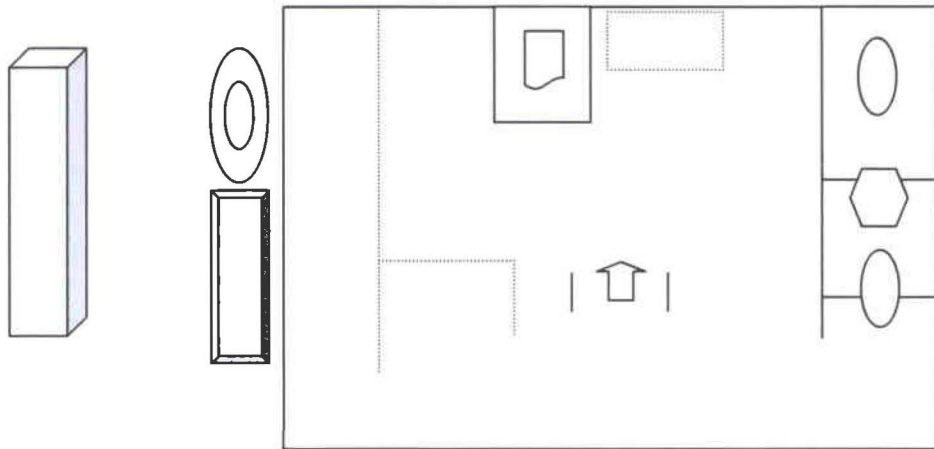
La calidad de los productos depende mucho de su almacenamiento; éste se utiliza por varias razones, pero principalmente para regular la oferta. En Pasto, el almacenamiento a largo plazo no es muy común ya que hay varias zonas climáticas que pueden proveer productos frescos de diferentes clases durante la mayor parte del año. El almacenamiento es costoso y puede afectar tanto la vida útil como la calidad del producto cuando es mal realizado.

En la empresa se utiliza canastillas plásticas, lo que garantiza que el producto se conserve mejor, sin embargo no existe un buen sistema de frío, por lo que es necesario comprar cantidades moderadas de inventario para poder controlar su calidad y no incurrir en pérdidas debido a los desperdicios.

2.5.1.6. INSTALACIONES Y EQUIPOS

Se utiliza una área de 5 por 4 metros cuadrados, en la cual se encuentra el lavadero de papas, un mesón de azulejo, un lavadero pequeño de 50

centímetros, un archivador pequeño para algunos documentos que se manejan y utensilios como las tijeras, los limpiones etc. Alrededor se encuentran las canastillas donde están los productos almacenados. Existen estibas por fuera de esa área, los productos que se van a madurar son ubicados en un lugar seco, para esto se dispone de un soporte de madera.



-  LAVADEROS
-  CANASTILLAS
-  PUERTA DE ACCESO
-  MESON
-  ARCHIVADOR
-  ESTIBAS
-  SOPORTE DE MADERA
-  REFRIGERADOR

En cuanto a las hortalizas existe un pequeño refrigerador en el cual se almacenan los productos por periodos cortos de dos o tres días. Sin embargo la capacidad es limitada.

2.4.1.7. EXHIBICIÓN Y PUNTO DE VENTA

El punto de venta es el lugar concreto donde el comprador adquiere los artículos que desea. El panorama del mercado actual se caracteriza por la multitud de productos, la rabiosa competencia y el exceso de publicidad. La consecuencia lógica ha sido provocar confusión en el consumidor.

La calidad es un grado de excelencia y puede constituirse como un factor relevante de compra. Existe una amplia gama de definiciones que a menudo se refiere a: características particulares del sabor de un fruto, apariencia, tamaño y niveles de daño de un fruto en particular.

Estos requerimientos de calidad cambian constantemente de un mercado a otro, puesto que pueden ser influenciados a través de campañas de promoción y publicidad.

2.4.2. MERCARNES

Se trata del punto de venta de carnes frescas, con un espacio diseñado con características técnicas (asépticas y ambientales), su nombre es relacionado con Su Mercabodega y carnes, logrando una identificación en el mercado.

Es una alianza creada en junio de 2001 y que se lo considera como un punto de gancho que beneficia al negocio, a la empresa aliada y al cliente.



2.4.2.1. MANIPULACIÓN DE LA CARNE

La exitosa aplicación de planes de calidad total, debe estar acompañada por programas de pre-requisitos, los cuales brindan un ambiente básico y las condiciones operacionales que son necesarias para la producción de alimentos sanos y saludables. El sistema de calidad total, se debe construir sobre una base firme, aceptable y actualizada de Buenas Prácticas de Manufactura

(BMP) y Procedimientos Estándar de Higiene Operacional.³

Cada sector de la industria de alimentos debe proporcionar las condiciones necesarias para proteger los alimentos mientras esté bajo su control.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BMP), se dividen en cuatro sub-partes:⁴

La primera parte define los aspectos más relevantes incluyendo "el punto crítico de control"- y expone las prácticas de conducta e higiene personal.

En la segunda parte, se encuentran incluidos los requerimientos para el mantenimiento del terreno; la construcción física de las plantas; la adecuada iluminación y ventilación; el control de plagas; uso y almacenamiento de productos químicos (incluyendo las sustancias desinfectantes); suministro de agua, tuberías y el manejo de desechos.

La tercera parte expone las condiciones generales para los equipos, incluyendo los requisitos para su construcción, limpieza y mantenimiento.

La última sub.-parte, habla sobre los controles en la producción.

De todas las Buenas Prácticas de Manufactura, esta última sección es la que ofrece mayores detalles. A diferencia de las tres primeras sub-partes, las cuales especifican que en general, el proceso debe manejarse de una manera higiénica tomando las precauciones y controles apropiados para prevenir la contaminación; las regulaciones de esta parte se encargan específicamente de las etapas individuales de la producción.

Además de los requisitos especificados en las regulaciones, la industria adopta a menudo políticas y procedimientos que son pertinentes a cada una de las operaciones. Mientras los programas de pre-requisitos se preocupan por asegurar condiciones favorables para la producción de alimentos carnívoros.

Deberá evaluarse la existencia y efectividad de los programas de pre-requisitos durante el diseño y aplicación de cada plan. Todos estos programas deben documentarse y ser auditados regularmente. Los programas de pre requisito deben ser implementados y manejados adecuadamente. Por ejemplo, muchos establecimientos tienen programas preventivos de mantenimiento para los equipos de procesamiento con el objeto de evitar una falla inesperada del equipo y la consecuente pérdida de la producción.

Los programas de pre-requisitos más comunes deben incluir como mínimo:

Instalaciones. El establecimiento debería localizarse, construirse y mantenerse según los principios de diseño sanitario. Debería haber un flujo lineal del producto y un control del tráfico de éste para minimizar la

³ Food and Drug Administration (FDA), Código de Regulaciones Federales, Parte 110, 111, Estados Unidos, Ediciones Propias de la FDA, 2002

⁴ Food and Drug Administration (FDA), Código de Regulaciones Federales, Parte 110, Título 21, Estados Unidos, Ediciones Propias de la FDA, 2002

contaminación cruzada de los productos cocidos con los productos crudos y, del área contaminada de la limpia.

Control del proveedor. Cada planta debería asegurarse que sus proveedores trabajen con eficientes planes de control y programas de seguridad alimenticia.

Especificaciones. Deben escribirse las especificaciones para todos los ingredientes, productos y materiales de empaque.

Equipo de procesamiento. Todos los equipos deben ser construidos e instalados de acuerdo a los principios de diseño sanitario. Deben establecerse y documentarse programas de mantenimiento preventivo y de calibración.

Limpieza y Desinfección. Todos los procedimientos para limpiar y desinfectar el equipo y las instalaciones deben documentarse y cumplirse. Debe prepararse un programa estándar de higiene.

Higiene personal. Todos los empleados y otras personas que ingresan en la planta procesadora deben cumplir con los requisitos de higiene personal, limpieza y procedimientos de sanitización, seguridad personal, así como con su función en el programa atención óptima. Las compañías deben registrar y archivar las actividades de entrenamiento del personal.

Control de productos químicos. Es necesario asegurar la separación y la correcta utilización de las sustancias químicas. Estos incluyen productos de limpieza, fumigación y pesticidas o cebos usados dentro o fuera de la planta.

Recepción. Almacenamiento y despacho. Los productos deben almacenarse bajo condiciones higiénicas y ambientales adecuadas, tales como temperatura y humedad, a fin de asegurar que se mantengan saludables.

Identificación. Retiro de Productos. Los productos crudos deberán ser codificados por lotes y estableciendo sistemas de identificación para que puedan hacerse rastreos rápidos, completos, y proceder a su retiro respectivo cuando sea necesaria la recuperación de todo el producto distribuido.

Control de Plagas. Deben establecerse programas eficaces de control de plagas.

Otros ejemplos de programas de pre-requisitos podrían incluir procedimientos de aseguramiento de la calidad; procedimientos operacionales estándar para sanitización, procesos, control de la formulación del producto y recetas; control de vidrios; procedimientos para la recepción, almacenamiento y despacho; etiquetado; y prácticas de manipulación de alimentos e insumos para el operario.

Para una correcta manipulación de los alimentos se deben tener en cuenta unos conceptos teóricos básicos.

ALIMENTO

Para que un alimento pueda cumplir todas las funciones, además de ser atractivo a la vista, debe ser sano, que no produzca enfermedades al consumirlo y que sus nutrientes sean aprovechados por el organismo.

Los alimentos destinados al consumo humano deben:

- No contener microorganismos patógenos
- No contener materiales físicos o químicos extraños

Componentes de los alimentos

- Proteínas, grasas, carbohidratos, agua, vitaminas, fibra y minerales.

Características que debe tener un alimento

- Ser asimilable, debe suministrar sustancias nutritivas utilizables, debe asegurar el proceso natural de la reproducción para que constituya un factor esencial en la conservación del individuo.

Alteración de un alimento

La alteración de un alimento se debe a la mala preparación, proceso deficiente en la elaboración, conservación y mantenimiento inadecuado, materias primas en descomposición y por la contaminación externa.

Cuando en un alimento se presentan cambios sustanciales o cualquier tipo de modificación que limite su aprovechamiento, se habla de descomposición. Esta puede ser causada por influencias externas, o también por circunstancias que radican en el mismo alimento, que puede ser de naturaleza físico – química, biológica o microbiológica. Un alimento alterado también está, por lo regular, modificado en sus características organolépticas. (Aspecto, consistencia, olor y sabor).

Los microorganismos representan una de las causas de alteración entre las muchas posibles. En cualquier caso, los procesos de alteración constituyen en opinión general y amplio sentido, un problema higiénico.

Los alimentos alterados pueden resultar “No aptos para consumo” sin que ello tenga nada que ver con la alteración en la salud. La alteración se constata sobre la base de apreciaciones subjetivas de determinadas propiedades fundamentales del alimento. En cambio el aspecto nocivo (Patógeno) para la salud puede demostrarse en cada caso concreto de forma eminentemente objetiva.

Por lo regular basta con un análisis concreto microbiológico, químico y toxicológico.

Clases de descomposición

a) Por radiación: las radiaciones son producidas por emisión y propagación de energía a través del espacio o un medio material. La luz visible altera los alimentos cambiando el color y el sabor, de tal forma que muchos productos vienen para el consumo en envases oscuros, preservándolos de la luz. La luz ultravioleta utilizada para esterilizar empaques, produce en algunos alimentos rancidez, cambio de olor y pérdida de vitaminas. Los rayos infrarrojos, empleados para conservar algunos alimentos, elevan la temperatura provocando deshidratación y cambios en la textura.

b) Por congelación: la congelación es un método de conservación, al cual se tiene fácil acceso. La congelación se realiza en dos formas, lenta y rápida. La lenta origina la formación de cristales de hielo grandes, los cuales dañan la membrana, pared celular y estructura interna de los alimentos, de tal forma que al descongelarse, el sabor y la textura es diferente al original como consecuencia de la pérdida de líquidos o jugo celular.

En los productos congelados en forma rápida, los cristales que se forman son muy pequeños con apariencia de agujas finas, que no alcanzan a dañar los tejidos de los alimentos.

c) Deterioro por plagas: Las plagas (cucarachas, moscas, hormigas etc.) al entrar en contacto con los alimentos, lo contaminan con microorganismos que llevan en sus extremidades o al depositar sus huevos; dañan el alimento proporcionando un aspecto desagradable.

d) Deterioro Enzimático: Las enzimas son proteínas, con propiedades similares a los catalizadores químicos. Los cambios fisiológicos ocurridos en las frutas, durante su maduración, se deben a la actividad enzimática. El sabor desagradable de algunos alimentos, al iniciarse el deterioro puede ser de origen enzimático.

e) Deterioro por compresión: Al ejercer presión sobre los alimentos, se ocasionan magulladuras haciendo aparecer al producto poco apetecible, así mismo se dañan las células ocasionando pérdidas de sustancias nutritivas.

f) Deterioro microbiológico: Están comprometidos los hongos, parásitos y bacterias.

