

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN PARA UNA  
AGROPYME DE MORA Y FRÍJOL EN GRANDES, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DE MANIZALES

Juan Camilo Vásquez Vélez  
jvasqu20@eafit.edu.co

Universidad EAFIT  
Maestría en Administración (MBA)  
Pereira  
2014

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN PARA UNA  
AGROPYME DE MORA Y FRÍJOL EN GRANDES, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DE MANIZALES

Juan Camilo Vásquez Vélez  
jvasqu20@eafit.edu.co

Trabajo de grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Magíster en Administración

Beatriz Uribe Ochoa, Asesora Metodológica  
Marco Aurelio Arias Ángel, Asesor Temático

Universidad EAFIT  
Maestría en Administración (MBA)  
Pereira  
2014

**Contenido**

	pág.
Resumen	8
<i>Abstract</i>	9
1. Introducción	10
1.1 Contenido de Informe	26
2. Desarrollo	27
2.1 Identificación de Ocasiones de Consumo	27
2.2 Mercado Potencial	27
2.2.1 Agroindustria	30
2.2.2 Cárcel	30
2.2.3 Comedores industriales	31
2.2.4 Colegios	31
2.2.5 Fruvers	32
2.2.6 Graneros	32
2.2.7 Heladerías	32
2.2.8 Hoteles	33

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN	4
2.2.9 Merienda escolar (operadores)	33
2.2.10 Restaurantes	33
2.2.11 Restaurantes populares (operadores)	34
2.2.12 Tiendas de barrio	34
2.3 Marco Conceptual	35
2.4 Presentación y Análisis de Resultados	41
3. Conclusiones	46
Referencias	49

**Lista de Tablas**

		pág.
Tabla 1	Distribución de la producción de mora en Colombia	14
Tabla 2	Balanza comercial de la mora en Colombia, 1996-1998	19

**Lista de Figuras**

	pág.
Figura 1. Principales productores fríjol 2009	17
Figura 2. Clientes potenciales de mora para la ciudad de Manizales	28
Figura 3. Clientes potenciales de fríjol para la ciudad de Manizales	28
Figura 4. Numero de entrevistas en los diferentes tipos de mercado	29
Figura 5. Consumo potencial kilo/semana/tipo de mercado	35

## Lista de Anexos

	pág.
ANEXO A. Informe de Trabajo de Campo	55
ANEXO B. Ocasiones de consumo	57
ANEXO C. Entrevista	66
ANEXO D. Tabulación de la Información Recopilada en las Encuestas	74
ANEXO E. Potenciales clientes	78

## **Resumen**

Las agropymes de mora y fríjol en Manizales no pueden desconocer los cambios y las tendencias de consumo ni la consolidación de los diferentes canales de distribución, ya que estos generan un alto impacto en las características del negocio y en el papel de los jugadores en la cadena de suministros. Después de tener identificadas las diferentes alternativas y sus implicaciones es importante diseñar nuevas estrategias de comercialización para llevar a cabo la venta del producto y así desarrollar un marco de oportunidades que fortalezcan la comercialización de la mora y del fríjol, y la estructura de los canales de distribución de estos dos productos naturales, acordes a las necesidades del consumidor y las capacidades del productor. Las conclusiones arrojarán las diferentes oportunidades de comercialización y las implicaciones de ponerlas en marcha, para una empresa comercializadora de mora y fríjol en la ciudad de Manizales.

Palabras Clave: Comercialización, logística, consumidor, fríjol, mora, agro pyme.

### **Abstract**

The agrarian small and standard business of blackberry and beans in Manizales cannot ignore the changes and consumer trends, neither the consolidation of the different distribution channels. This thing creates high impact in the business characteristics and the role of players in the supply chain. It is important to include the new marketing strategies, after having identified the different alternatives and their implications for conducting the sale of the product and so present a framework of opportunities to strengthen the marketing of blackberries and beans. And finally the structure of the distribution channels according to the needs of the consumer and the faculty of producer.

Keywords: Comercial, logistic, opportunities kidney bean, blackberry, small, big and standard business, agropyme

## 1. Introducción

Este proyecto inició por una realidad existente: Las agropymes del sector primario y consumidores de mora y fríjol de Manizales han estado por décadas supeditadas a los intermediarios (los productos han estado a merced de estrategias comerciales ajenas) y al desconocimiento de oportunidades de comercialización por parte de los productores con sus respectivas implicaciones, como largos períodos de crédito, alto margen de intermediación, incertidumbre en la posibilidad de compra y especulación del precio final. Los productores, al no tener conocimiento de los diferentes tipos de mercado, permiten que los intermediarios se queden con la mayor utilidad en la cadena de valor. Además de el aprovechamiento de la variación de los precios en los ciclos de producción o cosecha, donde no se ven reflejados en los productores y consumidores. El Gobierno ha sido permisivo y no ha establecido políticas ni normas claras para regular la intermediación y especulación del mercado. Para el productor es importante garantizar la venta del fríjol y mora, con el fin de darle salida al producto, de tal modo que se garantice su subsistencia y crecimiento en el mercado.

Según la CCI (Corporación Colombia Internacional, 1999), el buen desempeño y crecimiento de la producción de mora en los últimos años se debió al aumento del área sembrada, esto por el creciente interés de la agroindustria y los consumidores de esta fruta, además del impulso que ha recibido el sector por parte del gobierno como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos en plantaciones a cargo de pequeños productores indígenas, campesinos y colonos de zonas marginadas.

Las bayas, tipo de frutas donde clasifican las moras, las zarzamoras, las fresas, las frambuesas y los arándanos, han presentado un interesante crecimiento a nivel mundial. Este mercado creciente se debe a que estos frutos son considerados como *delicatessen*<sup>1</sup> en los países del hemisferio norte por su sabor acidulado y por sus cualidades culinarias.

Aun cuando el cultivo de mora en Colombia es constante en su producción todo el año, cuenta con unos picos y valles, que dependen de las condiciones climáticas en cada zona del país, esto genera sobreoferta o escasez del producto en diferentes ciudades, y variación en el precio tanto para el productor, como para el consumidor. Se ha tratado de establecer la llamada “estrategia espejo” que consiste en sembrar la misma variedad de producto en otra zona del país, donde la estacionalidad de la lluvia sea diferente, esto se ha hecho con el fin de regular los picos y valles en la producción. Sin embargo, esta estrategia tiene el inconveniente de los costos de movilización en fletes e intermediación, ya que finalmente el consumidor final es quien termina pagando estos sobrecostos, tal como lo expresa el artículo de Plan Frutícola Nacional, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2006). La producción de mora en Colombia es suficiente para abastecer la demanda del mercado nacional. Aunque se han presentado esporádicas importaciones de la fruta desde México y Bélgica con productos de valor agregado como

---

<sup>1</sup> *Delicatessen*: Tienda de comestibles finos.

es el puré y concentrado de mora. A pesar del interés de Colombia de incursionar en el mercado externo, se ha encontrado que las variedades de mora sembradas en el país no tienen los suficientes grados *brix*<sup>2</sup> para competir con las empresas del exterior y sus variedades.

A diferencia de la mora, el fríjol no tiene producción constante todo el año, éste depende del período de siembra, en este lapso los productores buscan que sus cosechas salgan para la época de verano, dado que cuentan con poca tecnología para lograr el adecuado secado del producto en la época de invierno, además de altos riesgos de pudrición.

Según el documento de la CCI (Corporación Colombia Internacional, 2000), “en las economías campesinas de clima frío y medio, el fríjol es uno de los cultivos más importantes por tradición, este mejora las condiciones de la tierra y permite que sea sembrado tanto artesanal como técnicamente, además es uno de los componentes más importantes de la dieta campesina como de la urbana, participando con el 1,3% en el IPC de los alimentos”. Es necesario resaltar que la tendencia creciente de consumo en el país está impulsada por otros canales tales como: el institucional y las industrias procesadoras de alimentos. El producto nacional compite fuertemente con fríjol importado de Ecuador, Estados Unidos, Canadá y China, con una participación de 35,5%, 25,3%, 19,6% y 8,6% respectivamente del total importado. Las cifras indican que hay espacio para aumentar las

---

<sup>2</sup> Grados Brix: Para determinar el cociente total de sacarosa o sal en un líquido.

áreas sembradas con el fin de sustituir las importaciones, teniendo en cuenta que se debe mejorar en productividad y en competitividad respecto al frijol importado de Ecuador. Los principales departamentos productores de mora y su distribución de producción en el año según la CCI (Corporación Colombia Internacional, 1999) son los siguientes, ver Tabla 1:

Tabla 1

Distribución de la producción de mora en Colombia.

Departamento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cundinamarca												
Santander												
Huila												
Antioquia												
Valle												
Tolima												
Risaralda												
Caldas												
Oferta abundante												
Oferta estable												

Fuente. Distribución de la producción de mora en Colombia (Corporacion Colombia Internacional, 1999)

Los principales departamentos productores de fríjol en Colombia son: Antioquia, Santander, Nariño, Huila, Tolima, Boyacá y Bolívar. Donde el 65% proviene de variedad de enredadera y el 35% arbustiva. La comercialización del fríjol depende de los gustos de consumo de cada región, por ejemplo, en Antioquia predomina el fríjol que proviene de las variedades de enredadera como es el cargamanto; en cambio Nariño, Huila, Tolima, Santander, Cundinamarca y la Costa Atlántica se siembran y consumen los arbustivos. Los principales productores de fríjol seco en el mundo son: India, Brasil, China, Estados Unidos, Myanmar, México, Indonesia y Argentina; mientras que los principales

productores de fríjol verde son: China, Turquía, España, Italia y Egipto, y los mayores productores de fríjol en vaina son: Estados Unidos, Francia, Iraq y México, según fuentes de Corporación Colombia Internacional (Corporacion Colombia Internacional, 2000).

Según el Plan Frutícola Nacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006), “los cultivos de frutales en Colombia generan en promedio 2,94 empleos por hectárea entre directos e indirectos. El 92,4% de las explotaciones frutícolas están en manos de fruticultores pequeños, donde usan poca tecnología; el 5,3% corresponden a aquellos que usan algo de tecnología y solamente el 2,3% son productores o empresarios con cultivos tecnificados.” A pesar de esto, la falta de cultura de agremiación y cooperativismo impide el buen desempeño en productividad, implementación de tecnología y alternativas comerciales.

En el caso del fríjol se encuentran similitudes a la mora, las zonas de producción están atomizadas con un promedio de 2 hectáreas por propietario, lo que impide una homogenización del producto, dificultando así su calidad. Desafortunadamente el fríjol tiene gran cantidad de productos sustitutos, puesto que compite con leguminosas como las lentejas y los garbanzos, además de tener poco valor agregado, solamente se clasifica, lava y empaca.

Los canales de comercialización tradicionales que predominan son centrales mayoristas, plazas de mercado, graneros y tiendas. Además encontramos que los costos de producción nacionales son mayores al costo del fríjol importado.

En la mora y el fríjol encontramos un problema adicional, el deterioro de las frutas y granos se debe básicamente por algunas causas mecánicas como empaque inapropiado, carreteras malas y caminos difíciles. Esto hace que en el transporte se provoquen magulladuras, manchas, ablandamiento del producto e incluso pérdida del mismo.

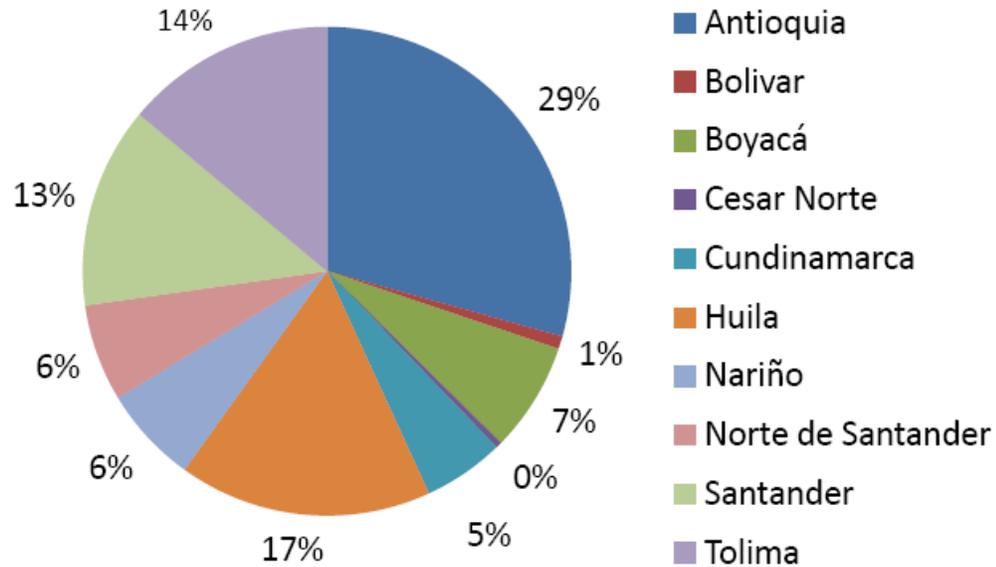
La informalidad lleva a producir productos de calidad variable y la no utilización de los empaques recomendados por la técnica, generando un mercado desorganizado y caprichoso, con la correspondiente fluctuación de precios.

