

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA GENERAR DEMANDA DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CULTIVADAS EN INVERNADEROS POR CONTECSA S.A. DE C.V., DE SAN JUAN OPICO, LA LIBERTAD".

Trabajo de Investigación Presentado Por:
Cabrera Jiménez Idalia Esperanza
Eguizábal Colocho Silvia Guadalupe
Guevara Melgar Haydeé Lizette

Para Optar al Grado de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2004
San Salvador, El Salvador, Centro América



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económica : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda de Del Cid

Docente Director : Lic. José Guillermo Rivera Larios

Tribunal Examinador : Lic. José Guillermo Rivera Larios
Lic. Ricardo Ernesto López Navas
Lic. Arístides Campos

Febrero de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme permitido terminar con mis estudios y darme la paciencia suficiente para terminar con nuestro trabajo de investigación; también, a mi padre José por apoyarme y creen en mi. A mi madre Blanca, a Ingrid mi hermana y mi sobrina por brindarme su apoyo moral; al licenciado Machón y por orientarnos en la preparación de nuestro trabajo.

Haydeé Lizette Guevara Melgar

A Dios todo poderoso y a la Virgen María por haberme dado la sabiduría, protección e iluminarme el camino para alcanzar otra etapa de mi vida. Y a San Judas por interceder ante Jesús para que concediera mis peticiones; infinitamente gracias por bendecirme y guiarme en todo momento.

A mis Padres (Mirian y Francisco) por la confianza que depositaron en mí de ser capaz de alcanzar mi carrera universitaria. Gracias por su amor, comprensión y su sacrificio ya que me han dado la dicha de estudiar y alcanzar mis metas.

A mis hermanas y hermano (Lizet, Milady, William) por su apoyo incondicional, por estar presente en los momentos que más los he necesitado. Gracias por creer en mí, motivarme y por sus aportes económicos para coronar mi carrera universitaria.

Silvia Guadalupe Eguizábal Colocho

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, ya que sin su misericordia no lo hubiera alcanzado. A mi padre Oscar por su apoyo incondicional (este logro también es tuyo). A mi abuela y a mis hermanos doy gracias por estar conmigo y por su paciencia. A pedro por su apoyo desinteresado y por creer siempre en mi.

Idalia Esperanza Cabrera Jiménez

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.	
GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO DE HORTALIZAS EN INVERNADEROS EN EL SALVADOR Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.	
A. GENERALIDADES SOBRE HORTALIZAS CULTIVADAS EN INVERNADEROS EN EL SALVADOR	
1. Antecedentes	2
2. Definición de invernadero.	3
3. Tipos de invernaderos.	3
4. Ventajas y desventajas de usar invernaderos.	4
B. ASPECTOS GENERALES DE CONTECSA S.A. DE C.V.	5
1. Marco legal.	5
2. Actividad económica.	5
3. Características de la actividad económica.	6
4. Clasificación de CONTECSA S.A. de C.V.	6
C. GENERALIDADES SOBRE MERCADOTECNIA.	7
1. Definición de mercadotecnia.	7

2.	El ámbito de la mercadotecnia.	8
	a. Macroambiente.	8
	b. Microambiente.	11
	c. Ambiente interno de la organización.	11
3.	Filosofía de la administración de mercadotecnia.	11
	a. Orientación a la producción.	11
	b. Orientación al producto.	12
	c. Orientación a las ventas	12
	d. Orientación a la mercadotecnia	12
	e. Orientación a la mercadotecnia social.	13
4.	Intercambio.	13
	a. Definición	13
	b. Condiciones para lograr un intercambio	14
	c. Las necesidades y los deseos	14
5.	Demanda.	15
	a. Definición.	15
	b. Estados de la demanda	15
	c. Tipos de demanda.	17
6.	Mercados empresariales	17
	a. Elementos del mercado empresarial	18
	b. Características de la demanda del mercado Empresarial	20
	c. Factores que influyen en el comportamiento de compra de los mercados empresariales.	21

D. DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS	21
1. Significado de productos nuevos.	21
2. Categorías de productos nuevos	22
3. Etapas del proceso de desarrollo de productos nuevos .	22
E. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
1. Definición	23
2. Elementos de la planeación estratégica	24
3. Niveles de la Planeación	25
F. PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN	26
1. Conceptos.	26
2. Procedimiento para la elaboración del plan estratégico de comercialización.	27
a. Descripción de la filosofía empresarial.	27
b. Determinación del mercado meta empresarial	27
c. Conocimiento y atributos del producto.	28
c.1. Conocimiento del producto.	28
c.2. Atributos del producto	29
c.3. Ciclo de vida del producto	30
d. Distribución	31
e. Fijación de precios.	32
f. Promoción.	34
g. Análisis de la competencia vrs. la empresa. . .	36
h. Análisis de la demanda	36

i.	Identificación de amenazas y oportunidades de mercado	37
j.	Identificación de fortalezas y debilidades de empresa	38
k.	Análisis FODA.	38
l.	Selección de estrategias de largo plazo.	40
1.1.	Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial.	40
1.2.	Estrategia de atractivo y posicionamiento del mercado.	41
1.3.	Estrategia de crecimiento de productos y mercados	43
1.4.	Estrategia de crecimiento y participación.	45
m.	Selección de estrategias a corto plazo	47
n.	Determinación de los objetivos de Comercialización	48
o.	Desarrollo de planes estratégicos y tácticos	49
p.	Determinación de presupuestos	49
q.	Implementación y control del plan estratégico de comercialización	50

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS HORTALIZAS CULTIVADAS
EN INVERNADEROS POR CONTECSA S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	52
1. Objetivo general	52
2. Objetivos específicos.	52
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	53
1. Método de investigación.	53
2. Fuentes de recolección de la información	54
3. Tipo de investigación.	55
4. Tipo de diseño de la investigación	55
5. Tipo de diseño no experimental	56
6. Tipo de diseño correlacionales/causales.	56
7. Tabulación y análisis de datos	56
8. Determinación del universo y muestra	57
a. La empresa.	57
b. Clientes.	58
c. Competencia	60
C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
1. Análisis del macro y micro ambiente externo	61
a. Macro ambiente externo	61
b. Micro ambiente externo	65

2.	Descripción de la filosofía empresarial de CONTECOSA	
	S.A. de C.V	66
	a. Objetivos empresariales.	66
	b. Historia general de la empresa y de sus productos.	67
	c. Misión y visión.	68
	d. Organización actual.	69
3.	Determinación del mercado meta empresarial	71
4.	Revisión del producto.	72
5.	Distribución	73
6.	Fijación de precios.	74
7.	Promoción.	74
8.	Análisis de la competencia vrs. la empresa	75
9.	Estado de la demanda	79
10.	Análisis del ambiente interno de la organización . . .	80
	a. Recursos Financieros	80
	b. Recursos Humanos	81
	c. Imagen de la empresa	81
	d. Investigación y desarrollo	81
	e. Ubicación.	82
	f. Instalaciones de producción.	82
11.	Identificación de amenazas y oportunidades de mercado	83

12. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa.	85
13. Análisis FODA.	87
D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	93
E. RECOMENDACIONES.	94

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA GENERAR DEMANDA DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CULTIVADAS EN INVERNADEROS POR CONTECSA S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	97
1. Objetivo general	97
2. Objetivos específicos.	97
B. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.	98
1. Misión y Visión.	98
2. Organización propuesta.	98
a. Estructura organizativa.	98
b. Funciones de los puestos	100
C. OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN.	102
D. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN A LARGO PLAZO.	103
1. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial.	103
2. Estrategia de crecimiento de productos y mercados.	104

E. MEZCLA ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN	104
1. Productos	104
a. Líneas de productos	105
a.1. Estrategias del producto	105
a.2. características requeridas del producto. . .	106
b. Marca	106
b.1. Estrategias de la marca	106
b.1. Propiedades de la marca	107
c. Servicio al cliente	107
c.1. Estrategia del servicio al cliente	107
c.2. Mezcla del servicio al cliente	108
d. Propuesta de la viñeta para el empaque	110
2. Precio	111
a. Estrategias del precio	112
3. Distribución	112
a. Estrategias de distribución	112
b. Políticas de distribución	113
4. Promoción	114
a. Estrategias de promoción	114
b. Estrategias de venta personal	114
c. Estrategias de promoción de venta	115
d. Estrategias de publicidad	115
e. Estrategias de publicidad no pagada	116

f. Estrategias de relaciones públicas	116
F. DESARROLLO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS	116
G. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.	125
H. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN	133
1. Implementación de los plan.	133
2. Control del plan estratégico de comercialización	134
BIBLIOGRAFÍA.	135

ANEXOS

- Anexos 1. Tipos de invernaderos.
- Anexo A. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas al mercado objetivo.
- Anexo B. Tabulación de la información obtenida a través de la encuestas realizada a los empleados de CONTECSA, S.A. de C.V.
- Anexo C. Análisis de la información obtenida mediante entrevista a los principales productores y comercializadores de hortalizas en la zona Occidental y Paracentral.
- Anexo D.
- Anexo E. El pagaré y la letra de cambio.
- Anexo F. Orden de pedido.
- Anexo G. Factura.
- Anexo H. Programa de publicidad propuesto para un año.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surgió de la necesidad del Consorcio Hortícola de Alta Tecnología (CONTECSA S.A. de C.V.) de contar con lineamientos estratégicos que le ayuden a comercializar y posicionar sus productos en el mercado, ya que en la actualidad carecen de un plan estratégico de comercialización. Es por ello, que en el presente trabajo se propone el diseño de un plan estratégico de comercialización para generar demanda de hortalizas en el Municipio de San Salvador, cultivadas en invernaderos por CONTECSA S.A. de C.V, de San Juan Opico, La Libertad; cuyo objetivo es proporcionar una herramienta que oriente a la gerencia en la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la venta de hortalizas.

El método utilizado para llevar a cabo la investigación es el científico. Y las técnicas que se utilizaron para recolectar datos fueron: la entrevista dirigida al Gerente General de CONTECSA S.A de C.V. y la encuesta a los empleados.

De igual manera, para realizar la investigación de campo se ocuparon las encuestas dirigidas al mercado meta (restaurantes, hoteles y supermercados) y a la competencia; esta investigación ayudo a establecer la demanda de hortalizas de éste mercado e identificar la competencia que puede afectar la introducción de los productos de CONTECSA.

Una vez recopilada la información se procedió a tabularla e interpretarla, para elaborar el diagnóstico sobre la comercialización de hortalizas cultivadas en invernaderos por la empresa. Con base al diagnóstico se formularon las conclusiones, considerando como las mas relevantes la siguientes: la empresa no cuenta con un plan estratégico de comercialización que le permita generar demanda de hortalizas en el mercado meta y por ende no tiene participación en el mercado nacional; asimismo, los productos que producen no cuentan con empaque, viñeta, etiqueta ni eslogan que los identifique de la competencia.

Por lo tanto, se desarrolló la propuesta de un plan estratégico de comercialización con el propósito de ayudar a solventar las deficiencias encontradas en la empresa considerando para ello, la redefinición de la filosofía empresarial, el establecimiento de estrategias a largo plazo, determinación de los objetivos de comercialización, el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia en cuanto a producto, precio, distribución y promoción. De igual forma se desarrolló el plan estratégico y táctico; finalmente, se elaboraron los presupuestos para poner en marcha los planes.

INTRODUCCIÓN

El Consorcio Hortícola de Alta Tecnología CONTECSA S.A. de C.V, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de hortalizas cultivadas en invernaderos, por medio del método hidropónico.

En este documento se presenta el diseño de un plan estratégico de comercialización para generar demanda de hortalizas en el Municipio de San Salvador, cultivadas en invernaderos por CONTECSA S.A de C.V, de San Jun Opico, La Libertad; con el fin de proporcionar una herramienta que oriente a la gerencia en la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la venta de sus productos.

El presente trabajo consta de tres capítulos, los que se detallan a continuación.

CAPÍTULO I, contiene aspectos importantes acerca de las generalidades sobre el cultivo de las hortalizas en invernaderos en El Salvador y aspectos generales sobre CONTECSA S.A. de C.V. Además, se destacan en este capítulo los temas que se involucran con el plan estratégico de comercialización, tales como: la demanda, mercados empresariales, desarrollo de productos nuevos, planeación estratégica y procedimientos para llevar a cabo un plan estratégico de comercialización.

En el CAPÍTULO II, se realizó una investigación de campo para elaborar un diagnóstico sobre la comercialización de las hortalizas cultivadas en invernaderos por CONTECSA S.A. de C.V, por medio de las siguientes técnicas: la entrevista dirigida al Gerente General y las encuestas a los empleados, el mercado meta (restaurante, hoteles y supermercados) y a la competencia.

En el CAPÍTULO III, se desarrolla la propuesta del diseño de un plan estratégico de comercialización que abarca un período de tres años, en donde se formulan principalmente una serie de estrategias basadas en la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción.

Por ultimo, se detalla la bibliografía utilizada para la redacción de este documento, así como los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO DE HORTALIZAS EN INVERNADEROS EN EL SALVADOR Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.

A. GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO DE HORTALIZAS EN INVERNADEROS EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes.

En la actualidad, no existen documentos que tengan registrado el año en que se introdujeron los primeros invernaderos al país, por lo que se recurrió a entrevistar al Agrónomo Manuel Zedillo, coordinador de la sección frutas, del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), quién afirma que el primer invernadero fue introducido en 1991 por la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES); cuya estructura artesanal era de hierro, fue una replica del invernadero observado en la República Dominicana, con el propósito de producir melón y piña para exportación.

En 1993, el Señor Juan José Gutiérrez con apoyo de productores de invernaderos israelíes, construyó invernaderos para producir tomates de ensalada para la exportación. El invernadero está construido con hierro galvanizado; asimismo cuenta con un sistema de control climático, riego y fertilización. Actualmente

el Consorcio Hortícola de Alta Tecnología (CONTECSA S.A. de C.V.), es la primera Agroindustria de hortalizas que se estableció en el país, clasificada como Zona Franca.

2. Definición de invernadero.

Para Fuentes (1991), invernadero es "una construcción de madera o hierro, u otro material, cubierta por cristales o plásticos especiales, provista por lo general por calefacción que a veces, está iluminada artificialmente y donde se pueden cultivar hortalizas, flores y plantas verdes, en épocas que las temperaturas y la luz del lugar en donde se está cultivando serían insuficientes para su crecimiento y su fructificación, sin la necesidad de utilizar tierra".

3. Tipos de invernaderos.

Los tipos de invernaderos están determinados por el clima. Tales climas son:

- ◆ **Climas fríos:** con temperaturas llegando a menos de 20 grados centígrados, con abundante nieve. Para éste clima hay dos tipos de invernaderos que se adaptan a estas condiciones los cuáles son: GALIL (para cantidades moderadas de nieve) y el VERED(para grandes cantidades de nieve).

- ◆ **Climas templados:** inviernos fríos y veranos calurosos. El tipo de invernadero que se puede utilizar en estas condiciones es el invernadero EDEN.
- ◆ **Climas tropicales:** altas temperaturas y humedades. El invernadero que se utiliza para controlar excesos de temperaturas y humedad que son fácilmente eliminados, es el invernadero ALASKA 2000. También se pueden utilizar los invernaderos tipo LUNA y MEFRATS.

4. Ventajas y desventajas de usar invernaderos.

Las ventajas de utilizar invernaderos para producir hortalizas, plantas verdes y flores son muchas, entre las cuales se mencionan: 1) Se puede producir en épocas en que existe una posibilidad de mercado con precios atractivos; 2) Se logra un mejor aprovechamiento del potencial genético de un híbrido o variedad; 3) Se reduce la incidencia de daños por plagas, enfermedades y el viento. Lo anterior mejora la rentabilidad de los accionistas del negocio; y 4) La utilización de los invernaderos le permite a los productores cultivar hortalizas por el método hidropónico, es decir sin usar la tierra para nutrir las plantas.

Por otra parte, la utilización de invernaderos presenta algunas desventajas, las cuales son: la construcción y el mantenimiento del invernadero requiere de una inversión económicamente

considerable; es decir, que una persona de forma individual no podría tener acceso a este tipo de tecnología y si las personas que la adquieren no la utilizan de la manera adecuada, podría incurrir en pérdidas de producción y altos costos productivos.

B. ASPECTOS GENERALES DE CONTECSA S.A. DE C.V.

1. Marco legal.

CONTECSA S.A. de C.V., fué fundada 1 de agosto del año 2002, es decir que posee una escritura pública que esta debidamente inscrita en el Registro de Comercio. Actualmente están operando con 600 trabajadores (incluyendo personal administrativo), está clasificada como gran empresa, que se dedica a la producción y comercialización de hortalizas, tales como tomates, lechugas, cebollines y chiles verdes.

2. Actividad económica.

La actividad económica de CONTECSA S.A. de C.V., es la producción de hortalizas de origen hidropónico, cultivadas en invernaderos con tecnología avanzada; además se encarga de comercializarla de acuerdo a las exigencias del mercado.



3. Características de la actividad económica.

A continuación se presentan las características sobre la producción de hortalizas como actividad económica de CONTECSA:

- ◆ La empresa se dedica a la producción y comercialización de hortalizas; la empresa es una sociedad anónima, cuyo capital social es mayor de \$11,428.57; asimismo, cuenta con una estructura organizacional formal.
- ◆ Su proceso de producción es semiautomatizado, porque se utilizan maquinarias sofisticadas para la producción de hortalizas y el empaquetado.

4. Clasificación de CONTECSA S.A. DE C.V.

La agroindustria CONTECSA S.A. de C.V., es considerada como Depósito para Perfeccionamiento Activo; es decir, producción de hortalizas y su respectiva comercialización de acuerdo con la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización en el artículo 3 que dice: " podrán establecerse y funcionar en Zona Franca empresas nacionales o extranjeras, que se dedique a: en su numeral a) la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización de bienes y servicios. Dichos bienes o servicios podrán ser destinados a la exportación directa o indirecta al área Centroamericana o fuera de ésta, o para su posterior nacionalización". En lo que respecta a la nacionalización de los productos que elaboran en

las Zonas Francas, se refiere a que éstos son considerados como productos 100% salvadoreños; ya que son producidos por trabajadores salvadoreños, a pesar de que las materias primas o insumos sean importados de otros países.

C. GENERALIDADES SOBRE MERCADOTECNIA.

1. Definición de mercadotecnia.

Actualmente la comercialización retoma el concepto de mercadotecnia, el cual es un enfoque moderno para concebir las actividades que realizan las empresas que buscan el intercambio de bienes y servicios. Por lo tanto, Fischer(1993), define mercadotecnia "como una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores".

De manera similar, Stanton, Etzel y Walker(2000), define mercadotecnia "como un sistema global de actividades de negocio proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales".

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede afirmar que las actividades de mercadotecnia facilitan la integración de todas las funciones de la empresa, permitiendo a ésta ofrecer productos a precios razonables con una conveniente promoción a los clientes, a través del intercambio sin dejar de lado las necesidades y deseos de éstos.

2. El ámbito de la mercadotecnia.

El ámbito de la mercadotecnia de la empresa opera en un macroambiente y microambiente externo de fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos. Estas fuerzas representan "factores no controlables" para la empresa, que debe vigilar y responder. No obstante, la empresa dispone de variables que puede controlar; es decir, su ambiente interno que lo puede adaptar a su macro y microambiente y de esta manera aprovechar las oportunidades que le ofrecen éstos, evadiendo los riesgos que le representan. A continuación se detallan cada uno de estos ambientes en los cuales la mercadotecnia de la empresa se encuentra inmersa.

a. Macroambiente.

El macroambiente externo está conformado por factores que la empresa no puede controlar, por lo que sus actividades mercadológicas deben ser adaptadas a este ambiente externo; es

decir, que la empresa debe aprovechar sus recursos para responder a estos factores que difícilmente se pueden controlar. Según Stanton et. al.(2000), los factores que la empresa no puede controlar son:

- **Factor socio-cultural:** este factor se está volviendo cada vez más complejo, ya que los estilos de vida, los valores sociales y creencias están cambiando mucho más rápidamente que antes; por lo tanto, los encargados de mercadotecnia deben incluir este factor en el plan estratégico de comercialización; es decir, adaptar los productos de la empresa a los valores de la sociedad, como por ejemplo, producir artículos que no dañen el medio ambiente y satisfagan las necesidades del mercado.
- **Factor económico:** este factor es el que más incide en las actividades mercadológicas de cualquier empresa. La razón principal es que la gente por sí misma no constituye un mercado; es decir, necesitan disponer de dinero para gastarlo y estar dispuestas a hacerlo; sin embargo, el poder adquisitivo de estas personas es afectado por situaciones cambiarias, devaluaciones, inflación y tasas de interés que limitan no sólo su poder adquisitivo, sino también la situación económica de las empresas, ya que una vez que las personas no pueden adquirir bienes y servicios, las ventas de las empresas se ven disminuidas.

- **Factor tecnológico:** los encargados de la mercadotecnia deben comprender y predecir los cambios en la tecnología a su vez utilizar aquellas que sirvan para satisfacer las necesidades humanas y al mismo tiempo reducir los costos de producción que permitan aprovechar los recursos, mejorar los productos y procesos productivos.
- **Factor político-legal:** las organizaciones cada vez más se encuentran obligadas a acatar leyes impuestas por el gobierno, con el propósito de proteger a los consumidores de productos de mala calidad o de ser engañados por campañas publicitarias falsas. No obstante, existen leyes que protegen a las mismas empresas de prácticas desleales, tales como el robo de marcas, competencia desleal, uso indebido de patentes, entre otras.
- **Factor demográfico:** este factor es de suma importancia para los encargados de la mercadotecnia, ya que involucra a las personas y éstas son las que conforman los mercados; por consiguiente para que la empresa pueda conocer fácilmente el comportamiento de compra de sus clientes, es necesario segmentar a este mercado por su edad, ingreso, género, clase social, escolaridad, ocupación y religión.

b. Microambiente externo.

El microambiente externo está conformado por tres factores que están cercanos a la empresa e influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes. Para Stanton et. al.(2000), los factores que conforman el microambiente externo son: el mercado, los proveedores e intermediarios del marketing.

c. Ambiente interno de la organización.

Este ambiente está constituido por los recursos internos de la empresa que no se relacionan con el marketing, pero que apoyan sus actividades. Los recursos de la empresa son los recursos financieros, humanos, imagen de la empresa, su ubicación, sus instalaciones de producción, e investigación y desarrollo.

3. Filosofía de la administración de mercadotecnia.

La filosofía de la administración de la mercadotecnia es la forma en que orienta la empresa sus esfuerzos productivos, para enfrentar a la competencia. A la filosofía se le denomina orientación. A continuación se presentan las posibles orientaciones a las que se puede enfocar la empresa.

a. Orientación a la producción.

La orientación a la producción, para Lamb, Hair y McDaniel(1998), es una filosofía que se enfoca hacia la

capacidad interna de la empresa, en lugar de hacerlo hacia los deseos y necesidades del mercado. En otras palabras, lo que le interesa a la empresa es producir lo que mejor hace con los recursos que tiene sin tomar en cuenta las necesidades y deseos del mercado.

b. Orientación al producto.

Los gerentes de estas empresas, que se basaban en este tipo de orientación, suponen que los clientes preferirán sus productos por la calidad y el desempeño o características innovadoras que éstos presentan, pero no toma en cuenta los gustos y preferencias de los clientes.

c. Orientación a las ventas.

Existe orientación a las ventas cuando la empresa le interesa vender cosas y cobrar dinero, sin tomar en consideración las necesidades y deseos del mercado como en la orientación a la producción y en la orientación al producto.

d. Orientación a la mercadotecnia.

En este tipo de orientación, la empresa presta atención a las necesidades y deseos de los clientes, con el objetivo de diferenciar sus productos de la oferta de la competencia, y a su vez satisfacer dichas necesidades y deseos.

e. Orientación a la mercadotecnia social.

Según Lamb et. al.(1998), la orientación a la mercadotecnia social "es la idea de que una compañía existe no sólo para satisfacer las necesidades y deseos del cliente y los objetivos de la organización, sino también para preservar o mejorar los intereses de los individuos y la sociedad a largo plazo". En este tipo de orientación, la empresa busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes sin afectar su salud y el medio ambiente.

4. Intercambio.

a. Definición.

Kotler y Armstrong (1991), define el intercambio "como el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio".

De manera similar, Stanton et. al.(2000), considera que el intercambio "es el acto de dar a una persona u organización algo de valor para obtener otra cosa de valor".

En conclusión, el intercambio es una de las formas que utilizan las personas para satisfacer sus necesidades dando algo a cambio, que no necesariamente es dinero para obtener lo que desean.

b. Condiciones para lograr un intercambio.

Stanton et. al.(2000), considera que el intercambio no se da si no se cumplen las siguientes condiciones:

- ✓ Deben intervenir dos o más unidades sociales(individuos u organizaciones), y ambas deben tener necesidades que satisfacer.
- ✓ Las partes deben participar voluntariamente.
- ✓ Las partes deben aportar algo de valor en el intercambio y estar convencidas de que se beneficiarán con él.
- ✓ Las partes deben estar en posibilidad de comunicarse entre sí. La comunicación puede realizarse de distintas maneras y a través de un tercero, pero sin comunicación, no se dará el intercambio.

c. Las necesidades y los deseos.

Las necesidades, para Kotler et. al.(1991) "es un estado de carencia dado que experimenta un individuo, mientras que los deseos son las formas que adoptan las necesidades tal como lo configura la cultura y la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetivos que han de satisfacer las necesidades". Los deseos son múltiples, cambiantes y continuamente están influidos por las fuerzas sociales.

5. Demanda.

a. Definición.

La demanda según Baca (2001), "es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado".

b. Estados de la demanda.

Según Kotler (2001), existen ocho estados de demanda, los cuales son:

- **Demanda negativa:** este estado de demanda se da cuando una parte importante del mercado le desagrada el producto e incluso podría pagar por evitarlo, por ejemplo las vacunas.
- **Ausencia de demanda:** existe ausencia de demanda cuando los consumidores meta no conocen los productos, si lo conocen no les interesa adquirirlos.
- **Demanda latente:** hay demanda latente cuando muchos consumidores comparten una necesidad intensa que ningún producto existente puede satisfacer. Por ejemplo los cigarrillos.
- **Demanda en declive:** toda organización tarde o temprano enfrenta una baja en la demanda de uno o más productos. El mercadólogo debe analizar las causas del declive y determinar si se puede volver a estimular la demanda recurriendo a nuevos

mercados meta, ya sea modificando las características del producto o con una comunicación más eficiente.

- **Demanda irregular:** muchas organizaciones enfrentan una demanda que varía por temporada, de un día a otro o incluso a lo largo del día, causando problemas de capacidad ociosa o sobre trabajada. Por ejemplo los museos reciben pocas visitas entre semana y están demasiados llenos los fines de semana.
- **Demanda plena:** las organizaciones enfrentan demanda plena cuando están satisfechas con sus volúmenes de ventas. Para mantener este estado de demanda, la empresa debe mantener o mejorar su calidad y medir continuamente la satisfacción de su clientela.
- **Sobredemanda:** este tipo de demanda se da cuando las empresas enfrentan en algunas ocasiones un nivel de demanda más alto del que pueden o quieren mantener.
- **Demanda dañina:** los productos perjudiciales atraen esfuerzos organizacionales para disuadir su consumo. Se han realizado campañas de disuasión contra el consumo de cigarrillos, alcohol, drogas fuertes, pistolas, películas pornográficas y contra la creación de familias numerosas.

c. Tipos de demanda.

Kotler (2001), clasifica la demanda en dos tipos: demanda primaria y demanda selectiva, cuya clasificación se relaciona con el ciclo de vida del producto.