Los alimentos son fácilmente deteriorados por los microorganismos, ya que estos productos por su gran variedad de nutrientes, les proporcionan alimento a los microorganismos para su desarrollo.

OTRAS CAUSAS

a) Factores intrínsecos: Son la expresión de las propiedades físicas, biológicas y de composición química de los alimentos. Estos factores son: humedad, nutrientes, constituyentes naturales antimicrobianos y barreras biológicas.

b) Factores extrínsecos: Son factores externos, propios del ambiente donde se almacena el alimento: temperatura, humedad y tensión de oxígeno.

c) Factores implícitos: Estos factores hacen referencia a las diferentes acciones y reacciones nocivas o beneficiosas ejercidas por los microorganismos cuando se encuentran asociados con otros microorganismos.

Los alimentos contienen un gran número de microorganismos los cuales necesitan de alimento para poder vivir, desarrollarse y efectuar todos los procesos metabólicos, que pueden afectar a otros microorganismos acompañantes, en forma positiva (simbiosis), negativa (antagonismo) o sin afectarlo (neutralidad).

Los factores anteriores que hacen que los microorganismos se desarrollen en los alimentos junto con el poco reconocimiento en el área de vigilancia epidemiológica permiten examinar la situación de los alimentos en Colombia y en general, en todos los países de América Latina, observando sobre todo en el reconocimiento de problemas, educación al manipulador y abordaje de estrategias, así mismo los daños a la salud y a la economía que hacen de esta área un punto de investigación muy importante.

Se considera manipulador quien: cosecha o sacrifica, transporta, comercializa o vende, arregla o prepara, quien lleva a la mesa y consume los alimentos.

Con todo lo anterior se puede afirmar que: "el manipulador es la principal fuente de contaminación de los alimentos, el que más directa y permanentemente está en contacto con ellos; él los prepara, los transporta, los transforma, los vende y los consume". Estas personas reciben el nombre de portadoras y se conocen dos tipos:

- a) **Portadores convalecientes:** corresponde a aquellos individuos que han padecido recientemente una enfermedad gastroenterítica de origen microbiano y estando restablecidas, aún continúan excretando por sus heces los microorganismos patógenos que dieron origen a su enfermedad.
- b) **Portadores sanos:** personas que sin haber sufrido síntomas de enfermedad intestinal de origen microbiano, portan algún patógeno en su intestino. El riesgo de contaminación por manipuladores se incrementa por las siguientes causas:
 - Manipuladores con infecciones cutáneas, oculares, respiratorias, gastrointestinales, amebiasis aguda, tuberculosis etc.

- Manipuladores portadores de gérmenes como Salmonella, shigella, Staphilococcus aureus, amebas.

2.4.2.2. MANIPULACIÓN DE LA CARNE EN SUMERCABODEGA



La empresa aliada “Las carnes de Sebastián” tiene 15 años en el mercado y se especializa en el manejo de carnes, cuenta con una inspección de profesionales desde el momento del levante de los animales; el personal encargado en los puntos de venta si bien no tiene una capacitación teórica, tiene experiencia en los procedimientos mencionados.

Tener presente conceptos de limpieza y desinfección es importante, saber utilizar adecuadamente los productos contribuye a reducir riesgos por contaminación.

El suministro de la carne es diario, garantizando una mejor calidad disminuyendo al máximo los riesgos que la gente quiere evitar.

2.4.2.3. HIGIENE Y DESINFECCIÓN

En esta sección se trata de hacer unas breves consideraciones, comentarios y recomendaciones respecto del significado, importancia y procedimiento para la limpieza y desinfección particularmente en la preparación, manejo y protección de alimentos.

El objetivo principal de control de la calidad microbiana de los alimentos con fines preventivos, consiste en tomar las medidas higiénicas sanitarias para evitar la contaminación de los alimentos y prevenir la proliferación de aquellos microorganismos con el fin de evitar las enfermedades transmitidas por los alimentos y la alteración de los mismos.

Por tanto deben tenerse en cuenta las siguientes prácticas o medidas:

- ❖ Adquisición de materias primas de la mejor calidad.
- ❖ Prevención de la contaminación de las materias primas antes del proceso de elaboración.
- ❖ Proceso higiénico y adecuado.
- ❖ Prevención de la contaminación de los productos durante y después del proceso.
- ❖ Empacado y envasado adecuados.
- ❖ Almacenamiento, transporte y manipulación higiénicos.

La limpieza y desinfección constituye una de las prácticas o medidas a tener en cuenta para prevenir la contaminación de los alimentos (materia prima y producto terminado) en cada una de las fases del proceso, hasta llegar al consumidor final.

DEFINICIONES

Conviene incluir algunos conceptos relacionados con el tema a tratar:

- ❖ Bactericida, germicida, microbicida: agente físico o químico que a niveles y usos recomendados destruye células bacterianas.
- ❖ Agente infeccioso: organismo (especialmente microorganismo) capaz de producir una infección o enfermedad infecciosa.
- ❖ Antiséptico: agente químico capaz de impedir la proliferación de microorganismos en los tejidos vivos.
- ❖ Desinfección: eliminación de la mayor parte de agentes patógenos y no patógenos de una superficie.
- ❖ Esterilización: eliminación completa de todos los microorganismos presentes en una superficie o sección. Garantiza la ausencia de esporas.
- ❖ Limpieza: eliminación de microorganismos y sustancias químicas presentes en una superficie, mediante fregado y lavado con agua caliente, jabón y un detergente adecuado.
- ❖ Detergente: Sustancia que facilita la separación de materias extrañas presentes en una superficie.
- ❖ Desinfectante: Sustancias químicas que destruyen las formas de crecimiento de los microorganismos.

ECOLOGÍA MICROBIANA

Los microorganismos están presentes en todas partes; sobre la piel, en el intestino humano, sobre la ropa, en los hogares, en los establecimientos, animales, plantas, en el aire, en el agua, en los alimentos.

Algunos microorganismos producen infecciones en el ser humano (patógeno), otros producen toxinas en el alimento y causan intoxicaciones (toxicogenos),

otros producen alteraciones en los alimentos (saprófitos), otros son beneficiosos y se utilizan para elaborar cerveza, pan, mantequilla, quesos, derivados lácteos, etc.

La tarea de conocer, identificar y estudiar los organismos causantes de enfermedades corresponde al microbiólogo, destruirlo o controlar su desarrollo en el paciente es responsabilidad del médico, pero prevenir la contaminación microbiológica en los establecimientos y alimentos, así como inhibir el desarrollo microbiano y destruirlos es tarea de todo el personal que labora en el manejo, procedimiento, elaboración y preparación de los alimentos.

LIMPIEZA

Su objetivo es eliminar los residuos e impurezas, es decir la suciedad visible presente en un establecimiento, equipos, utensilios, alimentos, material, haciéndolo estéticamente limpio y atractivo, lo cual contribuye al control microbiológico por las siguientes consideraciones.

- a. La eliminación de partículas de suciedad elimina los microorganismos que estén adheridos.
- b. La suciedad visible (grasas, azúcares, carbohidratos, agua) actúa como elemento nutritivo para gérmenes, insectos y roedores.
- c. Las partículas de suciedad protegen a los gérmenes de la acción de germicidas. Es más fácil desinfectar una superficie limpia que una contaminada.

La limpieza busca transferir la suciedad de una superficie a una solvente (generalmente agua) con la ayuda de detergentes y agitación mecánica (fregado) y finalmente enjuague de mezcla suciedad-solvente-detergente.

La limpieza general comprende los siguientes pasos:

1. Eliminación grosera de la suciedad
2. Aplicación de productos químicos
3. Fregado de superficies sucias
4. Aclarado de detritos suspendidos con agua fría o caliente
5. Aplicación de agua caliente a un desinfectante.
6. Aclarado o enjuagado del desinfectante.

DESINFECCIÓN

Es la destrucción por medios físicos o químicos, de microorganismos especialmente agentes infecciosos que se encuentran fuera del organismo.

Es complemento de las labores de limpieza, pues la desinfección se refiere a la suciedad invisible o suciedad viviente, tal como los microorganismos

contaminantes.

La eliminación de estos microorganismos (desinfección) se realiza por medios físicos (calor seco o húmedo, luz ultravioleta, irradiaciones, filtros bacterianos y químicos desinfectantes.)

El empleo de desinfectantes en las labores de manejo, proceso, elaboración y preparación de alimentos tiene los siguientes objetivos:

- Reducir la contaminación bacteriana del medio ambiente en general. Incluye la desinfección de pisos, paredes y superficies utilizadas para preparar y servir los alimentos como equipos, utensilios y vajillas.
- Evitar el desarrollo microbiano. Ciertas superficies y materiales inanimados contienen elementos nutritivos y humedad para el desarrollo de gérmenes
- Eliminar los microorganismos habituales de la piel de las manos del personal que labora en manejo o preparación de alimentos.
- Destruir agentes infecciosos presentes en el agua y alimentos.

FACTORES GENERALES QUE AFECTAN EL PROCESO DE DESIFECCION

- 1 Temperatura: El coeficiente térmico de desinfección es alto. El aumento de temperatura produce aumento de la capacidad microbicida.
- 2 Fenómeno de superficie: Especialmente absorción y tensión superficial.
- 3 Presencia de sustancias químicas, especialmente proteínas (materia orgánica).
- 4 Presión especialmente importante en sustancias gaseosas.
- 5 Tiempo: Los desinfectantes requieren tiempo mínimo de contacto para poder actuar.
- 6 Concentración de desinfectantes: Superficies porosas requieren doble concentración.

ALGUNOS DESINFECTANTES

Los desinfectantes más importantes y más usados son los siguientes:

1. **Formaldehído:** Llamado formalina o formol. Viene de solución acuosa del 40%. Desprende vapores irritantes. No se recomienda en industrias de alimentos.
2. **Compuestos Clorados:** Son especialmente usados por fábricas de alimentos y explotaciones pecuarias (lecherías y planteles avícolas) las formas conocidas son los hipocloritos de sodio y de calcio. El cloro mata

extremadamente rápido y es efectivo contra un amplio espectro de microorganismos. Sus desventajas son la inactivación en materia orgánica y su naturaleza corrosiva.

Son muy eficaces cuando se emplean como enjuague germicida sobre superficies completamente limpias. Comercialmente se ofrecen líquidos con 2 a 10% de cloro disponibles y sólidos o en polvo de hasta el 70% de cloro disponible.

3. **Compuestos Fenólicos:** El fenol fue introducido como desinfectante en 1860 por Lord Lister. Los compuestos fenólicos utilizados actualmente presentan mayor actividad germicida y carecen del característico olor de compuestos inicialmente utilizados.
4. **Álcalis fuertes:** Comprende compuestos de sodio, potasio, calcio e hidróxido de amonio. Se han utilizado en lecherías y planteles avícolas.
5. **Compuestos de Amonio Cuaternario:** Constituye los detergentes catiónicos. No actúan sobre los hongos ni virus. Su actividad se disminuye marcadamente en presencia de materia orgánica, jabones y otros compuestos aniónicos. Para desinfección de equipos y recipientes de la industria lechera.
6. **Yodóforos:** Son mezclas de yodo, con agente de superficie que actúan como vehículos y solubilizantes para el yodo, su color es proporcional a su actividad germicida, van disminuyendo a medida que el producto se decolora. Este hecho evita el uso de soluciones inactivas.

Presentan acción bactericida, funguicida, viricida y detergente. Son usados en la limpieza y desinfección de instalaciones, equipos vehículos de transporte, mataderos, establos, lavado de huevos, piel y mucosas, inclusive para la desinfección del agua de bebida.