Basados en los indicadores sectoriales del documento del Fondo Nacional de Leguminosas (Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, 2010) encontramos que el consumo de fríjol en Colombia tiene tendencia creciente, al pasar de 128.996 toneladas en 1993 a 144.386 toneladas en 1998, con una variación del 11,93%. Las ciudades con mayor consumo per cápita son: Medellín con 7,9 kg/año, Manizales con 7,6 kg/año, Pereira con 7,3 kg/año, Cali con 4,3 kg/año, Neiva con 3,7 kg/año. El 95% de la producción de fríjol proviene de la Zona Andina, ver Figura 1.

En el caso de la producción encontramos que Caldas no se encuentra entre las principales zonas de producción, lo que indica que Manizales, al tener el segundo mayor

consumo per cápita y una baja producción del frijol en la zona, puede generar buenas oportunidades de comercialización, tal como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. Principales productores frijol 2009



Fuente: Federacion Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, 2010.

Basados en los estudios de la CCI (Corporacion Colombia Internacional, 2000), se encontró que el caso del frijol colombiano en 1998 participó con el 0,7% de la producción de frijol seco a nivel mundial, con 114.503 toneladas y un crecimiento anual de 1,95% entre 1991 y 1998. Esto debido a mayores siembras y un mejor rendimiento por área sembrada. A pesar de esto la producción nacional de frijol se está estancando frente a la creciente demanda interna. Este déficit ha sido cubierto por frijol importado, donde pasó de 6.887 toneladas a 32.859 toneladas con una tasa de crecimiento de 20,3% en 1998.

La producción de mora pasó de 17.700 toneladas en 1992 a 48.121 toneladas en 1998, con una tasa de crecimiento del 15,3% anual en el transcurso de este tiempo. A nivel internacional el 90% de la producción de mora se destina al procesamiento y solo el 10% al consumo en la mesa de los hogares; y a nivel nacional la producción se destina al consumo en hogares en jugos, jaleas y dulces y en proceso industrial en la elaboración de jugos, concentrados, purés y mermeladas. Tal como se ilustra en la Tabla 2, que se presenta a continuación.

Tabla 2 Balanza comercial de la mora en Colombia, 1996-1998.

	1996	1998	Crecimiento (%) 96/98
Producción	40.227,0	48.121,0	6,2
Fresca	36.987,0	43.821,0	5,8
Procesamiento*	3.240,0	4.300,0	10,0
Importaciones			
Fresca	0,0	0,0	0,0
Procesada	2,0	1.200,0	743,4
Exportaciones			
Fresca	94,3	6,0	-60,1
Procesada	0,0	0,0	0,0
Consumo Aparente			
Fresca	36.892,7	43.815,0	5,9
Procesada	2.711,0	3.870,0	12,6
Población	38.841,8	41.161,9	2,9
Consumo per cápita			
Fresca	0,9	1,1	6,9
Procesada	0,07	0,09	8,7

Fuente. Distribución de la producción de mora en Colombia (Corporacion Colombia Internacional, 1999).

Así como la balanza comercial muestra un comportamiento dinámico, el caso de la producción y consumo nacional sigue una tendencia creciente.

A nivel gubernamental no se ha podido hacer mucho respecto a la solución del problema de la intermediación y especulación de los precios. Según la CCI (Corporación Colombia Internacional, 1999), algunas oportunidades de comercialización que favorecen a los productores de mora y fríjol han surgido por la necesidad de buscar nuevas alternativas para la subsistencia o perduración en el negocio. Entre estas oportunidades de comercialización de la mora encontramos:

- Plaza mayoristas: máximo hay dos o tres que comercializan en fresco en la ciudad, donde es común que los intermediarios y productores siempre negocien con los mismos mayoristas, los pagos son de contado o crédito a ocho días.

- Canales especializados: establecen cupos semanales para la fruta y la pulpa a sus proveedores ya sean intermediarios o productores, mediante acuerdos de confianza donde se busque el volumen semanal, tiempos de entrega y forma de pago. Normalmente estas cadenas especializadas cuentan con cuatro o cinco intermediarios para la fruta y la pulpa. Los pagos son quincenales en el mejor de los casos.

- Agroindustria: normalmente establece contratos escritos donde se acuerda volumen, calidad, periodicidad y lugares de entrega. Los pagos se efectúan mensualmente. Otra forma de negociación en la agroindustria es con contratos de confianza, donde los productores se comprometen a vender el producto a la agroindustria y la agroindustria se compromete a mantener un precio atractivo de compra. Los pagos en este tipo de convenio a más tardar son de ocho días.

- Libre oferta y demanda: se ofrece la mora de manera libre en centros de acopio o en medios rodantes de manera diaria.

- Producto intermedio: este es utilizado en pulpa o puré para agroindustrias procesadora de jugos, helados y yogur, ya sea por contrato escrito o de confianza. Los pagos se efectúan quincenal o mensualmente.

De acuerdo a la CCI (Corporacion Colombia Internacional, 2000), encontramos que en la comercialización de fríjol participan muchos productores y pocos mayoristas, donde distribuyen masivamente los productos hacia los consumidores finales, esto permite que la información del mercado fluya rápidamente entre los pocos mayoristas y cadenas existentes, lo que les permite actuar rápidamente en la fijación del precio. Para que el producto llegue al consumidor final hay varias alternativas: acopiador amayorista y detallista, proveedor a mayorista y supermercado, productor a supermercado, importador a mayorista y detallista e importador a agroindustria y detallista.

El canal de acopiador al mayorista y después al detallista es el más utilizado en la comercialización del fríjol colombiano, el precio es pactado de acuerdo a la oferta del producto y la expectativa de reventa en las centrales mayoristas.

En el canal conformado por el mayorista y el supermercado los intermediarios se han enfocado a proveer a las cadenas. Últimamente los supermercados se han enfocado a comprar a pocos proveedores, pero que garanticen la permanencia del producto en su superficie. El supermercado es el que establece el precio, de acuerdo a la oferta y el

comportamiento de los precios en las centrales mayoristas, de esta manera es que se fijan precios por periodos de hasta tres meses (90 días).

En el canal productor–supermercado–consumidor, el productor actúa como proveedor directo, evitando la intermediación, consiguiendo así un mejor precio. El productor obtiene el mismo precio como si fuera un mayorista.

El canal importador–mayorista–detallista, está conformado por las empresas importadoras de fríjol, los comerciantes mayoristas que proveen a las centrales mayoristas y el mercado institucional (cadenas de supermercados, restaurantes y tiendas de barrio). El precio está determinado por la oferta y demanda del producto.

Las pocas agroindustrias que hay en el campo de las frutas se han convertido en verdaderos polos de desarrollo; en el artículo del Plan Frutícola, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (2006) se presentan algunos ejemplos de las mismas: Grajales Hermanos en la Unión Valle, Alpina en Caloto Cauca, Productora de Jugos S.A. en Tuluá Valle, Hit Coca-Cola en Armenia, California en Barranquilla, San Jorge en Medellín, La Constancia en Bucaramanga, Respin en Medellín, Domesc en Cali, Fruco y Compañía Envasadora del Atlántico, CEA en Barranquilla y Postobón.

Apoyados en el texto de Proexport (Programa de Transformación Productiva, 2012), encontramos que el Gobierno actual, como parte de sus políticas, está impulsando

la locomotora del sector agropecuario, entre sus sectores estratégicos está la hortofruticultura, con el fin de mejorar su competitividad y productividad sectorial. Por otra parte el gobierno ha realizado esfuerzos adicionales como lo muestra el Congreso de Colombia (1993) con la ley 41 de 1993 que tiene como objetivo regular la construcción para adecuar las tierras y hacer que éstas sean más productivas y la conservación de las cuencas hidrográficas.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec), expidió la norma técnica NTC 871 de 1986, en la que define los criterios de clasificación con destino al consumo humano, pero la aplicación de la norma para fríjol seco no se ha generalizado, dado las cadenas especializadas, las centrales mayoristas y la agroindustria han determinado sus propios criterios de clasificación, calidad y empaque. La falta de organización en el gremio, motivación de empresarismo, ha llevado a que la agroindustria colombiana no tenga integración vertical con la producción, como es el caso de la caña de azúcar en el Valle del Cauca. Las empresas deben comprar en los picos de cosecha y les toca almacenar producto elaborado para cumplir con sus planes de venta.

Lo anterior nos muestra el gran panorama que tiene una agropyme de mora y fríjol para identificar los diferentes tipos de mercado y así satisfacer la necesidad de garantizar la venta del producto y la subsistencia en el mercado con el paso del tiempo, lo que ha motivado analizar los diferentes tipos de mercado, desde grandes y medianas empresas hasta pequeños mercados de consumo en la ciudad de Manizales

El tipo de estudio realizado es exploratorio concluyente, en el cual se recopiló información con base en fuentes primarias, entrevistas, observación en campo y fuentes secundarias a través de documentos de análisis.

Se plasmarán, en el Anexo B, las diferentes ocasiones de consumo de estos productos, y se darán a conocer con claridad cuáles son las alternativas de valor de éstas.

Partiendo del conocimiento de las diferentes ocasiones de consumo, se utilizó la entrevista como herramienta estadística, para conocer a profundidad el consumidor en los diferentes tipos de mercado. Ésta se podrá observar en el Anexo C. Es importante tener en cuenta, que el orden de la entrevista no fue desarrollado estrictamente, ya que de acuerdo con el nivel cultural del consumidor, se le dio la libertad al entrevistado, de suministrar la información en forma de diálogo, con el fin de generar confianza, sin nunca perder el objetivo de conseguir la información más relevante al aplicar dicho instrumento.

Para elaborar este estudio, se realizó la entrevista a diferentes tipos de mercados como: agroindustria, almacenes de descuento, avícolas, bares, cafeterías, cárceles, comedores industriales (operadores), colegios con restaurante, farmacias con minimercado, fruvers, mayoristas, heladerías, hipermercados, hospitales y clínicas con internación, hoteles, intermediarios, instituciones para el cuidado de personas mayores o discapacitados, merienda escolar (alimentación complementaria), moteles, panaderías, queseras, restaurantes, restaurantes populares, supermercados, tiendas de barrio y vendedores ambulantes.

Todo este gran esfuerzo por conocer los gustos, formas de pensar y aproximación al consumidor, se justifica para el trabajo de grado en términos del MBA, porque se logra poner en práctica la estructura académica vista en el transcurso de la especialización y la línea de énfasis en mercadeo como estrategias de distribución, comunicación y gerencia de mercadeo. Al analizar los diferentes tipos de mercado en grandes y medianas empresas, hasta pequeños mercados de consumo de una agro pyme de mora y frijol en Manizales, se logran tener alternativas para potenciar las ventas y mejorar el margen de utilidad de esta empresa. De esta manera se beneficia tanto el estudiante como la universidad, conjugando la academia, la experiencia y el empresarismo en el sector agropecuario.

Gracias a que se identificarán las diferentes ocasiones de consumo y se explorará el consumidor a través de la entrevista, se podrán concluir las diferentes alternativas de comercialización que hay para una agropyme de mora y frijol en la ciudad de Manizales, donde se les garantice mantener unos márgenes adecuados para la subsistencia del negocio en el tiempo, sin dejar su producto a merced de las estrategias comerciales de los intermediarios. Se debe tener en cuenta que los diferentes tipos de mercados, a los que una agropyme puede acceder, tienen sus implicaciones comerciales, logísticas y de distribución. Donde cada agropyme, según su tamaño o sus capacidades, puede analizar y determinar sus propias estrategias para acceder a estos tipos de mercado.

Finalmente con el análisis se pretende ampliar la perspectiva en los diferentes tipos de mercado para los productores en el sector primario.

### **1.1 Contenido de Informe**

En este trabajo se encontrarán las diferentes ocasiones de consumo de los productos mora y fríjol, se evidenciarán los diferentes tipos de mercado desde grandes y medianos, hasta pequeños mercados de consumo en la ciudad de Manizales; además, se podrán observar los diferentes requisitos para poder realizar algún tipo de negocio en ellos. Adicionalmente se encontrará el potencial de consumo de mora y fríjol para cada sector.