- ◆ **La demanda primaria:** se da cuando la empresa vende sus productos en un mercado no sujeto a expansión; por lo tanto, se relaciona con la etapa de introducción o al inicio del ciclo de vida del producto. Cuando se analiza la demanda primaria se conoce por qué y cómo compran un producto y quiénes son los compradores. Este análisis es de suma importancia, porque se identifican las oportunidades de crecimiento del producto.
- ◆ **Demanda selectiva:** este tipo de demanda se logra cuando la empresa encamina sus esfuerzos a conseguir una participación mayor en el mercado de sus productos; por consiguiente, los productos avanzan en su ciclo de vida y ya no es necesario explicar sus características, debido a que los consumidores demandan una marca o un proveedor específico de los productos.

6. Mercados empresariales.

Según Stanton et. al. (2000), el mercado empresarial es "aquel que está constituido por usuarios empresariales, organizaciones que compran bienes y servicios con uno de los siguientes fines:

1) para producir otros bienes y servicios, 2) para revender a otros usuarios empresariales o bien a los consumidores finales y 3) para realizar las actividades de la organización".

De manera similar, Kotler (2001), considera que el mercado empresarial "es aquél que está conformado por organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios que a su vez se venden, rentan o suministran a otros".

En conclusión, el mercado empresarial es el segmento de mercado que consta de individuos y organizaciones que adquieren bienes y servicios para la producción de otros productos y servicios que son vendidos o entregados a otros.

a. Elementos del mercado empresarial.

Para Stanton et. al.(2000), el mercado empresarial está conformado por los siguientes elementos:

- ◆ **Mercado de productores:** incluye fábricas textiles, agricultores, fabricantes automotrices, fábricas metalúrgica y otras. Este tipo de mercado sólo produce bienes tangibles.
- ◆ **Mercado de revendedores:** su actividad fundamental, a diferencia de los otros segmentos de mercado de empresas, consiste en comprarles productos a los proveedores y

venderles esencialmente en la misma forma a sus clientes. El mercado de revendedores esta conformado por: minoristas y mayoristas. Ejemplo de mercado de revendedores es el Hiper Paíz, que vende producto elaborados por otras empresas.

- ◆ **Mercado del gobierno:** incluye escuelas, oficinas estatales, hospitales públicos, bases militares y otros. Una característica especial de este mercado es el proceso de licitaciones competitivas que utiliza para adquirir bienes y/o servicios.
- ◆ **Mercado de servicios:** incluye a los transportistas, las empresas de servicio público y muchas compañías financieras, de seguros, de asesoría legal y bienes raíces. A este mercado pertenecen asimismo las organizaciones que producen y venden servicios tan diversos como viviendas para alquiler, actividades recreativas, diversión y servicios empresariales, por ejemplo hoteles y restaurantes.
- ◆ **Mercado de empresas no lucrativas:** incluye instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales y otras instituciones de atención médica, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. Estas empresas ofrecen un producto, obtienen dinero, efectúan inversiones, contratan empleados, excepto producir ganancias como objetivo.

- ◆ **Mercado internacional:** representa un atractivo para las empresas que tienen una ventaja de calidad y desempeño en su producción. Este mercado se encuentra localizados en áreas extranjeras.

b. Características de la demanda del mercado empresarial.

Las características de la demanda del mercado empresarial, según Stanton et. al.(2000), son:

- ◆ **La demanda es derivada:** la demanda de un producto para las empresas deriva de la que tenga los productos de consumo en que se utilice. Es decir que la demanda de los consumidores aumentará y a su vez la demanda derivada de estos productos industriales también se incrementará.
- ◆ **La demanda es inelástica:** se refiere a la poca sensibilidad de la demanda ante el cambio de precio de un producto. Es decir que la demanda de un producto depende poco de los cambios de un precio.
- ◆ **La demanda es muy fluctuante:** indica que un mercado de servicio cambia considerablemente con la estación, el día de la semana y la hora del día.
- ◆ **Los compradores están bien informados:** los clientes empresariales están mejor informados sobre lo que adquieren los consumidores finales.

c. Factores que influyen en el comportamiento de compra de los mercados empresariales.

Los compradores empresariales están sujetos a muchas influencias al momento de realizar la compra, dentro de las principales están:

- ◆ **Factores ambientales:** los compradores se ven amenazados por los desarrollos tecnológicos, políticos y competitivos en el ambiente. El mercadólogo debe observar estos retos y convertirlos en oportunidades.
- ◆ **Factores organizacionales:** cada organización compradora tiene sus propios objetivos, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de compra específicos.
- ◆ **Factores interpersonales:** los centros de compras por lo regular incluyen varios participantes con diferentes intereses, autoridad, categorías, empatía y persuasión.
- ◆ **Factores individuales:** cada comprador tiene motivaciones personales, percepciones, preferencias y en ella influye la edad del comprador, sus ingresos, educación, puesto, personalidad, actitudes hacia el riesgo y cultura.

D. DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.

1. Significado de producto nuevo.

Para Kotler (2001), producto nuevo significa "el desarrollo de productos originales, mejoramientos y modificaciones del

producto y nuevas marcas, mediante los esfuerzos del propio departamento de investigación y desarrollo de la compañía”.

2. Categorías de productos nuevos.

Stanton et. al.(2000), considera que existen tres categorías de productos nuevos, las cuales son:

- **Productos innovadores:** son los productos originales que satisfacen una necesidad real que no ha sido cubierta hasta ahora.
- **Productos diferentes:** son diferentes en cuanto a la forma, la función y, lo más importante de todo, los beneficios.
- **Productos de imitación:** son los productos nuevos en una empresa, no así en el mercado.

Por consiguiente, el hecho que un producto sea nuevo o no, dependerá, de cómo lo perciba el mercado meta.

3. Etapas del proceso de desarrollo de productos nuevos.

Las principales etapas del proceso de desarrollo de productos nuevos son: a) generación de ideas relacionadas con el nuevo producto. b) selección de ideas c) análisis de negocio d) desarrollo de prototipos e) pruebas de mercados y f) comercialización.

En este proceso las primeras tres son decisivas por ocuparse de ideas y, por lo menos son las menos costosas. Las etapas posteriores se tornan más costosas en cuanto a la inversión y a los recursos humanos que se necesitan para llevar a cabo las tareas requeridas.

E. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Conceptos.

Para Steiner (1983), la planeación estratégica "consiste en la identificación de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, lo que sirve de base para la toma de decisiones presente, explotando las oportunidades y evitando los peligros". Además, menciona que se inicia estableciendo metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr esas metas, y así obtener los fines que busca una organización. Por lo tanto, en la planeación estratégica se debe identificar los elementos de la situación actual y futura del entorno interno y externo, aprovechando aquellas que representen beneficio a la empresa y evadiendo las que la amenacen, para formular los instrumentos necesarios que permitan alcanzar los objetivos en forma más segura.

2. Elementos de la planeación estratégica.

Dentro de los elementos de la planeación estratégica están:

- ◆ **Misión:** "es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización" (Stoner y Freeman, 1994).
- ◆ **Visión:** Morrisey (1996), lo definió como "una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes".
- ◆ **Objetivos:** para Fred (1988), "los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a través de su misión básica". Es entonces la misión traducida en fines más específicos y concretos.
- ◆ **Metas:** estos se derivan de los objetivos, pues según Cornejo, López y Martínez (2000), también son fines que persigue la organización con las características especiales de ser mensurables, específicos y generalmente a corto plazo.
- ◆ **Estrategias:** para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), la estrategia "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".
- ◆ **Planes:** según Stoner et. al. (1994), "las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y

administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización mientras que los planes operacionales indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias".

- ◆ **Políticas:** para Gómez (1994), las políticas "interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o normas a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados".

3. Niveles de la planeación.

Para Stanton et. al.(2000), la planeación de las estrategias de marketing se efectuará en tres niveles diferentes, que son:

- ◆ **Planeación estratégica de la compañía:** en este nivel la dirección define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias globales para cumplirlas. Este nivel de planeación orienta la que se lleva a cabo en diversas áreas funcionales, como el marketing.
- ◆ **Planeación estratégica del marketing:** los ejecutivos de alto nivel del marketing fijan metas y estrategias para las actividades mercadológicas de la empresa. Se efectúan cinco pasos: realizar un análisis de la situación, formular objetivos, determinar el posicionamiento y la ventaja

diferencial, seleccionar el mercado meta y medir la demanda del mercado, y diseñar una mezcla del marketing.

- ◆ **Planeación anual del marketing:** contiene las actividades mercadológicas de un año para los principales productos y las divisiones de una empresa. Este plan incluye tácticas, lo mismo que estrategias.

F. PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN.

1. Definición.

Zikmund y D'amico (1993), consideran que el plan estratégico de comercialización "es el proyecto por medio del cual el gerente integra su esfuerzo del mercado total. Este plan debe contener todos los elementos, los cuales deben ser producto de un análisis de todas las actividades integradas de una empresa".

Por otra parte, Kotler(2001), dice que la planeación estratégica de comercialización "es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado".

En conclusión, la planeación estratégica de comercialización es el proceso mediante el cuál una empresa fija sus prioridades a largo plazo de acuerdo a las oportunidades de mercado.

2. Procedimiento para la elaboración del plan estratégico de comercialización.

El proceso para elaborar el plan estratégico de comercialización, requiere de una serie de pasos que involucran la evaluación, análisis actual y futuro del ambiente interno y externo de la empresa relacionado con la comercialización. A continuación se detallan cada uno de los pasos para elaborar el plan.

a. Descripción de la filosofía empresarial.

Para que el plan estratégico de comercialización sea coherente con el plan de la compañía, es necesario que se tome en cuenta los siguientes elementos: la visión, misión, los objetivos y estrategias generales de la empresa. En tales elementos se encuentra definida la naturaleza y el propósito de las operaciones de la empresa.

Por otro lado, también se debe de analizar la estructura de la organización, específicamente el departamento de mercadotecnia, para verificar si está estructurado para realizar los planes de mercadotecnia en forma eficiente.

b. Determinación del mercado meta empresarial.

Para Cravens, Hill y Woodruff (1993), el mercado meta "es un grupo de clientes reales o potenciales dentro de un mercado de

productos en particular, hacia el cual una organización dirige sus metas de mercadotecnia”.

Debido a que el mercado meta empresarial es demasiado grande, surge la necesidad de segmentarlo de acuerdo al Código de Clasificación Industrial Internacional de todas las actividades Económicas(CIIU), asimismo se pueden utilizar otros métodos de segmentación tales como el poder adquisitivo del mercado, número de empleados, uso del producto y ubicación geográfica.

Para efectos del presente trabajo, se considera como mercado potencial las empresas que preparan alimentos, asimismo aquellas que revenden hortalizas.

c. Conocimiento y atributos del producto.

Es de suma importancia tener conocimiento de la calidad del producto y sus atributos, ya que esto atrae la atención de los clientes.

c.1. Conocimiento del producto.

Para Hiebing y Cooper (1992), El conocimiento se mide a través de la investigación primaria en dos niveles con o sin ayuda, los cuáles se detallan a continuación:

- **Sin ayuda:** consiste en que los usuarios recuerden el nombre de un producto específico.

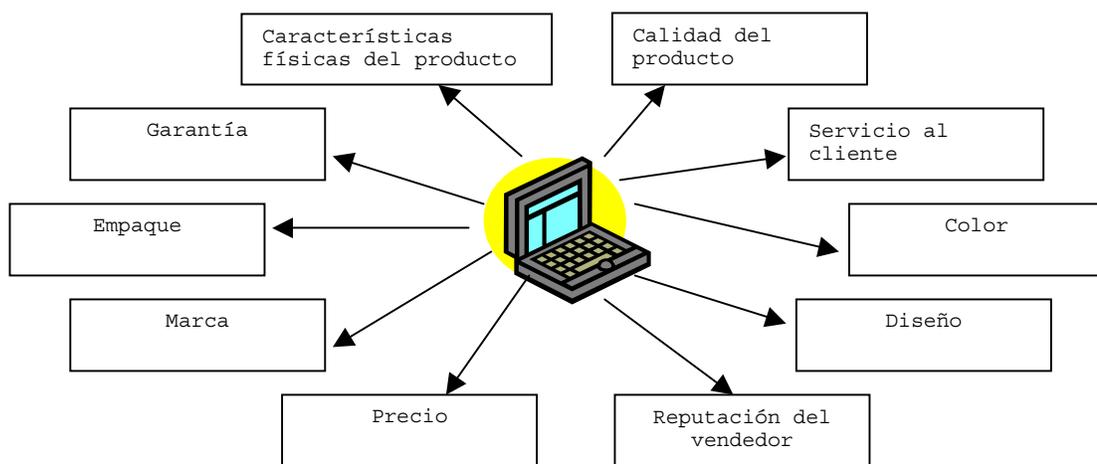
- **Con ayuda:** se le pregunta a los individuos con que productos están familiarizados, leyéndoles una lista.

Para nuestro estudio del mercado meta, el conocimiento del producto por parte de los cliente nos servirá para analizar la demanda de los productos hortícola.

c.2. Atributos del producto.

Es de suma importancia saber que percepciones tienen los clientes con respecto al producto, es decir el nombre de marca y servicios postventa que activan la motivación de ellos a comprar. A continuación se detallan los atributos de los productos en la figura 1.

FIGURA 1. ATRIBUTOS FÍSICOS DEL PRODUCTO.



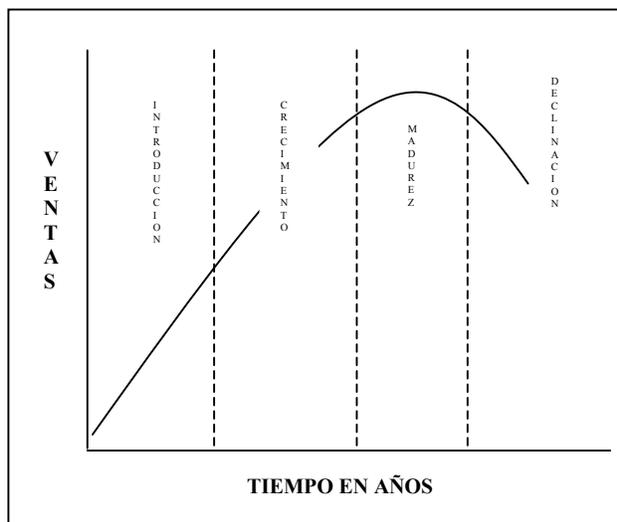
FUENTE: STANTON, William J., ETZEL, Michael J. & WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2000, p. 211.

c.3. Ciclo de vida del producto.

Según Stanton et. al.(2000), el ciclo de vida de un producto "es la demanda agregada durante un largo periodo para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de productos".

Para Lamb et. al.(1998), "casi todas las curvas de vida de un producto tienen forma de campana". Esta curva por lo general se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.(ver figura 2)

FIGURA 2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.



FUENTE: STANTON, William J., ETZEL, Michael J. & WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2000, p. 247.

- **Etapa de introducción (llamada también etapa pionera):** en esta etapa un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de Marketing.
- **Etapa de crecimiento (etapa de aceptación):** aquí se observa que crecen las ventas y las ganancias a menudo con mucha rapidez.
- **Etapa de madurez:** aquí las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez.
- **Etapa de declinación:** cuando las ventas se estancan originado por la competencia en precios, por pérdida de calidad del producto o saturación del mercado.

Es muy importante que en la empresa se analicen las ventas de los productos, para así detectar posibles problemas en la aceptación del producto.

d. Distribución.

Es necesario que los gerentes de mercadeo reconozcan la importancia que tiene la función de distribución dentro de la mezcla de marketing; es decir, las gestiones necesarias para transferir la propiedad del producto y transportarlo de donde se produce a donde finalmente será consumido o utilizado como insumo para realizar otras operaciones. Es por ello, que al momento de diseñar los canales de distribución, los gerentes de

mercadeo deben prestar mucha atención a siguientes decisiones:

- 1) especificar el papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing;
- 2) seleccionar el tipo de canal de distribución;
- 3) establecer la intensidad adecuada de distribución, es decir, el número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio; y
- 4) seleccionar miembros específicos del canal, es decir las compañías que distribuyan el producto (transporte físico).

e. Fijación de precios.

La fijación de precios se entiende como el acuerdo entre dos o más personas sobre el valor que tendrá un bien o servicio. Por lo que es necesario que el productor seleccione el método de fijación de precios que más le convenga para obtener rentabilidad y satisfacer así las expectativas de los clientes. Por tanto, el productor se puede auxiliar de los siguientes métodos de fijación de precios:

↳ Precio del producto en relación con la competencia.

Se refiere en que una compañía determina el precio del mercado y luego de tener en cuenta los habituales márgenes de utilidad de los intermediarios, llegan a su propio precio de venta. Por lo tanto, se toma en cuenta el precio de los competidores sin considerar los costos, ni la demanda; así como también puede

darse el caso que la fijación de precios este por arriba o debajo de la competencia.

↳ **Precio del producto en relación con el costo.**

Según Kotler et. al.(1991), la fijación de precios en relación al costo "es el que está basado en un costo adicional, esto es agregar una cantidad establecida al costo del producto".

↳ **Precio del producto basado en el análisis marginal.**

El análisis marginal se emplea poco como criterio para fijar precios. Considerando la opinión de los hombres de negocio puede servir para estudiar los movimientos anteriores de precios; pero algunos administradores consideran que no es un criterio práctico para establecer los precios, a menos que se obtengan datos exactos y confiables para trazar las curvas.

↳ **Precio del producto basado en el análisis del punto de equilibrio.**

Según Lamb et. al.(1998), el análisis del punto de equilibrio "determina el volumen que debe alcanzarse antes de que la compañía llegue al punto de equilibrio (cuando los costos totales sean iguales a sus ingresos totales) y no obtenga la utilidad alguna".

↳ **Precio del producto con absorción del flete.**

La absorción del flete es muy útil para una compañía que tiene exceso de capacidad, altos costos fijos, bajos costos variables por unidad del producto. Asimismo, la compañía puede estar dispuesta a absorber todo o parte de los costos del flete con tal de penetrar a más mercados.

En conclusión, existen diferentes formas para fijar los precios, los cuales dependerán en cierta medida que no afecte a los productores o fabricantes de bienes.

f. Promoción.

Para Stanton et. al.(2000), la promoción "es un elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario".

A continuación se detallan las cinco formas de promoción que existen:

- **Publicidad:** se refiere a una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador, el cual está claramente identificado. Las formas más conocidas son los

anuncios que aparecen en los medios electrónicos (radio y televisión) y en los impresos (periódicos y revistas).

- **Venta personal:** es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Puede ser cara a cara, por teléfono, dirigiéndose a un intermediario o consumidor final.
- **Promoción de ventas:** es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.
- **Relaciones públicas:** abarca una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actividades y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos. A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluye un mensaje específico de ventas. Los destinatarios de estas actividades pueden ser clientes, accionistas, una dependencia gubernamental o un grupo de interés especial.
- **Publicidad no pagada:** es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios, y no es pagada por el patrocinador.

En conclusión, la promoción es indispensable en el marketing moderno, ya que con ella se puede recordar al mercado la existencia de un producto. Básicamente es un intento de influir en el público, lo cual le permitirá contribuir al éxito de la compañía.

g. Análisis de la competencia vrs. la empresa.

El análisis de la competencia es esencial para la empresa, ya que puede alcanzar una ventaja competitiva en productos o servicios que ofrece. De tal manera que para obtener esa ventaja o mantenerse en el mercado en condiciones similares a la competencia, deberá como mínimo analizar aspectos como la misión, visión, objetivos, posicionamiento de los productos en el mercado, fuerzas y debilidades del producto en lo referente a la marca, empaque, precios, cobertura del mercado, promoción, servicio al cliente y estrategias en gastos de comunicación.

h. Análisis de la demanda.

Con el análisis de la demanda se pretende identificar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio pueda participar efectivamente en él. Para realizar el análisis de la demanda, es necesario estimarla, por lo que, Kotler (2001), recomienda utilizar cualquiera de los siguientes métodos de

acuerdo a las necesidades de la empresa: 1) sondeo de intenciones de compra, 2) síntesis de opiniones de la fuerza de venta, 3) opinión de expertos, 4) análisis de ventas anteriores, y 5) utilizar el método de prueba de mercado.

En conclusión, con el análisis de la demanda se puede determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio y puede determinar la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda.

i. Identificación de amenazas y oportunidades de mercado.

En este apartado se estudia el ambiente externo de la empresa. Los elementos que conforman este ambiente son las amenazas y las oportunidades. Por consiguiente, las amenazas representan un obstáculo para el crecimiento de la empresa y las oportunidades le representan ventajas competitivas. Entre los factores que pueden o no representar una amenaza u oportunidad están: las fuerzas sociales, políticas, tecnológicas, económicas, demográficas y legales; ya que mediante el análisis de estos factores se puede determinar la situación competitiva de la empresa.

j. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa.

Son elementos del medio interno las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas se refieren a las actividades de la organización que se llevan a cabo especialmente bien. Y las debilidades son las actividades de gerencia de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Por lo tanto, es necesario identificar las fortalezas y las debilidades por que se enfocan en los recursos de la compañía, costos de producción, las capacidades de la comercialización, imagen de la compañía y tecnología disponible.

k. Análisis FODA.

A través del análisis FODA se establece una relación de elementos internos(fortalezas y debilidades) y elementos externos(amenazas y oportunidades), que permite la formulación de estrategias de mercado.

Por consiguiente, el análisis FODA conocido también como matriz FODA es una importante herramienta que permite formular las siguientes estrategias, según Koontz y Weihrich (1998):

- **Estrategias defensivas:** estas estrategias son el resultado de confrontar las fortaleza con las amenazas del entorno.

El propósito es optimizar las fortalezas y reducir las amenazas, ya que así una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un producto nuevo por parte de un competidor.

- **Estrategias ofensivas:** estas estrategias surgen de confrontar las oportunidades de mercado con todas las fortalezas de la organización; es decir, que las estrategias ofensivas le permiten a la empresa aprovechar las oportunidades con la capacidad interna que posee.
- **Estrategias adaptativas o de reorientación:** estas estrategias surgen de confrontar las debilidades con las oportunidades. Se pretende reducir al mínimo las debilidades y optimizar las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia:** resultan de confrontar las debilidades y amenazas. Se persigue reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

En la siguiente figura, se ilustra el análisis FODA. (ver figura 3).

FIGURA 3. ANÁLISIS FODA.

Fuente: GARCÍA, Joaquín E., Misión, visión y estrategia, Editorial CECAP, El Salvador, 1998.

1. Selección de estrategias de largo plazo.

Las estrategias a largo plazo contribuyen a alcanzar los objetivos que son difíciles de obtener en un período corto. A continuación se detallan las estrategias que son importantes para alcanzar estabilidad o crecimiento de la compañía.

1.1. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial.

Una empresa reconocida dentro de ciertos segmentos por su calidad, tratará de obtener esta misma posición en otros segmentos donde haya suficientes clientes que busquen calidad. Por consiguiente, para Stanton et. al.(2000), el posicionamiento "es el que designa la imagen del producto en relación con

productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma”.

Por otra parte, por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento permite que un producto o que ciertos atributos de éste puedan distinguirse favorablemente de sus competidores en la mente de sus clientes. Y asimismo se puede obtener una ventaja competitiva ofreciendo a los clientes precios más bajos que sus competidores o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios.

1.2. Estrategia de atractivo y posicionamiento del mercado.

El modelo de planeación ideado por General Electric(GE), clasifica las Unidades Estratégicas de Negocios(UEN) o productos principales a partir de dos factores: atractivo del mercado y posición de la compañía.(ver figura 4).

FIGURA 4. MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC.

		POSICIÓN DEL NEGOCIO		
		GRANDE	MEDIANO	POCO
ATRACTIVO DEL MERCADO	GRANDE	INVERTIR	INVERTIR	PROYECTAR
	MEDIANO	INVERTIR	PROYECTAR	COSECHAR
	POCO	PROYECTAR	COSECHAR	REDUCIR

FUENTE: STANTON, William J., ETZEL, Michael J. & WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2000, p. 73.

Según Stanton et. al.(2000), la unidades estratégicas se grafican en una matriz 3x3, como se observa en la figura 5. La ubicación óptima de una unidad es la casilla superior izquierda, porque indica la oportunidad más atractiva del mercado y la mejor posición del negocio para aprovecharla. En cambio, la ubicación peor es la casilla inferior derecha. Una evaluación como lo indica su ubicación en la matriz GE sugiere la manera de tratarla:

- **Estrategia de inversión:** indica que debe de asignarse recursos cuantiosos a las unidades de negocios situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz. Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades se requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas.

- **Estrategias de protección:** aquí se debe asignar selectivamente recursos a las unidades estratégicas de negocios situadas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la matriz. Esta estrategia consiste en conservar la actual posición de mercado de una UEN, porque genera el efectivo que requieren otras unidades.
- **Estrategia de cosecha:** las Unidades Estratégicas de Negocio que se encuentran en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal de tres casillas, no deben recibir grandes recursos; debido a la falta de atractivo en el mercado y fuerte posición del negocio.
- **Estrategia de reducción:** las UEN colocadas en la casilla superior derecha no tienen mucho futuro. La mejor alternativa es eliminarlas del portafolio vendiéndolas o cancelándolas.

Finalmente, este modelo puede servir a los gerentes en el momento de realizar la planeación estratégica.

1.3. Estrategia de crecimiento de productos y mercados.

Este es un modelo de planeación que consta de cuatro estrategias alternas de crecimiento, basadas en el hecho que la organización venderá sus productos actuales o nuevos a los mercados presentes o futuros. (ver figura 5).

FIGURA 5. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS.



FUENTE: STANTON, William J., ETZEL, Michael J. & WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2000, p. 74.

Para Stanton et. al.(2000), existen cuatro estrategias de crecimiento:

- ↪ **Penetración en el mercado.** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en mercados actuales.
- ↪ **Desarrollo del mercado.** Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales a un nuevo mercado.
- ↪ **Desarrollo de productos.** Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.
- ↪ **Diversificación.** Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.

En conclusión, las condiciones del mercado pueden ir cambiando con el tiempo y esto permite que las empresas puedan modificar

las estrategias de crecimiento de productos y mercados, ya que si su mercado actual está saturado no le queda más remedio que buscar otros nuevos.

1.4. Estrategia de crecimiento y participación.

El modelo de planeación estratégica conocido como la matriz del Boston Consulting Group (BCG), clasifica las unidades estratégicas de negocios a los productos principales según la participación en el mercado o las tasas de crecimiento. (ver figura 6).

FIGURA 6. MATRIZ CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DEL BOSTON CONSULTING GROUP.



FUENTE: STANTON, William J., ETZEL, Michael J. & WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2000, p. 70.

Por lo que, Stanton et. al. (2000), divide la BCG en cuatro cuadrantes que representan distintas categorías de las unidades o productos muy importantes:

- **Estrellas:** grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN dentro de esta categoría. Las estrellas necesitan de estrategias de marketing muy agresivas si se quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado.
- **Vacas de efectivo:** estas unidades estratégicas de negocios tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de crecimiento). Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. Sus estrategias de marketing tratan de defender la participación en el mercado.
- **Interrogaciones:** algunas veces llamadas niños problema. A esta categoría pertenecen las unidades estratégicas de negocios que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Las estrategias para este tipo de unidad buscan ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes.
- **Perros:** estas unidades estratégicas de negocios tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas

tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado.

m. Selección de estrategias a corto plazo.

Las estrategias de a corto plazo son esenciales para alcanzar los objetivos inmediatos que persigue la empresa. Por lo tanto, se debe de considerar las siguientes estrategias de la mezcla del marketing para alcanzar los fines establecidos:

- **Estrategia de producto:** para elaborar estrategias del producto, es necesario incluir no solo la unidad física, sino también el empaque apropiado, la garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la empresa y valor; en otras palabras las estrategias del producto deben resaltar los beneficios que trae el producto, así como el significado para los clientes.
- **Estrategia de distribución:** está se aplica para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo deseen. El propósito de la distribución es tener la certeza que los productos llegarán en condiciones de uso a los lugares designados cuando se necesiten.