PRODUCTOS CLORADOS

Se considera los productos bactericidas más recomendados por las siguientes características:

- 1 Tiene alto poder desinfectante
- 2 Atóxico en solución acuosa
- 3 Es económico
- 4 Se consigue fácil en el mercado
- 5 No se requiere mucha experiencia de parte de quien los maneja

ALGUNAS PRECAUCIONES CON EL HIPOCLORITO DE CALCIO GRANULADO

1. El hipoclorito de calcio granulado es peligroso si se ingiere, por producir serias quemaduras. No debe ponerse en contacto con los ojos, ni membranas mucosas.
En contacto o mezcla con otros materiales puede producir fuego o explosión.
No puede mezclarse con materias extrañas, se debe evitar el contacto con materiales combustibles, productos de pintura, ácidos, vinagre. Puede producir fuego.
2. El hipoclorito de calcio debe mezclarse con agua.
3. El fuego debe extinguirse con agua.
4. Evitar que materiales de combustión (cigarrillo encendido) caiga en un envase cloro seco.
5. Lavar el producto derramado con abundante agua.
6. Utilizar solo un recipiente limpio y seco para medir el cloro seco.
7. Mantener guardado en el recipiente original en un sitio fresco y seco. Cubrir siempre el envase.
8. No dejar caer, rodar o resbalar el envase de cloro seco.
9. Guardar fuera del alcance de los niños.

Antídotos

- ❖ Externo: lavar con abundante agua por 15 minutos.
- ❖ Interno: beber grandes cantidades de agua o leche.

2.4.2.4. EXHIBICIÓN Y VENTA



La exhibición se relaciona con la limpieza y desinfección con la que se muestra el producto ya que el cliente necesita sentir confianza para poder comprar el producto y consumirlo.

Dentro de los mercados de las carnes, la exhibición y punto de venta son muy importantes, ya que el cliente puede verse motivado a realizar la compra por la apariencia del producto,

En la empresa, la exhibición se fundamenta en la limpieza y apariencia de la carne. Con el fin de borrar marcas de quemaduras debido a la baja temperatura con la que se maneja, la limpieza de las bandejas es constante para evitar que aparezcan jugos. Todo esto con el propósito de que el cliente se lleve una buena imagen, y se sienta seguro de la calidad y garantía del producto.

CAPÍTULO III

LA COMPETENCIA

3.1. PRINCIPALES SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

La ciudad de Pasto cuenta con 27 Supermercados, ubicados en diferentes zonas de la ciudad.

Para realizar el análisis de la competencia sobre los servicios que prestan, se toma en cuenta a los 4 establecimientos, con sus respectivas sucursales, que poseen mayor participación de mercado en el año 2002, de acuerdo a los datos de la Cámara de Comercio de Nariño.¹

Cuadro 3.1. Infraestructura.

NOMBRE	UBICACIÓN	TIPO DE NEGOCIO	FORMATO	PARQUEADERO		NIVELES
SUPERMERCADO LEY	CENTRO	CADENA	SUPERMERCADO	PEQUEÑO	PRIVADO	3
ALKOSTO	CENTRO	CADENA	HIPERMERCADO	PEQUEÑO	PRIVADO	1
CONFAMILIAR CENTRO	CENTRO	LOCAL	SUPERMERCADO	AMPLIO	PRIVADO	1
CONFAMILIAR AVENIDA	OCCIDENTE	LOCAL	SUPERMERCADO	AMPLIO	PRIVADO	1
ABRAHAM DELGADO	NORTE	LOCAL	SUPERMERCADO	PEQUEÑO	CENTRO COMERCIAL	1
ABRAHAM DELGADO CENTRO	CENTRO	LOCAL	SUPERMERCADO	PEQUEÑO	PRIVADO	1

Fuente: Análisis realizado por observación

Elaboración: Autores

Cuadro 3.2. Servicios.

NOMBRE	FRUTAS	CARNES	PANADERIA	LICORES	FERRETERIA	CAFETERIA
SUPERMERCADO LEY	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ALKOSTO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
CONFAMILIAR CENTRO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
CONFAMILIAR AVENIDA	SI	NO	NO	NO	NO	NO
ABRAHAM DELGADO AVENIDA	SI	SI	NO	SI	SI	NO
ABRAHAM DELGADO CENTRO	SI	NO	NO	NO	NO	NO

¹ Pasto, Colombia, Cámara de Comercio de Nariño, Estudio Anual de Cadenas Alimenticias, Diciembre de 2002

NOMBRE	ELECTRODOMESTICOS	HOGAR	TECNOLOGÍA	JUGUETES	ROPA
SUPERMERCADO LEY	SI	SI	SI	SI	SI
ALKOSTO	SI	SI	SI	NO	SI
CONFAMILIAR CENTRO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFAMILIAR AVENIDA	NO	NO	NO	NO	NO
ABRAHAM DELGADO	NO	NO	NO	NO	NO
ABRAHAM DELGADO CENTRO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Análisis realizado por observación
Elaboración: Autores

3.2. GRADO DE CONTROL DEL MERCADO

La participación de mercado que logra captar cada establecimiento se mide a través de las ventas realizadas en un período establecido, ya que la campaña de marketing y el plan de ventas desarrollado van destinados a lograr que el consumidor efectivice su compra.

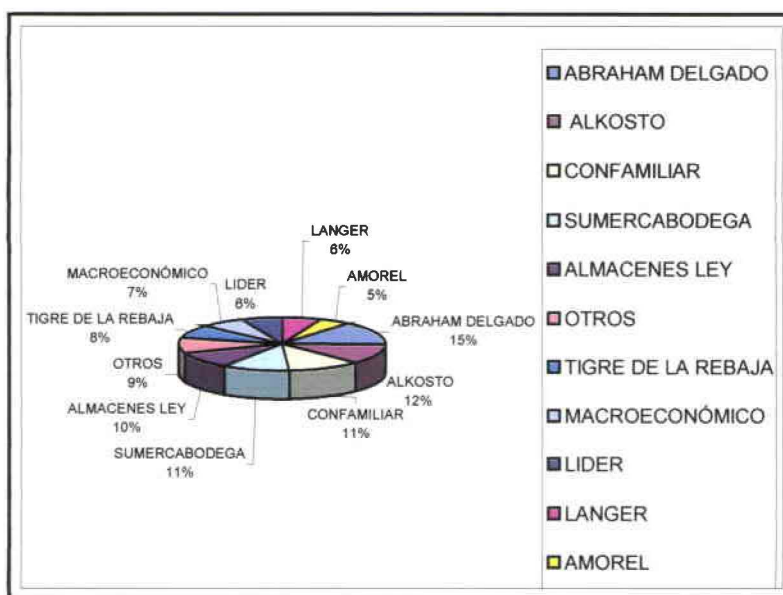
3.2.1. Antecedentes

Se toma en cuenta factores importantes que influyen directamente con las ventas que realizan los establecimientos.

Las empresas Alkosto y Ley, son cadenas a nivel nacional que venden, como se puede ver en el cuadro de servicios prestados por la competencia, tanto víveres como electrodomésticos y ropa, entre otros. Para efectos de la determinación de su participación de mercados, se considera únicamente las ventas realizadas por las secciones de alimentos.

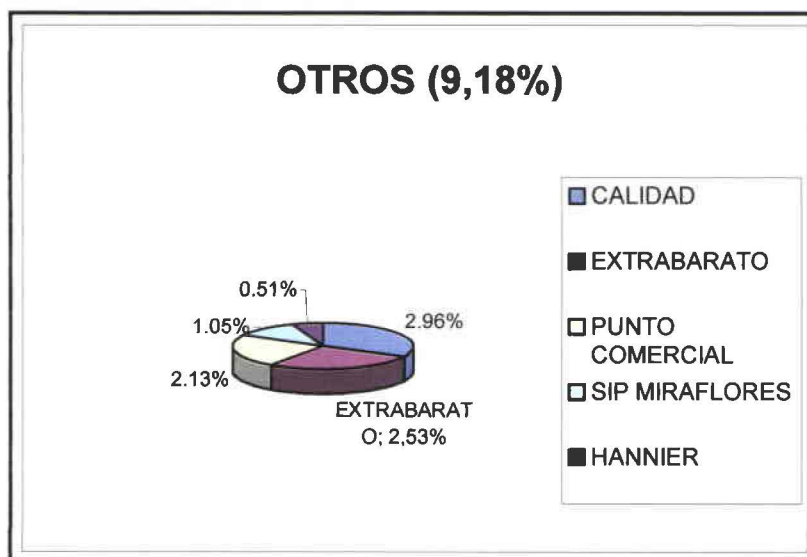
Es importante mencionar que las empresas Abraham Delgado y Confamiliar, cuentan con dos locales, respectivamente. El porcentaje que se menciona a continuación, incluye la suma de las ventas realizadas por el establecimiento principal y su respectiva sucursal.

A continuación se presenta un análisis de la participación captada por los principales establecimientos de la ciudad.

Gráfico de 3.1. Participación de Mercados.

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

Elaboración: Autores

Cuadro 3.4. Supermercados con menor captación.

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

Elaboración: Autores

La participación de mercados captada por Su Mercabodega en el año 2002, es del 11%. Se puede observar que los porcentajes alcanzados por las otras empresas son similares, determinando que el mercado se encuentra en una constante captación de clientes, ya que no hay un negocio que logre abarcar una participación amplia con respecto al resto.

3.3. LA COMPETENCIA EN FRUTAS, VERDURAS Y CARNES

La empresa ha detectado la necesidad de fortalecer mediante una reestructuración operativa y de marketing, las secciones de frutas, verduras y carnes, en busca de una ventaja competitiva absoluta, cubriendo un servicio de manera eficiente y única en el mercado local.

3.3.1. METODOLOGÍA

Se realiza mediante observación, a través de una inspección a los supermercados de Pasto que presten el servicio de oferta de frutas, verduras y carnes. El estudio se hace por medio de una tabla comparativa, donde se obtienen resultados tanto para afianzar como para cambiar mediante una matriz FODA.

Este análisis consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (Microambiente: proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en cuáles necesita mejorar para poder ser competitiva

Es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

**Cuadro 3.3. Matriz FODA
DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO**

AMBIENTE EXTERNO AMBIENTE INTERNO	AMENANZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO

Fuente: Matriz FODA de cuadro celdas – N. PIERCY.

Elaboración: Autores

Se analizan y evalúan los puntos fuertes y débiles de la empresa, sus oportunidades y amenazas externas para posteriormente generar las estrategias necesarias que reviertan las situaciones negativas.

Los cursos de acción a seguir contemplan el uso eficiente de los recursos con que se cuenta.

La investigación de mercado se realiza por medio de un muestreo aleatorio en tiempo mediante la observación donde se pretende identificar comparativamente:

- ✓ Precio
- ✓ Calidad del producto que se ofrece
- ✓ Atención
- ✓ Personal encargado
- ✓ Señalización
- ✓ Tamaño
- ✓ Ambiente
- ✓ Organización de los productos
- ✓ Variedad de productos que se ofrece
- ✓ Tratamiento que se le da al producto
- ✓ Limpieza
- ✓ Afluencia de compradores en el lugar

El mejoramiento de los procesos de compra, selección, almacenamiento y venta se logra con asesorías continuas al personal encargado de estas áreas.

Se realiza un seguimiento con el propósito de localizar puntos críticos para obtener un mejor control, detectando dónde se producen más pérdidas y desechos. Esto se lleva a cabo con ciertos productos que cuentan con mejor rotación, por lo tanto mayores volúmenes de compra y venta.

El propósito del análisis a la competencia consiste en suministrar información actual de la empresa.

3.3.2. ANÁLISIS FODA DE LA SECCION FRUVER

Tras observar factores como calidad, atención, servicio y logística, se exponen los siguientes hallazgos.

Fortalezas

Las fortalezas encontradas en la sección de frutas y verduras, frente a los otros supermercados de la ciudad, son:

- La parte arquitectónica que se fundamenta en el microclima, espacio y calidad, buscando trasladar la plaza del mercado al Hipermercado.
- La comodidad para el cliente al contar con un espacio independiente para la sección de frutas y verduras.
- La seguridad, al ser un sitio cerrado y vigilado.
- Se ofrece varias opciones de pago (tarjeta, débito, cheque, efectivo), a diferencia del mercado informal.
- Se cuenta con tres personas encargadas de esta sección, brindando asesoramiento en la compra y prestando un servicio ágil para el cliente.
- La organización de los productos
- La variedad, cantidad y calidad de las frutas y verduras
- Recursos Financieros

Con estas fortalezas se cumple actualmente con una adecuada satisfacción del grupo objetivo, pero no es suficiente para basar su posicionamiento en estas secciones y lograr la captación de nuevos clientes.

Debilidades

Las debilidades son limitaciones que la empresa tiene que enfrentar en el desarrollo o implementación de estrategias que coadyuven en convertirlas en fortalezas. De igual manera, los factores que afectan directamente la satisfacción del cliente son consideradas desventajas competitivas. Las debilidades encontradas tras el análisis FODA en la empresa radican en:

- Falta de capacitación en conceptos prácticos y teóricos
- Señalización confusa
- Refrigeración de los productos

- Deficiencia en las operaciones de selección y rotación
- Falta de introducción de productos nuevos
- No se cuenta con un manual de funciones para las personas encargadas, con el fin de lograr una mayor organización

Oportunidades

Se encontró que dentro de la competencia existen factores que se convierten en una gran oportunidad.