Finalmente se definirán estrategias, en las cuales se identifique cómo una agropyme de mora y fríjol debe trabajar para aprovechar al máximo las diferentes oportunidades de comercialización.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Identificación de Ocasiones de Consumo**

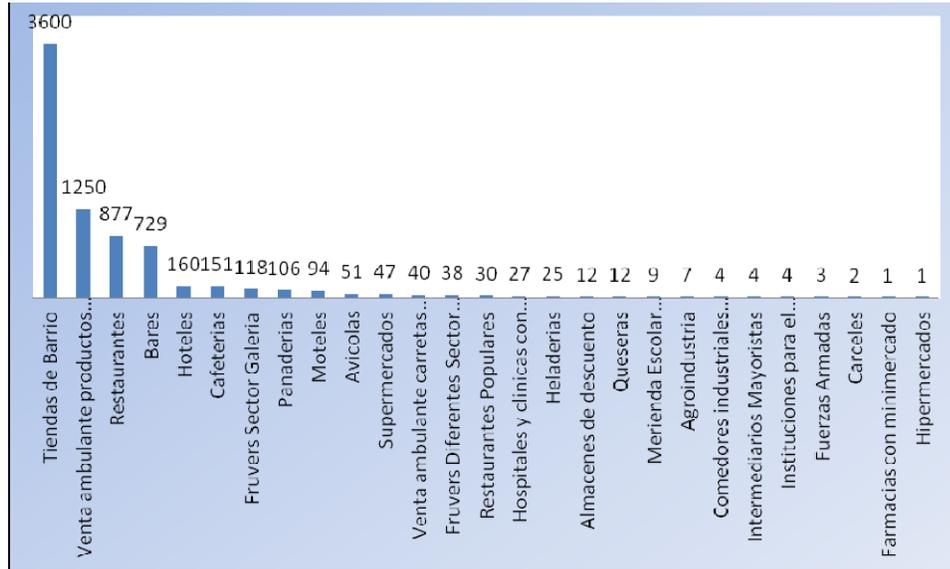
Para cumplir cada uno de los objetivos planteados en términos de la investigación se realizó la identificación de las diferentes ocasiones de consumo para la mora y el fríjol en la ciudad de Manizales, donde el estudio arrojó que las diferentes ocasiones de consumo de mora son: almíbar, aromática, chocolates, coberturas, cocteles, concentrado, cremas humectantes, dulce, esencias o fragancias, fruta deshidratada, helado, jabón, jugos, malteada, mermelada, mora congelada, mora en polvo, mora fresca, liofilizadas, postres, pulpas, rellenos de pastelería, salsas, té, tortas, vinos, vitamina o medicamentos y yogur.

Para el caso del fríjol, se identificaron las siguientes ocasiones de consumo: congelado, crema, deshidratado, empaque plástico, enlatados, dulces, picantes, granel, harina, principio de fríjoles, recalentado y sopa. Para mayores detalles de las ocasiones de consumo de la mora y el fríjol, se puede ver Anexo B.

### **2.2 Mercado Potencial**

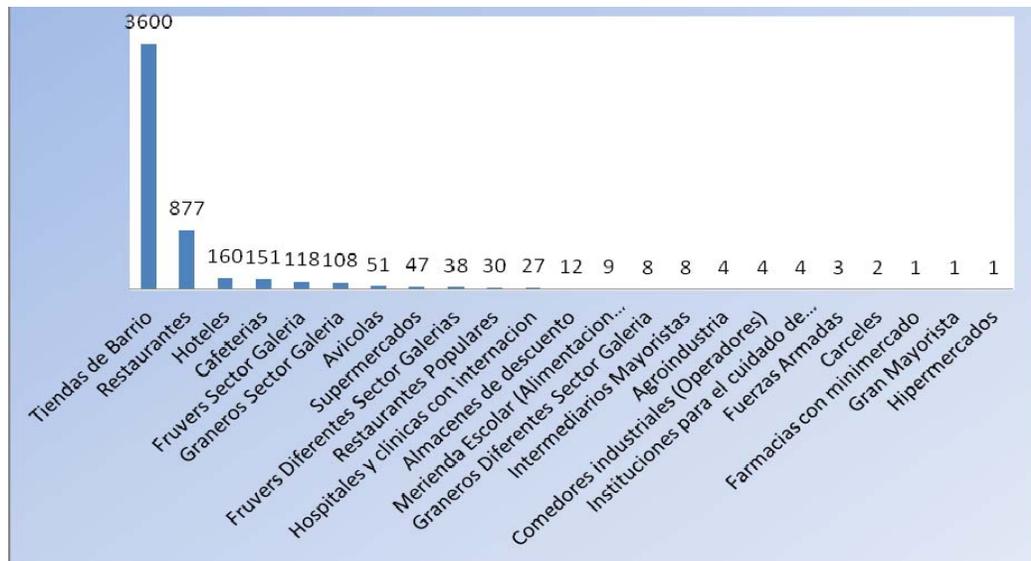
Después de identificar las diferentes ocasiones de consumo, se concreta a continuación el potencial de los diferentes tipos de mercado por su tamaño o número de establecimientos en la ciudad de Manizales.

Figura 1. Clientes potenciales de mora para la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Clientes potenciales de frijol para la ciudad de Manizales.



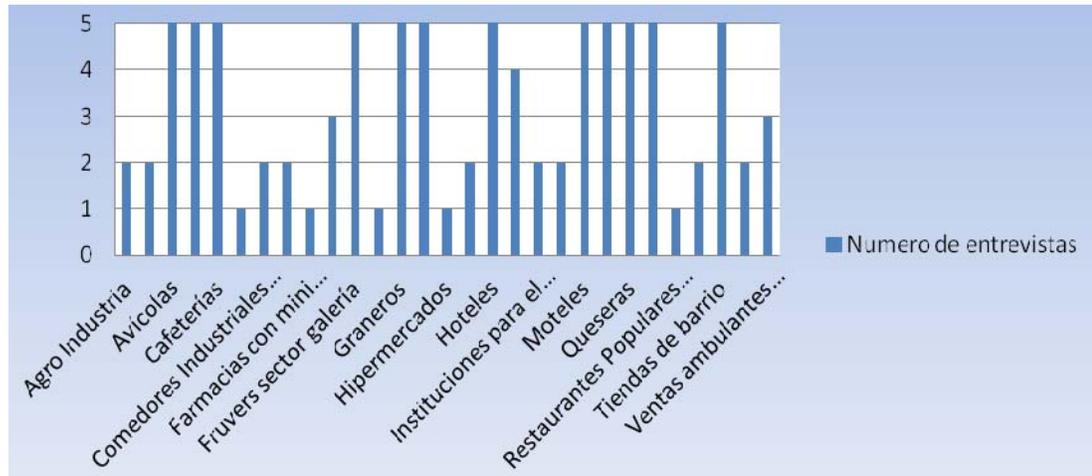
Fuente: Elaboración propia.

Después de determinar los diferentes tipos de mercado con su tamaño potencial en la ciudad de Manizales, se realizaron diferentes entrevistas con el objetivo de conocer los gustos y formas de pensar del consumidor para tener una aproximación a él, hallando así en el consumidor los parámetros para que una agropyme mejore su sistema de comercialización.

Es importante tener en cuenta, que el orden de la entrevista no fue desarrollado estrictamente, puesto que de acuerdo con el nivel cultural de éstos, se le dio la libertad al entrevistado, de suministrar la información en forma de diálogo, con el fin de generar confianza, sin nunca perder el objetivo de conseguir la información más relevante al aplicar dicho instrumento. Para conocer la entrevista, se puede consultar el Anexo C.

En total se realizaron 94 entrevistas a los diferentes tipos de mercado, a continuación se ilustrará cómo se distribuyó en cada uno de ellos.

Figura 1. Numero de entrevistas en los diferentes tipos de mercado



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a las entrevistas realizadas en los diferentes tipos de mercado, daremos a conocer los principales hallazgos en los mercados con mayor potencial de ventas, ya sea por su volumen de ventas, períodos de pago o precio de compra. Esta información fue extraída de la matriz principal realizada en el trabajo de grado, donde puede ser conocida en su totalidad en el Anexo E.

**2.2.1 Agroindustria.** Normalmente exigen documentación como RUT, carta de titularización de la cuenta bancaria y formato de codificación de la empresa; es común que tengan acuerdos comerciales con productores, cooperativas o asociaciones ubicados en diferentes zonas del país, los acuerdos comerciales se basan en la confianza o contratos, estableciendo los parámetros técnicos de la mora como grados de dulzura, madurez y cantidad de entrega por semana, precio del producto para el año, empaque en canastilla de 10 kilos o canecas de 50 kilos, períodos de pago entre 4 y 15 días. La mercancía es rechazada o aceptada según el resultado del examen realizado al momento

de llegada. Para la agroindustria es muy importante recibir producto sin trazas químicas, tanto, que están motivando la compra de productos naturales u orgánicos.

**2.2.2 Cárcel.** Exige documentación como Cámara y Comercio, registro Invima, cédula representante legal, RUT y factura. Normalmente se surten de fabricantes de la ciudad, plaza de mercado e intermediarios mayoristas, los precios de compra, tienden a ser altos, por las exigencias sanitarias y amplios períodos de pago, los pedidos se hacen semanal o mensualmente según el producto. El volumen de compra esta sujeto a minutas previamente establecidas. Usualmente por políticas internas de la organización deben manejar 2 o 3 proveedores por producto, los pagos son realizados a 30 días, en caso de que el producto tenga un problema después de recibido, se solicita la reposición de él. Para este tipo de mercados, es muy importante que los productos tengan certificaciones de calidad, porque estas, son soporte del bienestar de los reclusos.

**2.2.3 Comedores industriales.** Este tipo de mercado es uno de los más exigentes con los proveedores, en caso de Sodexo, el operador más grande del país, se debe cumplir con todos los requisitos presentados en la página de internet, alguno de ellos son: evaluación del producto, competitividad, capacidad técnica y logística del proveedor, entre otros. Este tipo de operadores se surte de empresas locales de manera semanal o mensual según el producto. Los pagos son realizados cada 60 o 90 días. Los precios de compra tienden a ser altos, por los altos requisitos. Dentro del contrato establecido con el proveedor, se establece lo acordado incluyendo la penalidad en caso de incumplimiento.

El principal interés para este tipo de mercados, es garantizar la inocuidad y suministro de los productos.

**2.2.4 Colegios.** La documentación exigida en este tipo de mercado, es Cámara y Comercio, RUT, factura de venta y lista de precios, usualmente buscan que los productos cumplan con las exigencias de ley, como es la fecha de vencimiento, lote y registro sanitario. Se surten de plaza de mercado o supermercado, los pedidos son realizados semanal o mensualmente. Los pagos son realizados de contado o 30 días, según el producto. A pesar de que tienen proveedores estables por tradición, no manejan ningún tipo de contrato o acuerdos especiales, los precios de compra, son los que está manejando el mercado en el momento. Su principal interés es garantizar el bienestar de los estudiantes.

**2.2.5 Fruvers.** Usualmente no exigen ningún tipo de documentación, se surten de mayoristas de la plaza de mercado, o de los diferentes camiones que llegan de las zonas productoras. En pocos casos como la mora, hacen acuerdos comerciales de precios y volúmenes fijos para todo el año. Según el producto, se surten todos los días o día de por medio, los productos son recibidos en canastilla, los pagos son realizados de contado. El mayor interés de los fruvers es manejar producto a un precio competitivo y de muy buena calidad.

**2.2.6 Graneros.** Este tipo de mercado no exige ningún tipo de documentación, usualmente se surten del mayorista de la ciudad y unas pocas veces, les compran a campesinos que llegan con volúmenes pequeños, aunque no les gusta mucho, porque él fríjol no está tratado para evitar la plaga. Surten sus negocios el viernes para estar

preparados el día de mercado, que es el sábado. Los pagos son de contado. El principal interés de los graneros, es manejar producto a un precio competitivo y de muy buena calidad.

**2.2.7 Heladerías.** Usualmente no exigen ninguna documentación, las compras la realizan semanal o quincenalmente, según el comportamiento del mercado. Los pagos son de contado o crédito máximo de 8 o 15 días. Usualmente se surten de fabricantes de la ciudad, plaza de mercado o supermercado, donde los precios de compra son los del mercado. Su principal interés es manejar productos de buena calidad.

**2.2.8 Hoteles.** La documentación exigida en este tipo de mercado es Cámara y Comercio, registró Invima, certificado de vehículos de carga cerrado y refrigerado según el producto y peso exacto por producto. Son muy exigentes en la calidad, fecha de vencimiento y lote del producto. Normalmente les compran a fabricantes, plaza de mercado y supermercados de la ciudad. Los pagos son realizados a 30, 60 o 70 días dependiendo del hotel y proveedor. Los pedidos son realizados semanal o mensualmente según el producto. Lo más importante para este tipo de mercado, es tener un proveedor confiable en calidad y capacidad de suministro en eventos especiales.

**2.2.9 Merienda escolar (operadores).** La documentación exigida en este tipo de mercado es Cámara y Comercio, ficha técnica del producto, muestra física, fecha de vencimiento y lote. Usualmente realizan los pedidos en base a una minuta previamente establecida semanal o mensualmente según el producto. Los pagos son realizados a 15 días para las frutas y verduras y 30 días para el resto de productos. Se surten de

fabricantes, productores y plaza de mercado. Manejan altos volúmenes de compra con precios muy competitivos. Su principal interés es manejar productos de excelente calidad para garantizar el bienestar de los usuarios de los comedores que operan.