- **Estrategia de precio:** el precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Este es el elemento más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y cuando cambia cualquiera de éstos, los precios pueden subir o bajar. Entre las estrategias más utilizadas para entrar a un mercado están: 1) Reducción del precio y descuento; 2) A criterios geográficos de un solo precio; 3) Para afrontar la competencia están los precios flexibles.
- **Estrategia de promoción:** el objetivo de las estrategias de promoción es influir en el mercado meta y cumplir con las metas globales de la organización, haciendo uso de la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.

n. Determinación de los objetivos de comercialización.

Antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes, por que sin objetivos no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan de mercadotecnia.

Para que los objetivos sean útiles deben sujetarse a varios criterios: en primer lugar deben ser realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo; y en segundo lugar, deben de ser consistentes e indiquen las características de la empresa.

o. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos.

Según Stoner et. al.(1994), las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes: planes estratégicos y planes tácticos.

Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización; mientras que, los planes operativos o tácticos indican cómo serán implementados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

p. Determinación de presupuestos.

Según Koontz et. al.(1998), los presupuestos "son una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos." Por ello, los presupuestos obligan a las empresas a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o la utilización de horas / hombre.

En conclusión, la determinación del presupuesto facilita a que las empresas logren sus objetivos; es decir, al tenerlos plasmados en un documento escrito y aplicarlos en forma adecuada permitirá que se alcancen los propósitos de la compañía.

q. Implementación y control del plan estratégico de comercialización.

La implementación es el proceso que convierte los planes de mercadotecnia en tareas, en el terreno de la acción y asegura que dichas tareas se ejecuten de modo que se alcancen los objetivos de los planes. Por otra parte, las actividades de la implementación pueden contener asignaciones detalladas de trabajos, descripción de utilidades, fechas y presupuestos.

Por lo tanto, después que se haya puesto en marcha el plan de comercialización hay que evaluarlo para saber el grado que han alcanzado los objetivos de mercadotecnia durante el período especificado. Una vez que se seleccione un plan y ejecute, se vigilará su efectividad. Por lo que mediante el control se proporcionan mecanismos de evaluación de los resultados de la mercadotecnia a la luz de las metas del plan y la corrección de acciones dentro de los lineamientos del presupuesto.

Finalmente, el control comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de una organización.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS CULTIVADAS EN INVERNADEROS POR CONTECSA S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo General.

- Elaborar un diagnóstico sobre la comercialización de hortalizas cultivadas en invernaderos por CONTECSA S.A. de C.V., así como analizar la competencia y las expectativas de los clientes para diseñar un plan estratégico de comercialización.

2. Objetivos específicos.

- Identificar los diferentes factores internos y externos que inciden en la comercialización de las hortalizas cultivadas en invernaderos por la empresa para diseñar estrategias que contribuyan a generar demanda en el Municipio de San Salvador.
- Conocer el grado de aceptación de los mercados metas de hortalizas cultivadas en invernaderos para satisfacer sus necesidades y expectativas.

- Investigar las principales fortalezas y debilidades que tiene los competidores con respecto a la comercialización de hortalizas para determinar las oportunidades y amenazas del mercado que puede enfrentar la empresa.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos de investigación.

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, ya que es un estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de la realidad objetiva. Para Hernández (1998), "sistemático y controlado implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no dejan los hechos a la casualidad. Empírico significa que se basa en fenómenos observables de la realidad y crítico quiere decir que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan preferencias personales y juicios de valor.

También, se utilizaron los métodos tales como el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción para facilitar las interpretaciones, y formular las principales conclusiones y recomendaciones.

2. Fuentes de recolección de la información.

Las principales fuentes que se usaron para realizar la investigación de campo fueron:

1. FUENTES PRIMARIAS. Según Bernal(2000), "Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos". Estas fuentes pueden referirse a personas, organizaciones, acontecimientos o al ambiente natural. Para efectos de la obtención de la información primaria se hizo uso de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- Observación: se realizó mediante visitas a los invernaderos de la empresa para observar los procesos de producción que se llevan a cabo para cultivar tomates, chiles dulces, cebollines y lechugas así como también el proceso de selección y empaquetado.
- Entrevista: se realizaron entrevistas a los trabajadores de la empresa que producen tomates, chiles dulces, cebollines y la lechugas.
- Encuesta: se realizó por medio del cuestionario, para lo cual se elaboraron tres cuestionarios dirigidos a la empresa, a los clientes y la competencia.

2. FUENTES SECUNDARIAS. Para Bernal(2000), las fuentes secundarias "Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son las fuentes originales de los hechos o situaciones, sino que los referencia". Las principales fuentes secundarias que se utilizaron para obtener información fueron libros, tesis y documentos escritos (en general todo medio impreso).

Para efectos de obtener información secundaria se hizo uso de las técnicas de análisis de los documentos, que se basan en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso, que sirvió para elaborar el marco teórico de la investigación.

3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo es el estudio correlacionales/causales, ya que permite establecer relaciones entre dos o más variables.

4. Tipo de diseño de la investigación.

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables en estudio, es decir, sólo se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural.

5. Tipo de diseño no experimental.

El tipo de diseño no experimental es el transversal o transeccional, ya que la obtención de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis en un tiempo único. Para la investigación de campo se utilizaron tres cuestionarios para recolectar la información con aplicación única a cada sujeto de la investigación.

6. Tipo de diseño correlacionales / causales.

Este tipo de diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En la investigación se mide la relación entre la variable independiente "plan estratégico de comercialización" y la dependiente "generación de demanda de hortalizas".

7. Tabulación y análisis de datos.

Una vez obtenida la información se procedió a su respectivo procesamiento, mediante el uso de cuadros tabulares simples con su frecuencia absoluta y relación porcentual para facilitar el análisis e interpretación de la misma.

8. Determinación del universo y muestra.

Para realizar la investigación, se utilizaron tres clases de universos conformados por la empresa, los clientes y la competencia. A continuación se detallan los tres universos y sus respectivas muestras.

a. La empresa.

El universo de la empresa en estudio, está formado por el Gerente General, el personal del departamento de logística-venta y los jefes de los departamentos de finanzas, recursos humanos y producción; también, se incluyeron en la investigación a los productores de tomates, chiles dulces, cebollines y lechugas. (ver cuadro 1).

Cuadro 1.

PUESTOS DE TRABAJO	NÚMERO DE PERSONAL
- Gerente General.	1
- Personal de Mercadeo.	4
- Jefe de Finanzas.	1
- Jefe de Recursos Humanos.	1
- Jefe de Producción.	1
- Trabajadores del área de producción.	4
TOTAL	12

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General.

Se tomó como muestra el universo, por ser una cantidad finita, conformada por 12 personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa.

b. Clientes.

El universo de los clientes se basó en los siguientes criterios:

- Hoteles que cuentan con el servicio de alimentación y están clasificados como mediana y gran empresa.
- Restaurantes clasificados como mediana y gran empresa.
- Supermercados que están dentro de la clasificación de gran empresa.

El universo de los clientes se tomó de los datos resumidos en el Censo Económico del año 2000, realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, del cual se obtuvo un total de 102 establecimientos conformado por hoteles, restaurantes y supermercados ubicados en el Municipio de San Salvador. (ver cuadro 2).

Cuadro 2.

CLIENTES	# DE ESTABLECIMIENTOS
- Hoteles.	18
- Restaurantes.	80
- Supermercados.	4
TOTAL	102

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos. Censo Económico de 2000.

Establecimiento de la muestra.

Siendo finito el universo antes mencionado, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 (PQ)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Universo.

E= Error.

Q= Probabilidad de rechazo o no conoce sobre el producto.

P= Probabilidad de éxito o conoce el producto.

Z= Valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%.

Los valores P y Q se tomaron con un 50% cada uno, partiendo de que los clientes conocen o no los productos.

Sustituyendo en la fórmula, tenemos:

N= 102

E= 5%

Q= 50%

$$P= 50\%$$

$$Z= 1.96$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) (102)}{(0.05)^2 (102 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 81 establecimientos a encuestar.

La muestra se distribuyó de la siguiente manera:

CLIENTES	# DE ESTABLECIMIENTOS	PROPORCIÓN	MUESTRA
-Hoteles.	18	17.65%	14
-Restaurantes.	80	78.43%	64
-Supermercados.	4	3.92%	3
TOTAL	102	100%	81

c. Competencia.

El universo de la competencia está comprendido por productores/comerciantes que comercializan grandes cantidades de: tomates, chiles dulces, cebollines y lechugas en el Municipio de San Salvador. Según Paredes, Menéndez, Cruz y Cárdenas(2000), los productores/comerciantes que comercializan hortalizas en el Municipio de San Salvador son:

COMPETIDORES	CANTIDAD
-Mayoristas del mercado de mayoreo la Tiendona.	4
-Productores del área experimental Las Colinas (FUSADES).	1
-Asociación de Regentes de Zapotitán (AREZA).	1
-Productores de las Pilas.	3
-Hidrocultivos S.A. de C.V.	1
-Productor independiente que hace uso de invernaderos para producir hortalizas.	1
TOTAL	11

Se tomó como muestra el universo, por ser una cantidad finita, conformada por 11 productores / comerciantes de hortalizas que representan la competencia para la empresa.

C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1. Análisis del macro y micro ambiente externo.

A continuación se mostrarán los resultados de la investigación de campo que se realizó en la empresa, así como información adicional que se recopiló de fuentes bibliográficas (Leyes y utilización de periódicos).

a. Macro ambiente externo.

- **Factor Socio-Cultural:** en El Salvador los temas que más captan la atención son el fenómeno de las maras, la pobreza y el desempleo que afectan directamente a la estabilidad

social de la población y de las empresas, provocando desinterés por parte de inversionistas locales y extranjeros.

No obstante, el cambio de gobierno, los estilos de vida, valores sociales, niveles educativos, nivel de ingresos y capacidad de compra de las personas pueden influir de manera favorable o negativa en las actividades de las empresas debido a sus constantes cambios.

Por otra parte, el mercado meta seleccionado adquiere las hortalizas por su tamaño, variedad y frescura sin importar tanto la forma de cómo son cultivadas.

Finalmente, la estabilidad social y económica que dará CONTECSA al país es que contribuirá al nivel de ingresos de las familias rurales, mejorando su calidad de vida, capacitará a los agricultores en el uso de tecnología de punta y concientizará a los agricultores y clientes, que la producción de hortaliza hidropónicas bajo invernadero se obtienen con mejores estándares de calidad, sin riesgo de pérdidas en la producción y no dañan el medio ambiente.

- **Factor Económico:** la economía en el país no ha tenido una tendencia definida sino que se ha visto incrementada y disminuida en los segundos trimestres del período 99-2003. Donde el sector más deteriorado es el agrícola. Según El Diario de Hoy (ver anexo D).

La decadencia del sector agrícola se debe en parte a la política monetaria, cambiaria y comercial implementadas por el gobierno, que no han favorecido el crecimiento del sector agropecuario y específicamente el subsector hortalizas. Sin embargo, el subsector hortalizas experimenta un cambio radical favorable a partir de la inversión extranjera gestionada por la Agencia de Promoción de Inversiones en El Salvador (PROESA); dando como resultado a la primera Zona Franca Agroindustrial que cuenta con la más alta tecnología de punta.

No obstante, el crecimiento económico no es suficiente para generar el desarrollo, bienestar y estabilidad social por que para poder competir ante la llegada del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, es necesario contar con certificaciones de calidad, tecnología, seguridad o responsabilidad, que garantice la competitividad del país en la apertura a nuevos mercados, la diversificación y cambios tecnológicos.

- **Factor Tecnológico:** actualmente con los avances tecnológicos, las empresas están logrando obtener mayor rendimiento en términos de tiempo y recursos, así como la satisfacción de los clientes. Para el caso de CONTECSA, ésta posee los medios de producción mas avanzados (invernaderos) que se adaptan a cualquier tipo de

clima y permiten cultivar hortalizas en extensiones pequeñas de tierra e inclusive permite reducir la utilización de pesticidas. Asimismo, la empresa posee una maquinaria automatizada que clasifica el producto de acuerdo a los estándares de peso, tamaño y color de cada unidad. En resumen, el factor tecnológico contribuye a mejorar los procesos productivos y por ende a mantener la calidad de los productos al mejor precio.

- **Factor Político-Legal:** la mayoría de los empleados de la empresa conocen las leyes que regulan las operaciones productivas de la empresa. Entre las leyes que la regulan y respaldan a CONTECSA están La Constitución de la República en su artículos 102, 103 y en especial el artículo 105 inciso 8, donde se establece " que el Estado fomentará el establecimiento, financiamiento y desarrollo de la agroindustria en los distintos departamentos de la República, a fin de garantizar el empleo de mano de obra y la transformación de materia prima producidas por el sector agropecuario nacional". También existen otras leyes que la empresa tiene que acatar, las cuales son: La Ley de la Zona Franca, Leyes Tributarias, permisos para poder exportar como por ejemplo Certificado Fitosanitario exigido en el mercado exterior y registro de las exportaciones para tener derecho al FOB del 6%.

b. Micro ambiente externo.

- **Mercado:** se determinó como mercado meta tentativo para los productos que ofrecerá la empresa a consumidores industriales del Municipio de San Salvador, el cual está comprendido por restaurantes, hoteles y supermercados dedicados a la preparación de alimentos y/o reventa de la hortalizas. Por lo tanto, según resultados de las encuestas (ver anexo A) es un mercado que está demandando con mayor fuerza tomate, cebolla, lechuga, chile dulce, zanahoria y cebollines. Y con quienes se deberá contactar para llevar a cabo las ventas de las hortalizas será en mayor parte con los gerentes de compra.
- **Proveedores:** según información proporcionada por la empresa su máximo proveedor de materia prima y otros materiales es la empresa israelí RIZK ALLA BROS. LTD, la cual le provee de lo siguiente: semillas, charolas, fertilizantes, pesticidas para la producción de hortalizas; hierro, mallas, plásticos, cartón y nylon para la construcción de los invernaderos; sistemas de riego con la más alta tecnología de punta, mezcladores de fertilizantes, sistemas computarizados para el control climático. Además, le proporciona asistencia técnica en la construcción de invernaderos y en proceso productivo de las hortalizas hidropónicas.

- **Intermediarios:** la empresa no contará con intermediarios, ya que tiene proyectado abastecer al mercado meta directamente. (ver anexo B, literal II, pregunta 26).

Sin embargo, para el mercado internacional la empresa cuenta con intermediarios, que se encargarán de la comercialización de las hortalizas hacia Estados Unidos y Canadá.

2. Descripción de la filosofía empresarial de CONTECSA S.A. de C.V.

CONTECSA S.A. de C.V. posee una filosofía empresarial que indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; asimismo, tiene bien planteado la posición que desea alcanzar en el futuro.

La información de la filosofía empresarial se obtuvo a través de documentos proporcionados por un miembro de la Junta General de Accionistas de la empresa y que fué confirmada a través de la encuesta que se le paso a los empleados de la empresa (Ver cuadros 1, 2 y 3 del literal II, anexo B). A continuación se detallarán cada uno de los elementos que conforman la filosofía empresarial.

a. Objetivos empresariales.

La empresa tiene básicamente los siguientes objetivos: 1) Ofrecer a sus clientes hortalizas que cumplen con las mas estrictas normas de calidad de la Organización Internacional de

Estandarización (ISO), aplicando específicamente la ISO 9001-2000. 2) Mantener una producción continua de hortalizas durante todo el año. 3) Proveer el apoyo logístico de comercialización necesario para garantizar una entrega oportuna.

De acuerdo a la información obtenida de la investigación de campo, se verificó que los empleados sólo conocen parte de los objetivos de la empresa (ver cuadro 3 del literal II, anexo B); lo que puede ocasionar que ellos realicen esfuerzos aislados.

b. Historia general de la empresa y de los productos.

La Unión de Agricultores de Hortalizas de San Juan Opico, La Libertad, nace con la iniciativa de empresarios salvadoreños con el apoyo de la empresa Israelí RIZK ALLA BROTHER LTD., de crear un esquema alternativo de cultivar hortalizas de origen hidropónico en invernaderos, garantizando así una producción de alta calidad y continua durante todo el año; asimismo, buscar alternativas de comercialización de sus productos agrícolas, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Con este propósito se inician las primeras acciones orientadas a constituir una sociedad que contemple la organización de los agricultores de la zona para consolidar la producción y realizar la comercialización directa de sus productos, considerando al mismo tiempo aspectos de financiamiento, asistencia y mayor rentabilidad para sus miembros. Bajo este concepto se da origen

a la formación del primer Consorcio Hortícola de Alta Tecnología (CONTECSA S.A. DE C.V.). Para cultivar las hortalizas, se cuenta con una planta denominada Pipil.

CONTECSA S.A. DE C.V. firma su pacto social el 1 de agosto de 2002, su cede en el Valle Talcualhuya, cantón el Carmen, Municipio de San Juan Opico, Departamento de La Libertad. Cuenta con un total de 14 accionistas, su base legal se sustenta en la escritura pública de constitución de la sociedad legalmente inscrita en el Registro de Comercio el 23 de agosto del 2002.

La actividad económica de CONTECSA S.A. de C.V. es ofertar hortalizas. Entre las hortalizas que produce actualmente la empresa están los tomates de ensalada y los chiles dulces; asimismo, tiene proyectado producir lechugas y cebollines.

Las hortalizas antes mencionadas son cultivadas en invernaderos por medio del método hidropónico; es decir, sin utilizar tierra, por el contrario se hace uso de sustratos artificiales(arena, roca volcánica, coco pit) y se nutre la planta(ya sea de tomate o de chile dulce) a través de fertirriego.

c. Misión y visión.

De acuerdo a información escrita proporcionada por un miembro de la Junta General de Accionistas, la misión de la empresa es "producir y seleccionar solamente verduras que cumplan con las

normas de calidad mas estrictas de nuestros clientes, empacar bajo sus especificaciones, mantener una conveniente variedad de productos hortícolas con continuidad de oferta durante todo el año y proveer el apoyo en logística necesaria para garantizar una entrega puntual a nuestra clientela internacional". De manera similar, los empleados de la empresa dicen que la misión es producir hortalizas con alta tecnología tanto para el mercado nacional como internacional.

A pesar que los empleados de CONTECSA señalan la misión muy puntual, sin especificar que es de acuerdo a las exigencias del mercado se puede decir que la conocen y están identificados con ella. En los que se refiere a la visión, los empleados la mencionaron de la siguiente manera "Ser líder en Centroamérica en la producción de vegetales con alta tecnología y ser la empresa más grande de exportación hacia Estados Unidos de América y Canadá.". (ver cuadro 2 del literal II, anexo B). Como se puede observar que la empresa sólo incluye internacional; sin embargo, tiene interés de abastecer el mercado nacional con el 10% de su producción total.

d. Organización actual.

La estructura organizacional de CONTECSA S.A. de C.V. está formada por la Junta General de Accionistas que es la máxima

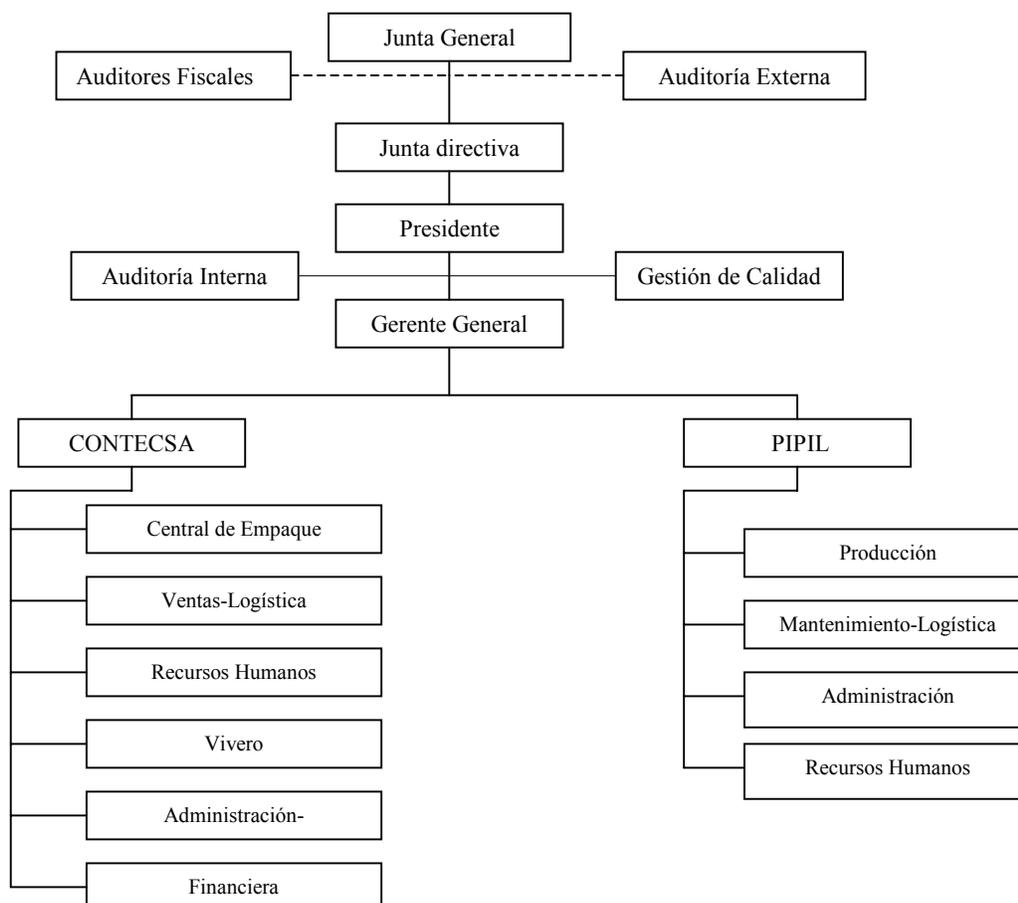
autoridad, la cual elige a una Junta Directiva y al Presidente para un período determinado.

La Junta Directiva tiene la facultad de contratar los servicios del personal ejecutivo y técnico de la organización; asimismo tiene la facultad de administrar los recursos financieros y técnicos de la empresa. Se tiene un Presidente que también es elegido por la Junta General de Accionistas, quién regula las actividades que realiza el Gerente General.

El Gerente General depende tanto de la Junta Directiva como del Presidente; se encarga de administrar y dirigir a CONTECSA y a PIPIL.

Las secciones que forman parte de CONTECSA son: Administración, Finanzas, El Vivero, Centro de Empaque, Ventas-Logística y Recursos Humanos. De igual manera, PIPIL tiene las secciones de Administración-Contabilidad y Recursos Humanos; asimismo, tiene otras secciones propias a la función que desempeña, es decir las secciones de Producción y Mantenimiento-Logística. (ver figura No. 7).

La función principal que tiene CONTECSA, es monitorear lo que el mercado demanda y determinar lo que se producirá.

FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE CONTECSA.

Fuente: Gerente General de CONTECSA, S.A. de C.V.

3. Determinar el mercado meta empresarial.

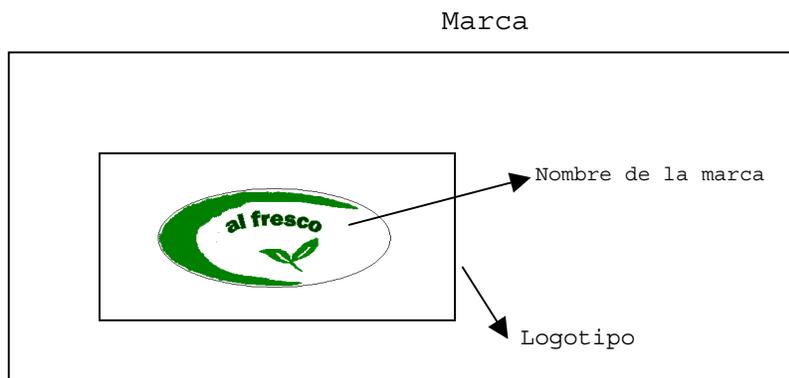
De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas (ver anexo A) actualmente el 80% del mercado meta compra hortalizas importadas por su precio, calidad y específicamente más de ésta mitad compra hortalizas cultivadas a campo abierto.

Por otra parte, el mercado busca en las hortalizas atributos como frescura, tamaño, variedad y calidad en las hortalizas; así mismo los mayores proveedores son Salvadoreños y Guatemaltecos. Finalmente, la mayor parte del mercado está interesado en obtener información de las hortalizas hidropónicas cultivadas en invernaderos.

4. Revisión del producto.

Según los empleados de CONTECSA (ver cuadro 19 del anexo B), las hortalizas (tomates de ensalada, chiles dulces, lechugas y cebollines) no poseen un empaque específico que permita su traslado al mercado, por considerar que es el cliente quién decide el tipo de empaque se le proporcionará. Asimismo, la empresa no definido si utilizará etiqueta para proporcionar más información a los clientes sobre las hortalizas (por ejemplo la fecha en que fueron cortadas las hortalizas y su peso) y de la empresa; lo que puede dificultar el reconocimiento de los productos por parte de los clientes.

En lo que respecta a la marca, la empresa la definió de la siguiente manera:



5. Distribución.

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de campo (ver cuadro 26 del anexo B), el canal de distribución que CONTECSA utilizará para la venta de sus productos en el mercado nacional es el directo; es decir, que la negociación la realizará directamente con los consumidores empresariales (hoteles, restaurantes y supermercados). Sin embargo, la negociación con el mercado internacional la realiza a través de intermediarios.

Para poder abastecer el mercado nacional, la empresa cuenta con equipo de reparto para distribuir las hortalizas a sus clientes sólo si éste lo solicita; mientras que para el mercado internacional, se contratará los servicios de transportistas reconocidos.



6. Fijación de precios.

Los precios de las hortalizas que ofrecerá CONTECSA según resultados en las encuestas (Ver anexo B), serán fijados por el factor precio competitivo es decir de acuerdo al comportamiento del mercado y además considerando en cierta medida que la hortalizas que ofrecen al mercado son de alta calidad. Asimismo se observó que los precios que ha proyectado la empresa son relativamente menores que la competencia. (ver anexo A Y C). Por lo tanto, la empresa tiene la capacidad de vender al contado y al crédito al mercado nacional e internacional.

7. Promoción.

Según los resultados de la investigación de campo, CONTECSA ha utilizado la publicidad no pagada y las relaciones públicas para informar al mercado nacional de su existencia y la de sus productos. Asimismo, tiene proyectado utilizar los métodos de venta personal, publicidad masiva y no masiva(merchandising), promociones de venta, y las de relaciones públicas, con el propósito de generar demanda. (ver cuadros 28, 29 y 31 del anexo B). Sin embargo, la empresa no tiene presupuestados los gastos en publicidad no masiva.

8. Análisis de la competencia vrs. la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación de campo la competencia de Consorcio Hortícola de alta Tecnología (CONTECSA) la representan los productores independientes (FRUVEX, LAS COLINAS, AREZA E HIDROCULTIVOS); las cooperativas de hortalizas (Hortaliceros del Norte, Alturas del Pital y el Renacer) y comercializadores del mercado de mayoreo La Tiendona (Negocios Sandoval, Roberto Vergara y Teresa de Zamora).

Según los resultados de la investigación, FRUVEX representa una competencia significativa debido a que las hortalizas son cultivadas en invernaderos. A continuación se muestran los resultados de la investigación.