- X ▪ Adquirir los productos directamente de los productores
- X ▪ La selección la puede hacer la persona encargada de la empresa, pudiendo obtener los productos más adecuados
 - Nuevos mercados
 - X ▪ Aprovechar la selección personalizada para fortalecer la calidad de los alimentos
 - Crear productos relacionados, que no se venden actualmente en el mercado, por ejemplo ensaladas preparadas.
 - Falta de seguridad de las plazas tradicionales.

Amenazas

Pueden impedir a la empresa lograr sus objetivos.

Las amenazas encontradas son:

- La incursión en el mercado de tiendas especializadas
- La creación de las secciones de frutas y verduras en las cooperativas o instituciones similares.
- La desaparición de proveedores pequeños
- Mala práctica de siembra y cosecha de los productores.
- Malas prácticas de comercialización de distribuidores de otras zonas o regiones.
- No poder controlar los precios del mercado, al ser éstos fijados por los productores y regulados por el Gobierno.

3.3.3. ANÁLISIS FODA MERCARNES

Tras realizar el análisis en diferentes sitios que proveen carnes en la ciudad de Pasto se consideran los siguientes hallazgos:

Fortalezas

Las fortalezas en la sección de carnes de Su Mercabodega son:

- La calidad de la carne que permite ofrecer productos garantizados
- Alianza consolidada entre el productor y la empresa
- Trasladar la confianza que posee el productor a la empresa
- Espacio físico
- Limpieza de las instalaciones

- Variedad
- Confianza en los productos por parte del consumidor
- Infraestructura adecuada (cuartos fríos)

El proveedor de carnes cuenta con 20 años de experiencia en el mercado local y tiene la infraestructura adecuada para producir carne de reconocida calidad en el mercado.

Frente a algunos expendios de carne, Su Mercabodega cuenta con cárnicos de excelente calidad, puesto que existe vigilancia y control por parte del productor, desde el momento de la cría, levante de los animales hasta que llega a las manos del consumidor.

Debilidades

Las debilidades encontradas en esta sección son:

- La falta de conocimientos operativos del personal de venta los lleva a cometer errores que afectan a la calidad de los productos.
- Cuidados en el ambiente (lavadero carne-lácteos).
- La señalización de la sección no es clara, lo que provoca confusión para los consumidores.
- Poder de negociación del productor
- Contar con un solo proveedor

Estas debilidades son una limitación de la empresa pero de fácil solución que se puede lograr a corto plazo.

Oportunidades

- La tendencia a consumir alimentos libres de peligros para la salud. Se debe aprovechar esta oportunidad, informando a la gente sobre los beneficios de consumir carne de excelente calidad.
- La competencia adquiere los productos en tercenos, manteniendo bajos estándares de calidad
- Nuevos mercados
- Venta de productos seleccionados por el consumidor

Amenazas

- Las tercenos que operan en el mercado
- Control en los precios
- Falta de criterio de calidad de los consumidores, al momento de realizar la compra
- Ingresos de nuevos competidores
- Ingresos de productos importados

Con los resultados obtenidos, se pueden evaluar datos diversos y definir los requisitos de calidad en el mercado para satisfacer al cliente fortaleciendo las debilidades y afianzando aún más los aspectos positivos de la empresa. Se logra así crear una diferenciación operativa, de calidad y atención sobre la competencia.

3.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Cuadro 3.4. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Su Mercabodega			Abraham Delgado		Alkosto	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Competitividad de precios	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Variedad de productos	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Calidad	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Infraestructura	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Posición Financiera	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Ubicación	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Lealtad del cliente	0.5	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Total	1.00		2.8		3.05		3.0

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.
 (2) Como señala el total ponderado de 3.05, el competidor 2 (Abraham Delgado) es el más fuerte.

Fuente: Propia

Elaboración: Autores

La “calidad” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.20.

Es importante mencionar que sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.05 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 8% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito es asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna.

3.5.1. SECCIÓN FRUVER

Cuadro 3.5. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Parte Arquitectónica de la sección	0.12	4	0.48
2. Espacio independiente para la sección, comodidad para el cliente	0.06	4	0.24
3. Seguridad, sitio cerrado y vigilado	0.08	4	0.32
4. Opciones de pago	0.08	3	0.24
5. Asesoramiento en la compra, atención personalizada.	0.04	3	0.12
6. Organización de los productos	0.05	3	0.15
7. Variedad, cantidad y calidad de las frutas	0.12	4	0.48
Debilidades			
1. Falta de capacitación en conceptos teóricos y prácticos del personal	0.10	1	0.10
2. Señalización confusa	0.03	2	0.06
3. Refrigeración de los productos	0.08	1	0.08
4. Deficiencia en las operaciones de selección y rotación	0.08	1	0.08
5. Falta de introducción de productos nuevos	0.09	1	0.09
6. No se cuenta con un manual de funciones provocando falta de organización	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.58
<p>Nota: calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.</p>			

Fuente: Propia

Elaboración: Autores

Las fuerzas más importantes de la empresa son la parte arquitectónica que se fundamenta en el microclima, espacio y calidad, así como la variedad, cantidad y calidad, buscando trasladar la plaza del mercado al hipermercado. La debilidad mayor es la falta de conocimientos teóricos y prácticos del personal, provocando errores en las operaciones.

El total ponderado de 2.58 indica que la posición estratégica interna general de la sección fruver está ligeramente arriba de la media.

3.5.2. SECCIÓN MERCARNES

Cuadro 3.6. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Calidad	0.13	4	0.52
2. Alianza estratégica entre el productor y la empresa	0.10	4	0.40
3. Espacio físico	0.08	3	0.24
4. Limpieza de las instalaciones	0.12	4	0.48
5. Variedad	0.11	4	0.44
6. Confianza en los productos por parte del consumidor	0.10	3	0.30
7. Infraestructura adecuada (cuartos fríos)	0.15	4	0.60
Debilidades			
1. Falta de conocimientos operativos del personal de venta	0.06	1	0.06
2. Cuidados en el ambiente	0.03	1	0.03
3. Señalización confusa	0.02	2	0.04
4. Poder de negociación del productor	0.05	1	0.05
5. Contar con un solo proveedor	0.05	1	0.05
Total	1.00		3.21
<p>Nota: calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.</p>			

Fuente: Propia

Elaboración: Autores

El total ponderado de 3.21 indica que la posición estratégica interna general de la sección mercarnes está arriba de la media.

3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes

3.6.1. SECCIÓN FRUVER

Cuadro 3.7. Matriz EFE

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	1. Adquirir los productos directamente de los productores	0.15	4	0.6
	2. Selección personalizada de los productos	0.10	4	0.4
	3. Nuevos mercados	0.10	4	0.4
	4. Falta de seguridad de las plazas tradicionales	0.14	3	0.42
	5. Aprovechar la selección personalizada para fortalecer la calidad	0.08	3	0.24
	6. Crear productos relacionados con la sección y que no se venden actualmente en el mercado	0.08	3	0.24
AMENAZAS	1. La incursión en el mercado de tiendas especializadas	0.10	1	0.10
	2. La creación de las secciones de frutas y verduras en las cooperativas	0.08	1	0.08
	3. Desaparición de proveedores pequeños	0.05	2	0.10
	4. Mala práctica de siembra y cosecha de los productores	0.09	1	0.09
	5. No poder controlar los precios del mercado	0.03	2	0.06
	TOTAL	1		2.73

Nota: calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Fuente: Propia

Elaboración: Autores

El total ponderado de 2.73 indica que la posición estratégica externa de la sección fruver está arriba de la media.

3.6.2. SECCIÓN MERCARNES

Cuadro 3.8. Matriz EFE

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	1. Tendencia a consumir alimentos libres de peligros para la salud	0.18	4	0.72
	2. La competencia adquiere los productos en tercenas manteniendo bajos estándares de calidad	0.15	4	0.60
	3. Nuevos mercados	0.08	3	0.24
	4. Venta de productos seleccionados por el consumidor	0.18	4	0.72
AMENAZAS	1. Las tercenas que operan en el mercado	0.12	1	0.12
	2. Control en los precios	0.05	2	0.10
	3. Falta de criterio de calidad de los consumidores	0.10	1	0.10
	4. Ingreso de productos importados	0.06	2	0.12
	5. Ingreso de nuevos competidores	0.08	2	0.16
	TOTAL	1		2.88

Nota: calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Fuente: Propia

Elaboración: Autores

El total ponderado de 2.88 indica que la posición estratégica interna general de la sección mercarnes está arriba de la media.

CAPÍTULO IV

LINEAMIENTOS DE MARKETING

4.1. ANTECEDENTES

En un negocio existe mentalidad o actitud de marketing cuando cualquier tarea que en él se realiza, se lleva a cabo bajo el criterio de que se trata de una acción destinada a satisfacer necesidades de un consumidor, con beneficio para la empresa.

La mentalidad de marketing, debe ser compartida y aplicada en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa.

Marketing es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir productos que satisfagan necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos de la empresa.¹

El sistema global de actividades comerciales debe estar orientado a los clientes pues es preciso determinar y satisfacer los deseos del consumidor.

El objetivo general de la empresa es posicionarse en el mercado a través de las secciones de fruver y carnes, logrando una ventaja competitiva perdurable y rentable.

4.2. POSICIONAMIENTO

Los ingresos de la empresa y sus utilidades dependen, en gran medida, de la capacidad para atraer clientes y diferenciarse favorablemente de los servicios que presta la competencia. De ahí la necesidad de realizar el posicionamiento, es decir crear una imagen del negocio proyectada en relación con los servicios de los competidores.

Está basado en el mercado, en el cliente y su comportamiento. Comprende las siguientes partes que se procede a analizar.

4.2.1. VENTAJA COMPETITIVA

En las secciones de fruver y carnes está determinada por los siguientes factores:

¹ William J. Stanton, Fundamentos de Marketing, Décima edición, 1998.

- En la sección de frutas y verduras está fundamentada en la infraestructura a través de su parte arquitectónica. Es completamente diferente a los esquemas manejados a nivel local, nacional e incluso internacional.
- En Mercarnes la ventaja competitiva es la calidad y disponibilidad de productos, al tener una alianza estratégica que le permite a la empresa contar con surtido y productos de calidad reconocida.

4.2.2. MERCADO META EN EL POSICIONAMIENTO

Es el grupo de personas u organizaciones a los cuales la empresa dirige su programa de marketing.

Los mercado meta se seleccionan atendiendo a las oportunidades.

En las secciones de fruver y mercarnes, están representados por mujeres y hombres de clase media alta, media y media baja, que buscan calidad, organización, variedad, diversidad de productos y precios competitivos en el mercado. Así como personas que cuentan con negocios de comida y que buscan calidad a precios competitivos y opciones de pago convenientes.

Se requiere cubrir las necesidades del consumidor añadiendo organización, limpieza y diversas formas de pago al realizar sus compras de frutas, verduras y carnes.

4.2.3. NECESIDAD EMOCIONAL

Al determinar el posicionamiento se debe analizar las necesidades emocionales que el negocio busca cubrir en las secciones de fruver y mercarnes.

Mediante un análisis realizado por observación, en los lugares que gozan de preferencia para realizar las compras de frutas, verduras y carnes, se determina.

- **Variedad.-** La variedad encontrada en diferentes puntos de ventas, es un factor influyente para que los consumidores acudan a las tradicionales plazas de mercado. Es importante para el consumidor ya que tiene varias opciones donde buscar el producto que se adecue a sus requerimientos, pudiendo escoger entre varios sitios de venta, dentro de una misma plaza.
- **Amplitud.-** Un ambiente amplio y ordenado.
- **Frescura.-** Propia de un mercado campesino

- **Tradicición.-** Es considerable ya que por mucho tiempo, las plazas de mercado fueron los únicos sitios donde el consumidor podía encontrar frutas y verduras; así como las tercenas los sitios de compra preferida para la adquisición de carnes.
- **Confianza.-** Los productos de las plazas gozan de confianza en cuanto a precios convenientes y calidad, ya que muchos vendedores son los productores.

4.3. MEZCLA DE MARKETING

El marketing mix, es la combinación de un producto, la manera en que se distribuye, se promueve, y su precio. Estos cuatro elementos deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos del marketing.

□ **Producto**

Frutas y Verduras.- Adquiridas en el mercado local y nacional directamente de los productores y distribuidores.