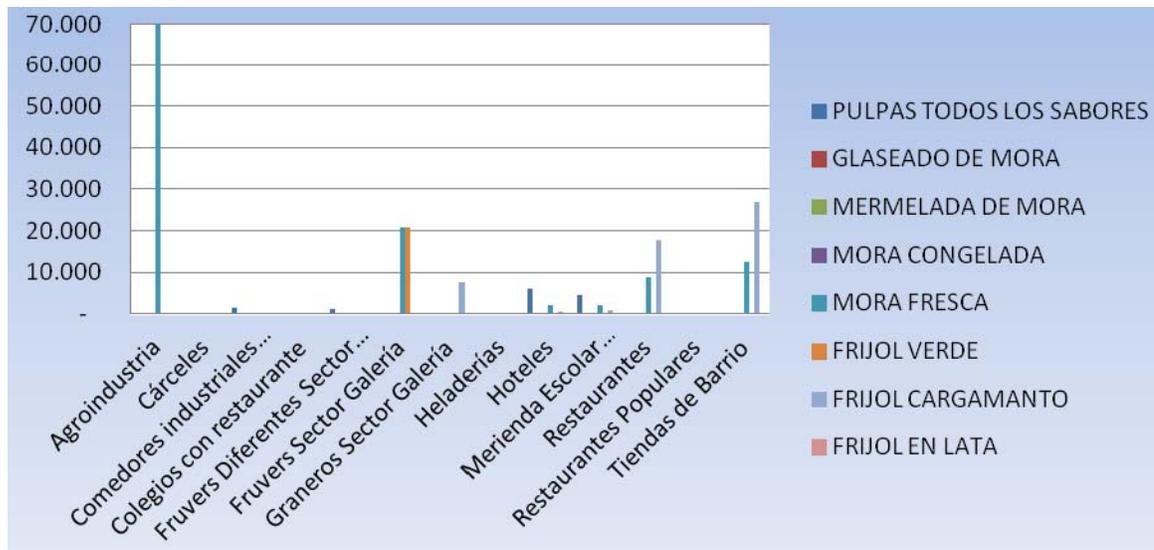
**2.2.10 Restaurantes.** Normalmente no exigen ningún tipo de documentación, los productos son comprados en supermercados de contado, usualmente se surten de forma diaria, en unos pocos casos tienen convenios con productores, donde llevan el producto semanalmente. El principal interés en este tipo de mercado es un producto de buen rendimiento en la cocina, fácil control del inventario y precio de compra competitivo.

**2.2.11 Restaurantes populares (operadores).** La documentación exigida en este tipo de mercado es Cámara y Comercio, ficha técnica del producto, muestra física, fecha de vencimiento y lote. Usualmente realizan los pedidos en base a una minuta previamente establecida semanal o mensualmente según el producto. Los pagos son realizados a 15 días para las frutas y verduras y 30 días para el resto de productos. Se surten de fabricantes, productores y plaza de mercado. Manejan altos volúmenes de compra con precios muy competitivos. Su principal interés es manejar productos de excelente calidad para garantizar el bienestar de los usuarios de los comedores que operan.

**2.2.12 Tiendas de barrio.** Este tipo de mercado no exige ningún tipo de documentación, usualmente compran los productos a distribuidores, la forma de pago es de contado. Su principal interés es que el proveedor le ofrezca una gran variedad de productos y facilidad de comprar solo lo que necesita, con una calidad buena.

Después de describir las características del comportamiento de los mercados con mayor potencial de venta, se plasma a continuación el consumo potencial en kilos por semana en los diferentes tipos de mercado. Para conocer el consumo de la totalidad de los diferentes tipos de mercado se podrá observar en el Anexo D.

Figura 1. Consumo potencial kilo/semana/tipo de mercado



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Marco Conceptual

Partiendo que el consumidor es el pilar principal de este trabajo, donde se identificaron sus gustos y formas de pensar para tener una aproximación a él, explorándolo a través de la entrevista y trabajo de campo, se debe apreciar lo que Paul A. Samuelson y Nordhaus en su libro *Economía* (Nordhaus, 2002), nos muestra; el concepto introducido por Keynes, donde una de las principales relaciones de la macroeconomía, es la función de consumo, en la cual se muestra la relación existente entre el nivel de gasto de consumo y el nivel de renta personal disponible. Keynes se basa en una hipótesis de que existe una relación empírica estable entre el consumo y la renta.

En el caso de Robert S. Pindyck y Daniel L. Rubinfeld en su libro *Microeconomía* (Rubinfeld, 2001), se encuentra que alrededor del consumidor, gira la teoría de la conducta de los consumidores, fundamentada en tres supuestos: Las preferencias de los consumidores, las restricciones presupuestarias y las elecciones de los consumidores. La preferencia de los consumidores, consiste en hallar la razón por la que las personas prefieren un bien a otro. En el caso de las restricciones presupuestarias se tiene en cuenta que los consumidores tienen una renta limitada, donde se restringe la cantidad de bienes que pueden comprar. Y finalmente en la teoría de la conducta de los consumidores, encontramos que las elecciones de los consumidores, dadas sus preferencias y sus rentas limitadas, están sujetas a la maximizar su satisfacción.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante determinar que el consumidor está en capacidad de tener indiferencia por un producto u otro, o incluso sustituirlo, según la utilidad que representa para satisfacerlo.

No se puede dejar de lado, lo que Roger A. Kerin, Eric N. Berkowitz, Steven W. Hartley y William Rudelius muestran en el libro *Marketing* (Kerin, et. al., 2004), que el comportamiento de los consumidores, está sujeto a acciones que comprenden las personas para comprar los productos y servicios, además de que también se deben tener en cuenta los procesos mentales y sociales que siguen esas acciones. A través de esto, se pueden analizar las razones para que el consumidor elija un producto y no otro. Apoyados en el proceso de decisión de compra, que está fundamentado en cinco etapas: Reconocimiento del problema, Búsqueda de información, Evaluación de alternativas, Decisión de compra y Comportamiento pos compra.

Para poder comprender el mercado, antes que nada debemos tener en cuenta que Paul A. Samuelson y Nordhaus en su libro *Economía* (Nordhaus, 2002), nos muestra que la curva de demanda del mercado es la suma de las demandas de todas las personas con cada uno de los precios. En cambio la curva de oferta de mercado de un bien se obtiene sumando horizontalmente las curvas de oferta de todos los productores de ese bien. En conclusión, el mercado es el mecanismo en el que los consumidores y oferentes determinan conjuntamente los precios y las cantidades de las mercancías en un sitio determinado.

En el caso de Robert S. Pindyck y Daniel L. Rubinfeld en su libro de *Microeconomía* (Kerin, et. al., 2004), encontramos que se define el mercado como un conjunto de compradores y vendedores que con sus interacciones reales o potenciales determinan el precio de un producto. Además, nos muestra que un mercado perfectamente competitivo, tiene numerosos compradores y vendedores, donde ninguno de ellos influye significativamente en el precio. También que las dimensiones de un mercado son las fronteras, tanto desde el punto de vista geográfico, como desde el punto de vista de la variedad de productos que se producen y venden.

Federico Sabria, Paulo Resende y Arnold Maltz *et al.* prologado por Tom Mentzer en el libro *Logística mejores prácticas en Latinoamérica* (Sabria, 2005), nos muestra que en el día de hoy el término logística es muy amplio, proveniente del vocablo griego logos, que significa cálculo o pensamiento. En la historia, el cálculo o pensamiento ha sido utilizado como instrumento de apoyo para operaciones militares en el mundo, donde finalmente ha tenido un reconocimiento acabando como herramienta estratégica militar. De acuerdo con lo que nos expresa este libro, la especialidad de la logística es determinar estándares y métodos de análisis en el diseño y operación de ésta, donde con el tiempo no solo habra sido utilizada en el ámbito militar, sino también en el sector empresarial.

En el caso de Roger A. Kerin, Eric N. Berkowitz, Steven W. Hastley y William Rudelius, en el libro *Marketing* (Kerin, et. al., 2004), nos muestra que el “marketing” se basa en la logística, para que los productos estén a disposición de los consumidores, en las cantidades, lugar, momento y condiciones requeridas. La ejecución de esta actividad

es llamada “la administración de la logística”, donde se explica qué es la práctica de organizar el flujo rentable de materias primas, productos en proceso de transformación y finalmente producto terminado, todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

En el caso de una pyme, encontramos que Bancoldex en su página oficial ([www.Bancoldex.com](http://www.Bancoldex.com)), hace referencia a esta palabra, “como las empresas pequeñas y medianas, con activos totales entre 500 y hasta 30.000 salarios mínimos legales vigentes”. Pero en el caso del sector agropecuario, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), exponen en la resolución 1133 de 2013 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), 2013), que la ley 607 del 2000 define a los pequeños productores agropecuarios como “los propietarios, poseedores o tenedores a cualquier título que directamente o con el concurso de sus familias exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos unidades agrícolas familiares (UAF)<sup>3</sup> y siempre que deriven de sus actividades agropecuarias, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zoo cría por lo menos el 70% de sus ingresos”.

Para el caso de los medianos productores los define como “los poseedores o tenedores que a cualquier título exploten un predio rural, que supere el área y los ingresos de dos unidades agrícolas familiar, en su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal,

---

<sup>3</sup> UAF: Numero de hectáreas que se necesitan para satisfacer el ingreso promedio mensual esperado.

pecuaria, piscícola, silvícola o de zootecnia y hasta cinco UAF (unidades agrícolas familiares) y que no superen en ingresos los diez salarios mínimos mensuales vigentes”.

Según el Plan Frutícola Nacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (2006) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006), los cultivos de frutales en Colombia generan en promedio 2,94 empleos por hectárea, entre directos e indirectos. El 92,4% de las explotaciones frutícolas están en manos de fruticultores pequeños, donde usan poca tecnología; el 5,3% corresponden a aquellos que usan algo de tecnología y solamente el 2,3% son productores o empresarios con cultivos tecnificados. A pesar de esto, la falta de cultura de agremiación y cooperativismo impide el buen desempeño en productividad, implementación de tecnología y alternativas comerciales.

De acuerdo a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, (Corpoica) regional 7 y el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (Pronatta), con sus investigadores Germán Franco y Manuel José Giraldo C (Corporacion Colombiana de Investigacion Agropecuaria (Corpoica) y el Programa Nacional de Transferencia de Tecnologia (Pronatta)), nos muestra que la mora es un fruto, originario de las zonas altas de América Latina, principalmente en Ecuador, Colombia, Panamá, Salvador, Honduras, Guatemala, México y Estados Unidos. Los frutos de la mora, ricos en antioxidantes, pueden llegar a ser, grandes, medianos o pequeños en su tamaño, debido a que maduran de forma dispereja, y su floración no es

homogénea. Aunque la producción de mora es continua, se presentan épocas de mayor producción con intervalos entre 5 y 6 meses.

En el caso el libro del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural *Manejo fitosanitario del cultivo de la mora* (Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011), nos complementa, que las fuertes olas invernales, existentes en las últimas temporadas, han sido grandes retos para los productores y comercializadores de mora, por el aumento de los problemas fitosanitarios.

De acuerdo con la CCI (Corporación Colombia Internacional, 2000), el cultivo de fríjol es uno de los más importantes en el país, especialmente en climas fríos y medios, en economías campesinas. Además encontramos que de acuerdo al manual técnico de buenas prácticas agrícolas en la producción de fríjol voluble (Jesús Hernando Arias Restrepo), nos muestra que el fríjol es generador de ingresos y empleo rural para la producción o parte de la base de la canasta familiar. Además el fríjol es una leguminosa alta en proteína y minerales esenciales, a cuyo cultivo se dedican 120.000 pequeños productores.

## **2.4 Presentación y Análisis de Resultados**

Con el desarrollo del presente estudio, fundamentado en un estudio exploratorio concluyente de las oportunidades de comercialización para una agropyme de mora y fríjol en la ciudad de Manizales, tomando como punto clave los resultados arrojados por el

estudio de campo y la aplicación del instrumento estadístico, en este caso la entrevista personalizada, se ha tenido una aproximación al consumidor donde se explorarán sus gustos y formas de pensar para identificar el tipo que una agropyme requiere para su producto.

La información recopilada en este estudio demuestra que las oportunidades de comercialización han sido conservadoras y tradicionalistas por parte de los productores primarios o agropymes, convirtiéndose en un mercado, que permite a los intermediarios sacar provecho en adquirir el mayor porcentaje de utilidad en la cadena de valor.

Se podría afirmar, que esta estructura de comercialización, teniendo en cuenta el contexto colombiano en el sector agropecuario, tiene la necesidad de realizar modificaciones, para lograr la obtención de mayores utilidades en el sector y la perduración en el mercado, sin generar conflicto de intereses entre las diferentes partes.

Este trabajo tiene como fin principal, aproximar las agropymes a los diferentes tipos de mercado que hay en la ciudad de Manizales, sin dejar de lado los gustos y formas de pensar del consumidor. Es aquí donde la información recopilada a través de las entrevistas como fuente primaria, y diferentes documentos como el de la Corporación Colombia Internacional (Corporación Colombia Internacional, 1999) y el Plan Frutícola Nacional, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006),

confirman la realidad del sector agropecuario a nivel de competitividad y comercialización en Colombia.

La dificultad que se ha generado con los intermediarios por abuso de poder y la carencia de intervención por parte del Estado, en la regulación de la informalidad e intermediación, han sido evidentes a lo largo del tiempo, donde se evidencia un trabajo poco efectivo, que ha llevado a que el día de hoy, el sector agropecuario haya tocado fondo y este en crisis.