CONTECSA S.A. DE C.V.	COMPETENCIA
<p style="text-align: center;"><u>Filosofía empresarial</u></p> <p>Posee visión, misión y objetivos empresariales; dicha filosofía está orientada a la comercialización de las hortalizas. Sin embargo no han elaborado metas que sirvan de parámetro para medir si realmente se están alcanzando los objetivos de comercialización.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Filosofía empresarial</u></p> <p>Las cooperativas, El productor independiente, y los comercializadores del mercado de mayoreo La Tiendona no poseen misión y visión escritas formales, solamente se basan en la experiencia que han adquirido. Asimismo, no</p>

<p style="text-align: center;"><u>Organización</u></p> <p>La empresa cuenta con una estructura organizativa, pero no posee un departamento de mercadeo que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado; asimismo, no se han elaborado planes estratégicos y tácticos de comercialización para abastecer el mercado local.</p>	<p>especifican sus objetivos y metas.</p> <p style="text-align: center;"><u>Organización</u></p> <p>De las empresas encuestadas la que manifiestan tener una organización formal son las Colinas y Fruvex, mientras que las cooperativas y Mayoristas del Mercado de Mayoreo la Tiendona no poseen un organización formal.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Personal encargado de la comercialización</u></p> <p>El departamento de ventas y logística es el encargado de la comercialización de las hortalizas; asimismo, se encarga de la revisión del producto en cuanto al tipo de empaque que se utilizará para trasladar las hortalizas al mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Personal encargado de la comercialización</u></p> <p>Los encargados de realizar la comercialización de las hortalizas son en su mayoría los propietarios de cada una de ellas y en caso de las cooperativas cuentan con un administrador que se encarga de dicha comercialización.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Posicionamiento</u></p> <p>La empresa debido a que se encuentra en su etapa introductoria, no cuenta con posicionamiento en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Posicionamiento</u></p> <p>La competencia no cuenta con ninguna estrategia que esté orientada a posicionar sus productos en la mente de los clientes y mantener su lealtad.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Control de Materia Prima</u></p> <p>Cuenta con un departamento de producción que se encarga de llevar a cabo el control de materias primas, pero no posee inventarios por considerar que las materias primas perderán su eficacia en la producción. La materia prima está conformada por semillas y los fertilizantes. Tampoco utilizan inventarios para llevar un control de los insumos tales como insecticidas, sustratos, empaque entre otros por considerar que pierden su eficacia.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Control de Materia Prima</u></p> <p>Los agricultores y comercializadores no llevan un control de materias primas.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Control de costos</u></p> <p>La empresa posee un sistema para controlar los costos a través del registro de facturas para brindar</p>	<p style="text-align: center;"><u>Control de costos</u></p> <p>La mayoría de la competencia carece de un control de los costos.</p>

<p>información oportuna para la toma de decisiones; asimismo, cuenta con un sistema contable computarizado.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Productos</u></p> <p>La empresa va a producir tomates de ensalada, chiles dulces, lechuga y cebollines de origen hidropónico con tecnología de punta garantizando calidad(en cuanto a tamaño, color, peso y frescura), cantidad y continuidad.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Productos</u></p> <p>La competencia ofrece una gran variedad de productos orgánicos, para abastecer el mercado local. Sin embargo, se ha observado que no poseen una estrategia definida del producto.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Precios</u></p> <p>La fijación de precios será establecido de acuerdo al prevaleciente en el mercado, es decir igual o por debajo del precio de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Precios</u></p> <p>Dichos precios son fijados en base al factor competitivo del mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Distribución</u></p> <p>Actualmente, la empresa a planificado utilizar sólo un canal de distribución directo al mercado meta.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Distribución</u></p> <p>Los agricultores de hortalizas respondieron que distribuyen el producto directamente, pero en ocasiones utilizan intermediarios. De igual manera, los comerciantes del</p>

<p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Promoción</u></p> <p>La empresa no posee estrategias definidas de promoción, sino más bien ideas proyectadas para dar a conocer al mercado meta sus productos.</p> <p style="text-align: center;"><u>Tecnología</u></p> <p>Cuenta con una tecnología de punta para la producción de hortalizas y de esta manera, garantizarle al mercado meta el abastecimiento continuo.</p>	<p>mercado La Tiendona venden directamente a los supermercados, hoteles y restaurantes.</p> <p style="text-align: center;"><u>Estrategias de Promoción</u></p> <p>Se hacen uso de las estrategias de promoción tales como descuentos por volúmenes de compra, descuentos por pronto pago, rebajas y servicio a domicilio.</p> <p style="text-align: center;"><u>Tecnología</u></p> <p>Los agricultores manifestaron que no se utiliza tecnología especializada para la producción de estos productos, debido a que la mayoría siembran a campo abierto.</p>
--	---

9. Estados de la demanda.

A través de la investigación de campo se identificó que las hortalizas (sin importar si éstas son o no de origen hidropónico) se encuentran en un estado de sobredemanda, es

decir que la producción nacional no es suficiente para abastecer la demanda; por lo que, la mayoría del mercado meta compra hortalizas a proveedores de Guatemala, Honduras y México. Una de las razones que impulsa al mercado meta a comprar a éstos proveedores se debe a que ellos les proporcionan de hortalizas de buena calidad, a los mejores precios durante todo el año.

10. Análisis del ambiente interno de la organización.

Con los resultados de la encuesta realizada a los empleados y con la documentación proporcionada por la empresa se ha analizado su ambiente interno de la siguiente forma.

a. Recursos financieros.

La empresa cuenta con recursos financieros suficientes por que dispone de la capacidad para capacitar al personal en las diferentes áreas, tanto para los que ya están trabajando como los que serán contratados; asimismo, tienen recursos financieros para la prevención en el mantenimiento de las instalaciones, maquinarias, seguridad industrial, de riesgos laborales y en el mantenimiento de la seguridad del patrimonio de la empresa.

En conclusión, la empresa tiene suficientes recursos financieros aún cuando no a realizado ninguna venta en el mercado nacional e internacional.

b. Recursos Humanos.

El personal contratado hasta este momento es un personal calificado en cada puesto de trabajo, ya que su nivel de estudio va desde la educación básica hasta post- grado y además es asignado de acuerdo a su experiencia laboral, capacidad y destreza.

c. Imagen de la empresa.

La imagen que ha proyectado la empresa a los productores independientes es de un competidor fuerte, que podría venir a cambiar los precios de las hortalizas en el mercado local. Por otra parte, la empresa proyecta su imagen al desarrollo del país en el ámbito económico, social y tecnológico mediante la estabilidad económica, la generación de empleos, mejorando el sector agrícola y por ende la calidad de vida de los agricultores así como también permitirá a los productores incursionar en el conocimiento de la tecnología de punta para la producción de hortalizas con calidad.

d. Investigación y desarrollo.

La empresa tiene la capacidad financiera de realizar estudios de mercados para saber los gustos y preferencias del mercado; lo cual le permitirá conocer cómo las hortalizas son demandadas en el mercado meta. Por otra parte, con la introducción de

tecnología de punta en la zona franca agroindustrial, se garantiza la calidad con que serán producidas las hortalizas. Además, proyecta su producción y comercialización hacia mercados extranjeros cumpliendo con los gustos y preferencia de esos mercados.

En conclusión, la empresa se proyecta como líder en la producción y comercialización de hortalizas en el mercado local. Asimismo, brinda la oportunidad de contar con tecnología avanzada en el proceso productivo de las hortalizas.

e. Ubicación.

Actualmente la empresa está ubicada en una zona estratégica donde las vías de acceso son transitables, cuenta con los servicios necesarios para su funcionamiento (agua, luz y teléfono), tiene facilidad de contratar mano de obra calificada dentro de la zona, a demás se encuentra cerca del mercado meta.

f. Instalaciones de producción.

La planta productiva de CONTECSA cuenta con un clima adecuado y terrenos para la instalación de invernaderos, estación meteorológica, viveros, bodega, estación de filtrado biológico para la recuperación del agua, mezcladores de fertilizantes y empacadora.

11. Identificación de amenazas y oportunidades de mercado.

Para identificar las amenazas y oportunidades del ambiente externo en el que se desenvuelve CONTECSA S.A. de C.V., fue necesario consultar informes sobre el ámbito económico, social, político-Legal, tecnológico y ambiental a través de periódicos y noticias televisivas y se verificó con los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa y los clientes (ver anexo B); dando como resultado las siguientes amenazas y oportunidades de mercado:

AMENAZAS DE MERCADO

- Aumento de la delincuencia que no sólo se convierte en una amenaza para la sociedad sino también para la seguridad del patrimonio de las empresas.
- Desastres naturales como por ejemplo, los terremotos y huracanes que pueden afectar directamente la producción de las empresas.
- Aumento de los aranceles (si la empresa es exportadora), los requerimientos del cliente en cuanto a empaque e incremento salarial. Cualquier cambio en los factores mencionados anteriormente eleva los costos y a su vez los precios.
- El mercado meta no considera importante la utilización de marca en las hortalizas.

- Que el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. no se concretice.
- El cambio de Gobierno representa en cierta medida una amenaza, ya que puede afectar los ingresos económicos de la mayoría de las empresas.
- Poder de negociación de los compradores potenciales, porque en cierta medida depende de ellos el aumento o disminución de los precios.
- Los mayoristas del mercado la Tiendona tienen mayor participación en el mercado nacional.

OPORTUNIDADES DE MERCADO

- La calidad (tamaño, color, frecuencia de entrega, frescura y peso) y los precios son los atributos más importantes que el mercado meta toma en cuenta al momento de la compra.
- Los avances tecnológicos le permiten a las empresas aumentar su capacidad productiva.
- El mercado meta aumenta la demanda de hortalizas en los meses de octubre, noviembre y diciembre.
- El mercado meta busca variedad de hortalizas.
- Contar con el sólido respaldo de proveedores internacionales.

- Convertirse en proveedores de plántulas para productores de hortalizas de las zonas aledañas.
- La competencia en su mayoría realiza sus ventas al contado.
- El mercado meta prefiere que se le entreguen las hortalizas en jabas, sacos y cajas de madera.
- Las hortalizas que ofrece la competencia tiene un período corto de duración.
- Comercializar las hortalizas por internet.
- Posibilidad de cambiar los hábitos de compra del mercado meta; es decir, que prefieran comprar hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos.

12. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa.

Esta información se obtuvo a través de la encuesta y la entrevista a los empleados de CONTECSA (ver anexo B); además nos proporcionaron documentos escritos de la empresa. A continuación se detallan las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

- La empresa tiene controlado el efecto perecedero de las hortalizas y por ende éstas pueden tener una vida prolongada de anaquel sin refrigeración.

- Tiene la capacidad de sostenimiento económico para realizar inversiones destinadas a la comercialización.
- La empresa cuenta con cuartos fríos para conservar frescas las hortalizas.
- La empresa tiene proyectado un plan de promoción de venta para atraer al mercado meta.
- La empresa tiene capacidad de producir lo que el mercado demanda, manteniendo la calidad, cantidad y de manera continúa.
- Las hortalizas que produce la empresa poseen marca para diferenciarlas de la competencia.
- Producción en invernaderos que permite controlar el clima, menor utilización de pesticidas y baja contaminación por su aislamiento.
- La empresa posee maquinaria automatizada que clasifica las hortalizas de acuerdo a los estándares de peso, tamaño y color de cada unidad.

DEBILIDADES

- Desconocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores industriales del mercado nacional.
- La empresa no ha proyectado usar etiqueta que proporcione información sobre el producto.

- No se ha definido el tipo de empaque para trasladar las hortalizas hacia el mercado local.
- No poseen un plan estratégico de comercialización que permita generar demanda en el mercado local.
- La empresa no posee un punto de venta cerca del mercado meta.
- La empresa no tiene participación en el mercado nacional.
- La empresa no tiene un departamento de mercadeo que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado; asimismo, elaborar planes estratégicos y tácticos de comercialización.
- No ha proyectado utilizar publicidad para dar conocer los productos que produce.

13. Análisis FODA.

Una vez que se han identificado las principales fortalezas / debilidades de la empresa y las oportunidades / amenazas del mercado; el paso siguiente es elaborar una matriz FODA que le permitirá a la empresa plantear las estrategias adaptativas, ofensivas, defensivas y de supervivencia que forman parte importante del plan estratégico de comercialización para lograr los objetivos y la eficiencia en su aplicación.

CUADRO 3. ANÁLISIS FODA (DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS).

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad (tamaño, color, frecuencia de entrega, frescura y peso) y los precios son los atributos mas importantes que el mercado meta toma en cuenta al momento de la compra. 2. Los Avances tecnológicos le permiten a las empresas aumentar su capacidad productividad. 3. El mercado meta aumenta la demanda de hortalizas en los meses de octubre, noviembre y diciembre. 4. El mercado meta busca variedad de hortalizas. 5. Contar con el sólido respaldo de proveedores internacionales. 6. Convertirse en proveedores de plántulas para productores de hortalizas de las zonas aledañas. 7. La competencia no tiene la suficiente capacidad financiera para realizar investigación de mercado. 8. La competencia en su mayoría realiza sus ventas al contado. 9. El mercado meta prefiere que se le entreguen las hortalizas en jabas, sacos y cajas de madera. 10. Las hortalizas que ofrece la competencia tiene un período corto de duración. 11. Comercializar las hortalizas por internet. 12. Posibilidad de cambiar los hábitos de compra del mercado meta; es decir, que prefieran comprar hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la delincuencia que no sólo se convierte en una amenaza para la sociedad sino también para la seguridad del patrimonio de las empresas. 2. Desastres naturales como por ejemplo, los terremotos y huracanes que pueden afectar directamente la producción de las empresas. 3. Aumento de los aranceles (Si la empresa es exportadora) altos impuestos, los requerimientos del cliente en cuanto a empaque e incremento salarial. Cualquier cambio en los factores anteriores eleva los costos y a su vez los precios. 4. El mercado meta no considera importante la utilización de marca en las hortalizas. 5. Que el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. no se concreticé. 6. El cambio de gobierno representa en cierta medida una amenaza, ya que puede afectar los ingresos económicos de la mayoría de las empresas. 7. Poder de negociación de los compradores potenciales, porque en cierta medida depende de ellos el aumento o disminución de los precios. 8. Los mayoristas del mercado la Tiendona tienen mayor participación en el mercado nacional.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene controlado el efecto percedero de las hortalizas y por ende éstas pueden tener una vida prolongada de anaquel sin refrigeración. 2. Tiene la capacidad de sostenimiento económico para realizar inversiones destinadas a la comercialización. 3. La empresa cuenta con cuartos fríos para conservar frescas las hortalizas. 4. La empresa tiene proyectado un plan de promoción de venta para atraer al mercado meta. 5. La empresa tiene capacidad de producir lo que el mercado demanda, manteniendo la calidad, cantidad y de manera continua. 6. Las hortalizas que produce la empresa poseen marca para diferenciarlas de la competencia. 7. Producción en invernaderos que permite controlar el clima, menor utilización de pesticidas y baja contaminación por su aislamiento. 8. La empresa posee maquinaria automatizada que clasifica las hortalizas de acuerdo a los estándares de peso, tamaño y color de cada unidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores industriales del mercado nacional. 2. La empresa no ha proyectado usar etiqueta que proporcione información sobre el producto. 3. No se ha definido el tipo de empaque para trasladar las hortalizas hacia el mercado local. 4. No poseen un plan estratégico de comercialización que permita generar demanda en el mercado local. 5. La empresa no posee un punto de venta cerca del mercado meta. 6. La empresa no tiene participación en el mercado nacional. 7. La empresa no tiene un departamento de mercadotecnia que se encargue de monitorear al mercado. 8. No a proyectado utilizar publicidad para dar conocer los productos que produce. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS</p>

CUADRO 4. ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

F/O	O3	O4	O6	O8	O11
F2				Proporcionar crédito a los clientes para que compren hortalizas en grandes volúmenes	Crear un sitio Web para dar a conocer los productos que ofrece CONTECSA y que se puedan adquirir por este medio.
F5	Planificar la producción de hortalizas anticipadamente para abastecer la demanda del mercado meta en los meses de octubre, noviembre y diciembre.	Diversificar la producción de hortalizas para abastecer la demanda del mercado meta.	Investigar que tipo de hortalizas demanda el mercado de productores hortícolas de las zonas aledañas para planificar la producción.		

CUADRO 5. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

F/A	A2	A3	A4	A5	A7
F2	Mantener y adaptarse a los cambios tecnológicos para garantizar calidad, continuidad y cantidad de hortalizas requeridas por el mercado.				Conocer los requerimientos (en cuanto a tamaño, color, peso, y empaque) de los clientes potenciales para fijar los precios.
F5		Determinar que factores pueden incrementar el costo de producción de las hortalizas para ofrecer al mercado, precios competitivos.	Dar a conocer al mercado meta la calidad(en cuanto al tamaño, color y frescura) de las hortalizas a través de la marca.	Buscar otras alternativas que faciliten las exportaciones en el mercado internacional.	

CUADRO 6. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN.

D/O	O4	O7	O10	O12
D2			Diseñar una etiqueta que proporcione información sobre el producto (fecha en que fueron cortadas las hortalizas para resaltar su frescura) para que el mercado meta identifique la diferencia que existe entre los productos ofrecidos por CONTECSA y el de la competencia.	
D4		Destinar parte de los recursos financieros para realizar investigaciones de mercado.		
D5	Establecer un punto de venta cerca del mercado meta que facilite las ventas.			Capacitar a los ejecutivos de venta enfocados a prestar un buen servicio al cliente.
D6				Determinar cuanto demanda el mercado meta.
D8				Elaborar programas publicitarios para dar a conocer los atributos de las hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos.

CUADRO 7. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.

D/A	A7	A8
D1	Realizar investigaciones de mercado por lo menos una vez al año para estar pendiente de los gustos y preferencias del mercado.	
D3	Diseñar el empaque de acuerdo a las especificaciones del cliente.	
D6		Utilizar la publicidad para que el mercado meta conozca a la empresa y los productos que produce.
D7	Incorporar en la estructura organizativa un departamento de mercadeo que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado e inclusive elaborar planes estratégico y tácticos de comercialización.	

D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. CONTECSA posee una misión y visión formal escrita que identifica el accionar de ella. Sin embargo, la visión se limita a producir vegetales y no así a las diversificación de hortalizas y frutas.
2. La estructura organizativa de la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado; asimismo, de elaborar planes estratégicos y tácticos de comercialización.
3. La empresa cuenta con personal calificado en cada área funcional.
4. No cuenta con un plan estratégico de comercialización que le permita generar demanda de hortalizas en el mercado meta.
5. Las hortalizas de la empresa no cuenta con empaque, viñetas, etiquetas y eslogan que identifiquen a las hortalizas.
6. El mercado meta exige calidad y precio en la compra de hortalizas.
7. Actualmente la empresa tiene proyectado fijar los precios de las hortalizas de acuerdo al factor precio competitivo.
8. La empresa no tiene participación en el mercado nacional.
9. La empresa no utilizará intermediarios para la comercialización de las hortalizas.
10. No tiene presupuestados los gastos en publicidad no masiva.

11. La empresa tiene proyectado un plan de promoción de ventas para atraer al mercado meta.
12. El mercado meta está interesado en obtener información sobre hortalizas hidropónicas cultivadas en invernaderos.
13. El mercado meta demanda más tomate de cocina.

E. RECOMENDACIONES.

1. Desarrollar una misión y visión formal escrita orientada a la comercialización y diversificación de las producción de hortalizas y frutas, la cual debe ser comunicada a todos los empleados de la empresa.
2. Incorporar en la estructura organizativa de CONTECSA, el departamento de mercadeo que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado; asimismo, de elaborar los planes estratégicos y tácticos de comercialización.
3. Mantener los perfiles de contratación de los empleados en base a la experiencia y capacidad para cada área funcional de la empresa.
4. Implementar un plan estratégico de comercialización para generar demanda de hortalizas en el mercado meta.
5. Crear e innovar características del empaque, viñeta, etiquetas y eslogan para las hortalizas, encaminadas a posicionarse en la mente de consumidor industrial.

6. Tomar en cuenta las exigencias del mercado meta para la producción y comercialización de las hortalizas.
7. Monitorear constantemente los índices de precios vigentes en el mercado para ofrecerle a los clientes precios competitivos.
8. Establecer un punto de venta cerca del mercado meta para abastecerlo.
9. Mantener el canal de distribución directo para obtener mayores márgenes de utilidad.
10. Destinar parte de los recursos financieros para hacer uso de la publicidad masiva y el merchandising.
11. Implementar el plan de promoción de venta para atraer el mercado meta.
12. Proporcionar información al mercado meta sobre las hortalizas hidropónicas a través del merchandising.
13. Incluir en el plan de producción el cultivo de tomate de cocina.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA GENERAR DEMANDA DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CULTIVADAS EN INVERNADEROS POR CONTECSA S.A. DE C.V.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de un plan estratégico de comercialización para el Consorcio Hortícola de Alta Tecnología (CONTECSA S.A. de C.V.) que contribuya a generar demanda de hortalizas en el Municipio de San Salvador.

2. Objetivos específicos.

- ✓ Diseñar una mezcla estratégica de comercialización que le permita a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas del entorno.
- ✓ Dar a conocer a CONTECSA S.A. de C.V. como una empresa productora y comercializadora de hortalizas de origen hidropónico identificada con la conservación de los recursos naturales.
- ✓ Diseñar planes de comercialización a corto y largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos del plan estratégico de comercialización.

B. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

1. Misión y Visión.

MISIÓN: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos, que cumplen con las mas estrictas normas de calidad exigidas por nuestros clientes nacionales e internacionales; así como, empaclarlas bajos sus especificaciones y mantener una conveniente variedad de productos durante todo el año; con el propósito de obtener beneficios que contribuyan al desarrollo económico y social de los accionistas, empleados y de la comunidad en general.

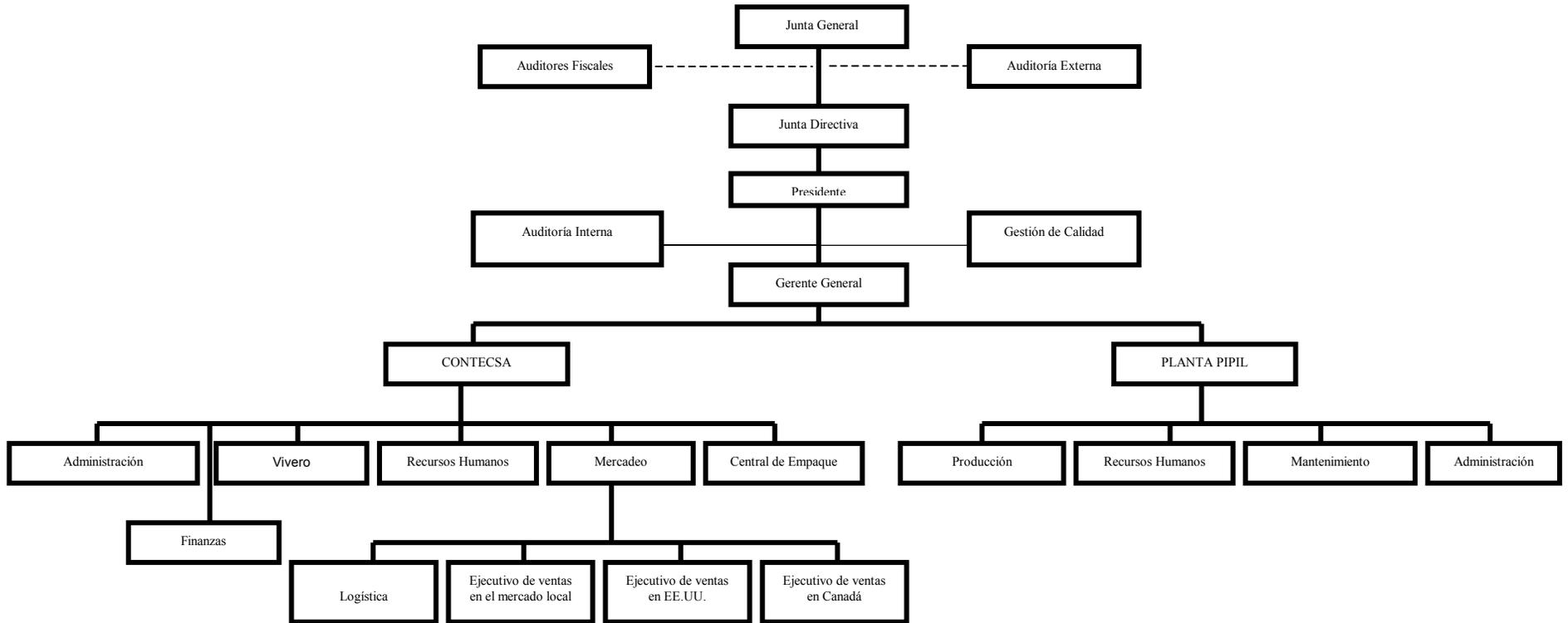
VISIÓN: Ser líder en la producción de hortalizas y frutas de origen hidropónico a nivel Centroamericano para satisfacer las exigencias de los clientes nacionales e internacionales en cuanto a calidad, variedad, cantidad y continuidad.

2. Organización propuesta.

a. Estructura organizativa.

La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo representado en el organigrama general, que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado; por lo que se sugiere la creación de éste e incorporarlo en la estructura organizativa (ver organigrama propuesto en la figura No.8).

FIGURA 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA A CONTECSA S.A. DE C.V.



Simbología:

- Autoridad Lineal
- Staff
- Asesoría Externa

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

b. Funciones del personal de mercadeo.

La unidad de mercadeo se encargará de monitorear los gustos y preferencias del mercado, de hacer los planes de comercialización (a largo y corto plazo), determinar lo que producirá la planta Pipil, hacer los contactos con los clientes (nacionales e internacionales) y asignar las actividades de venta. A continuación se detallan las funciones de cada uno de los puestos de trabajo del área de mercadeo:

Funciones del subgerente de mercadeo

- ✓ Realizar estudios de mercado para monitorear los requerimientos de los clientes.
- ✓ Revisar los precios de la competencia para actualizar los precios de los productos de la empresa.
- ✓ Unificar las proyecciones realizadas por los ejecutivos de venta.
- ✓ En coordinación con el departamento de Recursos Humanos contratar personal.

Funciones del encargado de logística

- ✓ Recibir instrucciones de Subgerente de Mercadeo sobre las actividades por desarrollar.
- ✓ Coordinar movimientos de productos al mercado con los ejecutivos de venta.

- ✓ Controlar la eficiencia y eficacia de la logística de transporte.
- ✓ Informar a su jefe inmediato mediante reportes diarios sobre el servicio a domicilio.
- ✓ Responsabilidad sobre los estándares de calidad en la logística.
- ✓ Programar las actividades de su responsabilidad.

Funciones de los ejecutivos de venta

- ✓ Comunicar al Gerente de Mercadeo sobre las operaciones de venta.
- ✓ Verificar la variedad de hortalizas que produce la empresa.
- ✓ Proporcionar información a los clientes sobre las características de las hortalizas producidas por la empresa.
- ✓ Elaborar listado de los clientes nacionales e internacionales.
- ✓ Llenar formularios de pedidos según las necesidades de los clientes.
- ✓ Llevar un registro de las ventas facturadas para mandar informe al contador. (ver anexo G)
- ✓ Elaborar proyecciones de ventas.

C. OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN.

- ✓ Generar participación en el mercado de hortalizas que le permita a la empresa colocar su producción (tomates, chiles dulces, lechugas y cebollines) en el mercado meta en el 2004.
- ✓ Incrementar las ventas en un 25% cada año, a partir del año 2005.
- ✓ Realizar actividades promocionales que identifiquen a CONTECSA S.A. de C.V., como una empresa que produce y comercializa hortalizas de origen hidropónico.
- ✓ Establecer un punto de venta en el Municipio de San Salvador para abastecer el mercado meta.
- ✓ Realizar estudios de mercado anualmente para establecer los gustos y preferencias de los consumidores industriales que utilizan hortalizas para preparar alimentos o para la reventa.
- ✓ Posicionar la marca comercial de la empresa en la mente del consumidor industrial en el año 2004.
- ✓ Estructurar precios que permitan a la empresa ser competitiva a nivel nacional e internacional.
- ✓ Mantener la calidad (en cuanto tamaño, color, frescura y peso) de las hortalizas que se comercializan, con el propósito de mantener o aumentar los volúmenes de venta en el mercado meta.

D. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN A LARGO PLAZO.

1. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial.

Debido a que la empresa se encuentra en la etapa introductoria en el mercado, se le recomienda que implemente la estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial a través de la promoción; es decir, resaltar las características de las diferentes hortalizas producidas por CONTECSA en comparación a la competencia, mediante la exhibición constante en puntos estratégicos para posicionar las hortalizas hidropónicas en la mente de los compradores potenciales (restaurantes, hoteles y supermercados).