Los productos no cumplen con certificados de calidad en la producción, pero en cuanto a aspecto, tamaño, frescura y color es determinada al momento de ser adquiridos por el personal de la empresa.

No incluyen empaques.

Carnes.- Cuentan con excelentes estándares de calidad al ser ofrecidos directamente por el productor, a través de una alianza estratégica.

Se vende en empaques cuidadosamente elaborados e higiénicos.

□ **Precio**

El precio inicial es fijado por los productores por lo que no se tiene control. La estrategia tanto para la sección de fruver como en carnes, es mantener precios altamente competitivos todo el tiempo.

□ **Plaza**

La estrategia de distribución incluye la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los productores al comprador.

Las frutas y verduras son adquiridas directamente de los productores que venden en sus camiones, posteriormente se trasladan, en los paquetes entregados por los vendedores, en un vehículo de la empresa.

En el Hipermercado son exhibidos en un área independiente con una infraestructura adecuada e implementada exclusivamente para la sección de fruver.

Los cárnicos son entregados directamente por el productor, quien se encarga de trasladar el producto desde las fincas en vehículos refrigerados.

En el Hipermercado, la sección de carnes es independiente, con infraestructura y maquinaria adecuada con el fin de preservar altos estándares de calidad.

□ **Promoción**

Se maneja como una unidad, más no por cada sección. Se busca incentivar a la compra con premios, sorteos, rifas.

En los años anteriores se efectuaron promociones tales como:

- Noche de pijamas
- Su Mercabodega hace realidad tu sueño
- Rifas de electrodomésticos, bicicletas, etc.

4.4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Deben ser medibles y realizables. Se analizan los objetivos de ventas y participación de mercados con los que cuenta el Hipermercado:

- **Objetivos de ventas:**

Alcanzar una cifra de facturación mensual o anual de "x" o conseguir un número de clientes "y".

Su Mercabodega presupuesta un estimado de ventas mensual, semestral y anual que busca cumplir, manteniendo a sus clientes habituales y buscando nuevos, a través de promociones, campañas publicitarias, innovación en los servicios y fortalecimiento continuo de los servicios prestados.

- **Objetivos de participación en el mercado:**

Definir una ventaja competitiva que determine un adecuado posicionamiento a través de las secciones de fruiter y mercaderías.

Se puede lograr cubriendo necesidades físicas y emocionales de los clientes habituales, así como herramienta para captar nuevos clientes.

4.5. DETERMINANTES DEL MARKETING

LA DEMANDA

Los deseos del consumidor y la actuación del comprador materializan en el mercado una "TENSIÓN" de consumo que recibe el nombre de DEMANDA. Por tanto, sería la proyección práctica de ambos.

EL MERCADO

Es el conjunto de actos de compra y de venta de bienes determinados en el lugar y en el tiempo, una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender. Por tanto, el mercado es más bien un conjunto de personas que conocen las condiciones en que se desarrollarán esas posibilidades de compra - venta.

LA COMPETENCIA

Es una variable que influye de algún modo en los resultados de la aplicación de las técnicas de marketing. Uno de los deberes que nos impone la competencia es el de lealtad y respeto.

LA EMPRESA

Las características de la empresa, son un verdadero determinante del marketing. Sería equivocado un planteamiento de marketing que exigiera unos recursos inexistentes e incapaces de ser conseguidos.

4.6. ANALISIS DE EXHIBICIÓN Y PUNTO DE VENTA EN SU MERCABODEGA



Cuenta con un micro clima, lo que permite que el ambiente sea más fresco favoreciendo la conservación de las frutas y hortalizas; es llamativo para el gusto de quien lo visita , la decoración y el ambiente en general.

La exhibición es favorable, refiriéndose a la ubicación de los productos, la limpieza de cada uno de ellos y al orden que se maneja. Esto permite que el cliente se sienta atraído, que observe todo lo que se ofrece y, sobre todo, que se venda. El manejo de las temperaturas no es completamente eficiente, ya que el sistema de frío presenta irregularidades, por lo tanto las temperaturas son inconstantes ocasionando daños por congelación o porque los refrigeradores se apagan, siendo ésta la causa por la que se procede a mantener los productos a temperatura ambiente.

La señalización que se maneja es adecuada en algunos puntos, como en los stands; el aviso es visible, el nombre del producto es exacto y el precio sobre la unidad es claro. Las frutas y verduras que están en los refrigeradores no cuentan con una señalización correcta , el tamaño es demasiado pequeño, no tiene uniformidad y no están ubicados de acuerdo a los nombres, esto hace que el cliente se confunda.

Debido al aumento en la variedad de frutas y hortalizas que llegan regularmente, se recomienda avisos que señalen productos que para el común de la gente no son conocidos, como por ejemplo la badea.

El manejo de las frutas y hortalizas de segunda calidad es diferente, éstos se ofrecen en bolsas plásticas, en consecuencia sufren daños e inmediatamente salen para desechos, no cuentan con un espacio adecuado y no existe sistema de frío, por lo tanto los productos son amontonados, lo que impide su visualización afectando así a su comercialización y produciendo pérdidas.

4.7. ENFOQUE DE MARKETING DE LA EMPRESA

4.7.1. CONSUMIDORES

Constituyen el objetivo final dentro de la comercialización y para lograrlo es preciso enfatizar la importancia de llevar a cabo una eficiente labor de compra, condición indispensable para satisfacer al cliente.

Deben establecerse dos corrientes paralelas: OBJETIVOS (Estrategia hacia el consumo y Estrategia hacia la compra) y MEDIOS (Estrategia hacia consumo: motivaciones del consumo, publicidad, promoción, etc., y Estrategia hacia la compra: distribución, colocación en punto venta, exhibición en punto venta, etc.)

APLICACIÓN DE UNA EMPRESA ORIENTADA AL CONSUMIDOR

- Necesidades del consumidor
- Estudio del mercado
- Plan de marketing
- Toma de decisiones
- Preparación de los productos
- Fabricación piloto
- Prueba en mercado piloto
- Modificaciones sugeridas por la prueba
- Venta al consumidor.

4.8. FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

FIDELIDAD CUESTIÓN DE EMOCIONES

Se ve reflejada en la repetición de sus compras.

Es necesario tomar en cuenta los siguientes factores para lograrlo:

- Ofrecer el producto adecuado, a la hora, en el momento y al precio indicado.

Esto se consigue conociendo al cliente. La información, nos permite identificar las necesidades de clientes y prospectos de una forma individual y satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales que duren en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable. Dentro de esta definición de marketing relacional, se tienen todas las claves necesarias para iniciar el proceso de fidelización.

Un modelo muy interesante, desarrollado por Comunicación, sobre fidelización es el llamado "**ESPIRAL DE LA LEALTAD**". Con él se podrá establecer una guía que permita crear el **PLAN DE FIDELIZACIÓN**.²

La espiral tiene tres estadios:

1. CONOCIMIENTO

El conocimiento de la otra parte, es la base para crear estrategias. Tiene dos componentes:

- a) **Identificación**: Saber quién es el otro (nombre, dirección, etc.)
- b) **Información**: Saber cómo es el otro y cómo se transforma a lo largo de la relación (historial de compras, de promociones, encuestas, etc.)

2. INTERACCIÓN

Diálogo en todas sus formas posibles. Se tiene tres áreas:

- a) **Participación**: Lograr la participación de los clientes, aumentar su interés por la marca.
- b) **Formación**: La formación refuerza la percepción de utilidad de la relación.
- c) **Convivencia**: El contacto personal reafirmará su sensación de pertenencia.

3. COMPENSACIÓN

Incluye aquellos beneficios y recompensas adicionales al beneficio racional que se obtiene como consecuencia de la relación.

- a) **Ventajas**: Beneficios y privilegios que se alcanzan por el simple hecho de pertenecer al grupo.
- b) **Reconocimiento**: Supone un factor de motivación importante y una retribución emocional a su esfuerzo.
- c) **Incentivos**: Recompensas directas por la consecución de unos objetivos predeterminados.

A partir de la creación de contenidos para cada una de estas áreas, se puede hacer que el ciclo se complete y genere la satisfacción emocional de la que resultará la lealtad.

Dependiendo de la situación única para cada mercado y empresa, existen diferentes objetivos en Fidelización:

² William J. Stanton, Fundamentos de Marketing, Décima edición, 1998.

- *La frecuencia de compra.*
- *La retención:* Mejorando la retención del cliente.
- *Construir y fortalecer las relaciones:* Mejorando el aprendizaje del cliente y consiguiendo su satisfacción.
- *Apostolado:* Creando un cliente fiel que recomiende y promueva la marca y referencia a nuevos clientes.

Si se intenta retener a los clientes, motivándolos para incrementar su actividad de compra, si se busca establecer relaciones duraderas o todo lo que ya se ha comentado anteriormente, los principios básicos de la Fidelización del cliente recaen en cuatro componentes claves:

- **Plan de Comunicación.** Los mensajes oportunos, emitidos de la forma correcta, a la gente indicada y en el momento adecuado
- **Estructura de Premios y Beneficios.** Una plataforma efectiva con una amplia selección para encajar en las necesidades individuales del cliente.
- **Registro del Comportamiento de Cliente.** Un proceso sistemático para almacenar y guardar todas las interacciones con el cliente.
- **Medición.** Un plan para medir y registrar cada día los resultados y analizar los datos obtenidos frente a los objetivos previstos.

CAPÍTULO V

RESSTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y DE MERCADEO DE LAS SECCIONES FRUVER Y MERCARNES

5.1. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LA SECCIÓN FRUVER

Tras cumplir con los objetivos específicos, se realizan los siguientes planteamientos:

5.1.1. Proceso de Compra y Selección

El éxito de la sección son los alimentos que se venden en el lugar; su frescura, variedad y calidad, son características que se deben brindar al cliente y que son transmitidas desde el productor hasta el consumidor.

Seleccionar los mejores productos en el lugar y el momento adecuado, así como su óptimo almacenamiento es básico para mantener altos estándares de calidad y realizar un proceso de comercialización adecuado hasta el punto de venta.

Antecedente

Los productos adquiridos por el encargado de la empresa, son almacenados en un camión pequeño para ser llevados al local.

Determinación del Problema

La mala coordinación de actividades no permite realizar el proceso de compra organizadamente, perjudicando una selección adecuada de los productos.

El encargado de realizar las compras debe recoger el camión para el traslado de los productos en el Hipermercado, posteriormente se moviliza hasta el mercado El Potrerillo, donde negocia con los diferentes productores, de acuerdo al tipo de producto.

A medida que realiza las compras, se almacenan en costales y con la ayuda de un cargador se los lleva hasta el camión donde se los acomoda de tal manera que entren la mayor cantidad de productos.

No se puede seleccionar adecuadamente las frutas y verduras ya que por el tiempo que le toma llevarlos al camión y almacenarlos corre el riesgo de no poder comprar todo el inventario necesario.

Propuesta

Se propone alquilar una bodega de 20 metros cuadrados dentro del mercado. El costo de arriendo mensual es de noventa mil pesos colombianos que representan treinta y tres dólares estadounidenses (tipo de cambio 2700 pesos colombianos por dólar estadounidense).

Los beneficios a obtener son:

- Contar con un punto de almacenamiento en el lugar de compra
- Poder almacenar los productos adecuadamente, evitando daños
- Mejor trato de los productos
- Organizar el proceso de compra, optimizando tiempo que le permita al encargado seleccionar eficientemente el producto
- Seguridad al no tener que preocuparse por el camión que no cuenta con un cuidador
- Posibilidad de negociar con el productor al comprar volúmenes considerables todos los días

5.1.2. Desarrollo de Actividades y Manipulación del producto

Dentro de los procesos operativos de la sección, es de mucha importancia la capacitación del personal, sobre la cadena de comercialización de los productos, la manipulación y trato, desde la producción hasta el consumidor final. Se puede observar falta de conocimientos teóricos y prácticos que las personas encargadas tienen al manejar los alimentos, produciendo pérdidas. Es de suma importancia y como punto de partida para la reestructuración, capacitar al personal.

▪ Señalización dentro del almacenamiento

Es un punto relevante, ya que se puede evitar confusiones como la de sacar al punto de venta las últimas entradas.

Propuesta

Señalar la canastilla en la que se almacena el producto, la fecha de ingreso y la cantidad, con esto se logra organización, optimizando la duración.

▪ Exhibición

Mostrar el producto que se desea vender primero, considerando que se cumpla con las normas específicas de calidad dentro de la empresa.

Propuesta

Rotar las canastillas para vaciar, llenarlas nuevamente y ubicar los productos en los stands.