Es importante resaltar el papel que juega el Estado en el sector agropecuario, con la regulación, control y seguimiento del mercado, sin que le dé prioridad a que el mercado en libre competencia se regule. Ya que no puede dejar de lado, que la falta de competitividad en los costos de producción, a diferencia de los productos importados, se debe a la baja infraestructura, tecnología, asociatividad y regulación en los empaques adecuados para la comercialización de los productos, tal como lo expresa el artículo del Plan Frutícola Nacional, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

En cuanto al panorama planteado, se quiere mostrar un amplio portafolio de oportunidades en tipos de mercado, para que las agropymes hallen el consumidor y tipo de mercado que requieren para sus productos, por años o décadas los productores del sector primario o agropymes no han tenido conocimiento de la gran cantidad de

posibilidades de consumidores que hay en el mercado. Por tradición, los productores del sector primario son conservadores y se han restringido del gusto de explorar nuevos mercados para mejorar las utilidades y garantizar la subsistencia en el mercado con el tiempo. Aunque, también es cierto, que estos pequeños productores de mora y fríjol, que se han caracterizado por tener pequeñas parcelas de producción, no han tenido un apoyo continuado por parte del gobierno, con el agravante de una falta de tecnología e infraestructura en el campo, que conlleva a carecer de competitividad. Esta conjugación de hechos de los productores y gobierno, lo han sabido aprovechar por largos períodos los intermediarios, donde han sabido conectar lo que en el sector agropecuario ha faltado: una estructura de comercialización. La falta de cooperativismo y unión entre los pequeños productores ha sido un veneno mortal, combinado con la falta de tecnología y capacidad de producción en volumen.

La falta de oportunidades comerciales para las agropymes se debe principalmente, al el temor de salir a buscar oportunidades. Los productores del sector primario, encerrados en sus tierras, no se han dado cuenta del interés que tiene el consumidor en los diferentes tipos de mercado, de evitar tener negocios con los intermediarios, sino directamente con los productores, tal como arroja la información en las entrevistas. Tanto el productor como el consumidor son consientes que éste se queda con la mayor porción de las utilidades.

Al conocer las alternativas de comercialización, plasmadas en el trabajo, se puede identificar el tipo de mercado y consumidor que cada productor requiere para

comercializarse. El amplio abanico de oportunidades, que se han identificado en este trabajo, demuestra que el mercado es muy amplio, pero lamentablemente hay desconocimiento de él.

Para poder acceder al amplio abanico de oportunidades en los diferentes tipos de mercado que plasmamos en este trabajo, se deben mezclar la tierra y el azadón con la miel de hablar y conocer al consumidor. Por esta razón, los productores del sector primario o lectores interesados en este trabajo, pueden ver en detalle en el cuerpo del trabajo y los anexos, una aproximación de los diferentes tipos de mercado y los gustos del consumidor. Pero también se debe ser consciente que una lectura no es suficiente para lograr un cambio. Para lograr este cambio, se debe dejar un poco de lado el conservatismo e incorporar un poco más la exploración de nuevas tendencias, como es el cooperativismo, y la producción sana y orgánica.

Es interesante comprender y analizar la información adquirida en las entrevistas, como esa que dice que el mercado puede aceptar desde uno pequeño hasta el más grande productor, donde el productor debe ser consciente que las mayores preocupaciones del consumidor en los diferentes tipos de mercado, se da por falta de conocimiento. El productor de la agropyme ha realizado esfuerzos en acceder a estos tipos de mercado de forma inconstante, con empaques inapropiados o calidad no aceptada. Se debe ser consciente, que cada tipo de mercado, está acostumbrado a comprar los productos de cierta forma y es así como deben ser llevados.

Todo lo anterior, lleva al resultado que a pesar de la falta de conocimiento de los productores del sector primario en los diferentes tipos de mercado y oportunidades de comercialización, se debe seguir avanzando en la incorporación de estos en él. Además, no se puede permitir que la falta de organización en el gremio, desmotiven el empresarismo en la agroindustria colombiana, evitando así la integración vertical con la producción, como es el caso de la caña de azúcar en el Valle del Cauca, un ejemplo a seguir.

Cada agropyme se debe autoevaluar, se deben tener en cuenta su capacidad y las condiciones que necesitan los consumidores, para que tanto el consumidor como el productor queden satisfechos en sus necesidades. Para esto el lector puede hacer uso de los resultados obtenidos y seleccionar oportunidades claves al momento de la comercialización que podrá encontrar en el cuerpo de este trabajo.

### **3. Conclusiones**

Al revisar las diferentes ocasiones de consumo, tipos de mercado y potencial de ventas, encontramos que las agropyme de mora y fríjol, cuentan con los elementos necesarios para incorporarse en un ambiente competitivo, garantizando una mejor utilidad y permanencia en el mercado con el tiempo. Dejando a los intermediarios en un papel pasivo.

Puntualmente en la identificación de los diferentes tipos de mercados, desde grandes y medianas empresas, hasta pequeños mercados de consumo en la ciudad de

Manizales, se evidencia que el portafolio de oportunidades, en tipos de mercado como en potencial de ventas, cada uno de ellos es muy amplio.

La información que se ha recopilado a través de las entrevistas y documentos, debe ser tomada en cuenta para lograr una aproximación al consumidor y así identificar, los gustos y formas de pensar, de acuerdo al tipo de mercado al que se quiere ingresar.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos concluir que se debe trabajar en cinco estrategias para fortalecer las diferentes oportunidades de comercialización: se observa una tendencia de consumo de productos sin trazas químicas, naturales y orgánicas. Las agroindustrias, están haciendo un esfuerzo muy importante por incentivar la producción natural y orgánica sin trazas químicas, ya que la demanda a nivel internacional cada vez es mayor; y a nivel nacional se está creando la cultura de consumo.

Generación de confianza, el consumidor cada vez tiene más conocimiento, y capacidad para exigir un producto de calidad, que cumpla con las condiciones de salubridad, estas se generan con la construcción de marca y el cumplimiento de la normatividad sanitaria

Logística y distribución, se identificó que hay mercados interesantes, donde el consumo por cliente, puede llegar a ser aparentemente bajo, pero si se tiene en cuenta el mercado potencial con el total de posibles clientes, los volúmenes de venta son altos, a un adecuado sistema de ventas y distribución.

Comercial, se identifica la necesidad de dirigir esfuerzos comerciales hacia los sectores con mayor proyección de ventas, según la estrategia y capacidad de la agropyme de mora y frijol, sea por su volumen de compra, períodos de pago o alto precio de compra, como son: agroindustrias, cárceles, comedores industriales, colegios, fruvers, graneros, heladerías, hoteles, merienda escolar (operadores), restaurantes, restaurantes populares (operadores) y tiendas de barrio.

De la misma forma se deben descartar oportunidades de comercialización, por su bajo consumo, largos plazos de crédito, o bajos precios de compra como: almacenes de descuento, avícolas, bares, cafeterías, farmacias con minimercado, mayoristas, hipermercados, hospitales, intermediarios mayoristas, instituciones para el cuidado de personas mayores, moteles, panaderías, queseras, y supermercados.

No se pueden dejar de lado mercados interesantes como es el caso de las carretillas ambulantes, y los mayoristas con el fin de evacuar inventarios por una sobre producción en la cosecha.

Lo que se percibió a partir de este estudio fue un consumidor, con objetivos claros a la hora de abastecer su demanda, cada tipo de mercado tiene unas condiciones o preferencias de consumo, donde se facilita el mercadeo de los diferentes productos.

## Referencias

(s.f.). Recuperado el 16 de 05 de 2014, de <http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/9934.jpeg>

(Septiembre 13 de 2011). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://dietamediterraneasana.blogspot.com/2011/09/mermelada-de-moras-silvestres.html>

Adictos a la buena cocina. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://recetas.tavoalencia.com/recetas/confit-de-pato/>

Alibaba. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://spanish.alibaba.com/product-free/garbanzo-bean-flour-121448252.html>

Allbiz. (08 de Septiembre de 2011). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.hu.all.biz/es/frijoles-congelados-g1171>

Arias Restrepo, Jesus Hernando, T. R. (s.f.). FAO. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.fao.org.co/manualfríjol.pdf>

Blend Coberturas. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://w3.blendcoberturas.com.br/espanol/?portfolio-item=cobertura-de-mora>

Bushs Best. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.frijolesbush.com/es\\_US/products/details.jsp?upc=3940001690](http://www.frijolesbush.com/es_US/products/details.jsp?upc=3940001690)

Cicina en Casa. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://cocina.linio.com.co/postres/postre-maria-luisa-la-tradicional-torta-paisa/>

Cocina en casa. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://cocina.linio.com.co/postres/postre-maria-luisa-la-tradicional-torta-paisa/>

Compañía Nacional de Chocolates. (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.chocolates.com.co/es/content/montblanc-chocolate-blanco-con-trozos-de-mora>

Corporacion Colombia Internacional. (1999). Agronet. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de [http://www.cci.org.co/cci/cci\\_x/Sim/Perfil%20de20Productos/perfilmora4.html](http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Perfil%20de20Productos/perfilmora4.html)

Corporacion Colombia Internacional. (Junio de 2000). Agronet. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005113154613\\_perfilfrjol8.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005113154613_perfilfrjol8.pdf)

Corporacion Colombiana de Investigacion Agropecuaria (CORPOICA) y Programa Nacional de Transferencia de Tecnologia (PRONATTA). (s.f.). Agronet. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_si2/Cultivo%20de%20la%20mora.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/Cultivo%20de%20la%20mora.pdf)

Cutanda vinos y licores. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.vinoscutanda.com/es/alimentacion-gourmet/2379-moras-enteras.html>

El paraíso distribuidora de granos. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.inversioneselparaiso.com/despliegaprod.php?codigo=9>

Essenz. (19 de Noviembre de 2013). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.essenzvap.es/diy-cocteles-de-essenzias-y-aromas-evocadores/>

Evisos. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://lara.evisos.net/fotos/anuncio/pulpa-de-fruta-de-merida-100-concentradas-id-610665>

Facilísimo. (30 de Julio de 2010). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de [http://cocina.facilissimo.com/recetas/postres/moras-en-almibar\\_108403.html](http://cocina.facilissimo.com/recetas/postres/moras-en-almibar_108403.html)

Federacion Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas. (Agosto de 2010). Fenalce. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de [http://www.fenalce.org/archivos/situa\\_frjol.pdf](http://www.fenalce.org/archivos/situa_frjol.pdf)

Frisby. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.frisby.com.co/menu/postres/mora/>

Hierba Medicinal. (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.hierbamedicinal.es/ihlevital-antioxidantes-polvo-100g>

Hogar Fem. (19 de Marzo de 2013). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.actitudfem.com/hogar/articulo/receta-de-crema-de-frijol>

Hogar Util. (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.hogarutil.com/cocina/recetas/postres/201209/mermelada-moras-16391.html>

Ibero Express S.L. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.iberexpress.es/PULPA\\_DE\\_MORA\\_X\\_250\\_X\\_24.php?idioma=spanish](http://www.iberexpress.es/PULPA_DE_MORA_X_250_X_24.php?idioma=spanish)

Instituto Colombiano Agropecuario ICA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). Manejo fitosanitario del cultivo de la mora, medidas para la temporada invernal. Bogotá, D.C.: Produmedios.

Javi Recetas. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://javirecetas.hola.com/frijoles-receta-de-frijoles/>

Jhonson a family company. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.glade.com/en/Products/fresh-berries-room-spray>

La Glorieta. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://laglorieta.com.mx/productos/natural-shake/>

Laive es vida. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://laiveesvida.com/web/catalogo/yogurt-bio-mora-familiar/>

Makro. (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.makrovirtual.com/soledad/index.php/review/product/list/id/5174/category/556/>

Maksym, G. (s.f.). Dreamstime. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://es.dreamstime.com/fotos-de-archivo-libres-de-regal%C3%ADas-mora-en-un-fondo-blanco-image17364508>

Maksym, G. (s.f.). dreamstime. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://es.dreamstime.com/fotos-de-archivo-libres-de-regal%C3%ADas-mora-en-un-fondo-blanco-image17364508>

Mercaenlinea. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.mercaenlinea.co/index.php/nuevos-productos/jabon-lux-deseo-de-mora-x-3-und.html>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder). (2013). Incoder. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O\\_2013/CONVOCATORIAS/IAT/IAT\\_Directa/Junio\\_28/1133.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O_2013/CONVOCATORIAS/IAT/IAT_Directa/Junio_28/1133.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, F. n. (Noviembre de 2006). Asohofrucol. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_18\\_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf)

Mundo spa line. (11 de Abril de 2014). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://colombia.mundospaline.com/blog>

Nordhaus, P.A. (2002). Economía. 17 ed. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill.

Oriental. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://tisanaoriental.com/linea/aromatica-frutal-oriental>

Oriental. (s.f.). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://tisanaoriental.com/producto/te-negro-mora>

Pika Pizza. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://pikapizza.wordpress.com/menu/bebidas/jugo-valle-mora/>

Pizza Hut. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://pizzahut.hn/sopa-de-frijoles/>

Planeación, D. N. (06 de 2013). Informe Corporación Colombia Internacional 2010-2012.