Bajo esta estrategia la empresa deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Resaltar la calidad de las hortalizas en cuanto a tamaño, duración, peso, color y frescura.
- ✓ Agregar una marca comercial a las hortalizas para que sean reconocidas por el mercado meta y logre así posicionamiento.
- ✓ Ofrecer garantías a los clientes para demostrar que la empresa tiene la certeza que sus productos cumplen con los estándares de calidad exigidos por el mercado.

- ✓ El empaque de las hortalizas deberá ir etiquetado con información a cerca del producto (fecha de corte y vencimiento).
- ✓ Disponer del equipo de reparto necesario, si el cliente solicita servicio a domicilio.

2. Estrategia de crecimiento de productos y mercados.

Para identificar las oportunidades de mercado se le recomienda a CONTECSA que utilicé la estrategia de desarrollo de mercado; en la cual se relacionan las hortalizas que la empresa actualmente está produciendo para mercados nuevos con el fin de atraer clientes potenciales, a través de la apertura de "un punto de venta" en el Municipio de San Salvador. Asimismo, puede aplicar en el 2005 la estrategia de desarrollo de nuevos productos para abastecer los clientes que se obtengan con la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado.

E. MEZCLA ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.

1. Productos.

En este apartado se desarrollan todos los elementos esenciales que componen al producto, las cuales se detallan a continuación.

a. Línea de productos.

La línea de productos que la empresa actualmente está produciendo son: tomates, chiles dulces, lechugas y cebollines.

a.1. Estrategias del producto.

- ✓ Considerar las características de las hortalizas requeridas por el mercado meta, en el momento en que son entregadas para tener mayor aceptación.
- ✓ Dar a conocer a los clientes por medio de un suplementos la calidad del producto, la adquisición equipo y maquinaria moderna.
- ✓ El empaque que contendrán las hortalizas deberán llevar una viñeta que contenga: marca, logotipo, slogan y etiqueta para proyectar una imagen atractiva a los clientes y que sean percibidas como únicas en el mercado.
- ✓ Elaborar una etiqueta que contenga los siguientes elementos: 1) Temperatura de conservación, 2) Peso, 3) El número de registro sanitario, 4) Fecha de corte y vencimiento, 5) El código de barra, 6) Productor y dirección.

a.2. Características requeridas del producto.

- ✓ Las características de las hortalizas (tomate, chile dulce, lechuga, cebollines) requeridas por el mercado son fresca, tamaño, peso, variedad, color, precio y calidad.
- ✓ La calidad de las hortalizas deberá estar referidas con técnicas agrícolas que beneficien el medio ambiente.
- ✓ Cumplir con los requisitos que exige el Ministerio de Salud y otras instituciones encargadas de regular los productos del subsector hortalizas.

b. Marca.

La marca se utilizará con el fin de identificar las hortalizas en el mercado mas fácilmente y que ayude a los clientes a tomar decisiones de compra; garantizando así que obtendrán calidad y fresca cuando vuelvan a comprar.

b.1. Estrategias de marca.

- ✓ Mantener el mismo nombre la marca que se ha estipulado para los productos.
- ✓ Modificar logotipo por uno que contenga los productos que ofrecerá al mercado meta.
- ✓ Incluir en el empaque el nombre de la marca para que sean reconocidos fácilmente.

- ✓ Patentar la marca dentro de los lineamientos que exige la ley.

b.2. Propiedades de la marca.

Al fresco, es la marca con que se dará a conocer las hortalizas; la cual contiene las siguientes propiedades:

- ✓ Es fácil de pronunciar, recordar, y escribir.
- ✓ Da la imagen de un producto sano y confiable.
- ✓ Es distintivo y se adapta a nuevo productos que se incorporen.
- ✓ Refleja posicionamiento.

c. Servicio al cliente.

El servicio al cliente es un punto clave para posicionar a la empresa en el mercado de hortalizas, ya que a través de este se puede influir en la decisión final de compra de los consumidores industriales.

c.1. Estrategia del servicio al cliente.

Determinar la mezcla de servicios que CONTECSA puede ofrecer a los consumidores industriales de hortalizas.

c.2. Mezcla de servicio al cliente.

CONTECSA deberá incluir en la comercialización de sus productos los siguientes servicios:

- Descuentos.
- Políticas de créditos.
- Cantidad adicional.
- Servicio a domicilio.
- Información adicional a los clientes.

Estrategias de descuento

- ✓ Ofrecer un 5% de descuento por compras al contado:
 - * tomate a partir de una cantidad mínima de 50 libras.
 - * chile dulce a partir de una cantidad mínima de 100 unidades.
 - * cebollines a partir de una cantidad mínima de 50 manojos.
 - * lechuga a partir de una cantidad mínima de 50 unidades.
- ✓ Descuento por pronto pago en ventas al crédito:
 - * del 3.5% sobre el valor de la compra, 7 días antes del vencimiento (plazos hasta de 30 días).

Estrategias de políticas de crédito.

- ✓ Otorgar créditos hasta 30 días plazo.
- ✓ Garantizar la recuperación del valor de la venta por medio de documentos legales (pagaré y letra de cambio).
Ver anexos E.

Estrategias de cantidad adicional.

- ✓ Regalar cantidades adicionales en los meses en que se incrementa la compra de hortalizas:
 - *Tomate : cantidad mínima 200 libras, 2 libra libra adicional.
 - *Chile dulce : cantidad mínima 100 unidades, 5 unidades adicionales.
 - *Cebollines : cantidad mínima 50 manojos, 2 manojos adicionales.
 - *Lechuga : cantidad mínima 50 unidades, 2 unidades adicionales.

Estrategias de servicio adomicilio.

- ✓ Respetar y cumplir con la entrega de las hortalizas en la fecha y hora establecida por los clientes y la empresa.
- ✓ La entrega de los productos se hará para los clientes ubicados en el mercado meta.

Estrategias de información adicional a los clientes.

- ✓ Contar con personal capacitado e informado de los precios y los productos que ofrece la empresa al mercado para que puedan dar a conocer el producto y promover su consumo.
- ✓ Proporcionar número telefónico, dirección de correo electrónico para recibir sugerencias y reclamos de los encargados de venta.
- ✓ Dar información a los clientes a través de folletos, brochures, hojas volantes y página web a cerca de los productos que ofrece CONTECSA.

d. Propuesta de la viñeta para el empaque.

A continuación se describen las partes componentes de la viñeta:

Marca : Al Fresco.

Logotipo: Imágenes de Hortalizas y Frutas.

Eslogan : Hortalizas y Frutas hidropónicas, cantidad y calidad en todo momento.

Etiqueta: Producto, temperatura de conservación, peso, registro sanitario, productor, código de barra, fecha de corte y de vencimiento. (ver figura 9).

FIGURA 9. PROPUESTA DE LA VIÑETA PARA EL EMPAQUE.

AL FRESCO



HORTALIZAS Y FRUTAS HIDROPÓNICAS, CANTIDAD Y CALIDAD EN TODO MOMENTO.

Producto:	Temperatura de conservación:	Peso:
Registro sanitario:	Fecha de corte y vencimiento:	

Productor: Producido y empaquetado por CONTECSA S.A. DE C.V., San Juan Opico, La Libertad.
Tel. 345-3456. www.CONTECSA.com



2. Precio.

A continuación se detallan las estrategias que la empresa deberá tomar en cuenta para lograr introducirse en el mercado.

a. Estrategias del precio.

Emplear en la fijación de precios el factor precio competitivo, para lo que se deberá seguir lo siguiente:

- ✓ Establecer precios flexibles de acuerdo al mercado con que se trate y al grado de competencia que pueda existir.
- ✓ Realizar revisiones semanales de los precios de las hortalizas en el mercado.
- ✓ Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, que generen márgenes razonables para cubrir los gastos generales de la empresa.

3. Distribución.

Para poder hacer llegar los productos al mercado meta la empresa deberá considerar las estrategias y las políticas de distribución que se detallan a continuación.

a. Estrategias de distribución.

- ✓ Distribuir las hortalizas al mercado meta a través de un punto de venta.
- ✓ Manipular los productos con mayor cuidado, desde que son cortadas, almacenadas y distribuidas para evitar daños en el manipuleo de las mismas.

- ✓ Contar con equipo de reparto para enviar los pedidos a los clientes en el día y hora establecida.
- ✓ Informarse oportunamente con los clientes para tomar nota de las ordenes de pedidos para tener un manejo controlado de sus pedidos.
- ✓ Contar con un sitio web para que los clientes realicen sus compras.
- ✓ Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido con daños y de reponerlos con rapidez.
- ✓ Ampliar la cobertura geográfica de los productos existentes.

b. Políticas de distribución.

- ✓ Realizar las negociaciones directamente con el mercado meta.
- ✓ Programar las ventas con un mes de anticipación para los pedidos de mayor cantidad; especificando fecha de orden de pedido, fecha de entrega, nombre del cliente, cantidad, tipo de producto, precio y condiciones de pago. (ver anexo F).

4. Promoción.

La empresa podrá influir, persuadir y recordarle al mercado la existencia de sus productos a través de las siguientes estrategias de promoción.

a. Estrategias de promoción.

- ✓ Dar a conocer y convencer al mercado meta que los productos que ofrece la empresa son las que verdaderamente cumplen con las normas de calidad internacional a través de una campaña publicitaria.
- ✓ Participar en ferias o exposiciones agroindustriales y gastronómicas para dar a conocer los productos que produce y comercializa la empresa; asimismo, cuales son los beneficios de las hortalizas hidropónicas.

b. Estrategia de venta personal.

- ✓ Contar con vendedores capacitados.
- ✓ Emplear vendedores-promotores que visiten a los clientes para que expliquen las cualidades de los productos, que conozcan los precios sugeridos por los clientes y las condiciones de compra para poder cerrar contrato.
- ✓ El vendedor-promotor debe de estar actualizado de la información que el maneja.

c. Estrategia de promoción de venta.

- ✓ Mostrar distintivos comerciales en los vehículos de reparto.
- ✓ Proporcionar el 2% de descuento adicional sobre la compra a los supermercados por vender los productos de CONTECSA.
- ✓ Obsequiar artículos promocionales a los clientes por la compra de los productos. Por ejemplo: camisetas gorras, lápices y llaveros en el primer trimestre del año 2004.

d. Estrategia de publicidad.

- ✓ Dar a conocer los productos que produce y comercializa mediante hojas volantes, que serán entregadas a los supermercados para atraer a nuevos clientes.
- ✓ Proporcionar información al mercado meta del cultivo de las hortalizas hidropónicas en invernaderos a través de brochures, folletos, página web y revistas.
- ✓ El punto de venta debe contar con carteles y hojas volantes que contengan información de los descuentos y promociones de los productos.
- ✓ Anunciar los productos y aspectos generales de la empresa en los medios de comunicación masiva (radio, prensa y televisión) y el merchandising. (ver anexo H)
- ✓ Determinar un porcentaje 1% de las ventas para la publicidad.

e. Estrategia de publicidad no pagada.

- ✓ Considerar la publicidad no pagada que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de otras instituciones que brindan apoyo a la empresa para dar a conocer sus productos y promociones en los medios de comunicación masiva.
- ✓ Patrocinar eventos de carácter social donde se de a conocer la marca, logotipo y slogan.

f. Estrategia de relaciones públicas.

- ✓ Realizar conferencias sobre el cultivo de las hortalizas hidropónicas cultivadas en invernaderos a centros educativos agrícolas como la Escuela Nacional de Agricultura (ENA).
- ✓ Proporcionar apoyo a los programas del cultivo de hortalizas y manejo de tecnología al Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA).

F. DESARROLLO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS.

El Plan Estratégico propuesto para la comercialización de hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos por CONTECSA, abarca un período de 3 años del 2004 al 2006; el cual comprende los objetivos a largo plazo, estrategias a largo

plazo, los responsables de la ejecución del plan, recursos financieros estimados y la calendarización para la ejecución del plan.

Asimismo, el Plan Táctico abarca un período de un año; el cual contiene los objetivos a corto plazo, las actividades, los responsables de realizar dichas actividades, los recursos (costo y tiempo) a utilizar y la calendarización en la que se realizarán dichas actividades.

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN 2004-2006

Objetivos de largo plazo	Estrategias de largo plazo	Responsable	Recursos	CALENDARIZACIÓN											
				2004				2005				2006			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. Introducir en el mercado meta hortalizas de origen hidropónico en el año 2004 para obtener participación en el mercado.	1. Dar a conocer al mercado meta, la calidad de las hortalizas a través de la marca.	Departamento de Mercadeo	\$ 7,556.00 12,504/horas												
	2. Diseñar una etiqueta que proporcione información sobre el producto para que el mercado meta identifique la diferencia entre los productos de la empresa con respecto a la competencia.	Departamento de Mercadeo	\$ 332.00 12/horas												
	3. Diseñar el empaque de las hortalizas de acuerdo a las especificaciones del cliente.	Departamento de Mercadeo	\$ 1,926.00 69/horas												
	4. Crear un sitio Web para dar a conocer los productos que produce CONTECSA y que se puedan adquirir por este medio.	Departamento de Mercadeo	\$ 1,510.00 53/horas												
B. Posicionarse en la Región Centroamericana y nacional como líder en la producción y comercialización de las hortalizas hidropónicas que cumplen con las mas exigentes normas de calidad.	1. Capacitar a los ejecutivos de venta enfocados a prestar un buen servicio a los clientes.	Departamento de RR. HH	\$ 479.00 10/horas												
	2. Mantenerse y adaptarse a los cambios tecnológicos para garantizar calidad, cantidad, continuidad y variedad de hortalizas requeridas por el mercado.	Departamento de Producción	\$ 1,302.00 44/horas												

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN 2004-2006

Objetivos de largo plazo	Estrategias de largo plazo	Responsable	Recursos	CALENDARIZACIÓN											
				2004				2005				2006			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	3. Establecer un punto de venta cerca del mercado meta que facilite la comercialización de las hortalizas.	Departamento de Mercadeo	\$ 552.00 30/horas												
	4. Determinar que tipo de hortalizas demanda el mercado de productores hortícolas de las zonas aledañas de San Juan Opico para planificar la producción.	Departamento de Mercadeo	\$ 4,429.00 1,331/ horas												
C. Desarrollar e introducir otras hortalizas y frutas en el mercado a mediados del 2005 para incrementar la participación de CONTECSA en el mercado.	1. Destinar parte de los recursos financieros de la empresa para realizar investigaciones de mercado.	Departamento de Finanzas	\$ 260.00 6/ horas												
	2. Diversificar la producción de hortalizas y frutas para abastecer la demanda del mercado meta.	Departamento de Producción	\$ 680.00 17/horas												
D. Incrementar las ventas en un 25% en el año 2005 con respecto al año anterior.	1. Incrementar el número de cliente.	Departamento de Mercadeo	\$ 80.00 2/horas												
	2. Realizar las ventas directamente con los clientes.	Departamento de Mercadeo	\$ 1,320.00 810/horas												
	3. Proporcionar créditos a los clientes para incrementar la demanda de hortalizas.	Departamento de Mercadeo	\$ 360.00 26/horas												

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN 2004-2006

Objetivos de largo plazo	Estrategias de largo plazo	Responsable	Recursos	CALENDARIZACIÓN											
				2004				2005				2006			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E. Revisar el plan táctico 2004 para darle continuidad en los años 2005 y 2006.	1. Realizar al final de cada año, una evaluación y control sobre lo desarrollado en el transcurso del año.	Departamento de Mercadeo	\$ 476.00 14/horas												
TOTAL			\$ 21,262.00 14,928/horas												

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN TÁCTICO 2004

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIZACIÓN												
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
A. Dar a conocer al mercado meta, la calidad de las hortalizas a través de la marca.	1. Modificar el logotipo.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$108.00	6 Horas													
	2. Crear un slogan.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$288.00	16 Horas													
	3. Aprobación del logotipo y eslogan.	Junta Directiva	\$46.00	2 Horas													
	4. Verificar que las hortalizas cumplan con el tamaño, color, variedad y la frescura que requieren los clientes.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$7,114.00	12,480 Horas													
B. Diseñar una etiqueta que proporcione información sobre el producto para que el mercado meta identifique la diferencia entre los productos de la empresa con respecto a la competencia.	1. Investigar los tipos de etiqueta existentes.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$26.00	3 Horas													
	2. Creación de la etiqueta.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$280.00	8 Horas													
	3. Aprobación de la etiqueta.	Junta Directiva	\$286.00	1 Hora													
C. Diseñar el empaque de las hortalizas de acuerdo a las especificaciones del cliente.	1. Conocer los requerimientos de los clientes.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$416.00	16 Horas													
	2. Diseñar una viñeta que contenga marca, eslogan y etiqueta.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$114.00	4 Horas													
	3. Imprimir viñeta.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$1,372.00	48 Horas													

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN TÁCTICO 2004

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIZACIÓN												
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	4. Verificar que los empaques lleven viñeta.	Encargado del empaque	\$24.00	4 Horas													
D. Crear un sitio Web para dar a conocer los productos que produce CONTECSA y que se puedan adquirir por este medio.	1. Creatividad en el diseño de la página web.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$114.00	4 Horas													
	2. Realizar cambios de contenido.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$1,372.00	48 Horas													
	3. Verificar que la página web contenga información actualizada.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$24.00	4 Horas													
E. Capacitar a los ejecutivos de venta enfocados a prestar un buen servicio a los clientes.	1. Investigar que instituciones se encargan de capacitar al recurso humano.	Jefe de Recursos Humanos	\$68.00	2 Horas													
	2. Seleccionar la empresa.	Jefe Recursos Humanos	\$86.00	2 Horas													
	3. Contratar los servicios de la empresa seleccionada.	Jefe de Recursos Humanos	\$343.00	6 Horas													
F. Mantener y adaptarse a los cambios tecnológicos para garantizar calidad, cantidad, variedad y continuidad requeridas por el mercado.	1. Verificar que se cuenta con tecnología apropiada.	Jefe de Producción.	\$686.00	8 Horas													
	2. Supervisar la capacidad productiva.	Jefe de Producción	\$250.00	4 Horas													
	3. Revisar el mantenimiento de la planta productiva.	Jefe de Producción	\$366.00	32 Horas													

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN TÁCTICO 2004

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIZACIÓN												
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
G. Establecer un punto de venta cerca del mercado meta para que se facilite la comercialización.	1. Localizar los puntos estratégicos para ubicar el punto de venta.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$440.00	24 Horas													
	2. Verificar la disponibilidad de capital.	Sub-Gerente Financiero	\$56.00	3 Horas													
	3. Seleccionar el punto estratégico para ubicar el punto de venta.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$56.00	3 Horas													
H. Determinar que tipo de hortalizas demanda el mercado de productores hortícolas de las zonas aledañas de San Juan Opico para planificar la producción.	1. Realizar un estudio de mercado.	Encuestadores	\$343.00	40 Horas													
	2. Analizar los resultados de la investigación de mercado.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$340.00	8 Horas													
	3. Asistir a ferias o exposiciones agroindustriales.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$180.00	3 Horas													
	4. Producir y comercializar los productos requeridos por el mercado.	Jefe de Producción y de Mercadeo	\$3,566.00	1,280 Horas													
I. Realizar al final de cada año una evaluación y control del plan táctico sobre lo ejecutado en el transcurso del año.	1. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos al inicio del año.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$138.00	3 Horas													
	2. Realizar observaciones de las diferencias presentadas en el desarrollo del plan.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$138.00	3 Horas													

EMPRESA: CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PLAN TÁCTICO 2004

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		CALENDARIZACIÓN														
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
	3. Presentar al final del año un informe completo de los resultados de la implementación del plan.	Sub-Gerente de Mercadeo	\$200.00	8 Horas															
TOTAL			\$18,830.00	14,073/ Horas															

G. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2004.

PERIODO	TOMATE DE COCINA			CHILE DULCE			LECHUGA REPOLLADA			CEBOLLÍN			TOTALES
	LIBRAS	PRECIO/LIB.	MONTO	UNIDADES	PRECIO/UD.	MONTO	UNIDADES	PRECIO/UD.	MONTO	MANOJOS	PREC/MANJ	MONTO	
ENERO	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
FEBRERO	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
MARZO	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
ABRIL	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
MAYO	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
JUNIO	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
JULIO	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
AGOSTO	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
SEPTIEMBRE	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
OCTUBRE	132,277	\$0.32	\$42,328.64	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$116,488.61
NOVIEMBRE	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
DICIEMBRE	132,277	\$0.20	\$26,455.40	157,333	\$0.09	\$14,159.97	100,000	\$0.30	\$30,000.00	50,000	\$0.60	\$30,000.00	\$100,615.37
TOTAL ANUAL	1,587,324		\$412,704.24	1,887,996		\$169,919.64	1,200,000		\$360,000.00	600,000		\$360,000.00	\$1,302,623.88

Nota: El presupuesto de tomates, chile dulce, lechuga, cebollín se ha calculado tomando en cuenta las proyecciones de la empresa para el año 2004.

CONSORCIO HORTICOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

CUADRO RESUMEN DE DESCUENTOS APLICABLES A LAS VENTAS AL CONTADO Y AL CRÉDITO

PARA EL AÑO 2004

MES	VENTAS AL CONTADO (56% DE LAS VENTAS)					VENTAS AL CREDITO DE 30 DIAS (44% DE LAS VENTAS)				
	VENTAS	MONTO	5% DESC. CONTADO	2% DESC. SUPERMERCADO	SALDO A RECIBIR POR	MONTO	DESC. 3.5%	2% DESC. SUPERMERCADO	SALDO A RECIBIR POR	
	TOTALES			POR VENDER PRODUCTO	VENTAS AL CONTADO	POR PRONTO PAGO	POR VENDER PRODUCTO	VENTAS AL CREDITO		
ENERO	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
FEBRERO	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
MARZO	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
ABRIL	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
MAYO	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
JUNIO	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
JULIO	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
AGOSTO	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
SEPTIEMBRE	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
OCTUBRE	\$ 116,488.61	\$ 65,233.62	\$ 2,935.51	\$ 1,108.97	\$ 61,189.14	\$ 51,254.99	\$ 358.78	\$ 871.33	\$ 50,024.87	
NOVIEMBRE	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
DICIEMBRE	\$ 100,615.37	\$ 56,344.61	\$ 2,535.51	\$ 957.86	\$ 52,851.24	\$ 44,270.76	\$ 309.90	\$ 752.60	\$ 43,208.26	
TOTALES	\$1,302,623.88	\$729,469.37	\$ 32,826.12	\$ 12,400.98	\$ 684,242.27	\$573,154.51	\$ 4,012.08	\$ 9,743.63	\$ 559,398.80	

CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PRESUPUESTOS DE COSTOS DIRECTOS

TOMATE DE COCINA

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SEMILLA	\$6,890.00						\$6,890.00					
FERTILIZANTES Y PESTICIDAS	\$10,200.00			\$10,200.00			\$10,200.00			\$10,200.00		
ABEJORROS	\$2,440.00						\$2,440.00					
ENERGIA ELECTRICA INVERNADERO	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00	\$2,700.00
MANO DE OBRA INVERNADERO	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00	\$5,326.00
PLANTÍN	\$1,800.00						\$1,800.00					
TOTALES	\$29,356.00	\$8,026.00	\$8,026.00	\$18,226.00	\$8,026.00	\$8,026.00	\$29,356.00	\$8,026.00	\$8,026.00	\$18,226.00	\$8,026.00	\$8,026.00
										TOTAL ANUAL		\$159,372.00

CHILE DULCE

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SEMILLA	\$9,200.00											
FERTILIZANTES Y PESTICIDAS	\$4,000.00			\$4,000.00			\$4,000.00			\$4,000.00		
ABEJORROS	\$1,220.00											
ENERGIA ELECTRICA INVERNADERO	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00
MANO DE OBRA INVERNADERO	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00
PLANTÍN	\$432.00											
TOTALES	\$18,865.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$8,013.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$8,013.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$8,013.00	\$4,013.00	\$4,013.00
										TOTAL ANUAL		\$75,008.00

LECHUGA REPOLLADA

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SEMILLA	\$800.00	\$800.00		\$800.00	\$800.00		\$800.00	\$800.00		\$800.00	\$800.00	
FERTILIZANTES Y PESTICIDAS	\$4,100.00			\$4,100.00			\$4,100.00			\$4,100.00		
ENERGIA ELECTRICA INVERNADERO	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00
MANO DE OBRA INVERNADERO	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00
PLANTÍN	\$6,000.00	\$6,000.00		\$6,000.00	\$6,000.00		\$6,000.00	\$6,000.00		\$6,000.00	\$6,000.00	
TOTALES	\$14,913.00	\$10,813.00	\$4,013.00	\$14,913.00	\$10,813.00	\$4,013.00	\$14,913.00	\$10,813.00	\$4,013.00	\$14,913.00	\$10,813.00	\$4,013.00
									TOTAL ANUAL			\$118,956.00

CEBOLLÍN

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SEMILLA	\$2,500.00						\$2,500.00					
FERTILIZANTES Y PESTICIDAS	\$2,000.00			\$2,000.00			\$2,000.00			\$2,000.00		
ENERGIA ELECTRICA INVERNADERO	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00
MANO DE OBRA INVERNADERO	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00	\$2,663.00
PLANTÍN	\$900.00						\$900.00					
TOTALES	\$9,413.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$6,013.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$9,413.00	\$4,013.00	\$4,013.00	\$6,013.00	\$4,013.00	\$4,013.00
									TOTAL ANUAL			\$62,956.00

CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

TOMATE DE COCINA

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CAJA DE CARTÓN	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12	\$4,233.12
TRANSPORTE	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
SUELDO GERENTE VENTAS	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
PAPELERIA Y UTILES	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
SUELDO SECRETARIA	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
VIGILANCIA	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
VENEDORES-PROMOTORES	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00
VIATICOS Y COMBUSTIBLE	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50
PUBLICIDAD	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$251.54	\$251.54
TOTALES	\$11,172.16	\$11,172.16	\$11,172.16	\$11,172.16	\$11,211.84	\$11,211.84	\$11,211.84	\$11,211.84	\$11,211.84	\$11,211.84	\$11,172.16	\$11,172.16
											TOTAL ANUAL	\$134,304.00

CHILE DULCE

CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CAJA DE CARTÓN	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36	\$1,359.36
TRANSPORTE	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00	\$1,416.00
SUELDO GERENTE VENTAS	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
PAPELERIA Y UTILES	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
SUELDO SECRETARIA	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
VIGILANCIA	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
VENEDORES-PROMOTORES	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00
VIATICOS Y COMBUSTIBLE	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50
PUBLICIDAD	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$251.54	\$251.54
TOTALES	\$3,714.40	\$3,714.40	\$3,714.40	\$3,714.40	\$3,754.08	\$3,754.08	\$3,754.08	\$3,754.08	\$3,754.08	\$3,754.08	\$3,714.40	\$3,714.40
											TOTAL ANUAL	\$44,810.88

LECHUGA REPOLLADA												
CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CAJA DE CARTÓN	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
TRANSPORTE	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00	\$2,268.00
SUELDO GERENTE VENTAS	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
PAPELERIA Y UTILES	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
SUELDO SECRETARIA	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
VIGILANCIA	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
VENEDORES-PROMOTORES	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00
VIATICOS Y COMBUSTIBLE	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50
PUBLICIDAD	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$251.54	\$251.54
TOTALES	\$8,207.04	\$8,207.04	\$8,207.04	\$8,207.04	\$8,246.72	\$8,246.72	\$8,246.72	\$8,246.72	\$8,246.72	\$8,246.72	\$8,207.04	\$8,207.04
											TOTAL ANUA	\$98,722.56
CEBOLLÍN												
CONCEPTO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TRANSPORTE	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
SUELDO GERENTE VENTAS	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
PAPELERIA Y ÚTILES	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
SUELDO SECRETARIA	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
VIGILANCIA	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
VENEDORES-PROMOTORES	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00	\$235.00
VIATICOS Y COMBUSTIBLE	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50
PUBLICIDAD	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$251.54	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$291.22	\$251.54	\$251.54
TOTALES	\$1,439.04	\$1,439.04	\$1,439.04	\$1,439.04	\$1,478.72	\$1,478.72	\$1,478.72	\$1,478.72	\$1,478.72	\$1,478.72	\$1,439.04	\$1,439.04
											TOTAL ANUAL	\$17,506.56

Página 2

CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA S.A. DE C.V.)