- **Venta de productos de segunda calidad**

Los productos que no se venden en el día y pierden estándares de calidad, son separados del punto de venta y almacenados en la bodega como desechos o alimentos dañados, son comprados por otro tipo de clientes (restaurantes para la elaboración de jugos).

Propuesta

Al contar con una clientela definida y determinar la oportunidad de venta de este tipo de productos, se propone crear un área en la sección de fruver, donde, a través de una adecuada organización y selección de alimentos aptos para el consumo, se vendan a un precio inferior.

Se plantea adecuar un lugar visible y organizado para la venta de productos de segunda calidad con un nombre acorde y a un precio inferior.

El nombre del área que sugerimos es: "Con la frescura de ayer... pero a menor precio".

Los productos que se encuentren dañados, podridos en el área de segundas, serán removidos y considerados como desechos al no ser aptos para el consumo. Por lo tanto no se los venderá.

- **Control de Inventarios**

Llevar un orden adecuado es fundamental para la observación de posibles pérdidas, se debe conocer la rotación de productos.

Propuesta

Primeras entradas – Primeras salidas

Se debe llevar un control diario de entradas de productos, desperdicios, venta de segundas y de salida de los mismos.

Un control diario ayuda a realizar el proceso de compra de manera exacta, y determinar la rotación y nivel de ventas. Los beneficios de organizar el inventario de tal manera que los primeros productos en entrar, sean los primeros en salir a la venta, son principalmente evitar la pérdida de frutas y verduras que sufren daños.

- **Almacenamiento de los productos fruver**

Es de gran importancia para la conservación de las frutas y verduras con el fin de asegurar un producto de calidad.

Dependiendo de cómo se efectúe el almacenamiento, los beneficios que se pueden obtener, tanto para la empresa como para el consumidor serán mayores. Existen focos de contaminación, los cuales se deben eliminar para prevenir peligros potenciales para la salud. Las bases, (canastas plásticas cerradas) donde se apoyan los productos, no son muy adecuadas, ya que como son cerradas y difíciles de asear, son consideradas como un posible foco

de contaminación, además que la circulación de aire no se logra completamente, y los productos resultan afectados.

Propuesta

Se sugiere cambiar las bases o acondicionarlas, puesto que no son adecuadas para un buen almacenamiento.

▪ **Mantenimiento y Limpieza**

Se debe mantener mayor limpieza y orden en las áreas de acondicionamiento de alimentos, almacenamiento y punto de venta de la sección. Este control debe ser constante y periódico.

Propuesta:

Realizar un formato de control diario de la limpieza y mantenimiento de esta área, en el cual se especifique la hora en la que se realiza la inspección y los inconvenientes que se encuentran para darles una solución inmediata, así como constancia de la persona que realiza el informe.

5.1.3. Implementación de nuevos servicios relacionados con la sección fruver

Tras el análisis realizado, se determina que la variedad y constante innovación, son factores determinantes que influyen en el mantenimiento de los clientes habituales y captación de nuevos.

Propuesta

Implementar la sección de “Barra de ensaladas” los días sábados.

Los precios de frutas y verduras establecidos por los supermercados, incluyen un margen de ganancia donde se contempla el valor que se puede perder al tener una corta vida útil.

La implementación de la barra de ensaladas brinda los siguientes beneficios:

- Ampliar los servicios del Hipermercado con un servicio innovador
- Uso de frutas y verduras de segunda calidad para evitar pérdidas
- Utilización de nuevos alimentos que se incorporen a la lista de productos vendidos en la sección fruver, incentivando su compra.
- Enseñar a los consumidores recetas de ensaladas que motiven la compra, al saber cómo utilizarlos.
- Poder contar con precios competitivos al no tener que contemplar dentro del margen de ganancia la pérdida por daño de los productos.

El costo de implementación de este servicio es de tres millones de pesos colombianos, que representan mil ciento once dólares estadounidenses (conversión realizada a un tipo de cambio de dos mil setecientos pesos colombianos por dólar estadounidense).

El costo incluye:

- Adecuación del área
- Infraestructura
- Instrumentos y material necesarios
- Uniforme de la persona encargada

5.2. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LA SECCIÓN MERCARNES

▪ Limpieza y Orden

Cuando se maneja cárnicos, la limpieza es el factor más importante para inducir al consumidor a realizar la compra. Dentro de las carnicerías ese es el mayor error que se comete, y el cliente en este servicio espera sobre todo, mejor aspecto e higiene.

Propuesta

Crear un formato, en el cual se establezca la hora en la que se realiza el control, los inconvenientes encontrados para su inmediata solución.

Es necesaria la creación de un espacio para guardar utensilios de aseo y la ropa del personal.

▪ Detalles de importancia para cumplir normas de calidad total

La utilización de joyas, en la manipulación de alimentos no es permitida legalmente dentro de las normas de calidad y no atrae al consumidor.

Propuesta

La falta de conocimiento del personal, perjudica la calidad. Es importante capacitar al personal, sobre normas de calidad y manipulación del producto.

▪ Normas de Higiene

En la manipulación de alimentos se trabaja con normas muy estrictas, el tránsito de personas, dentro de la sección impide la correcta higiene que se debe mantener siempre.

Propuesta

No se debe permitir que otras personas transiten dentro de la sección y menos para lavar utensilios como bandejas o franelas de limpiar que llevan un índice alto de microorganismos contaminantes como los de lácteos. Se debe cuidar detalles como el agua que se produce por la descongelación y que al no ser limpiada causa contaminación en los productos y perjudica la imagen del local.

- **Cortes de carne**

Es importante que la gente pueda escoger y sepa que no se la engaña en los cortes de las carnes.

Propuesta

Para esto se sugiere colocar cuadros informativos de cortes de carne de res y de cerdo en una parte visible.

- **Dotación de materiales adecuados y uniformes acordes**

El personal que maneja Mercarnes debe:

1. Usar tapa bocas
2. Gorro para que le sostenga el cabello.
3. Mantener limpia la ropa de trabajo (overol blanco)
4. No debe usar joyas cuando manipule la carne (venda o prepare)
5. No debe usar barniz (esmalte) en las uñas
6. Usar delantal
7. Cuando manipule carne el encargado debe usar guante.
8. Mantener un orden adecuado de los utensilios o ropa con las que trabaja, tener un sitio específico donde las ubique siempre.
9. Mantener un aseo total en las bandejas, por ningún motivo se debe mirar jugo de la carne.
10. Permanecer en la sección en el horario de trabajo.
11. No debe permitir el ingreso de personal no autorizado a la sección.

5.3. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA

5.3.1. SECCIÓN FRUVER

Cuadro 5.1. Verificación de resultados de la sección fruver

PROPUESTA	INDICADOR DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Capacitar al personal sobre manipulación y manejo de frutas y verduras desde su compra.	Mantener una calidad constante del producto desde la compra a los productores, hasta su venta al consumidor final.	Exhibir productos con altos estándares de calidad al ser adecuadamente manipulados, garantizando el cuidado de la salud de los consumidores. Evitar pérdidas por la mala manipulación.
Alquilar una bodega en el mercado Potrerillo	Gestión de compra organizada y eficiente.	Contar con productos bien seleccionados y sin daños por la mala comercialización interna, evitando pérdidas.

Determinar un sitio para trabajar con celofán y bandejas	Mejor presentación del punto de venta y una óptima manipulación del producto	Productos mejor presentados, que logran mayor satisfacción de los clientes.
Mejorar la señalización en el punto de venta, especificando el nombre del producto y su precio.	Mejorar la imagen de la sección al mantener letreros visibles y con la información adecuada, evitando confusiones para el consumidor.	Información adecuada que representa menos clientes preguntando precios de productos y variedad.
Implementar señalización en el almacenamiento de los productos.	Información que puede manejar y verificar todo el personal que ingrese a la bodega.	Disminución de errores
Manejo adecuado de Inventarios a través de Primeras entradas – Primeras salidas	Disminución de desechos	Listado de cantidad de desechos
Implementar un área de venta organizada y adecuada para los productos de segunda calidad	Evitar perjudicar la calidad de los alimentos frescos, implementando un área para productos de segunda calidad pero aptos para el consumo, brindando un servicio garantizado.	Evitar pérdida de los productos que no se vendieron en el día. Captar nuevos clientes que busquen alimentos de segunda calidad a un menor precio.
Proporcionar mejor manejo a los productos de segunda calidad.	Mayor tiempo de vida útil con una mejor oportunidad de ser comercializados.	Listado de cantidad de desechos
Implementación de un formato de control de higiene y mantenimiento de la sección	Evitar la contaminación de los productos y mantener áreas limpias que son más agradables para trabajar y garantizar el servicio.	Formato firmado por la persona encargada, diariamente.
Disminuir los focos de contaminación en el almacenamiento.	Cambio de bases, para ubicar las canastillas de almacenamiento.	Bodega de almacenamiento.

Comprar productos con puntos de maduración mínimos (Creación de la Barra de Ensaladas).	Ampliar los servicios de la sección de fruver con productos innovadores, manteniendo a los clientes actuales y captando nuevos clientes.	Ampliar el uso de productos de segunda calidad, dar a conocer los nuevos productos de la sección fruver, incentivando su compra.
---	--	--

Fuente: Análisis propio
Elaboración: Autores

5.3.2. MERCARNES

Cuadro 5.2. Verificación de resultados de la sección mercarnes.

META	INDICADOR DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Mantener orden	Utensilios de aseo y de uso permanente bien ubicados.	Formato de control permanente
Capacitar teóricamente en Buenas Prácticas de Manufactura al personal encargado de la sección.	Correcta manipulación y manejo de la carne	Mejor atención a los clientes y una adecuada manipulación de la carne.
Mantener seco el piso de la sección.	Mejor presentación de la sección.	Formato de control de Higiene y Limpieza
Enseñar teóricamente los cortes de las carnes a los clientes.	Clientes con capacidad de elegir su compra.	Clientes satisfechos.
Motivar a la gente con buena presentación y exhibición en la sección de mercarnes.	Más personas visitando y comprando en mercarnes.	Las ventas que se hacen.

Fuente: Análisis propio
Elaboración: Autores

5.4. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE MERCADEO DE LA SECCIÓN FRUVER

5.4.1. Posicionamiento

La infraestructura de la sección de frutas y verduras representa una ventaja diferencial, claramente marcada y reconocida por la competencia y los consumidores. El buscar con esta infraestructura trasladar la plaza de mercado al Hipermercado, ha logrado llenar la necesidad emocional de confianza en la frescura de los productos y tradición al hacerlos sentir que están en su habitual lugar de compra, pero con mayores beneficios.

Se plantea aprovechar la infraestructura y basar el posicionamiento en el nombre de la sección, para lo que se propone un cambio de nombre de "Sección Fruver" a **"MERCADO CAMPESINO DE SU MERCABODEGA"**

El nombre "mercado campesino" se identifica con el espacio, se logra aprovechar un ambiente diferente y único en el ámbito nacional y mundial con el diseño arquitectónico, los elementos de exhibición y la ambientación del lugar.

Los beneficios al cambiar el nombre son:

- Complementar la infraestructura de la sección con un nombre apropiado que fortalece los atributos de frescura, variedad y tradición.
- Mercado campesino es un nombre que logra una diferenciación con la competencia.
- Reconocimiento de marca

5.4.2. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO

➤ Varios Segmentos

Mantener a los clientes actuales que pertenecen a un estrato medio bajo y bajo. Captar nuevos clientes de estratos medio y medio alto, que busquen un sitio seguro, organizado, que le ofrezca una amplia variedad de productos para realizar sus compras de frutas y verduras.

➤ Precio

Manejar precios bajos, "de promoción" todo el tiempo. Especificar una disminución en el precio, únicamente para los productos de segunda calidad: "Con la frescura de ayer.....pero a menor precio"

➤ Sentimiento de Pertenencia

"Mercado Campesino, tan fresco como lo nuestro". Llegar al consumidor con un mensaje de pertenencia, logrando que sientan al mercado campesino como parte

de su región y de su país.

➤ **Calidad, Variedad y Atención**

Convertir a estos tres factores o atributos en la base del Mercado Campesino. Política de frescura de manejo de inventarios. Fundamentar el éxito en la calidad constante de los productos, logrando adicionalmente la fidelización de los clientes fortaleciéndola con una eficiente y cordial atención, que se logra con capacitación, e involucrando a los encargados con la sección.

Captar nuevos consumidores con la variedad, incluyendo frutas exóticas y ajenas a la región.

5.5. PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE MERCADEO DE LA SECCIÓN MERCARNES

Los precios dentro de las carnicerías tradicionales, y la empresa tienen un rango de diferencia muy alto.