Programa de transformacion productiva. (2012). Proexport. Recuperado el 14 de septiembre de 2013, de [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/4\\_El%20sector\\_agricola\\_en\\_el\\_Programa\\_de\\_Transformacion\\_Productiva.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/4_El%20sector_agricola_en_el_Programa_de_Transformacion_Productiva.pdf)

Pronaca. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.pronaca.com/site/principalHogar.jsp?arb=1030&cdg=8254>

Roger A. Kerin, E. N. (2004). *Marketing*. 7 ed. México, D.F.: McGraw-Hill.

Rubinfeld, R. S. (2001). *Microeconomía*. 5 ed. Núñez de Balboa, Madrid: Prentice Hall.

Sabria, Federico, P. R. (2005). *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. Polanco México, D.F.: Internacional Thomson Editores.

Sal y Azucar. (31 de Julio de 2010). Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://salyazucar-celes.blogspot.com/2010/07/helado-de-moras.html>

Selectos Merida. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://selectosmerida.blogspot.com/2013/08/vinos-de-mora-ponches-mistela-de-frutas.html>

Simplot. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.antad.biz/micrositio/inicio/3209>

Steak House. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.simpsonsburguers.com/carne\\_asada\\_por\\_kilos2.htm](http://www.simpsonsburguers.com/carne_asada_por_kilos2.htm)

Supermercado Virtual. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.omnimall.com.do/smarket/clight-jugo-de-mora-en-polvo-9gr-p-83.html>

Tea Time. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.teterimundi.com/frutas-bosque-infusi%C3%93n-p-144.html?language=es>

Vive Fruta 100%. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://vivefruta100.com/productos.htm>

Yelp. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de [http://www.yelp.com/biz\\_photos/donde-adela-orange?select=NzkTpuAUmVL0Y5OUGLasQQ#NzkTpuAUmVL0Y5OUGLasQQ](http://www.yelp.com/biz_photos/donde-adela-orange?select=NzkTpuAUmVL0Y5OUGLasQQ#NzkTpuAUmVL0Y5OUGLasQQ)

Zenu. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.zenu.com.co/frijoles-antioquenos-con-tocino.html>

## ANEXO A. Informe de Trabajo de Campo.

Teniendo en cuenta la complejidad y el informalismo del sector agro en el país, para abarcar el trabajo de campo correspondiente a la investigación, fue necesario realizar entrevistas de manera informal a diferentes personas pertenecientes a este gremio, en el periodo comprendido entre los meses de diciembre de 2013 a enero de 2014, ya que las instituciones encargadas de manejar las diversas bases de datos, no poseen la información actualizada y discriminada por actividades, incluso cuentan con información desactualizada, incompleta y repetitiva.

A continuación se relaciona la lista de personas entrevistadas:

Nombre	Institución	Actividad
Carolina Parra Guío	Cámara de Comercio de Manizales por Caldas	Profesional de mercadeo y publicidad
Adriana Cristina Mejía	Cámara de comercio de Manizales por Caldas	Directora unidad de desarrollo regional
Eduardo Montes	Asociación Hortofrutícola de Colombia	Coordinador Asohofrucol Caldas
Carlos Mario Nieto	Asociación Hotelera y Turística de Caldas	Secretario
Paula Ocampo	Fundación Nutrir	Nutricionista
Sandra Ortega	Cooperativa Coosobién	Nutricionista
Néstor Alexander García	Alcaldía de Manizales	Inspector de vigilancia y control de espacio público
Myriam Valencia	Dirección Territorial de Salud de Caldas	
Gloria Mercedes Salazar	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Caldas	

Nombre	Institución	Actividad
Claudia Mariza Valencia	Alcaldía de Manizales / Secretaría de Salud	
Fabio Arley	Dirección Territorial de Salud de Caldas	Coordinador Programa Alimentos
Carlos Gilmar Cardona	Alimentos Polar	Jefe de ventas Eje Cafetero
Diana Marcela Zapata	Asociación Gota de Leche Manizales	Nutricionista
Milena Ramírez	Confamiliares	Nutricionista
	Granero Depósito Nacional	Cotero
Julio Navas	Surtipapa la 17	Dueño
Álvaro Marín	Fruver informal sector galerías	Dueño

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO B. Ocasiones de consumo.****Mora**

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Almíbar	 <p>(Facilísimo, 2010)</p>
Aromáticas	 <p>(Oriental)</p>
Chocolates	 <p>(Compañía Nacional de Chocolates)</p>
Coberturas	 <p>(Blend Coberturas)</p>

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Cocteles	 <p>(Essenz, 2013)</p>
Concentrado	 <p>(Evisos)</p>
Cremas	 <p>(Mundo spa line, 2014)</p>
Dulce	 <p>(2011)</p>
Esencias ó fragancias	 <p>(Johnson a family company)</p>

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Fruta deshidratada	 (Tea Time)
Helado	 (Sal y Azucar, 2010)
Jabón	 (Mercaenlinea)
Jugo	 (Pika Pizza)
Malteadas	 (La Glorietta)

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Mermelada	 (Hogar Util)
Mora congelada	 (Vive Fruta 100%)
Mora en polvo	 (Supermercado Virtual)
Mora fresca	 (Maksym)
Moras liofilizadas	 (Cutanda vinos y licores)
Postres	 (Frisby)

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Pulpa	 <p>(Ibero Express S.L)</p>
Relleno de pastelería	 <p>(Pronaca)</p>
Salsa	 <p>(Adictos a la buena cocina)</p>
Té	 <p>(Oriental)</p>
Tortas	 <p>(Cocina en casa)</p>

Ocasiones de consumo de mora	Representación Gráfica
Vino	 <p>(Selectos Merida)</p>
Vitaminas o medicamentos	 <p>(Hierba Medicinal)</p>
Yogurth	 <p>(Laive es vida)</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Frijol

Ocasiones de consumo	Representación gráfica
Congelado	 <p>(Allbiz, 2011)</p>

Ocasiones de consumo	Representación gráfica
Crema	 <p>(Hogar Fem, 2013)</p>
Deshidratado	 <p>(Simplot)</p>
Empacado	 <p>(Makro)</p>
Enlatados	 <p>(Zenu)</p>
Frijoles dulces	 <p>(Javi Recetas)</p>

Ocasiones de consumo	Representación gráfica
Frijoles picantes	 <p>(Bushs Best)</p>
Granel	 <p>(El paraíso distribuidora de granos)</p>
Harina	 <p>(Alibaba)</p>
Principio de frijoles	 <p>(Steak House)</p>
Recalentado	 <p>(Yelp)</p>

---

Ocasiones de consumo

---

Representación gráfica

---

Sopa



(Pizza Hut)

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO C. Entrevista.**

### **Introducción a la entrevista**

Buenos Días Señor (a).....

Mi nombre es....., en este momento estoy realizando el trabajo de grado de la Maestría en Administración para la Universidad EAFIT

De ante mano, quiero darle las gracias por permitir este espacio para la entrevista.

Voy a ilustrar un poco el objetivo de esta entrevista. Como usted ya conoce, yo soy estudiante de la Universidad EAFIT y estamos trabajando de una manera significativa para conocer oportunidades de comercialización de mora y frijol. Para nosotros es importante tener en cuenta su opinión, de esta forma estableceremos los gustos y condiciones de compra para satisfacer sus necesidades.

El proceso que seguiremos para lograr este objetivo, es realizar una serie de preguntas abiertas en entrevistas con varias personas, incluido usted. Lo que deseamos conocer, son las experiencias que ha tenido con los pedidos de mora y frijol, qué le ha gustado de su proveedor al ofrecerle el producto, cómo le gustaría que fuera, o cómo debe ajustarse de acuerdo a sus necesidades, en general nos gustaría que nos aportara su experiencia para hacer un estudio de buena calidad y que genere una oportunidad para el sector agrícola de nuestra región.

Realizaremos entrevistas a diferentes negocios y empresas seleccionadas de manera aleatoria en Manizales; y a personas como usted, que han realizado pedidos de mora y frijol.

En el transcurso de la entrevista, tal vez le solicite aclaración de algunas respuestas con el fin de garantizar el buen término de ésta, es importante que usted se deje llevar por las respectivas aclaraciones.

Le informo y le solicito que por efectos de seguridad y transparencia del estudio académico, esta entrevista será grabada; esto nos permitirá revisarla y analizarla posteriormente, así determinaremos los puntos de relevancia de nuestro estudio, de esta forma no dejaremos pasar ningún detalle importante para mejorar nuestra investigación. Puede estar tranquilo con la grabación, ya que esta es de estricta confidencialidad y con fines académicos. Solo se tratarán temas relacionados con la comercialización de mora y frijol. Es importante para nosotros, establecer que si en algún momento desea detener la entrevista, lo puede hacer con total tranquilidad.

Queremos garantizarle que esta entrevista no es un proceso de venta ni de recolección de información para bases de datos. ¿Tiene alguna pregunta antes de que comencemos?

**Preguntas:**

Señor (a)..... Primero dígame un poco sobre usted. ¿Qué ocupación tiene actualmente? ¿Qué antigüedad tiene en ella? De una manera breve descríbame un día normal suyo.

Ahora cuénteme ¿qué tal le parece? o ¿cómo se siente?, respecto a la experiencia que ha tenido en el momento de hacer los pedidos de mora y frijol, ¿Qué características le han ofrecido sus proveedores?

Al momento de usted decidir a quién le va a comprar el producto, ¿Qué es lo que más le gusta o considera importante debe tener su proveedor? ¿Por qué lo considera importante? ¿Qué no le gusta o qué considera se debe cambiar en la forma en que su proveedor le vende los productos? y ¿por qué?

¿Cómo compara diferentes proveedores que ha tenido? ¿Cuál considera es mejor y por qué? ¿Qué aspectos poco favorables encuentra en los proveedores que no ha preferido?

¿Conoce usted características en otros proveedores que le han gustado o desearía que su proveedor actual tuviera?

¿Cuénteme la mejor experiencia que usted ha tenido al momento de hacer un pedido con el proveedor? Ahora, ¿dígame sobre una experiencia negativa?

¿A usted le gustaría que su proveedor le tomara el pedido vía telefónica?

¿Qué cree usted que debe tener un proveedor de frijol o mora para que sea bueno?

Si usted tuviera la oportunidad de cambiar una o dos características de su proveedor de frijol, ¿qué le cambiaría? ¿Por qué?

¿Existe algún tema que usted considera importante decirme y no le fue preguntado?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

### **Preguntas de ampliación**

¿Por qué dice eso?

¿Por qué se siente de esa manera?

¿Por qué prefiere eso?

¿Por qué es importante eso para usted?

¿Por qué sería mejor de esa forma?

¿Cuénteme un poco más?

## **Objetivos principales en la recolección de información**

### **Condiciones de codificación en la empresa**

¿Cuál es la documentación necesaria para venderle a la empresa?

¿Cómo debo estar constituido para venderles? ¿Persona Natural o Jurídica?

¿Cuál es el nombre y teléfono del Gerente?

¿Cuál es el nombre y teléfono del jefe de compras?

### **Condiciones de entrega**

¿Cuáles son los requisitos de calidad al comprar el producto?

¿Cuáles son los requisitos en el empaque?

¿Cuál es el lugar de entrega?

¿Qué día se entrega la mercancía?

¿Cuál es el horario de entrega?

¿Cuánto es el volumen mínimo que aceptan por entrega?

¿Cuánto es el volumen máximo que aceptan por entrega?

¿Cuáles son las condiciones en el transporte de los alimentos?

¿Cuál es la frecuencia de entrega?

¿Quién hace el descargue en el lugar de entrega?

### **Negociación del producto**

¿Cada cuanto se negocia el precio del producto?

¿Cuál es el precio Mínimo del producto en la historia?

¿Cuál es el precio Máximo del producto en la historia?

¿Qué solicitudes de promociones hacen?

¿Qué restricciones sanitarias tienen?

¿Qué cláusulas por incumplimiento manejan?

### **Otros Proveedores**

¿Cómo y dónde compran el producto?

¿A quién le están comprando el producto?

## **Pagos**

¿Qué periodos de pagos manejan?

¿Cuál es el medio de pago?

¿Cómo es la metodología de producto descartado o perdida del producto? ¿Quién lo asume?

## **Demanda**

¿Cada cuánto se realizan las órdenes de compra?

¿Cómo es la metodología para hacer los pedidos?

¿Dígame cuáles son los productos que más rotan en tu negocio? ¿Qué marcas?

¿Qué problemas le ve al frijol y la mora que le entregan? ¿Cómo le gustaría que se lo entregaran?

¿Cómo le gusta que le llegue el producto?

¿Cómo se le facilita que le llegue el producto?

## **Negociaciones Especiales**

¿Tiene marca propia? ¿Cuál?

¿Tiene negociaciones especiales con algunos clientes según el volumen?

¿Cuántas marcas tiene por producto?

¿Ofrecen servicio de maquila?

¿Costo de la maquila?

¿Condiciones para maquilar?