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL 2004

CONCEPTO / MES	TOMATES DE COCINA, CHILE DULCE, LECHUGA REPOLLADA Y CEBOLLÍN											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	\$ 50,000.00	\$ 5,771.61	\$ 50,433.48	\$ 101,895.35	\$ 126,257.22	\$ 179,098.26	\$ 245,555.90	\$ 270,383.54	\$ 330,041.18	\$ 396,498.82	\$ 435,856.46	\$ 487,334.94
ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 52,851.24	\$ 96,059.51	\$ 96,059.51	\$ 96,059.51	\$ 104,397.40	\$ 111,214.01	\$ 102,876.11	\$ 96,059.51				
VENTAS AL CONTADO	\$ 52,851.24	\$ 52,851.24	\$ 52,851.24	\$ 52,851.24	\$ 61,189.14	\$ 61,189.14	\$ 61,189.14	\$ 61,189.14	\$ 61,189.14	\$ 61,189.14	\$ 52,851.24	\$ 52,851.24
COBROS DE VENTAS AL CRE	\$ -	\$ 43,208.26	\$ 43,208.26	\$ 43,208.26	\$ 43,208.26	\$ 50,024.87	\$ 50,024.87	\$ 50,024.87	\$ 50,024.87	\$ 50,024.87	\$ 50,024.87	\$ 43,208.26
DESEMBOLSOS	\$ 97,079.63	\$ 51,397.63	\$ 44,597.63	\$ 71,697.63	\$ 51,556.37	\$ 44,756.37	\$ 86,386.37	\$ 51,556.37	\$ 44,756.37	\$ 71,856.37	\$ 51,397.63	\$ 44,597.63
COSTOS DIRECTOS	\$ 72,547.00	\$ 26,865.00	\$ 20,065.00	\$ 47,165.00	\$ 26,865.00	\$ 20,065.00	\$ 61,695.00	\$ 26,865.00	\$ 20,065.00	\$ 47,165.00	\$ 26,865.00	\$ 20,065.00
GASTOS DE VENTA	\$ 24,532.63	\$ 24,532.63	\$ 24,532.63	\$ 24,532.63	\$ 24,691.37	\$ 24,691.37	\$ 24,691.37	\$ 24,691.37	\$ 24,691.37	\$ 24,691.37	\$ 24,532.63	\$ 24,532.63
SALDO	\$ 5,771.61	\$ 50,433.48	\$ 101,895.35	\$ 126,257.22	\$ 179,098.26	\$ 245,555.90	\$ 270,383.54	\$ 330,041.18	\$ 396,498.82	\$ 435,856.46	\$ 487,334.94	\$ 538,796.81

CONSORCIO HORTÍCOLA DE ALTA TECNOLOGÍA (CONTECSA, S.A. DE C.V.)			
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PARA EL 2004			
	CONCEPTO	TOTALES	
	VENTAS	1,302,623.88	
	(-) DESCUENTOS SOBRE VENTAS	58,982.81	
	VENTAS NETAS	1,243,641.07	
	COSTO DE VENTAS	416,292.00	
	UTILIDAD BRUTA	827,349.07	
	GASTOS DE VENTA	295,344.00	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	532,005.07	
	IMP. S/RENTA	133,001.27	
	UTILIDAD NETA	399,003.80	

**H. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE COMERCIALIZACIÓN.**

1. Implementación del plan.

La implementación del plan estratégico de comercialización de hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos por CONTECSA, se pondrá en marcha contando con la aprobación de la Junta Directiva de la empresa; para lo cual será necesario establecer las actividades que se llevarán a cabo para poner en ejecución el plan estratégico de comercialización y en consecuencia los responsables de cada una de las actividades.(ver cuadro 8).

**CUADRO 8. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE COMERCIALIZACIÓN PARA CONTECSA, S.A. DE C.V.**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑO 2004			
		ENERO (SEMANAS)			
		1	2	3	4
Presentación del documento al Gerente General y Junta Directiva de CONTECSA, S.A. DE C.V.	Grupo de trabajo				
Aprobación del documento por la Junta Directiva.	Junta Directiva de CONTECSA, S.A. DE C.V.				
Presentación del plan estratégico de comercialización al personal de la empresa.	Grupo de trabajo y Gerente General				
Estudio y análisis del plan estratégico de comercialización.	Junta Directiva y Gerente General				

Implementación del plan estratégico de comercialización según cronograma de planes tácticos.	El personal involucrado				
Establecer los responsables en cada actividad que se deba realizar.	Gerente General				
Convocar a los empleados de la empresa a formar parte activa durante la ejecución del plan.	Gerente General				
Supervisar a los empleados para evitar que se comentan errores en la ejecución del plan.	Gerente General				

2. Control del plan estratégico de comercialización.

Para verificar si se logró alcanzar los objetivos de comercialización y la efectiva aplicación del plan estratégico de comercialización se utilizará el muestreo del volumen de ventas durante y después de la ejecución del plan; luego se procesará con el proceso de comparación de las ventas proyectadas entre las ventas reales para determinar el grado de variación y hacer las respectivas correcciones.

BIBLIOGRAFÍA

• LIBROS

BACA, G.(2001). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.

CRAVENS, D.W.,HILL, G.E. y WOODRUFF, R.B.(1993). *Administración en mercadotecnia*. México: Editorial Continental.

FISCHER, L.(1993). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.

FUENTES, J.L.(1991). *Instrucciones para la agricultura y ganadería*.(6ª. Ed.). México: Limusa.

FRED, R.D.(1988). *La gerencia estratégica*. (3ra. Ed.). Colombia: Fondo Editorial Legís.

GARCÍA, J.E.(1998). *Misión, visión y estrategia*. El Salvador: Editorial CECAP.

GÓMEZ, G.(1994). *Planeación y organización de Empresas*. (8ª. Ed.). México: McGraw Hill.

HIEBING, R.G. Y COOPER, S.W.(1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia.*(1ra. Ed.). México: McGraw Hill.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.(1998). *Administración una perspectiva global.*(11ª. Ed.). México: McGraw Hill.

KOTLER, P., y ARMSTRONG, G.(1991). *Fundamentos de mercadotecnia.* (2ª. Ed.). México: Prentice Hall.

KOTLER, P.(2001). *Dirección de marketing.*(11ª. Ed.). México: Prentice Hall.

LAMB, C.W., HAIR, J.F., y MCDANIEL, C.(1998). *Marketing.* (4ª. Ed.). México: Internacional Thomson, S.A. de C.V.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B., y VOYER, J.(1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* (1ra. Ed.). México: Prentice Hall.

MORRISEY, G.L.(1996). *Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación.* México: Prentice Hall.

STANTON, J. W., ETZEL, M.J. Y WALKER, B.J.(2000). *Fundamentos de mercadotecnia.*(10ª. Ed.). México: Editorial McGraw Hill.

STEINER, G. A. (1983). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber una guía, paso a paso*. México: Continental.

STONER, J. A. y FREEMAN, R. E. (1994). *Administración*. (5ª. Ed.). México: Prentice Hall.

ZIKMUD, W. y D'amico A. (1993). *Mercadotecnia*. México: CECSA Compañía Editorial Continental S. A. de C. V.

- TESIS

CORNEJO, H.L., LÓPEZ, M.I. y MARTÍNEZ, S.R. (2000). Diseño de un plan de comercialización estratégico de productos elaborados en los talleres de la Fundación Olof Palme para niños de la calle del Área Metropolitana de San Salvador. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas

- LEYES

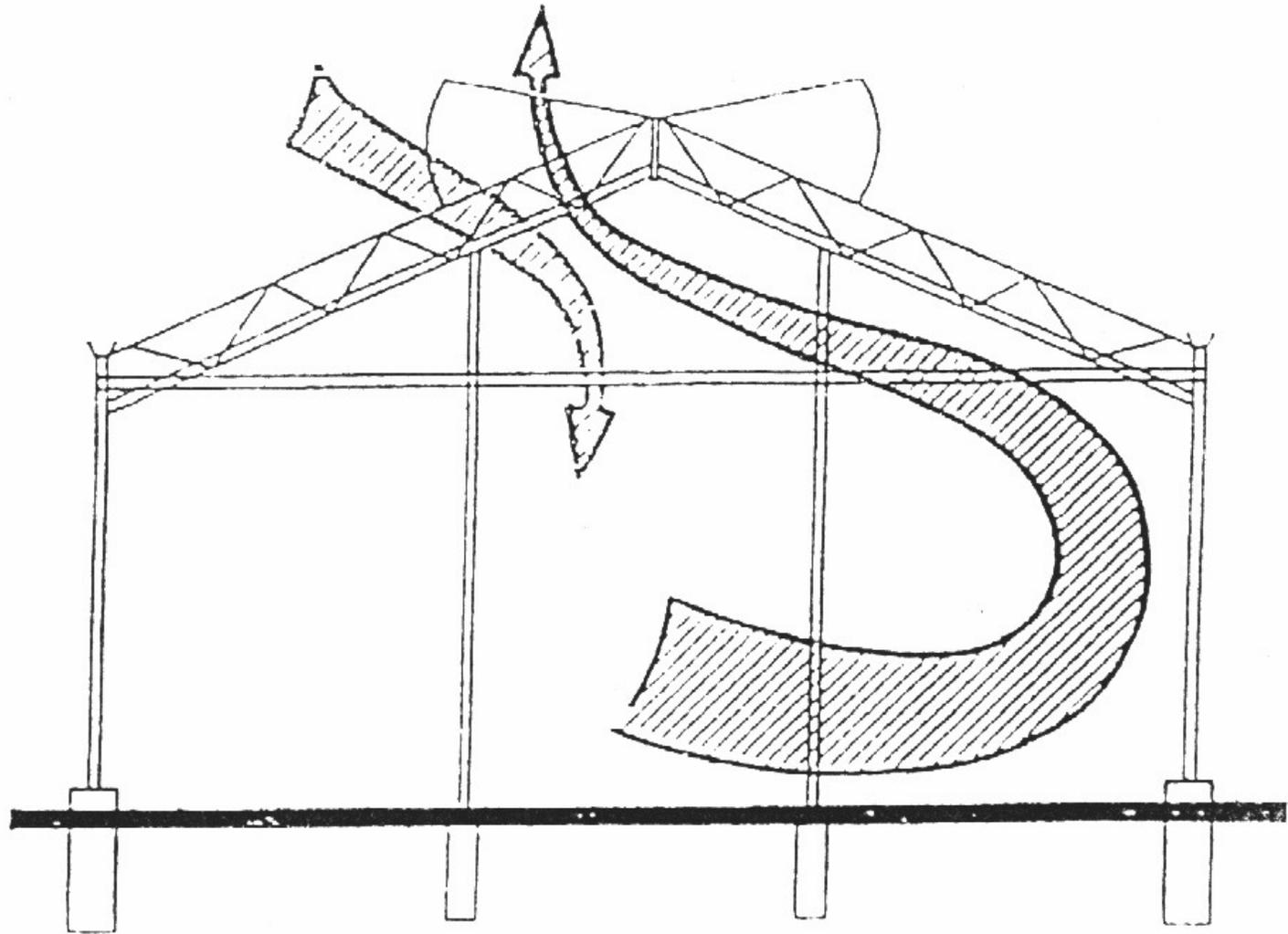
Constitución de la República de El Salvador (2000, Abril). Decreto No. 38.

Ley de la Zonas Francas Industriales y de Comercialización (1998, Septiembre). Decreto No. 405. Diario Oficial No. 176, tomo 340.

A N E X O S

ANEXOS I.

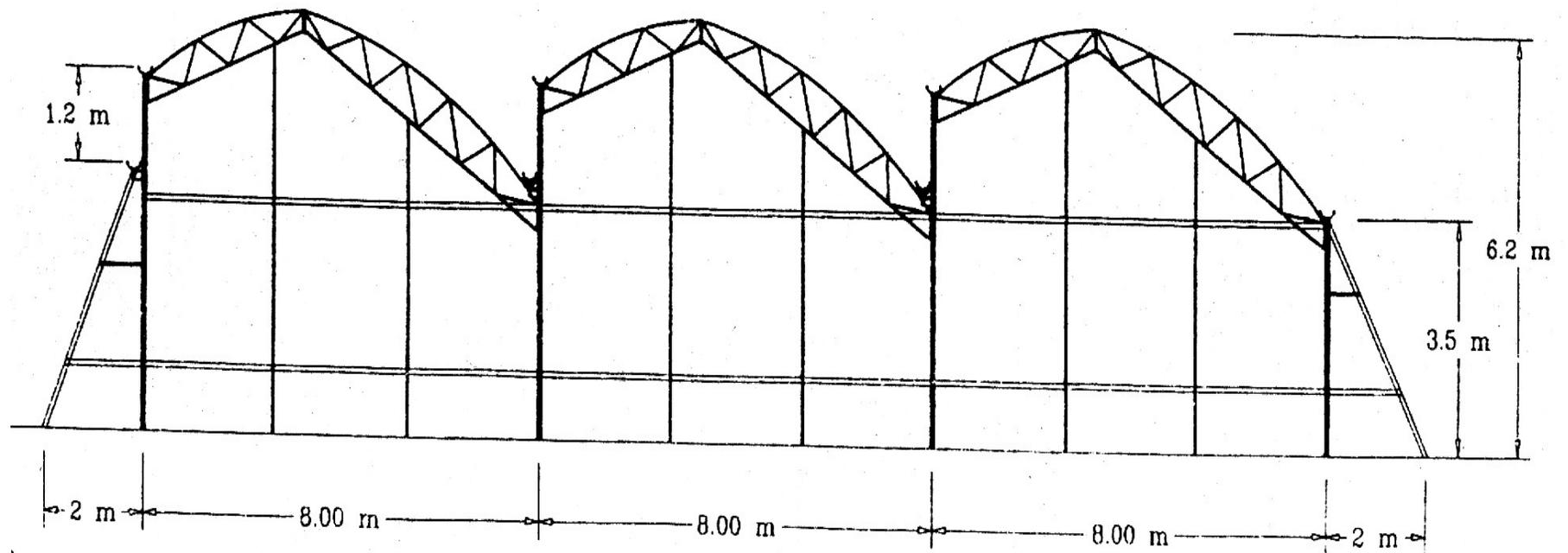
TIPOS DE INVERNADEROS

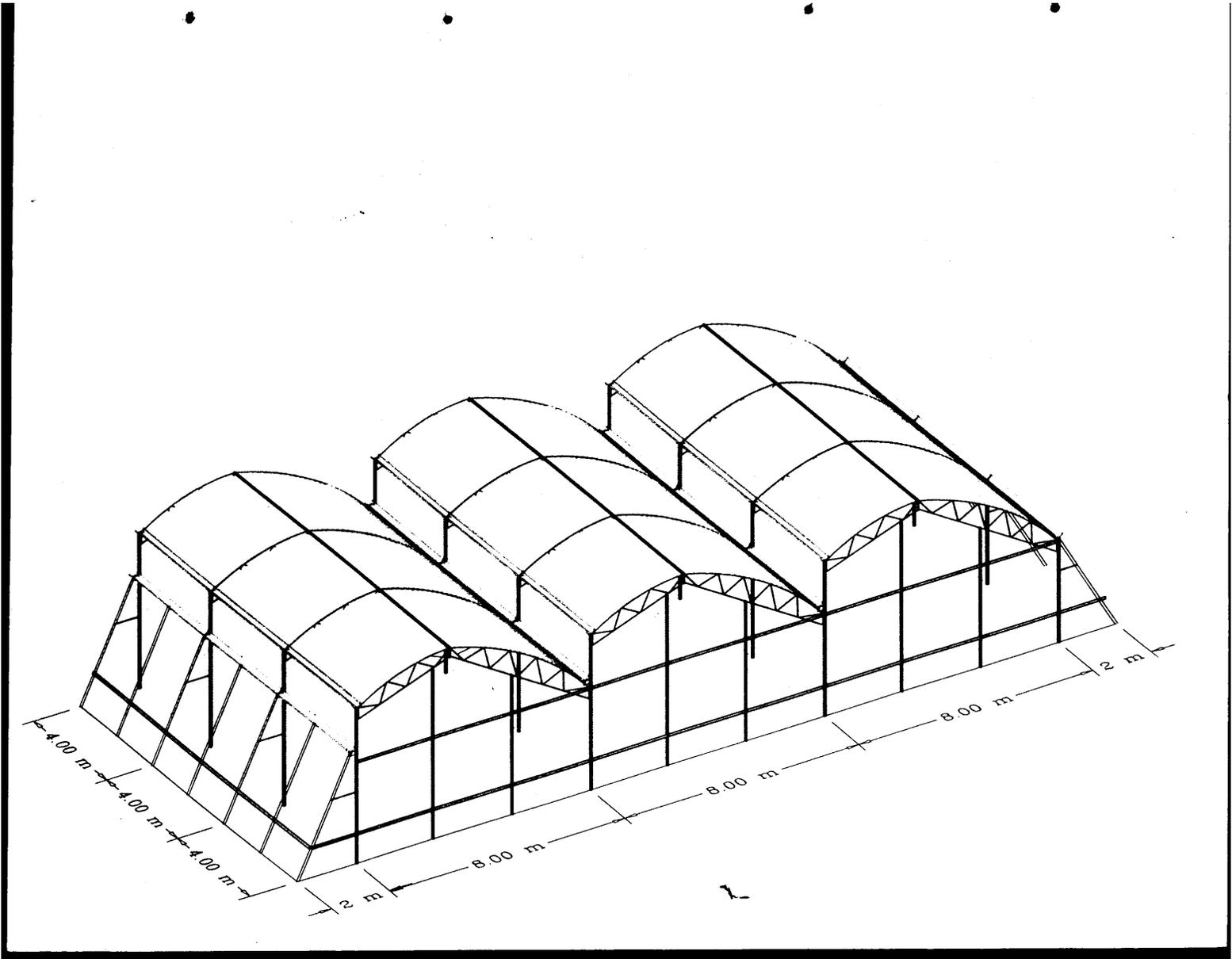


Greenhouse designed for Cold Climate

" EDEN - 8.00 m "

GREENHOUSE DESIGNED FOR TROPICAL AND MODERATE CLIMATES

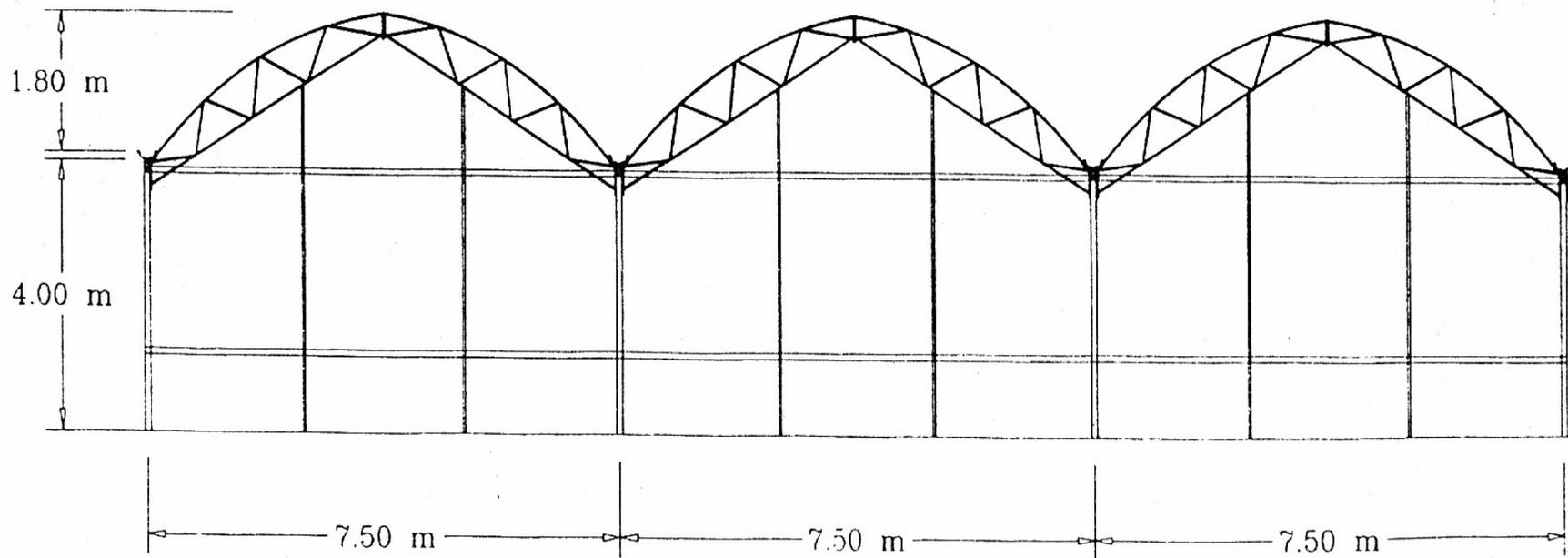


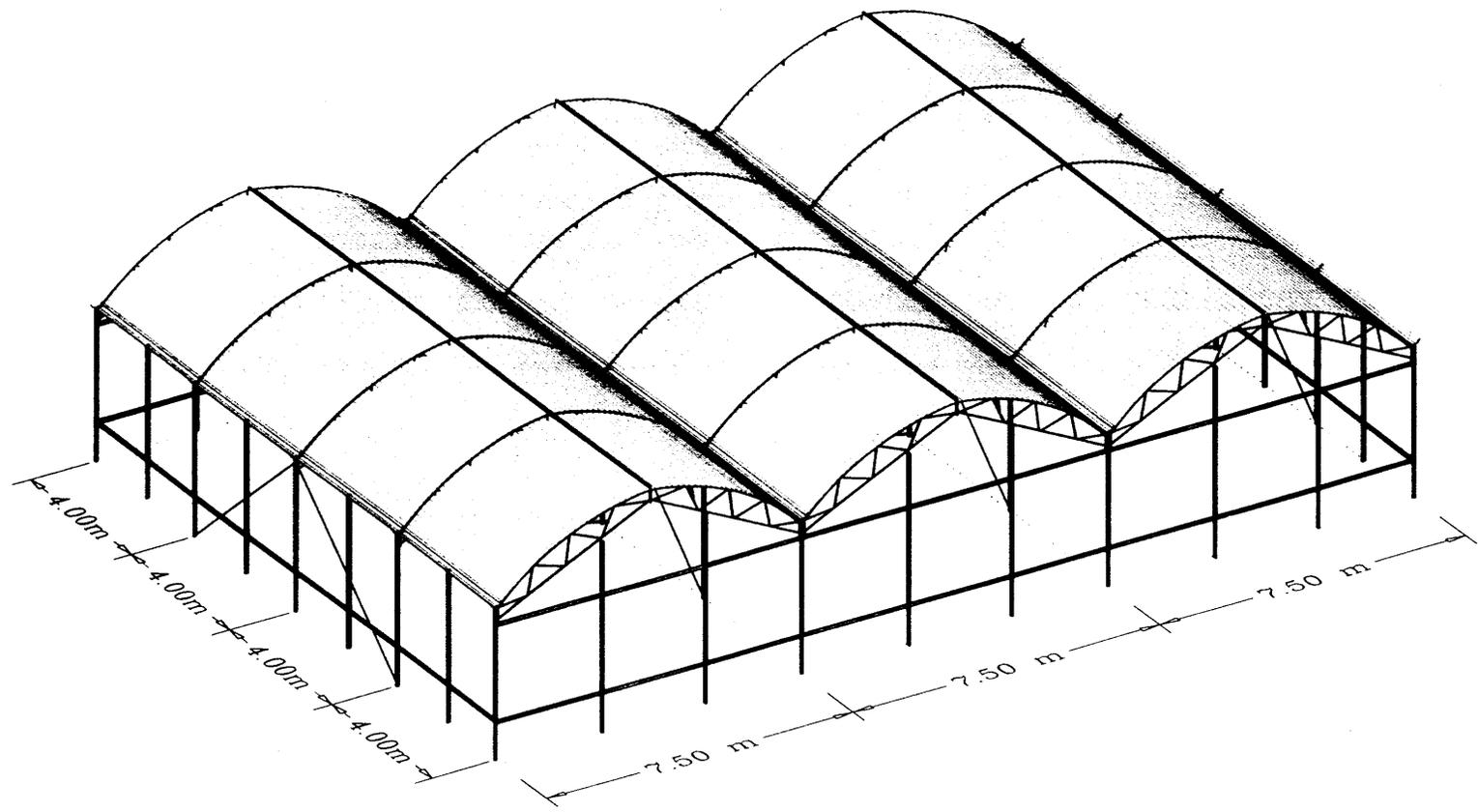


" GALIL " - FRONT VIEW

7.50m - 9.00m

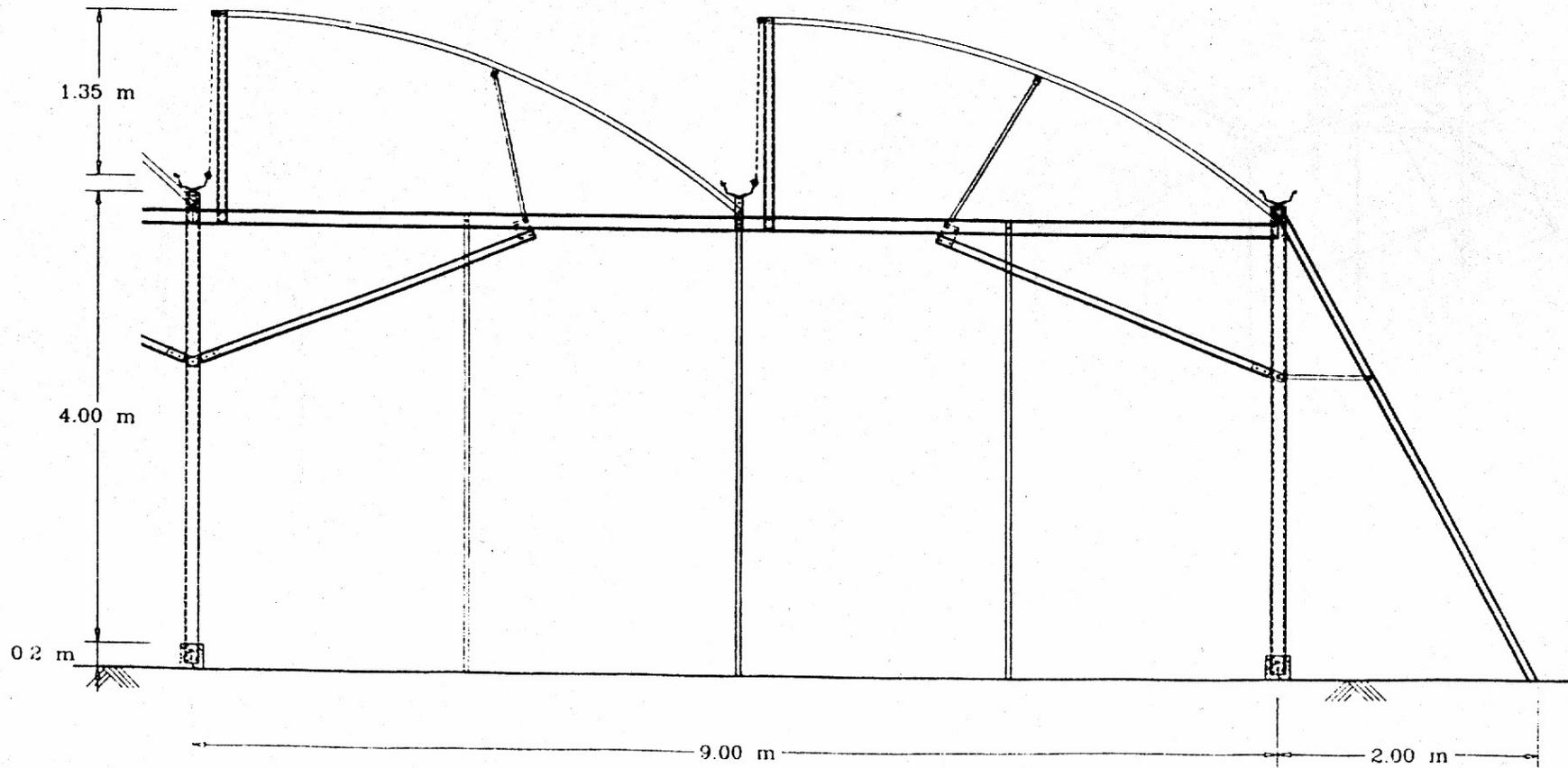
DESIGNED FOR COLD AND MODERATE CLIMATES WITH SOFT COVER