Se propone desarrollar una campaña informativa, denotando la calidad de los productos que se ofrecen y la confianza con la que el posible cliente puede comprar y sobre todo comer, mostrar las debilidades de una carne no certificada, los posibles riesgos a los que una persona puede someterse al consumirla.

➤ **Presentación de los productos**

La exhibición es un gancho para que la gente se sienta motivada para comprar.

Propuesta

Las bandejas deben estar completamente limpias, libres de los jugos que desprende la carne; cuando no haya producto en la bandeja debe estar en el refrigerador.

➤ **Señalización**

Se debe hacer una especificación de los nombres y los precios en una parte visible para el cliente. Se puede pensar que dentro de esta señalización se especifique para que se utilice este corte o producto Ej. : El lomo, utilización asados.

➤ **Promociones**

La venta de carne en el negocio es irregular dependiendo del día, los sábados es cuando más ventas se hacen, según datos recogidos por el personal encargado.

Propuesta

Crear un día especial, que se puede llamar "Miércoles especiales de Mercarnes en Su Mercabodega", que consista en ofrecer al cliente precios más convenientes o mayor cantidad de producto por el mismo precio.

Adicionalmente el día Sábado que es cuando se tiene mayor clientes, se puede ofrecer más variedad, como por ejemplo: carnes listas, entre otras.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS DE VENTAS DE CIERTOS PRODUCTOS REPRESENTATIVOS DE LA SECCIÓN FRUVER, POR UNIDADES FÍSICAS Y MONETARIAS EN EL AÑO 2002

En el siguiente cuadro se especifica los precios por kilo de trece productos.

Cuadro 6.1. Precio por unidad física

PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO PESO	PRECIO USD
CEBOLLA LARGA	KILO	960	0,36
LIMÓN TAHITI	KILO	980	0,36
MANGO	KILO	1.300	0,48
MARACUYÁ	KILO	1.680	0,62
MORA CASTILLA	KILO	2.900	1,07
NARANJA	KILO	680	0,25
PAPAYA COMÚN	KILO	1.300	0,48
PIMENTÓN	KILO	1.580	0,59
PIÑA COMÚN	KILO	960	0,36
PLÁTANO AMARILLO	KILO	580	0,21
PLÁTANO VERDE	KILO	580	0,21
TOMATE DE CARNE	KILO	1.780	0,66
YUCA	KILO	1.160	0,43

Fuente: La empresa

Elaboración: Autores

Análisis de ventas expresados en unidades monetarias en el año 2002

Se relaciona, el precio por kilo de ciertos productos vendidos en la sección fruver, con un promedio de la cantidad de kilos vendidos a diario.

Mediante este análisis se puede determinar que en el año 2002 se vende un promedio diario de 1.299.720 pesos colombianos que representan USD 481.38 (Conversión realizada a un tipo de cambio de 2700 pesos colombianos por cada dólar estadounidense).

Cuadro 6.2. Venta en unidades monetarias.

PRODUCTO	PROMEDIO DE KILOS VENDIDOS DIARIAMENTE EN EL 2002	UNIDADES MONETARIAS EN PESOS COLOMBIANOS	UNIDADES MONETARIAS EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES
CEBOLLA LARGA	72	69.120	25,60
LIMÓN TAITI	120	117.600	43,56
MANGO	60	78.000	28,89
MARACUYÁ	70	117.600	43,56
MORA CASTILLA	30	87.000	32,22
NARANJA	300	204.000	75,56
PAPAYA COMÚN	150	195.000	72,22
PIMENTÓN	30	47.400	17,56
PIÑA COMÚN	35	33.600	12,44
PLÁTANO AMARILLO	90	52.200	19,33
PLÁTANO VERDE	90	52.200	19,33
TOMATE DE CARNE	60	106.800	39,56
YUCA	120	139.200	51,56
		1.299.720	481,38

Fuente: La empresa
Elaboración: Autores

6.2. ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE CIERTOS PRODUCTOS REPRESENTATIVOS DE LA SECCIÓN FRUVER, EN UNIDADES FÍSICAS Y MONETARIAS

Al implementar la reestructuración operativa y de mercadeo de la sección fruver, se espera alcanzar un crecimiento de ventas en unidades físicas y monetarias.

Unidades físicas

Al cumplir con los objetivos generales, se espera aumentar el nivel de ventas de los clientes habituales y adicionalmente captar nuevos segmentos a través de las implementaciones realizadas en la sección.

Ese aumento de clientes y niveles de compra, representan un incremento en las unidades físicas vendidas por el Mercado Campesino.

Para efectos del análisis se consideran trece productos

Cuadro 6.3. Crecimiento en unidades físicas

PRODUCTO	UNIDAD	UNIDADES FÍSICAS	UNIDADES FÍSICAS	CRECIMIENTO	UNIDADES FÍSICAS	CRECIMIENTO
		2002	2003	2002-2003 %	2004	2003-2004 %
CEBOLLA LARGA	KILO	72	120	67%	160	33%
LIMÓN TAITÍ	KILO	120	170	42%	360	112%
MANGO	KILO	60	160	167%	250	56%
MARACUYÁ	KILO	70	90	29%	120	33%
MORA CASTILLA	KILO	30	100	233%	150	50%
NARANJA	KILO	300	500	67%	900	80%
PAPAYA COMÚN	KILO	150	280	87%	360	29%
PIMENTÓN	KILO	30	45	50%	60	33%
PIÑA COMÚN	KILO	35	100	186%	150	50%
PLÁTANO AMARILLO	KILO	90	160	78%	210	31%
PLÁTANO VERDE	KILO	90	120	33%	150	25%
TOMATE DE CARNE	KILO	60	200	233%	360	80%
YUCA	KILO	120	180	50%	240	33%

Fuente: Su Mercabodega

Elaboración: Autores

Unidades monetarias

El incremento esperado para el año 2003 se basa en la cantidad vendida en el año 2002 y el aumento en la venta de unidades físicas que se espera obtener con la implementación de las propuestas realizadas.

Cuadro 6.4. Crecimiento en unidades monetarias

PRODUCTO	UNIDADES FÍSICAS	CRECIMIENTO	UNIDADES MONETARIAS	UNIDADES MONETARIAS
	2003	2002-2003 %	PESO COLOMBIANO	USD
CEBOLLA LARGA	120	67%	115.200	42,67
LIMÓN TAITÍ	170	42%	166.600	61,70
MANGO	160	167%	208.000	77,04
MARACUYÁ	90	29%	151.200	56,00
MORA CASTILLA	100	233%	290.000	107,41
NARANJA	500	67%	340.000	125,93
PAPAYA COMÚN	280	87%	364.000	134,81

PIMENTÓN	45	50%	71.100	26,33
PIÑA COMÚN	100	186%	96.000	35,56
PLÁTANO AMARILLO	160	78%	92.800	34,37
PLÁTANO VERDE	120	33%	69.600	25,78
TOMATE DE CARNE	200	233%	356.000	131,85
YUCA	180	50%	208.800	77,33
			2.529.300	936,78
			95%	95%

Fuente: La empresa
Elaboración: Autores

6.5. Crecimiento en el año 2004

PRODUCTO	UNIDADES FÍSICAS	CRECIMIENTO 2003-2004	UNIDADES MONETARIAS PESO COLOMBIANO	UNIDADES MONETARIAS USD
	2004	%		
CEBOLLA LARGA	160	33%	\$ 153.600	\$ 56,89
LIMÓN TAITÍ	360	112%	\$ 352.800	\$ 130,67
MANGO	250	56%	\$ 325.000	\$ 120,37
MARACUYÁ	120	33%	\$ 201.600	\$ 74,67
MORA CASTILLA	150	50%	\$ 435.000	\$ 161,11
NARANJA	900	80%	\$ 612.000	\$ 226,67
PAPAYA COMÚN	360	29%	\$ 468.000	\$ 173,33
PIMENTÓN	60	33%	\$ 94.800	\$ 35,11
PIÑA COMÚN	150	50%	\$ 144.000	\$ 53,33
PLÁTANO AMARILLO	210	31%	\$ 121.800	\$ 45,11
PLÁTANO VERDE	150	25%	\$ 87.000	\$ 32,22
TOMATE DE CARNE	360	80%	\$ 640.800	\$ 237,33
YUCA	240	33%	\$ 278.400	\$ 103,11
			\$ 3.914.800	\$ 1.449,93
			55%	55%

Fuente: Su Mercabodega
Elaboración: Autores

6.3. CRECIMIENTO TOTAL ESPERADO DE LA SECCIÓN FRUVER PARA LOS AÑOS 2003, 2004 Y 2005

En el año 2003 y tras implementar las propuestas operativas y de mercadeo, se presupuesta alcanzar un incremento promedio del 77% en el total de ventas de la sección.

Para el 2004 se estima obtener un incremento promedio del 55%. El incremento es menor con relación al año 2003, ya que se inicia la estabilización del nivel de ventas obtenidas.

En el año 2005 se presupuesta un incremento del 35%.

Cuadro 6.6. Crecimiento esperado en pesos colombianos

	MDO CAMP 2002	MDO CAMP 2003	% INC	MDO CAMP 2004	% INC	MDO CAMP 2005	% INC
ENERO	28.547.852	39.110.557	37,0%	60.621.364	55%	81.838.841	35%
FEBRERO	32.691.482	46.42.1904	42,0%	71.953.952	55%	97.137.835	35%
MARZO	36.258.761	55.83.8492	54,0%	86.549.663	55%	116.842.044	35%
ABRIL	32.584.790	60.28.1862	85,0%	93.436.885	55%	126.139.795	35%
MAYO	30.529.841	58.006.698	90,0%	89.910.382	55%	121.379.015	35%
JUNIO	29.523.685	54.618.817	85,0%	84.659.167	55%	114.289.875	35%
JULIO	28.547.851	52.813.524	85,0%	81.860.963	55%	110.512.300	35%
AGOSTO	26.247.360	48.557.616	85,0%	75.264.305	55%	10.160.6811	35%
SEPTIEMBRE	35.125.489	64.982.155	85,0%	100.722.340	55%	13.5975.159	35%
OCTUBRE	45.728.407	89.170.394	95,0%	138.214.110	55%	18.658.9049	35%
NOVIEMBRE	29.381.839	55.825.494	90,0%	86.529.516	55%	116.814.846	35%
DICIEMBRE	34.965.183	66.433.848	90,0%	102.972.464	55%	139.012.826	35%
AÑO	39.013.2540	69.206.1361	923,0%	1.072.695.109	550%	1.448.138.397	420%
PROMEDIO	32.511.045	57.671.780	76,9%	89.391.259	46%	120.678.200	35%
	INCREMENT AÑO	77%		55%		35%	

Fuente: La Empresa
Elaboración: Autores

Cuadro 6.7. Crecimiento esperado en dólares estadounidenses

	MDO CAMP 2002	MDO CAMP 2003	% INC	MDO CAMP 2004	% INC	MDO CAMP 2005	% INC
ENERO	10573,28	14485,39	37,0%	22452,36	55%	30310,68	35%
FEBRERO	12107,96	17193,30	42,0%	26649,61	55%	35976,98	35%
MARZO	13429,17	20680,92	54,0%	32055,43	55%	43274,83	35%
ABRIL	12068,44	22326,62	85,0%	34606,25	55%	46718,44	35%
MAYO	11307,35	21483,96	90,0%	33300,14	55%	44955,19	35%
JUNIO	10934,70	20229,19	85,0%	31355,25	55%	42329,58	35%
JULIO	10573,28	19560,56	85,0%	30318,88	55%	40930,48	35%
AGOSTO	9721,24	17984,30	85,0%	27875,67	55%	37632,15	35%
SEPTIEMBRE	13009,44	24067,46	85,0%	37304,57	55%	50361,17	35%
OCTUBRE	16936,45	33026,07	95,0%	51190,41	55%	69107,06	35%
NOVIEMBRE	10882,16	20676,11	90,0%	32047,97	55%	43264,76	35%
DICIEMBRE	12950,07	24605,13	90,0%	38137,95	55%	51486,23	35%
AÑO	144493,53	256319,02	923,0%	397294,48	550%	536347,55	420%
PROMEDIO	12041,13	21359,92	76,9%	33107,87	46%	44695,63	35%
	INCREMENT AÑO	77%		55%		35%	

Fuente: La Empresa
Elaboración: Autores

CONCLUSIONES

Tras cumplir con los objetivos específicos de la Investigación y plantear las bases para su cumplimiento se detallan las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES SOBRE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Para lograr una ventaja competitiva del Mercado Campesino y mercaderías, frente a la competencia, es necesario realizar correctivos operativos que lleven a alcanzar los niveles de organización, calidad y efectividad, necesarios para un desarrollo óptimo de la empresa.