	Agroindustria	Almacenes de descuento	Ancianos	Avícola	Bares	Cafeterías	Cárcel	Carretillas (calle)	Colegios	Comedores industriales	Farmacia con minimercado	Fruver galería calle	Fruvers	Fruvers galería	Gran mayorista Frijol	Graneros	Heladerías	Hipermercados	Hospitales	Hotel	Intermediario mayorista frijol	Intermediario mayorista mora	Merienda escolar	Motel	Panadería	Quesera	Restaurantes	Restaurantes populares	Supermercados	Tiendas		
Demanda de producto	Mora fresca: 40 - 90 toneladas mensuales según la empresa.	Pulpa x 250 grs: 240 Unds/Mes	Pulpa: Cada día de la semana es un sabor diferente. 90/kilo/ mes/todos los sabores	Relleno de pastelería: 20 kilos/mes	Pulpas x 250 gr: 3 unds/semana/todos los sabores	Mora: 1 kilo/semana	Pulpa: 80 kilos/mes/sabor (cada día de la semana es un sabor diferente)	Mora: 80 kilos/día (temporada cosecha)	Mora: 25 kilos/mes	Pulpa: 385 kilos/semana/todas las empresas de Manizales (todos los días es un sabor diferente)	Frijol: 21 lbs./semana	Frijol verde desgranado: 200 kilos/semana	Mora bolsa 250 gr: 20 - 30 /kilos/semana	Mora bolsa 250 gr: 25 kilos/día	Cargamanto: 4.000 kilos/mes	Frijol cargamanto: 70 kilos/semana	Mora: 6 kilos/semana	Pulpas 250 gr: 10 kilos/día/todos los sabores	Pulpa: 3 k/día/un sabor por semana	Pulpa: 150 kilos/mes/todos los sabores	Cargamanto: 2.500 kilos/mes	Mora: 150 - 200 kilos/día	Mora: 240 kilos/semana/Manizales	No consumen mora y Frijol	Cobertura: 1 galón/semana	Coberturas: 1 - 2 kilos/semana	Frijol: 20 kilos/semana	Mora: 240 kilos/semana/Manizales	Mora: 12 k/semana	Frijol: 15 lb/semana		
		Mora Congelada x 500 gr: 150 und/mes	Frijol: 6 kilos/mes			Pulpa de mora x 100 gr: 10 und/semana	Frijol: 90 Kilos/Mes	Frijol Verde: 30 - 50 kilos (temporada cosecha)	Frijol: 9 kilos/mes	Frijol: 60 kilos /semana/todas las empresas de manizales	Frijol en lata: 7 und/semana	Mora: 10 - 15 kilos /día		Frijol verde: 25 kilos/día	Bola Roja: 5.000 kilos/mes	Mermelada 90 Grs: 20 und/semana	Pulpa Mora: 1 k/semana	Frijol Cargamanto: 30 kilos/día	Frijol: 6 kilos/mes	Mora: 12 Kilos/mes	Bola Roja: 2.000 kilos/mes	Frijol en vaina: 50 - 60 kilos/día	Pulpa: 500 kilos/semana/todos los sabores		Pulpa: 1 kilos/sabor/semana	Mermelada: 1 kilo/semana	Mora: 10 kilos/semana	Pulpa: 500 kilos/semana/todos los sabores	Pulpa 250 Grs: 280 Und/Semana/Todos los sabores	Mora 250 Grs: 15 unas/Semana		
		Frijol Cargamanto x 500 gr: 1.350 und/mes													Calima: 5.000 kilos/mes			Frijol Bola Roja: 30 kilos/día		Frijol: 25 lb/mes												
		Frijol Bola Roja x 500 gr: 600 und/mes																														Frijol: 1000 kilos/semana
Margen de intermediación	Mora congelada: 55%		Ninguno			Precio de compra Pulpa x 100 gr: \$500	Precio de compra: 30 - 40%	30 - 40%	Precio de compra: 30 - 40%	Precio de compra: 10% - 15%	20% - 40%	40%	35% - 40%	20%	20% - 30%	Las pulpas las hacen para jugos (buscan que el costo sea una tercera parte de la venta)	15%		Precio compra frijol: \$5.00 Kilo	20% - 30%	30% - 40%	Precio compra pulpa: 3.944 Kilo	No consumen mora y frijol	Buscan que el costo sea una tercera parte de lo que venden	15% - 20%	Precio de compra frijol: 3.200 Kilo	Precio compra pulpa: 3.944 Kilo	25%	20%			
							Pulpas: 4.500 - 4.100 - 3.800 (Según el sabor) Kilo		Mora: 2.600 Kilo	Pulpa: 4.700 Kilo	Precio de venta: Frijol 1.650 Lb - Frijol en lata: 3.850 (380 gr)															Mora: 2.000 Kilo						
							Frijol: 25%			Frijol: 3.800 Kilo	Frijol: 4.200 Kilo																					
Productos de mayor rotación en el establecimiento	Mango: 200 toneladas/mes			Pechugas	Licor	Empanadas	Café	Mora	Arroz	Arroz		Frijol verde	Zanahoria	Frijol	Maiz: 450 toneladas/mes	Huevos	Tamales	Arroz	Arroz	Carnes	Maiz: 10.000 kilos/mes		Arroz	Gaseosas	Chocolate sin azucar	Queso	Azúcar		Frutas	Gaseosa		
	Maracuyá: 50 toneladas/mes			Pollo Campesino	Bases para cocteles	Gaseosas	Arepas	Tomate	Azúcar	Aceite		Arveja	Cebolla de Huevo	Mora	Arroz: 15 toneladas/mes	Panela	Albóndigas	Azúcar	Papa	Verduras	Arroz		Azucar	Mecato	Harina	Harina	Arroz	Carne	Mecato			
	Lulo: 50 toneladas/mes			Pescado		Café	Carne	Cebolla	Aceite	Azúcar		Chócolo	Tomates	Arveja	Azúcar: 30 toneladas/mes	Papa	Helados	Aceite	Plátano	Leche	Frijol		Carnes	Productos de aseo	Mantequilla	Azúcar	Pasta	Leche	Panela			
	Naranja: 50 toneladas/mes					Queso	Frutas	Lechuga	Chocolate	Harina		Zanahoria	Mangos	Zanahoria		Maiz	Pan Hamburguesa	Chocolate	Frutas y verduras	Yogurt			Verduras	Gaseosa	Grasa	Magi		Arroz				
	Piña: 50 toneladas/mes					Salsas	Pulpas	Mango	Carne	Carnes		Cebolla de Huevo	Plátanos	Papa	Arroz	Arroz	Pulpas	Carne	Aceite				Granos	Queso	Aceite	Papa		Papa				
						Harina			Papa			Remolacha	Mora	Cebolla de huevo		Café	Fresa	Papa	Sal							Huevos	Maduros		Frijoles			
						Mantequilla			Verduras			Mora	Lechuga	Pimentón		Chocolate	Guanábana	Verduras	Azúcar							Arepas	Pollo					
					Queso		Levadura						Papa Criolla	Lechuga			Paquetes desechables										Leche	Pescado				
					Arepas		Azúcar						Papa															Carne				
Maquila	Si - Contratos con altos volúmenes (son manejados directamente con la gerencia).		No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
Comentarios					Normalmente no compran productos que tengan mora o frijol, lo más similar son bases de coctel. Pero no hay ninguna con sabor a mora		No compran mora fresca, porque se aumentan los costos de mano de obra y desperdicios en la cocina	Solo venden productos que están económicos por temporada de cosecha. Incluso si un producto está en cosecha, todos los días no venden lo mismo. Ellos ya tienen su clientela y buscan vender cosas diferentes para no aburrirlos		Comentarios: Sodexo es la compañía que maneja los restaurantes industriales de Manizales. En este momento Sodexo, tiene los comedores de la Industria Licorera de Caldas, Colombi, Tablemac, Café Liofilizado y Mabe		Comentan que la temporada que se vende menos mora, es invierno, a las personas no les gusta tomar jugo	Normalmente compran la mora empacada en bolsa de 250 gr o 500 gr, pero antes de comprar les gusta verla.	Este tipo de negocios están muy enfocados a restaurantes	El frijol después de fumigado, puede durar un año	Cuando se pregunta por los márgenes, no dicen las cifras reales, normalmente marginan mucho más	Un empleado del Éxito, me comentaba que lo más importante para ellos es que el producto tenga alta rotación. Muchas veces no buscan marginar mucho sobre un producto sino hacer que la plata rote muchas veces por el negocio	Cerritos SAS es operador de los hospitales en la ciudad de Manizales, los que maneja, son los siguientes:	Sabores utilizados en las pulpas: Naranja, maracuyá, mango, limón, mora, guanábana, mandarina, guayaba agria, guayaba dulce, lulo y tomate.	A clientes que hacen compras por volumen, le pueden hacer un descuento del 20%	Nutrir antes compraba frijol cargamanto, pero por el costo, siguieron comprando calima						Comentan que vender productos de nuevas marcas es muy difícil, porque las personas ya están acostumbrados a hacer sus mezclas con determinadas marcas	Nutrir antes compraba frijol cargamanto, pero por el costo, siguieron comprando calima	Hacen los descuentos como:			
												Estos negocios son ilegales, están sin permiso, solo le pagan 60.000 a un sindicato para que los defiendan ante la galería	Los fruvers asumen el transporte de la galería hasta el punto de ellos				Instituto del Corazón Manizales - Clínica Villapilar	En la ciudad de Manizales hay tres Hoteles Estelar. (sede Recinto del Pensamiento, Cable y Colinas)									El operador es nutrit: A pesar que tienen un centro de costos para merienda escolar, hospitales y restaurantes populares, las compras se hacen juntas	Asohofruco				
																		Confamiliares - Clínica San Marcel														Fenalce
																			Hospital Santa Sofia													Bolsa Nacional Agropecuaria
																																Retención en la fuente

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO E. Potenciales clientes****Potenciales clientes con sus consumos por semana**

Potenciales clientes	Nº	Pulpas todos los sabores		Glaseado de mora		Mermelada de mora		Mora congelada		Mora fresca		Frijol verde		Frijol cargamanto		Frijol en lata	
		K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S
Agroindustria	7	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000	<b>70.000</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Almacenes de descuento	12	15	<b>180</b>	-	-	-	-	19	<b>228</b>	-	-	-	-	169	<b>2.028</b>	-	<b>0</b>
Avícolas	51	-	-	5	<b>255</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Bares	729	1	<b>729</b>	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	<b>0</b>
Cafeterías	151	5	<b>755</b>	0	-	0	-	0	-	1	<b>151</b>	0	-	0	-	0	<b>0</b>
Cárceles	2	20	<b>40</b>	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	23	<b>46</b>	0	<b>0</b>
Comedores industriales (operadores)	4	385	<b>1.540</b>	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	<b>48</b>	0	<b>0</b>
Colegios con restaurante	10	6	<b>60</b>	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	<b>25</b>	0	<b>0</b>
Farmacias con mini mercado	1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	11	<b>11</b>	7	<b>7</b>
Fruvers diferentes sector galerías	38	30	<b>1.140</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Fruvers sector galería	118	-	-	-	-	-	-	-	-	175	<b>20.650</b>	175	<b>20.650</b>	-	-	-	<b>0</b>
Gran mayorista frijol	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	<b>1.000</b>	-	<b>0</b>
Graneros sector galería	108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	<b>7.560</b>	-	<b>0</b>
Heladerías	25	5	<b>125</b>	-	-	-	-	-	-	6	<b>150</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Hipermercados	1	70	<b>70</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	210	<b>210</b>	-	<b>0</b>
Hospitales y clínicas con internación	27	21	<b>567</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	<b>41</b>	-	<b>0</b>

Potenciales clientes	Nº	Pulpas todos los sabores		Glaseado de mora		Mermelada de mora		Mora congelada		Mora fresca		Fríjol verde		Fríjol cargamanto		Fríjol en lata	
		K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S	K/S	CP K/S
Hoteles	160	38	<b>6.080</b>	-	-	-	-	-	-	12	<b>1.920</b>	-	-	3	<b>480</b>	-	<b>0</b>
Intermediarios mayoristas fríjol	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	625	<b>2.500</b>	-	<b>0</b>
Intermediarios mayoristas mora	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400	<b>2.800</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Instituciones para el cuidado de personas mayores o discapacitadas	4	22	<b>88</b>	-	-	-	-	-	-	9	<b>36</b>	-	-	2	<b>6</b>	-	<b>0</b>
Merienda escolar (alimentación complementaria)	9	500	<b>4.500</b>	-	-	-	-	-	-	240	<b>2.160</b>	-	-	75	<b>675</b>	-	<b>0</b>
Moteles	94	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Panaderías	106	5	<b>530</b>	1	<b>106</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Queseras	12	-	-	2	<b>24</b>	1	<b>12</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Restaurantes	877	-	-	-	-	-	-	-	-	10	<b>8.770</b>	-	-	20	<b>17.540</b>	-	<b>0</b>
Restaurantes populares	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Supermercados	47	70	<b>3.290</b>	-	-	-	-	20	<b>940</b>	12	<b>564</b>	-	-	1.000	<b>47.000</b>	-	<b>0</b>
Tiendas de barrio	3600	-	-	-	-	-	-	-	-	4	<b>12.600</b>	-	-	8	<b>27.000</b>	-	<b>0</b>
Venta ambulante carretas rodantes	40	560	<b>22.400</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Venta ambulante productos frescos galería	1250	-	-	-	-	-	-	-	-	105	<b>131.250</b>	100	<b>125.000</b>	-	-	-	<b>0</b>