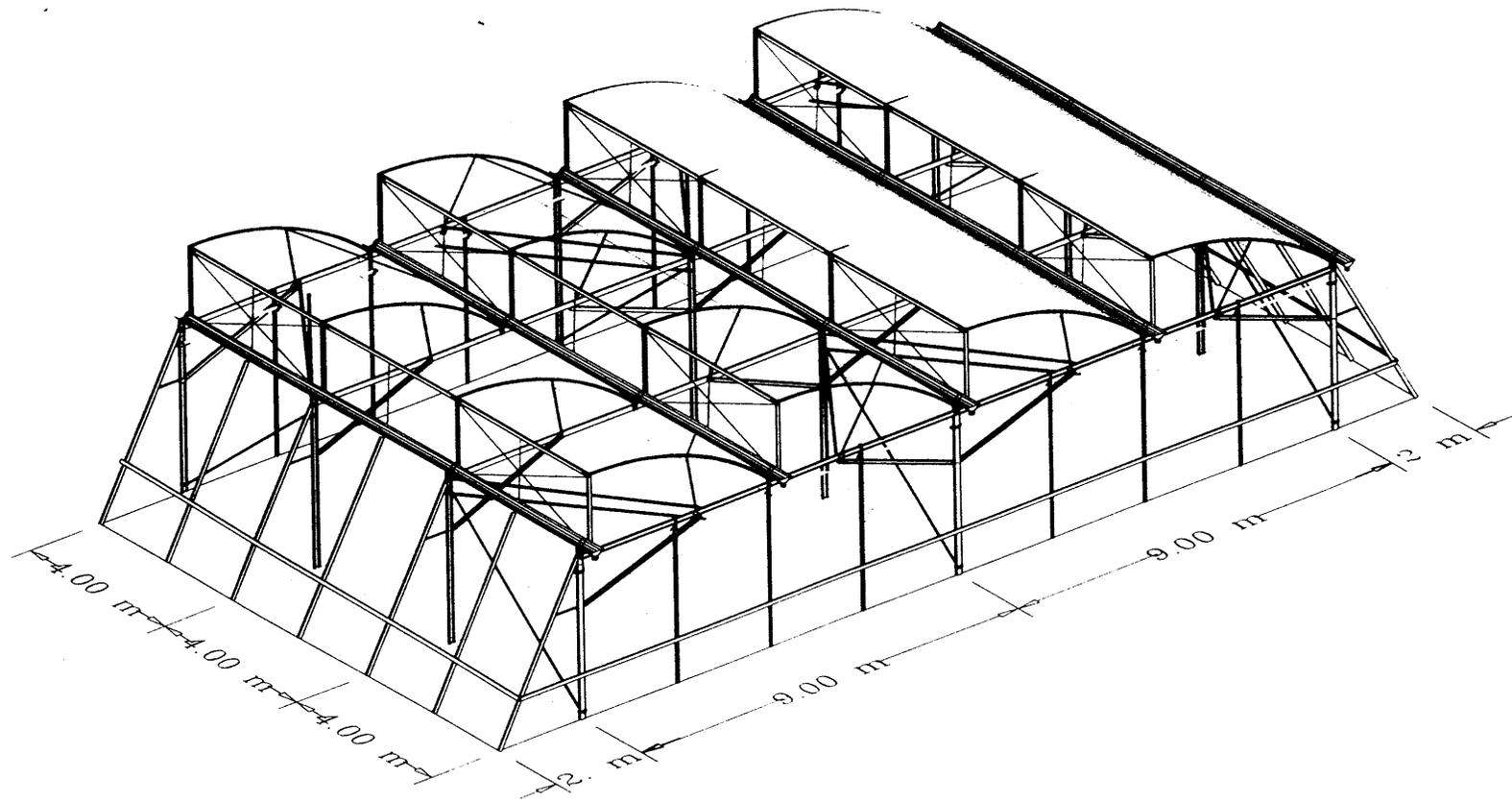




ALASKA 2000

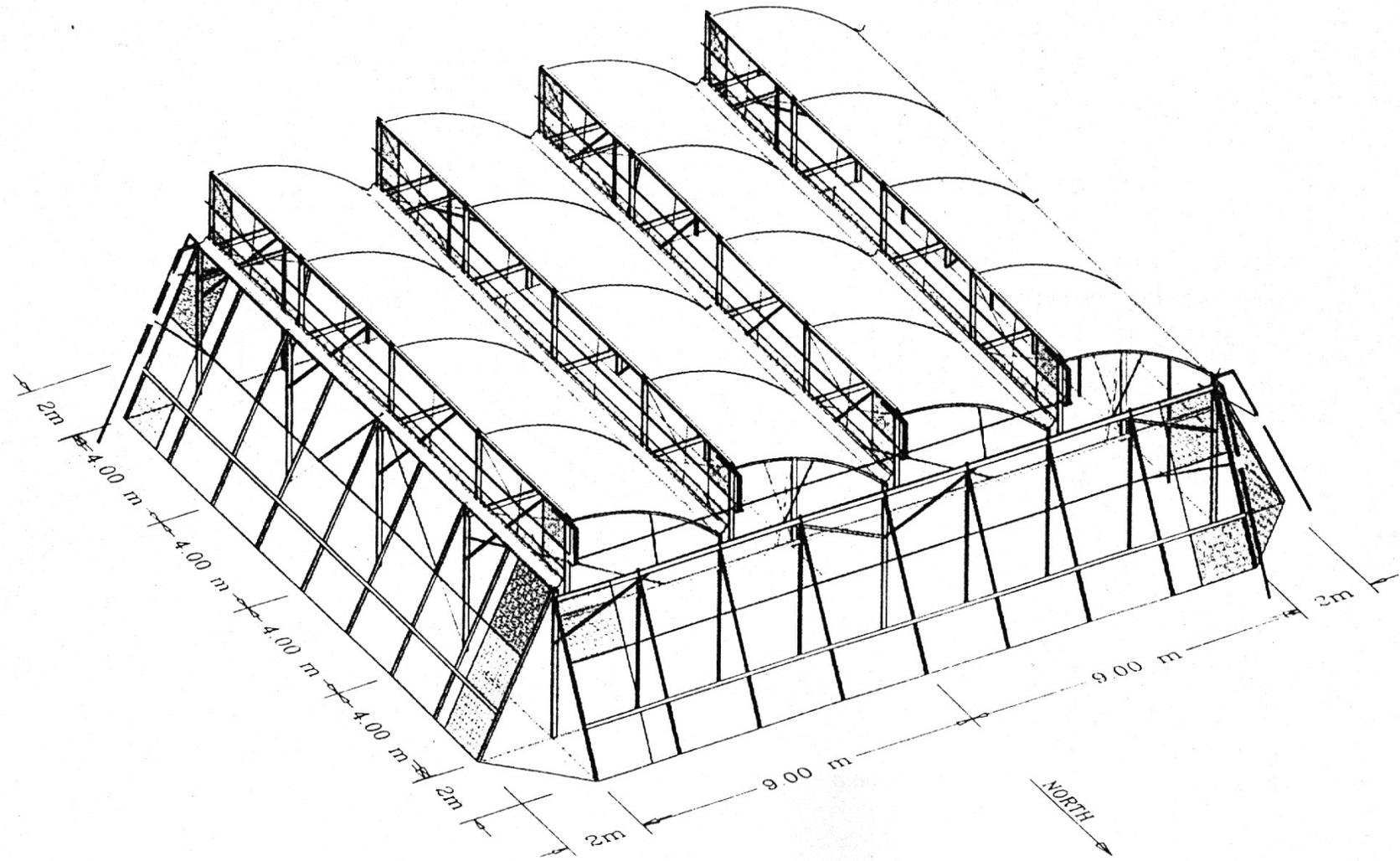
GREENHOUSE DESIGNED FOR TROPICAL AND MODERATE CLIMATES



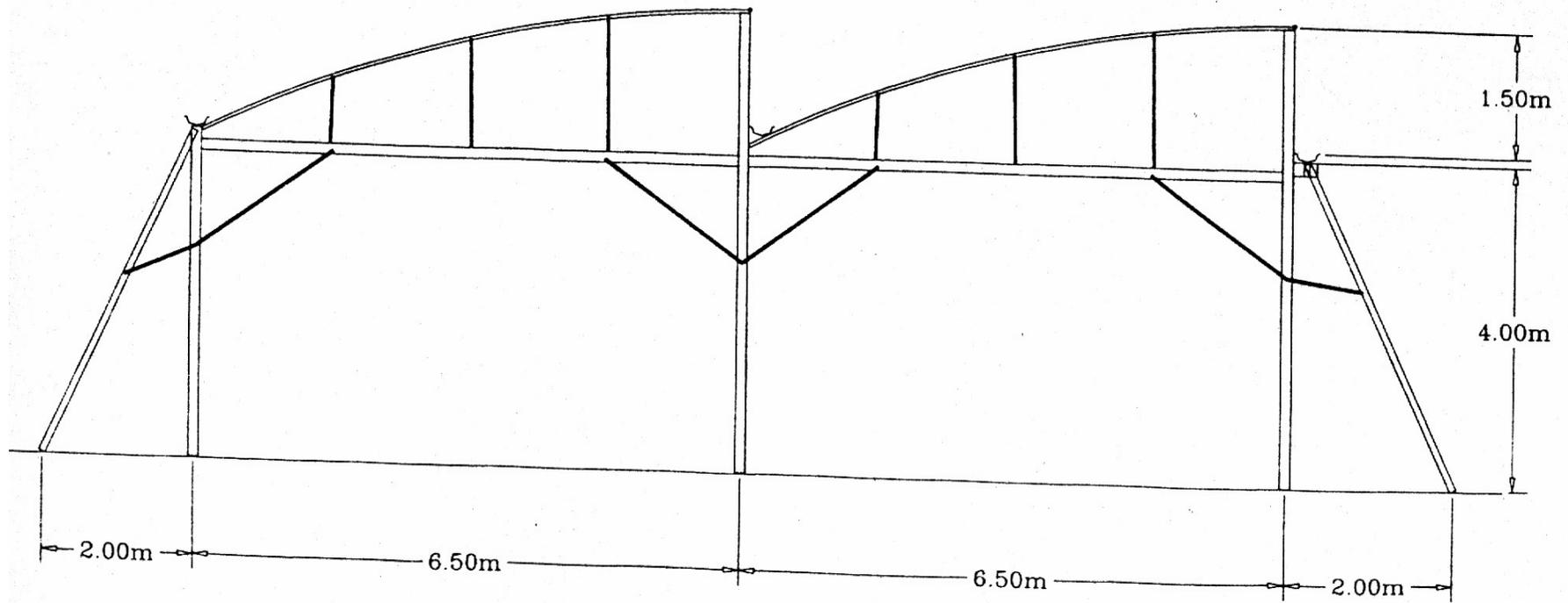


PERSPECTIVE VIEW

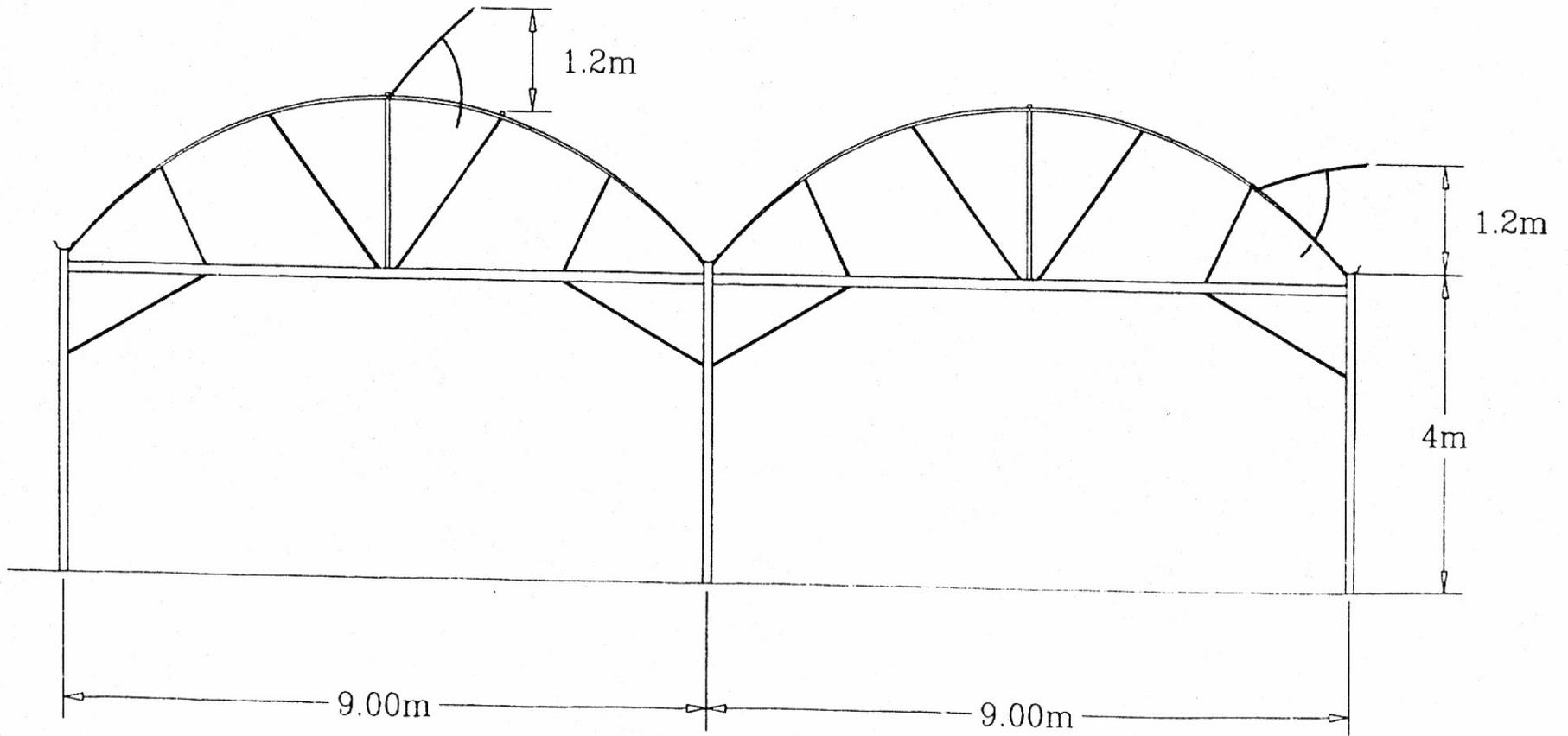
" ALASKA - 2000 "



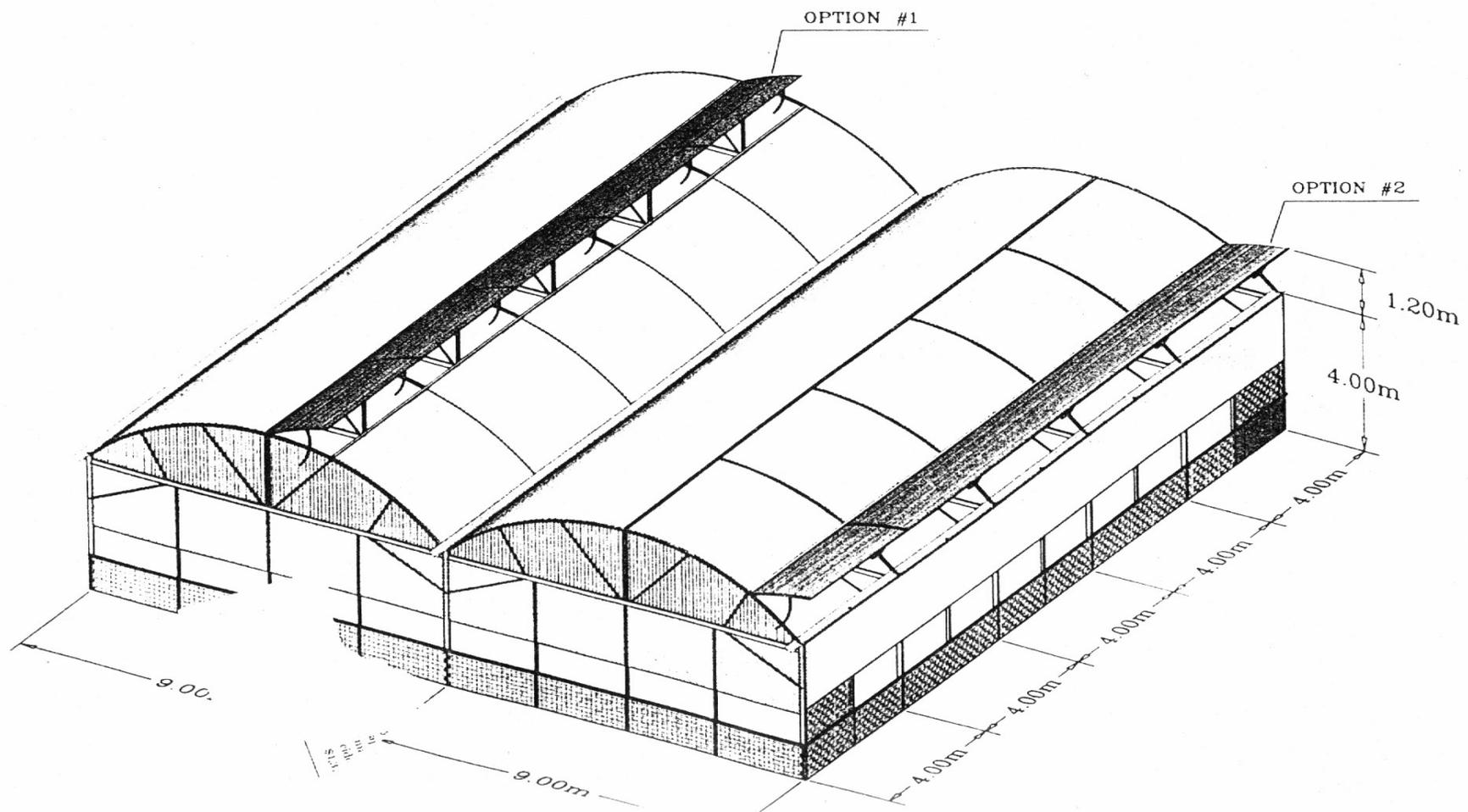
"MEFRATS- 6.50m "



” LUNA ”



"LUNA" - Typical view



ANEXO A

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL MERCADO OBJETIVO.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

1. Cargo que desempeña en la empresa.

Objetivo: Conocer el cargo que tiene en la empresa la persona que contesta el cuestionario.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	8	10%
Gerente de Compras	73	90%
Total	81	100%

Análisis:

Según las personas encuestadas el 90% tienen el cargo de gerente de compras y un 10% el gerente general.

Comentario:

A través de la información obtenida de las encuestas realizadas en el municipio de San Salvador se determinó que la mayor parte de la compra de hortalizas la realiza el gerente de compras y en menor cuantía la realiza el gerente general.

2. ¿Cuál es el giro de la empresa?

Objetivo: Identificar la actividad económica a la que se dedica la empresa encuestada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Restaurantes	64	79%
Hoteles	14	17%
Supermercados	3	4%
Total	81	100%

Análisis:

Del 100% de las empresas encuestadas se determinó que el 79% son restaurantes, el 17% son hoteles y un 4% son supermercados.

Comentario:

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo, existen más restaurantes que hoteles y supermercados en el municipio de San Salvador debido a que son demandados por parte de la población.

3. ¿Conoce las hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos?

Objetivo: Determinar si el encuestado conoce la técnica de cultivo hidropónico en invernadero.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	62%
No	31	38%
TOTAL	81	100%

Análisis:

La mayoría de los encargados de realizar las compras en restaurantes, hoteles y supermercados encuestados (62%) afirman que conocen las hortalizas de origen hidropónico que son cultivadas en invernaderos; sin embargo existe un 38% que desconoce este tipo de cultivo.

Comentario:

Los resultados del cuadro anterior, muestran que la mayor parte de los encargados de realizar las compras en restaurantes, hoteles y supermercados conocen las hortalizas de origen hidropónico; lo que puede representar una oportunidad de mercado para la empresa, ya que estas personas están conscientes de la calidad de las hortalizas y que pueden ser producidas durante todo el año de acuerdo a los requerimientos del mercado meta.

4. ¿Le gustaría obtener información sobre hortalizas de origen hidropónico cultivadas en invernaderos?

Objetivo: Establecer si los encargados de las compras tiene el interés de obtener mayor información sobre las hortalizas hidropónicas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67	83%
No	14	17%
TOTAL	81	100%

Análisis:

Los datos de la tabla muestran que de un total de 81 restaurantes, hoteles y supermercados encuestados del municipio de San Salvador, en su mayoría(83%), afirman que les gustaría obtener mayor información sobre este tipo de hortalizas; no obstante, el 17% de los encuestados no les interesa obtener información.

Comentario:

Según los datos obtenidos se puede afirmar que la empresa tiene oportunidad de influir en la decisión de compra de sus clientes potenciales, proporcionándoles información general sobre las hortalizas hidropónicas y los beneficios que obtendrían al comprarlas tales como calidad, precios razonables y de acuerdo a sus requerimientos.

II- DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuáles son las hortalizas que compran para revender o para la preparación de alimentos?

Objetivo: Conocer las hortalizas que son demandadas para revender o preparar alimentos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Tomates	81	100%
-Chiles dulces	77	95%
-Cebollines	55	68%
-Lechugas	78	97%
-Güisquiles	52	64%
-Cebolla	81	100%
-Zanahoria	60	74%
-Otras	54	67%

Análisis:

Las hortalizas que compran los restaurantes, hoteles y supermercados para la preparación de alimentos o para revenderlos son: tomates, cebollas, lechugas y chiles dulces con porcentajes de 100%, 100%, 97% y el 95% respectivamente. Otras de las hortalizas que son demandas por este tipo de empresas son las papas, brócoli, coliflor, pepinos entre otras.

Comentario:

Debido a que las cebollas también tienen igual demanda que los tomates, es necesario que la empresa incluya esta hortaliza en el plan de producción; asimismo, debe prestar atención a los requerimientos de los clientes con respecto a la variedad, como por ejemplo: algunos piden tomate de ensalada por su tamaño; mientras que otros prefieren el tomate de cocina, por el precio.

2. ¿De qué manera se aprovisiona la empresa de hortalizas para revender o para preparar alimentos?

Objetivo: Determinar si la empresa produce o compra las hortalizas para la preparación o reventa de éstas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Compra las hortalizas	81	100%
-La empresa cultiva las hortalizas	0	0
TOTAL	81	100%

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 100% de la población encuestada compra las hortalizas.

Comentario:

De acuerdo a los datos que se muestran en el cuadro anterior, el mercado objetivo en su totalidad sólo se dedica a la actividad de prestar servicios y a la preparación de alimentos; también, a la comercialización del producto tal como lo producen los productores hortícola.

3. ¿Cuál es la forma de cultivo de las hortalizas que se aprovisiona?

Objetivo: Identificar de qué forma son cultivadas las hortalizas que compran las empresas encuestadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Son de origen hidropónico	-	-
Son cultivadas en campo abierto	41	51%
Ambas formas	18	22%
No sabe	22	27%
TOTAL	81	100%

Análisis:

La mayoría de los encargados de las compras en los restaurantes, hoteles y supermercados (51%), afirman que las hortalizas son cultivadas a campo abierto; pero el 27% desconocen la forma de cultivar de sus proveedores. Asimismo, un 22% dice que las hortalizas son cultivadas de ambas formas.

Comentario:

El mercado objetivo no le interesa tanto si el producto es producido o no en invernaderos. Por lo que, es necesario que la fuerza de venta de la empresa haga hincapié las ventajas de adquirir un producto producido en un ambiente controlado como por ejemplo, que las hortalizas estarán disponibles de manera

continua, frescas, a precios razonables y sin retrasos en la entrega del pedido.

4. ¿Son importadas las hortalizas que compran?

Objetivo: Establecer que porcentaje de las empresas encuestadas compran hortalizas de otros países.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	80%
No	16	20%
TOTAL	81	100%

Análisis:

Los datos que muestra la tabla anterior, reflejan que el mercado objetivo en su mayoría (80%) importa las hortalizas de otros países; mientras, que un 20% compra las hortalizas a productores / comerciantes locales.

Comentario:

Para la empresa representa un reto, por el hecho de que las hortalizas en su mayoría son importadas; en otras palabras, el mercado objetivo tiene la costumbre de comprar las hortalizas a productores / comerciantes de otros países por que les ofrecen los productos de buena calidad a precios razonables. Aunque existen casos en los cuales el mercado tiene que cotizar precios de las hortalizas a productores locales, ya que los precios suben demasiado.

5. ¿Por qué cree que son importadas las hortalizas?

Objetivo: Determinar porque las empresas prefieren comprar las hortalizas en otros países.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Por los precios y la calidad.	35	54%
-Variedad de hortalizas y precios.	10	15%
-En el país no existe suficiente oferta de hortalizas y no hay tanta variedad.	10	15%
-Hay producción por estaciones y no es continua.	7	11%
-Tamaño de las hortalizas.	1	2%
-No cumplen con nuestros requerimientos.	2	3%
TOTAL	65	100%

Análisis:

Del total de los restaurantes, hoteles y supermercados, un 54% asegura que las hortalizas son importadas por la calidad y los precios que ofrecen los proveedores extranjeros; de igual manera, el 15% dicen que son importadas por que en el país no existe suficiente oferta ni variedad de hortalizas, aunque siempre anteponen el precio como principal motivo de compra. Asimismo, existe un 3% que prefiere comprarle a proveedores extranjeros por que cumplen con sus requerimientos.

Comentario:

Lo que motiva a los encargados realizar las comprar, ya sea de restaurantes, hoteles o supermercados es adquirir hortalizas de calidad (medida por el tamaño de la hortaliza, su peso y apariencia fresca) y precios, sin importar quien es el proveedor.

6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Objetivo: Identificar quiénes son los proveedores que más recurren a los restaurantes, hoteles y supermercados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Mercado de Mayoreo la Tiendona.	57	70%
-Mercado Central.	15	19%
-Supermercados (sólo emergencia)	42	52%
-Proveedores salvadoreños.	16	20%
-Proveedor Guatemaltecos.	17	21%
-Proveedores Mexicanos.	6	7%
-Proveedores Hondureños.	3	4%
-No contestaron	7	9%

Análisis:

En la tabla anterior se puede observar que un 70% de los restaurantes, hoteles y supermercados encuestados realizan sus compras en el mercado de Mayoreo la Tiendona, ya que existe mas variedad de hortalizas a precios razonables y durante todo el año; mientras, que un 52% compra las hortalizas en supermercados (restaurantes y hoteles), sólo en caso de emergencia o por que el proveedor se atrasa en la entrega del pedido. No obstante, existe un 20% que compra las hortalizas a proveedores salvadoreños.

Comentario:

Los restaurantes y hoteles realizan sus compras en supermercados cuando sus principales proveedores se retrasan en la entrega del pedido o cuando se les terminan las hortalizas.

7. ¿Por qué compran las hortalizas a esos proveedores?