El posicionamiento de estas dos secciones, se logra brindando productos de calidad, variedad, precios convenientes, dentro de un ambiente organizado, adecuado, limpio, agradable y con buena atención.

La base para que la reestructuración operativa funcione es que los encargados de las secciones, se involucren con los cambios, se sientan parte de los mismos, pero sobre todo que conozcan mediante una adecuada capacitación, conceptos teóricos y prácticas operativas para seleccionar, almacenar y tratar adecuadamente el producto, sin provocar pérdidas ni daño de los mismos.

Hacer una reestructuración operativa de estas dos secciones, significó un análisis de los procesos necesarios para desarrollar las actividades operativas, que implican el manejo de productos comestibles no tratados, conocer normas de calidad y verificar su aplicabilidad en cada uno de los procesos llevados a cabo por la empresa, instalaciones y personal.

Se realizaron correctivos en los procesos de compra, selección, almacenamiento, organización de productos, normas de control de limpieza, estudio de la información relevante sobre el manejo de frutas, verduras y carnes, capacitación del personal.

No importan las promociones, el ambiente, en si las políticas de mercadeo no pueden lograr resultados perdurables, si el producto es malo o no hay variedad. Es por esto que todos los procesos operativos planteados son necesarios para el éxito de las secciones.

CONCLUSIONES SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DE MERCADEO

Se plantea fundamentar el posicionamiento con el nombre "Mercado Campesino", que fortalece la infraestructura de esta sección, ya reconocida como una ventaja diferencial por los consumidores y la competencia.

Se logra llegar al consumidor con una idea de frescura y confianza en los productos que se venden. La tradición de los consumidores es un factor relevante que se sustituye al trasladar la plaza del mercado al Hipermercado.

“Mercado Campesino... Tan fresco como lo nuestro”. Explotar el sentido de pertenencia ya desarrollado en la ciudad, a través de un eslogan que hace que el cliente sienta al mercado campesino como parte de su región o incluso de su país.

La señalización, los colores empleados, la música de la sección y la organización de los productos, son detalles de suma importancia en la venta de este tipo de productos.

Adicionalmente se propone constituir un complemento del mercado campesino, mediante la creación de un servicio innovador y único en el mercado local, como es la Barra de ensaladas.

Es importante recordar que uno de los factores que motivan la compra en la empresa, de acuerdo a la investigación de mercado que se realizó, es la variedad de productos.

Al brindar un servicio innovador se fortalece la captación de nuevos clientes.

En cuanto a la sección de Mercarnes, su posicionamiento se fundamenta en las ventajas de contar con una alianza estratégica con el mejor productor de carne de la región, reconocido por la variedad, confiabilidad y calidad. Se busca trasladar al cliente estas ventajas, mediante información y promociones.

Esta alianza, permite a la empresa posicionar la sección por precios bajos y alta calidad, respaldados por un productor reconocido en la región.

CONCLUSIONES SOBRE EL CRECIMIENTO ESPERADO

Implementar mejoras en los procesos operativos y de mercadeo, permite aumentar el nivel de compras de los clientes habituales y obtener nuevas adquisiciones de los segmentos que se propone captar, a través de un adecuado posicionamiento.

Al atraer un nuevo segmento, se aumentan las ventas de las otras secciones y servicios con los que cuenta el hipermercado.

Por estas razones se espera alcanzar un crecimiento del 77% en el total de ventas de la sección para el año 2003, 55% para el 2004 y 35% para el 2005.

BIBLIOGRAFÍA

- TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS CLIMATÉRICOS Y NO CLIMATÉRICOS, Lucio Rivadeneira Ferraud, Ediciones Enica S.A, Bogotá – Colombia 2001
- FUNDAMENTOS DE MARKETING, William Stanton, Décima edición, 1998
- BOLETÍN INFORMATIVO No.113, P15, Asociación de Agricultores de Nariño
- FOOD AND DRUG ADMINISTRATION (FDA), Código de Regulaciones Federales, Estados Unidos, Ediciones Propias de la FDA, 2002
- PUBLICACIONES EN REVISTAS AGRÍCOLAS DEL MINISTERIO DE GANADERÍA Y PRODUCCIÓN AGRICOLA
- MANUAL DE MANIPULACIÓN Y EXHIBICIÓN DE CÁRNICOS, Dirección de Ganadería, Pasto – Colombia 1999
- MARKETING MIX, Plaza & Janés S.A. Volumen I, Barcelona – España, 1990.
- REVISTA CLIENTE, Edición número 84, Noviembre – Diciembre de 2002, Bogotá – Colombia.
- BASE DE DATOS PARA INTERNET www.dane.gov.co
- ENTREVISTA AL SEÑOR FERNANDO PUYO, GERENTE GENERAL DE SU MERCABODEGA
- ENTREVISTAS CON EL PERSONAL DE SU MERCABODEGA

GLOSARIO

Amebiasis aguda.- Problema gastrointestinal provocado por microorganismos.

Amonio cuaternario.- Químico utilizado para desinfectar alimentos.

Compuestos fenólicos.- Cadenas de carbohidratos cerrados, compuesto de formol.

Enzimas.- Microorganismos que degradan, desvanecen y desdoblan.

Gastroenterítica.- Problemas de gastritis.

Hipoclorito de calcio granulado.- Agente destructor de microorganismos, actúa como desinfectante.

Magulladuras.- Golpe, maltrato.

Microbiano.- Microorganismo biológico.

Patógeno.- Cuando causa enfermedad.

Rancidez.- Reacción química que degrada su aspecto.

Sacos de fique.- Costal de fibra natural.

Yodóforos.- Químico utilizado para desinfectar alimentos.

ANEXO 1

OBSERVACIÓN DE LA COMPETENCIA EN FRUTAS Y VERDURAS

	ALKOSTO	LEY	SUPER A. D.	COMFAMILIAR Av.	COMFAMILIAR PARQUE	A. D. CENTRO	SU MERCABODEGA
PERSONAL ENCARGADO	Una mujer	Una mujer	Una mujer	Una mujer	Una mujer	Una mujer	Dos mujeres y un hombre
DOTACIÓN	Uniforme pantalón y camisa	Uniforme vestido, delantal	Blusa larga blanca	Delantal	Delantal y gorra	Delantal	Uniforme (Blusa larga)
SEÑALIZACIÓN	Buena	Buena	Mala	Mala	Buena	Regular	Mala
TAMAÑO DEL ESPACIO	Grande	Mediano	Grande	Pequeño	Mediano	Pequeño	Grande
ORGANIZACIÓN	Buena	Buena	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Buena	Buena	Regular	Mala	Regular	Regular	Buena
CANTIDAD DE PTOS EN STAND	Buena	Buena	Mala	Mala	Regular	Buena	Buena
CALIDAD	Buena	Buena	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
TRATAMIENTO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Buena • Buena • Regular • Bueno 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Bueno • Regular • Regular 	<ul style="list-style-type: none"> • Regular • Malo • Mala • Regular 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala • Regular • Regular • Regular 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena • Regular • Regular • Regular 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala • Regular • Buena • Bueno 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena • Mala • Buena • Bueno
LIMPIEZA EN GENERAL	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
AFLUENCIA DE CLIENTES	Regular	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena

FUENTE: Investigación por Observación

ELABORACIÓN: Autores

ANEXO 2
OBSERVACIÓN DE LA COMPETENCIA EN CARNES

	ALKOSTO	LEY	ABRAHAM DELGADO	COMFALIAR	CARNES SEBASTIAN	SEVILLANA	SURTICARNES SANTA ISABEL	MERCARNES
PERSONAL	Una mujer	Dos hombres	Una mujer	Una mujer	1 hombre 1 mujer	3 hombres y 1 mujer	Una mujer	Un hombre
DOTACIÓN	Gorra, oberol, delantal	Oberol, casco, tapabocas, delantal,	Gorra, oberol, delantal	Oberol, delantal	Gorra, oberol, delantal, botas	Gorro con visera, oberol, botas, tapabocas	Gorra, camiseta	Gorra, oberol, delantal, botas
ATENCIÓN	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
AMBIENTE	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Frío
LIMPIEZA	Buena	Buena	Buena	Buena	No se percibía bien	Buena	No se percibía bien	Regular
SEÑALIZACIÓN GENERAL	Adecuada	Muy adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Muy adecuada	Adecuada	Inadecuada, es muy alta es de poca visibilidad.
SEÑALIZACIÓN DE PRODUCTOS	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Muy buena	Mala	Inadecuada, no existe lista de precios
TAMAÑO APROX. DE REFRIGERADORES	<ul style="list-style-type: none"> • 3 m • 3 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 m • 4 m • 4 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 m • 4 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 m • 2 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 m • 4 m • 3 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 m 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 m • 3 m

TIPO DE BANDEJAS	Aluminio	Aluminio	Aluminio	Aluminio	Aluminio y plásticas	Aluminio y plásticas	Aluminio y plásticas	Aluminio y plásticas
MANTENIMIENTO DE REFRIGERADORES	Limpios, poco desordenados	Limpios y ordenados	Limpios, poco desordenados	Limpio y ordenado	No se percibe la limpieza, existe desorden, hay jugo en las bandejas	Limpio, ordenado, parece que se amontona mucho	Limpio pero existe jugo en las bandejas	Regularmente limpios, un poco desordenados
CALIDAD DE PRODUCTOS	Buenos	Buenos	Buenos	Buenos	Regulares	Buenos	Regulares	Buenos
CANTIDAD DE PRODUCTOS	Regular	Buena	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Regular	Regular
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Regular	Buena	Buena	Regular	Regular	Muy buena	Regular	Regular
ILUMINACIÓN	Buena	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena

FUENTE: Investigación por Observación
 ELABORACIÓN: Autores

ANEXO 3

ENCUESTA APLICADA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1. ¿En qué supermercado realiza sus compras habitualmente?

2. ¿Cuáles son las razones que le motivan a comprar en su supermercado habitual?

Precios _____
Ubicación _____
Comodidad _____
Surtido _____
Atención _____
Otros _____ cuál _____

3. ¿Usted conoce o ha escuchado hablar de Su Mercabodega?

4. ¿Por qué medio la conoció?

Radio _____
Televisión _____
Prensa _____
Referencias _____
Otro _____ cuál _____

5. ¿Usted conoce la publicidad de Su Mercabodega?

SI _____
NO _____

6. ¿Ha comprado en Su Mercabodega?

SI _____
NO _____

7. ¿Compra actualmente en este supermercado?

ANEXO 4

CONCEPTOS DE FRUTAS CLIMATÉRICAS Y NO CLIMATÉRICAS

CLIMATÉRICOS:

Son los productos que después de cosechados, pueden continuar con los procesos de maduración.

NO CLIMATÉRICOS:

Son aquellos productos, que después de cosechados, no tienen la capacidad de continuar con los procesos fisiológicos de madurez; los cambios no ocurren, son cambios causados por la degradación, o por defectos físicos como la deshidratación.

NOTA:

Los productos climatéricos requieren de un manejo especial, con el fin de evitar que la senescencia (envejecimiento) se acelere, perdiendo gran parte o la totalidad de su valor comercial.

ANEXO 5

LISTADO DE PRODUCTOS CLIMATERICOS Y NO CLIMATERICOS

CLIMATÉRICOS	NO CLIMATÉRICOS
Aguacate	Carambola
Albaricoque	Cereza
Anón	Clile
Babaco	Frambuesa
Banano	Fresa
Breva – higo	Granada
Ciruela	Granate
Curuba	Kumquat
Chirimoya	Lazon
Durazno	Litchi
Freijoa	Lima
Granadilla	Limón
Guanábana	Mandarina
Guayaba	Marañón – cayú
Kiwi	Mora
Mango	Naranja
Manzana	Okra
Maracuyá	Pepinillo
Melocotón	Pepino cohombro
Melón	Pimentón
Nectarinas	Piña
Palosanto – kaki	Sandía – patilla
Papaya	Tamarillo
Pepino dulce	Tangelo
Pera	Tomate de árbol
Pithaya	Toronja

Fuente: "Fisiología y manipulación de frutas y hortalizas post- recolección"
WILLS,

ANEXO 6

FOTOGRAFÍAS DEL MERCADO CAMPESINO

FOTOGRAFÍA No.1

En la fotografía se ilustra parte del diseño arquitectónico del mercado campesino, se puede observar un punto de exhibición de uno de los productos de la sección.



FOTOGRAFÍA No.2

Se puede observar los uniformes con los que opera el personal de la sección, tras implementar su cambio de nombre por “mercado campesino”.