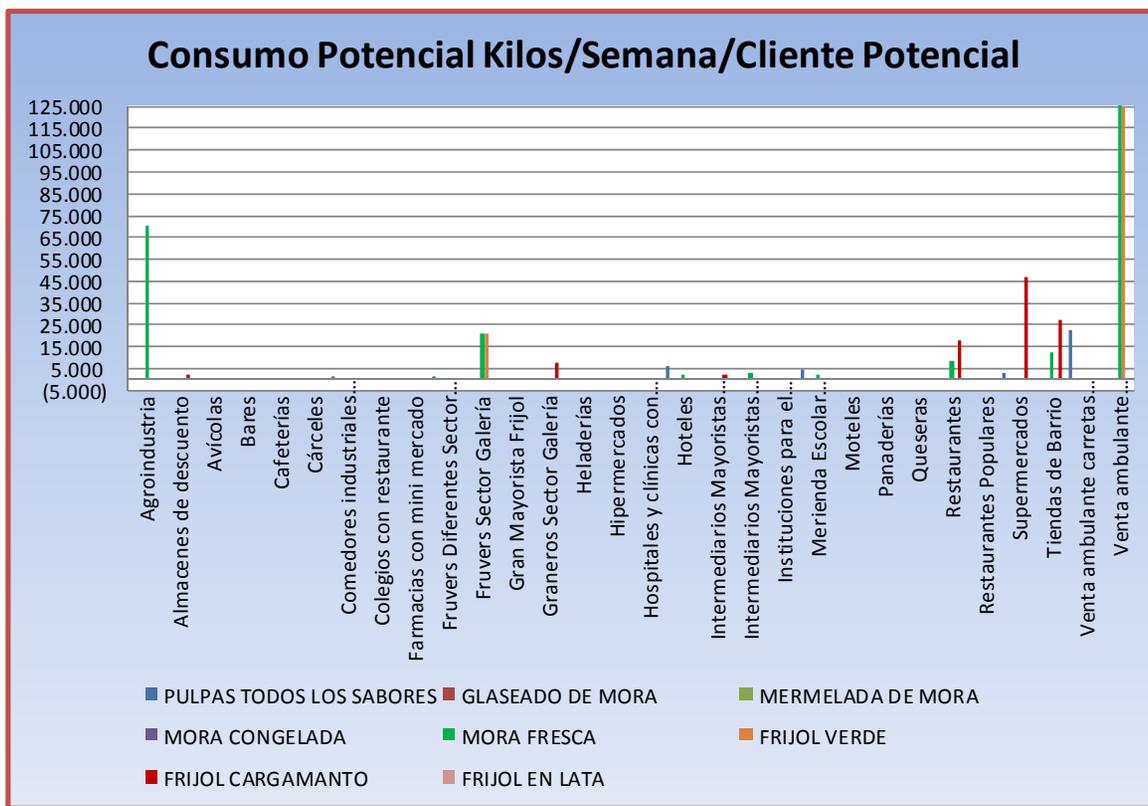
Convenciones: K/S = Kilos/Semana; CP K/S = Consumo Potencial Kilos/Semana

Fuente: Elaboración propia.

**Consumo per capita de frijol y mora**

Población Manizales	342.605	
		Consumo Total
	Kilos/Año	Kilos/Semana
Consumo per capita fríjol	7,6	50.073
Consumo per capita mora	1,1	7.247

Fuente: Elaboracion propia

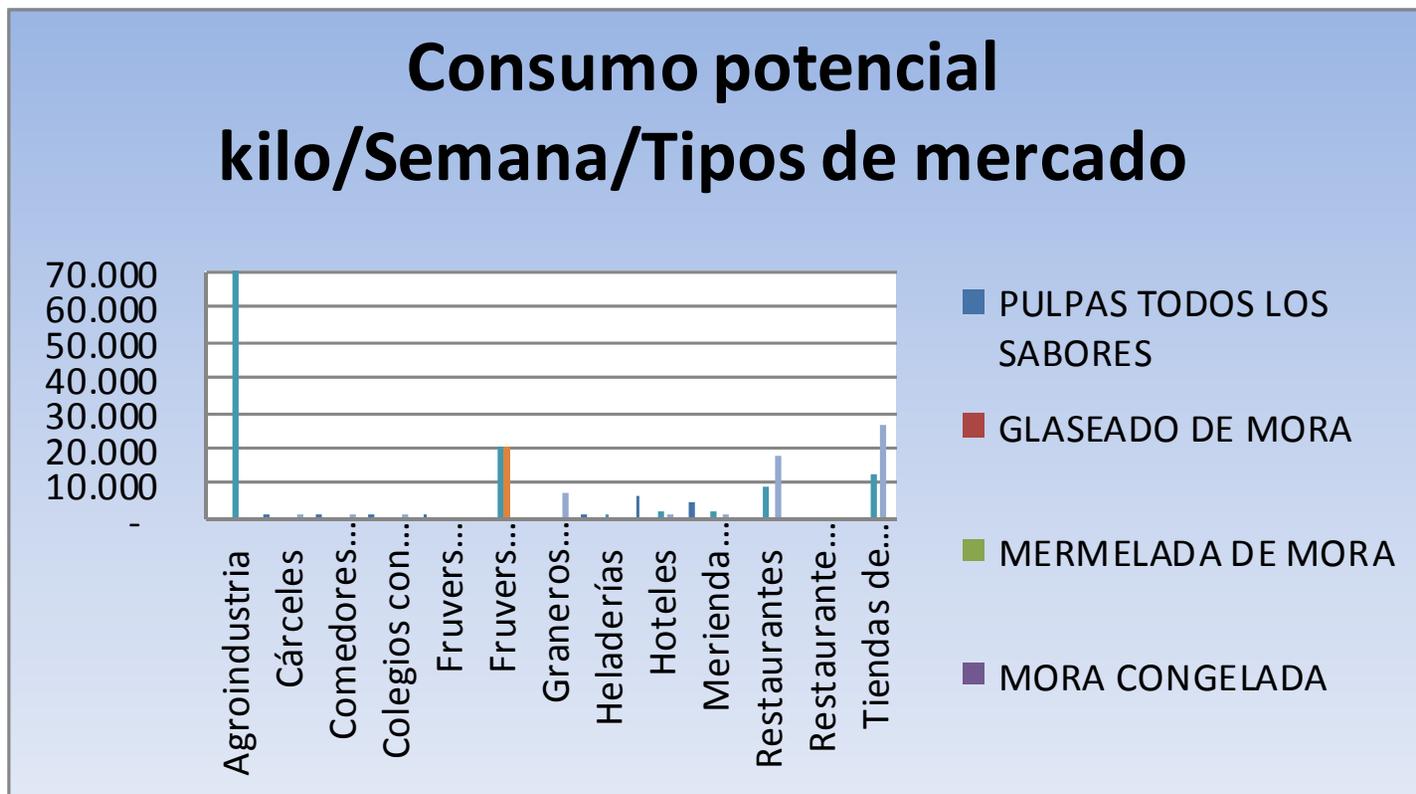


Fuente: Elaboración propia.

### Potenciales clientes con mayor volumen de compras

Clientes Potenciales	Consumo Potencial Kilos/Semana							
	Pulpas todos los sabores	Glaseado de mora	Mermelada de mora	Mora congelada	Mora fresca	Frijol verde	Frijol cargamanto	Frijol en lata
Agroindustria	-	-	-	-	70.000	-	-	0
Cárceles	40	-	-	-	-	-	46	0
Comedores industriales (operadores)	1.540	-	-	-	-	-	48	0
Colegios con restaurante	60	-	-	-	-	-	25	0
Fruvers diferentes sector galerías	1.140	-	-	-	-	-	-	0
Fruvers sector galería	-	-	-	-	20.650	20.650	-	0
Graneros sector galería	-	-	-	-	-	-	7.560	0
Heladerías	125	-	-	-	150	-	-	0
Hoteles	6.080	-	-	-	1.920	-	480	0
Merienda escolar (alimentación complementaria)	4.500	-	-	-	2.160	-	675	0
Restaurantes	-	-	-	-	8.770	-	17.540	0
Restaurantes populares	-	-	-	-	-	-	-	0
Tiendas de barrio	-	-	-	-	12.600	-	27.000	0

Fuente: Elaboración propia.



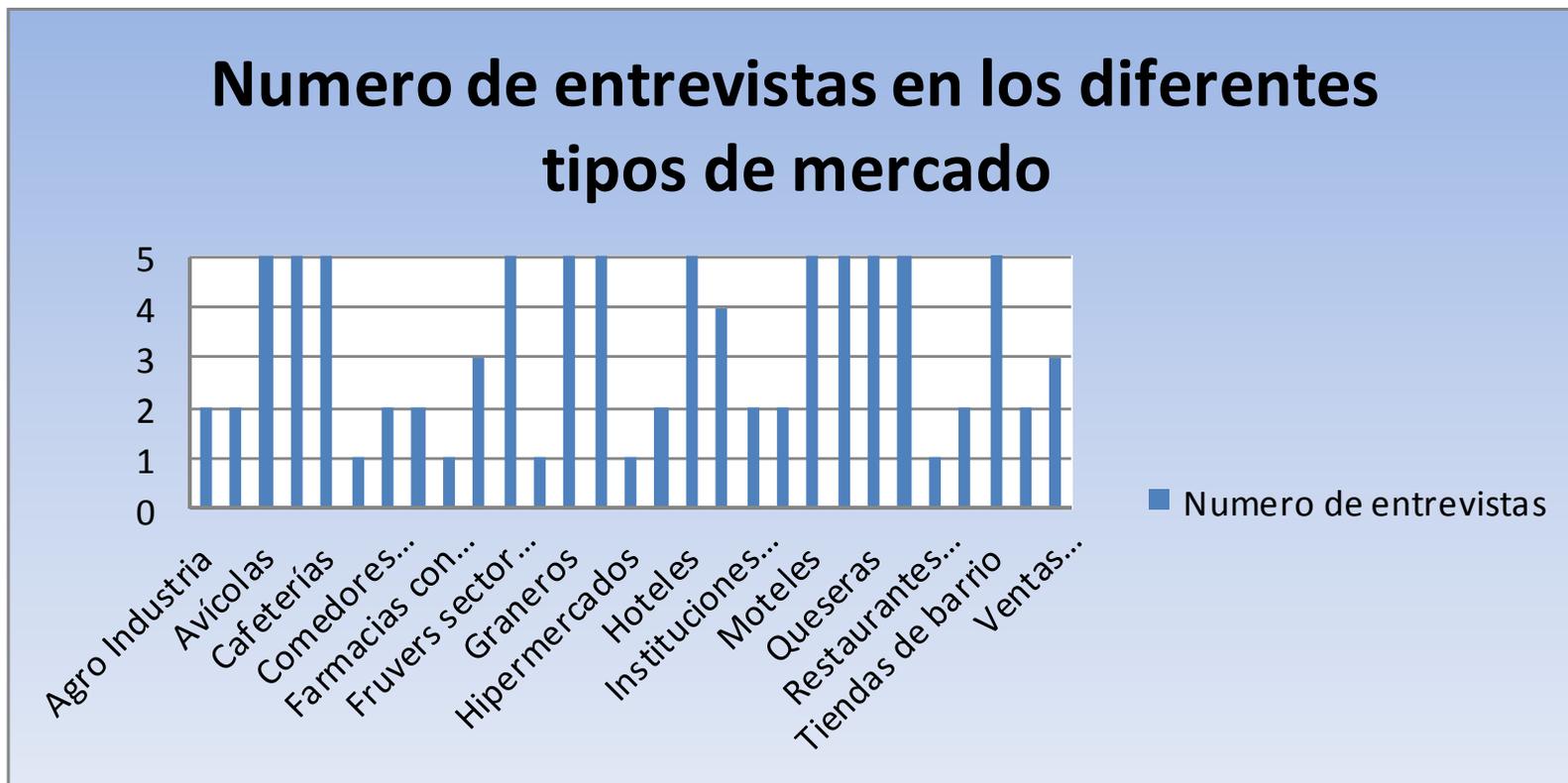
Fuente: Elaboración propia.

**Número de entrevistas realizadas**

<b>Tipo de Mercado</b>	<b>Numero de Entrevistas</b>
Agroindustria	2
Almacenes de descuento	2
Avícolas	5
Bares	5
Cafeterías	5
Cárceles	1
Comedores industriales (operadores)	2
Colegios	2
Farmacias con minimercado	1
Fruvers externos sector galería	3
Fruvers sector galería	5
Gran mayorista	1
Graneros	5
Heladerías	5
Hipermercados	1
Hospitales y clínicas con internación (operadores)	2
Hoteles	5
Intermediarios mayoristas	4

<b>Tipo de Mercado</b>	<b>Numero de Entrevistas</b>
Instituciones para el cuidado de personas mayores	2
Merienda escolar (operadores)	2
Moteles	5
Panaderías	5
Queseras	5
Restaurantes	5
Restaurantes populares (operador)	1
Supermercados	2
Tiendas de barrio	6
Venta ambulante carretas rodantes	2
Ventas ambulantes productos frescos sector galería	3

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.