Objetivo: Conocer la razón por la cual se adquieren las hortalizas del proveedor.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Facilidades de pago.	43	53%
b) Las hortalizas están libres de sustancias químicas.	15	19%
c) Tamaño de las hortalizas.	69	85%
d) variedad de hortalizas.	49	60%
e) Frescura de las hortalizas.	78	96%
f) Experiencia en el cumplimiento de compromisos.	41	51%
g) Servicio a domicilio.	36	44%
h) El proveedor acepta devolución por no cumplir con los requerimientos exigidos en el pedido.	40	49%
i) Ningún tipo de promociones	9	11%

Análisis:

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla, se identificó que el 96% de las empresas encuestadas, compran a sus proveedores actuales por que les proveen de hortalizas frescas; de igual manera, el 85% dice que compran las hortalizas por el tamaño; asimismo por las facilidades de pago que les proporcionan. Sin embargo, existe un 11% que aseguran que los proveedores no les proporcionan ningún tipo de promociones.

Comentario:

Se detecto que las empresas en estudio (restaurantes, hoteles y supermercados), compran a los actuales proveedores porque les proporcionan diversos incentivos de los cuales se puede mencionar: facilidades de pago, hortalizas frescas y del tamaño que el mercado les exige; asimismo, cumplen con las entregas a tiempo y en caso de no cumplir con los requerimientos aceptan devoluciones.

8. ¿En qué meses del año incrementa la compra de hortalizas?

Objetivo: Establecer los meses en los cuales hay mayor demanda de las hortalizas por parte de los restaurantes, hoteles y supermercados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Enero	2	3%
-Febrero	20	31%
-Marzo	1	2%
-Abril	18	28%
-Mayo	24	38%
-Junio	7	11%
-Julio	-	-
-Agosto	8	13%
-Septiembre	1	2%
-Octubre	19	30%
-Noviembre	35	55%
-Diciembre	49	77%
-La demanda es constante	6	8%
-No contestaron	11	14%

Análisis:

La mayoría de las empresas encuestadas (77%), aseguran que incrementa sus compras de hortalizas en diciembre, así como también en noviembre (55%). Sin embargo, el 8% afirman que la demanda es constante durante todo el año.

Comentario:

De acuerdo a la información que se obtuvo en la investigación de campo, se identificó que los restaurantes, hoteles y supermercados aumentan sus compras de hortalizas en los meses de noviembre y diciembre ya que estos meses son de fechas festivas en las que se celebran graduaciones, bodas y navidad.

9. ¿Cuál es la cantidad de hortalizas que adquieren en cada compra?

Objetivo: Determinar cantidad de hortalizas que compran las empresas en estudio.

(CANTIDADES EN LIBRAS)

HORTALIZAS	TOMATE DE COCINA	TOMATE DE ENSALADA
MERCADO META		
-Restaurantes (56)	27,577	12,493
-Hoteles (14)	1,718	1,129
-Supermercados (3)	187,910	94,220
TOTAL	217,205	107,842

Análisis:

De las 81 empresas encuestadas, sólo 73 indicaron las cantidades de tomates que compran para la reventa o para la preparación de alimentos. En lo que respecta a la cantidad de tomates de cocina y de ensalada que demandan los supermercados semanalmente son de 187, 910 y 94,220 libras respectivamente; mientras que los restaurantes demandan 27,577 y 12,493 libras de tomate de cocina y de ensalada.

Comentario:

Se observo que el tomate de cocina es el que tiene mayor prefencia por parte de los restaurantes, hoteles y supermercados; mientras que el tomate de ensalada tiene mayor demanda

HORTALIZA	CHILE DULCE (UNIDADES)
MERCADO META	
-Restaurantes	50,647
-Hoteles	3,613
-Supermercados	180,290
TOTAL	234,550

Comentario:

De las 81 empresas encuestadas, sólo 69 indicaron las cantidades de tomates que compran para la reventa o para la preparación de alimentos. En lo que respecta a la cantidad de chiles dulces que demandan los supermercados semanalmente es 180,290 unidades; mientras que los restaurantes demandan 50,647 unidades de chile dulce y los hoteles solamente demandan 3,613 unidades.

CANTIDADES EN MANOJOS

HORTALIZAS	CEBOLLINES (MANOJOS)
MERCADO META	
-Restaurantes	1,376
-Hoteles	206
-Supermercados	17,952
TOTAL	19,534

Comentario:

De las 81 empresas encuestadas, sólo 55 compran cebollines para la reventa o para la preparación de alimentos. Sin embargo solamente 47 empresas indicaron las cantidades de cebollines que demandan. En lo que respecta a la cantidad cebollines que requieren los supermercados para la reventa es de 17,952 manojos semanalmente; mientras que los restaurantes compran 1,376 manojos.

LECHUGA (UNIDADES)

VARIEDAD	REPOLLADA	ROMANA	PALMA
MERCADO META			
-Restaurantes	8,884	6,841	1,010
-Hoteles	622	190	53
-Supermercados	89,013	11,872	8,596
TOTAL	98,519	18,903	9,630

Comentario:

De las 81 empresas encuestadas, sólo 78 compran lechugas para la reventa o para la preparación de alimentos. Sin embargo solamente 70 empresas indicaron las cantidades de lechugas que demandan. En lo que respecta a la cantidad lechugas (variedad repollada, romana y de palma) que requieren los supermercados para la reventa son de 89013, 11872 y 8596 unidades semanalmente respectivamente; mientras que los restaurantes compran 8884, 6841 y 1010 unidades.

10. ¿Con qué frecuencia compra las hortalizas?

Objetivo: Determinar con que frecuencia el mercado objetivo compra las hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-A diario	14	17%
-Semanalmente	46	57%
-Quincenalmente	-	-
-Mensualmente	-	-
-Otros	21	26%
TOTAL	81	100%

Análisis:

El 57% de las empresas encuestadas realizan las compras semanalmente; mientras que el 26% compras de dos a tres veces por semana; asimismo un 17% compra a diario.

Comentario:

Es de suma importancia prestar atención a la frecuencia con que los restaurantes, hoteles y supermercados realizan sus compras, ya que a través de este análisis se identifica el ritmo de compra que tienen éste tipo de empresas.

11. ¿En qué tipo de empaque prefiere recibir las hortalizas?

Objetivo: Identificar el tipo de empaque en el que se comercializa las hortalizas que compra el mercado meta.

TIPO DE EMPAQUE

<u>HORTALIZAS</u>	<u>Bolsa</u> <u>plástica</u>		<u>Sacos</u>		<u>Bandej</u> <u>as</u>		<u>Jabas</u>		<u>Cajas de</u> <u>madera</u>		<u>En</u> <u>redes</u>		<u>Otros</u> <u>empaques</u>	
	fr	%	fr	%	Fr	%	Fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Tomates	5	6	-	-	3	4	17	22	56	69	-	-	-	-
Chiles dulces	15	19	29	38	-	-	32	42	-	-	-	-	1	1
Cebollines	14	25	3	6	-	-	6	11	1	2	3	5	28	51
Lechugas	20	26	-	-	-	-	22	28	-	-	10	13	26	33

Análisis:

El 69% de las empresas encuestadas, prefieren comprar los tomates en caja de madera; mientras que el 22% en jabas. En lo que respecta a los chiles dulces, los prefieren comprar en jabas; sin embargo, el 38% los compran en sacos. Por otra parte, los cebollines son comprados en manojos, según el 51% de las empresas encuestadas; no obstante, el 25% los compran en bolsas plásticas. Finalmente, las lechugas en un 33% son compradas a granel y el 28% lo compran en jabas.

Comentario:

Se pudo observar, que los tipos de empaques que prefieren utilizar los restaurantes, hoteles y supermercados al realizar sus compras son jabas, sacos y bolsas plásticas; es decir, de acuerdo al tipo de hortalizas que ellos compran.

12. ¿Considera importante el uso de la marca en las hortalizas?

Objetivo: Establecer la importancia que otorgan los hoteles, restaurantes y supermercados al uso de marcas en las hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	30%
No	57	70%
TOTAL	81	100%

Análisis:

El 70% de las personas encuestadas respondieron que no es importante el uso de marcas en las hortalizas, mientras que el 30% considera que si es importante el uso de la marca.

Comentario:

Se pudo observar que el mercado meta no le interesa si las hortalizas tienen marca; es decir, que su motivo de compra es el precio y apariencia que tengan las hortalizas. Sin embargo, existe un porcentaje pequeños pero significativo que considera importante

el uso de la marca, porque les indica la calidad y quién produce las hortalizas.

13. ¿Cuál marca de hortalizas compra habitualmente?

Objetivo: Conocer la marca de hortalizas que adquieren las empresas encuestadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-No tiene marca	51	63%
-Royal Antigua	3	4%
-Las Palmas	1	1%
-Proexsal	13	16%
-Productos Orgánicos	5	6%
-Las colinas, Beluga, La carreta.	8	10%
TOTAL	81	100%

Análisis:

A través de los datos obtenidos por medio de la encuesta, se puede observar que la mayoría(63%) respondieron que no tienen marca las hortalizas que compran, además manifiestan que no les interesa el uso de la marca representando un 63% de las respuestas. El 37% restante manifiesta comprar marcas como Proexsal, las colinas, Beluga, la carreta, entre otras.

Comentario:

La mayoría de las empresas encuestadas no buscan comprar hortalizas con marca, pues no les interesa; no obstante, existe una minoría que las compra por su marca, pues les facilita identificar las hortalizas y les da mas confianza según lo manifestaron.

14. ¿Considera importante la utilización de etiquetas en las hortalizas?

Objetivo: Determinar si es importante o no, que se usen etiquetas en la comercialización de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	36%
No	52	64%
Total	81	100%

Análisis:

según los datos obtenidos, se puede observar que las hortalizas que utilizan en el municipio de san salvador, el 52% no le interesa el uso de etiqueta y un 29% dice que si es importante.

Comentario:

La información obtenida a través de las encuestas, se detectó que más de la mitad del mercado meta no le interesa las especificaciones del producto, por el contrario valoran frescura, tamaño y precio. Sin embargo, existe parte del mercado meta que si le interesa el uso de etiquetas ya que de esta forma identifican la procedencia de las hortalizas, sus propiedades, higiene y calidad.

15. Indiqué los precios que paga por las hortalizas de la siguiente tabla.

Objetivo: Conocer los precios en que adquieren las hortalizas los hoteles, restaurantes y supermercados.

PRECIO DEL TOMATE(\$)

UNIDAS DE MEDIDA Y PRECIO VARIEDAD	CAJAS				LIBRAS			
	5 - 18		12.57-24.0		0.27-0.50		0.40-0.98	
	Fr	%	Fr	%	fr	%	fr	%
-Cocina	44	84	-	-	11	20	-	-
-Ensalada	-	-	3	9	-	-	31	91

Análisis:

Los datos que muestra la tabla anterior, refleja que existen diversos precios del tomate durante todo el año; quedando plasmado que la mayor parte(84%), compra el tomate de cocina entre \$5 a \$18 dólares la caja y un 91% entre \$0.40-\$0.98 precio del tomate de ensalada por libra.

Comentario:

El precio del tomate tanto de ensalada como de cocina varia constantemente durante todo el año, es decir que el precio puede llegar a costar \$5 la caja(Tomate de cocina); mientras que el tomate de ensalada, su precio está entre \$0.40 hasta \$0.98.

PRECIO DEL CHILE DULCE(\$)

PRECIO UNIDAD DE MEDIDAD	0.05-0.15		0.32-0.80		13-16		TOTAL
	Fr	%	fr	%	fr	%	
-Unidad	47	75	-	-	-	-	47
-Libra	-	-	5	8	-	-	5
-Saco	-	-	-	-	11	17	11
TOTAL	47	-	5	-	11	-	63

Análisis:

Los datos de la tabla anterior representa el precio que paga por el chile dulce. De un total de empresas que afirmaron que compran chiles dulce, sólo 63 reflejaron los precios que les proporcionan

sus proveedores y de éstos un 75% indican que pagan entre \$0.05 a \$0.15 por chile dulce; sin embargo el 17% de las empresas encuestadas aseguran que pagan por el saco de chile entre \$13 y \$16 dólares.

Comentario:

Los restaurantes, hoteles y supermercados compran los chiles dulces por unidad, por el cual pagan entre \$0.05 a \$0.15 cada uno.

PRECIO DE LOS CEBOLLINES (\$)

PRECIO UNIDAD DE MEDIDA	0.16-0.60		1.26-2.00		TOTAL
	Fr	%	fr	%	
-Manojo	37	90	-	-	37
-Libra	-	-	4	10	4
TOTAL	37	-	4	-	41

Análisis:

La tabla anterior, muestra que un 90% de las empresas encuestadas que compran cebollines, los adquieren por manojo a un precio que va de \$0.16 a \$0.60 centavos de dólar; y un 10% compra los cebollines entre \$1.26 y \$2.00 por libra.

Comentario:

Los precios que pagan los restaurantes, hoteles y supermercados por los cebollines es muy variado durante todo el año, pero que está entre \$0.16 a \$0.60 centavos de dólar por manojo.

PRECIO DE LAS LECHUGAS (\$)

UNIDAD DE MEDIDA Y PRECIO VARIEDAD	UNIDAD		LIBRAS					
	0.20-0.50		0.16-0.60		0.20-0.89		0.40-0.68	
	Fr	%	Fr	%	fr	%	fr	%
-Repollada	51	82	11	18				
-Romana	-	-	-	-	15	100	-	-
-De Palma	-	-	-	-	-	-	8	100

Análisis:

Del total de la empresas encuestadas, el 82% prefiere comprar la lechuga variedad repollada, por la cual pagan entre \$0.20 y \$0.50 centavos de dólar por unidad; mientras que un 18% las compran por libra, cuyo precio esta entre \$0.16 y \$0.60 centavos por libra. El 100% de las personas que compran la lechuga variedad romana, pagan entre \$0.20 y \$0.89 centavos de dólar por libra.

Comentario:

La lechuga repollada es la que tiene mayor demanda por parte de los restaurantes, hoteles y supermercados; esto se debe a los precios que se pueden pagar por esta tipo de variedad está entre \$0.16 y \$0.60 centavos de dólar.

16. ¿Qué condiciones de pago se adaptan a sus necesidades en la compra de hortalizas?

Objetivo: Establecer las condiciones de pago que se adaptan a las necesidades de compra de las empresas encuestadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al contado	28	35%
Al crédito	18	22%
Ambas	34	42%
En consignación	1	1%
Total	81	100%

Análisis:

Actualmente el 42% de hoteles, restaurantes y supermercados encuestados manifiestan que utilizan el crédito y contado al mismo tiempo para efectuar sus compras de hortalizas; por otra parte, un 35% de las empresas encuestadas sólo compran al contado y un 22% utilizan el crédito como forma de pago. Finalmente, el 1% adquiere las hortalizas en consignación.

Comentario:

Se observa que la mayoría de las empresas encuestadas, hacen uso del crédito combinando con el pago al contado. Sin embargo, sólo el Súper Selecto es el único que compra las hortalizas en consignación, es decir que se paga el producto si es vendido de lo contrario se devuelve.

17. Si las compras las realiza al crédito, ¿Qué plazos le dan para pagar?

Objetivo: Conocer los plazos en el cual las empresas que hacen uso del crédito, cancelan las hortalizas adquiridas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-De 0 a 30 días	50	98%
-De 30 a 60 días	1	2%
-De 60 a 90 días	-	0%
-Más de 90 días	-	0%
Total	51	100%

Análisis:

De las empresas encuestadas que utilizan el crédito al comprar las hortalizas, el 98% de éstas obtiene un plazo 30 días para efectuar el pago y un 2% hasta de 90 días de plazo.

Comentario:

Según los datos obtenidos de la investigación, se identificó que el plazo otorgado por los proveedores es de 8 a 30 días para pagar.

18. Cuándo los precios de las hortalizas suben, ¿Qué acciones realizan para adquirirlos?

Objetivo: Conocer las acciones que las empresas toman para obtener las hortalizas cuando el precio de adquisición de éstas es alto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Seguir comprando	46	57%
-Cotizar precios con otros proveedores	25	31%
-Se sustituye por otros ingredientes	4	5%
-Se disminuyen las cantidades demandadas	2	2%
-Se compra a los proveedores locales	4	5%
Totales	81	100%

Análisis:

Al subir los precios de las hortalizas, las empresas encuestadas manifiestan en un 57% que la acción que toman para adquirirlas es que las siguen comprando aunque suba el precio. Un 31% lo que hace es cotizar con otros proveedores para buscar mejor precio; y en una minoría realizan acciones como comprar a proveedores locales, sustituir ingredientes, disminuir cantidades a comprar.

Comentario:

Las empresas encuestadas compran las hortalizas a los mismos proveedores, a pesar de que éstos incrementen los precios. Sin embargo, algunas empresas cotizan precios, ya que compran en volumen y buscan obtener precios razonables.

19. ¿Con quién realiza el contacto para comprar las hortalizas?

Objetivo: Conocer a quién contactan las empresas para realizar la compra de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Productor	11	14%
-Mayorista	70	87%
-Minorista	12	15%
-Detallista	5	6%

Análisis:

Se determinó que de los restaurantes, hoteles y supermercados encuestados, 87% de ellos contactan a mayoristas para efectuar la compra; y en menor medida utilizan otros canales de comercialización de las hortalizas (Productores y Detallistas).

Comentario:

El canal más utilizado para realizar contacto con los proveedores de hortalizas es el mayorista, ya que tiene variedad de hortalizas a precios convenientes durante todo el año.

20. ¿Quién paga el transporte?

Objetivo: Determinar a quién le corresponde pagar el transporte de las hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-La empresa	54	67%
-El proveedor	24	30%
-Ambos	3	3%
Totales	81	100%

Análisis:

Al realizar la compra, las empresas encuestadas, en un 67% manifestaron pagar el transporte de las hortalizas adquiridas; el 30% manifiesta que es el proveedor quien lo paga.

Comentario:

Las empresas encuestadas utilizan su propio transporte para la adquisición de las hortalizas, por considerar que el servicio a domicilio (prestado por los proveedores), aumenta el valor de los productos.

21. ¿A través de qué medios se hacen los contactos con los proveedores de hortalizas?

Objetivo: Conocer los medios que utilizan las empresas encuestadas para contactar a su proveedor de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Fax	10	13%
-Internet	6	7%
-Revistas de negocios	3	4%
-Ferias nacionales	3	4%
-Ferias internacionales	5	6%
-Teléfono	72	89%
-Televisión	2	2%
-Personalmente	60	74%

Análisis:

El 89% de las empresas encuestadas realizan el contacto con sus proveedores por medio del teléfono; de igual manera, realizan el contacto personalmente (74%).

Comentario:

Se observó que las empresas encuestadas se valen del teléfono para lograr contactar a sus proveedores, debido a que representa un ahorro de tiempo y dinero.

22. ¿Qué tipos de promociones de venta le otorgan sus proveedores?

Objetivo: Identificar si los proveedores proporcionan algún tipo de promoción de venta para atraer compradores o para mantener la clientela que tienen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Descuento por volumen de compra.	50	62%
-Descuentos por pronto pago.	51	63%
-Muestra gratuita.	27	33%
-Premios por ser comprador habitual.	9	11%
-Cantidad adicional (vendaje).	42	52%
-Ningún tipo de promoción.	3	4%

Análisis:

El 63% de las empresas encuestadas reciben descuentos por pronto pago; en similar proporción (el 62%) de las empresas encuestadas dicen que sus proveedores les proporcionan descuentos por el volumen de la compra. Sin embargo, un 4% dicen que sus proveedores no les otorgan ningún tipo de promoción.

Comentario:

Las promociones que reciben los restaurantes, hoteles y supermercados por parte de sus actuales proveedores son descuentos por el volumen de la compra y por pronto pago (cuando se compra al crédito).

ANEXO B

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVES DE LA ENCUESTAS REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE CONTECSA S.A. DE C.V.

I- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Cargo que desempeña.

Objetivo: Identificar el área a la que pertenecen los empleados encuestados.

ÁREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Gerencia General	1	8%
-Administrativo	4	33%
-Comercialización	3	59%
-Producción	2	17%
-Recursos humanos	2	17%
TOTAL	12	100%

Comentario:

De acuerdo a los datos que se obtuvieron, se determinó que existen tres personas que realizan las actividades de comercialización, es decir una secretaria, el encargado de logística y el encargado de mercadeo nacional e internacional; dos empleados en el área de producción, uno de ellos desempeña el cargo de jefe de producción y el encargado del vivero; en el área administrativa está el Gerente administrativo, el contador, una secretaria y un colector. En el área de Recursos humanos está la persona que se encarga de las contrataciones y una secretaria. Finalmente la empresa cuenta con un gerente general de CONTECSA y la planta PIPIL.

2. Nivel de estudios.

Objetivo: Conocer el nivel de estudios de los empleados de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Primaria	-	-
-Nivel Básico	1	8%
-Bachillerato	5	42%
-Universitario	4	33%
-Post- grado	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis:

El 42% de los empleados encuestados son bachilleres; seguido del personal con educación superior, que representa el 33%; sin embargo, existe un 8% que tiene educación media.

Comentario:

De acuerdo a la información que se obtuvo en las encuestas realizada a los empleados de CONTECSA, se puede identificar que está cuenta con perfiles bien definidos para contratar personal competente que desempeñe las actividades de cada área funcional.

II- DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa conocen o no la misión que ésta tiene.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Producir vegetales con tecnología de punta y de alta calidad para el mercado de exportación y el mercado nacional.	10	83%
-Producir lo que el mercado demanda.	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados (83%), consideran que la misión de la empresa es producir vegetales con tecnología de punta y de calidad para el mercado de exportación y el mercado nacional; mientras que el 17%, dicen que el producir lo que el mercado demanda.

Comentario:

La empresa tiene por escrito la declaración de su misión, la cuál contiene todos los elementos esenciales; es decir quiénes son, lo que producen, como lo producen y hacia que mercado está destinada su producción. Sin embargo, los empleados tienen una noción vaga de la misión ya que algunos dicen la misión de CONTECSA es producir lo que el mercado demanda (demasiado general).

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados tiene conocimiento de la posición que la empresa desea alcanzar en el futuro.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Ser líder en Centroamérica en la producción de vegetales con alta tecnología y ser la empresa más grande de exportación hacia EE.UU y Canadá desde C.A.	9	75%
-Ser la empresa más grande de la agroindustria productora de vegetales para exportación y consumo local.	2	17%
-No sabe	1	8%
TOTAL	12	100%

Análisis:

Del total de los empleados encuestados, el 75% dicen que la visión de la empresa a futuro es ser líder en Centroamérica en la producción de vegetales con alta tecnología y ser la empresa mas grande dedicada a exportar hacia EE.UU y Canadá desde C.A.; de igual manera, el 17% dice que la visión es ser la empresa más grande de la agroindustria y deja claro que desean producir tanto para el mercado local como para el mercado internacional. Sin embargo, existe un 8% que desconoce la visión de la empresa.

Comentario:

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, se detectó que los empleados de CONTECSA conocen la posición que está desea alcanzar en el futuro. La visión permite establecer los limites para todas las decisiones, objetivos y estrategias que se elaboren.

3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los objetivos que la empresa tiene trazados alcanzar.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Producir hortalizas de alta calidad, de manera continua durante todo el año.	9	75%
-Cultivar chiles dulces todo el año	1	8%
-Comercializar todas las hortalizas que la empresa produce tanto en el mercado nacional e internacional.	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis:

El 75% de las personas encuestadas, aseguran que el objetivo de la empresa es producir hortalizas de alta calidad de manera continua durante todo el año; mientras que el 17% dicen que es comercializar todas las hortalizas en el mercado nacional e internacional. No obstante, el 8% considera que es producir chile dulce todo el año.

Comentario:

De acuerdo a los resultados de la investigación, se observó que los empleados sólo conocen los objetivos que tiene en cada una de sus áreas de trabajo, lo que puede dificultar la unión de sus esfuerzos hacia un mismo fin.

4. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene una estructura organizativas formal que denote las líneas de autoridad y de subordinación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

La empresa tiene definida la estructura organizativa, lo que facilita que los empleados conozcan quiénes son sus superiores y a quién le deben reportar los resultados de sus actividades; así como evitar realizar esfuerzos innecesarios.

5. ¿Cuáles son los objetivos de comercialización?

Objetivo: Conocer los objetivos de comercialización que tiene la empresa trazados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Colocar en el mercado exterior y local toda la capacidad instalada de producción y a partir de ese momento empezar a crecer.	11	92%
-No sabe	1	8%
TOTAL	12	100%

Comentario:

CONTECSA tiene definido el objetivo de comercialización. Sin embargo, en éste objetivo no se ha especificado el tiempo que abarcará para cumplir con el objetivo general de la empresa.

6. ¿Tiene la empresa un departamento de mercadotecnia o de comercialización?

Objetivo: Identificar si la empresa en estudio tiene o no un departamento de mercadotecnia.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los resultados de la investigación, la empresa no tiene un departamento de mercadotecnia que se encargue de monitorear los gustos y preferencias del mercado, así como de elaborar planes estratégicos y tácticos de comercialización.

7. ¿Tiene conocimiento de las Leyes que regulan a la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa conocen las Leyes que regulan las actividades productivas de la empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Análisis:

Más de la mitad de las personas encuestadas(83%), tienen conocimiento de las leyes que regulan a la empresa. Sin embargo, existe un porcentaje menor del 17% no conocen las leyes.

Comentario:

De acuerdo a la información que se obtuvo, se detectó que los empleados están concientes de las leyes que regulan las actividades de la empresa entre las cuales están: la Ley de Zonas Francas, Leyes Tributarias, las disposiciones del Código de trabajo y si la empresa es exportadora tiene que solicitar al Ministerio de Agricultura y Ganadería un certificado fitosanitario que exige el mercado internacional; otra institución que regula a la empresa es el Ministerio de Salud verifica Higiene y Seguridad Industrial.

8. ¿Cuenta la empresa con personal calificado en cada una de las áreas funcionales?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con personal calificado en cada una de las áreas funcionales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los datos obtenidos de la investigación de campo, la empresa contrata al recurso humano de acuerdo a los conocimientos y experiencia que éste tiene.

9. ¿Reciben los empleados capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa proporciona a sus empleados capacitaciones para desarrollar sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los resultados obtenidos, la empresa proporciona capacitaciones al Recurso Humano para que éste realice sus funciones efectivamente y de manera oportuna.

10. ¿Realizan investigación de mercado para saber los gustos y preferencias de los clientes?

Objetivo: Establecer si la empresa realiza investigación de mercado para evaluar los gustos y preferencias de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	-	-
No	11	92%
No respondió	1	8%
TOTAL	12	100%

Comentario:

Actualmente la empresa no a realizado ningún tipo investigación de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado local, lo que representa una desventaja por que se desconoce el comportamiento de compra de los restaurantes, hoteles y supermercados.

12. ¿Hacia qué mercados se destina la producción?

Objetivo: Establecer cual es el destino que le dará la empresa a la producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Mercado Nacional	11	92%
-Mercado de la Región Centroamericana		-
-Mercado fuera de la Región Centroamericana	11	92%
-No sabe	1	8%

Análisis:

De acuerdo con el 92% de las personas encuestadas, la producción de la empresa será destinada al mercado internacional y nacional.

Comentario:

Con la investigación realizada, se observó que los empleados conocen el destino que la empresa le dará a la producción, haciendo hincapié que el 10% de la producción total se comercializará en el mercado nacional y el resto es para la exportación.

13. ¿Cuál o cuáles son las hortalizas que produce la empresa?

Objetivo: Establecer las hortalizas que la empresa tiene proyectado producir.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Tomates	12	100%
-Chiles dulces	12	100%
-Cebollines	10	83%
-Lechugas	10	83%

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados dicen que la empresa produce tomates y chiles dulces. También se producen cebollines y lechugas, pero en menor escala (83%).

Comentario:

Actualmente la empresa está cultivando tomates y chiles dulces para realizar sus primeras ventas a finales de Diciembre. Con respecto a las lechugas y los cebollines, estas hortalizas están en la fase de preparación del cultivo.

14. ¿Cuál es el producto más rentable que produce la empresa?

Objetivo: Identificar la hortaliza que es más rentable para la empresa y que tiene mayor demanda por parte del mercado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Tomates	11	92%
-Chiles dulces	1	8%
TOTAL	12	100%

Comentario:

El producto que tiene mayor rentabilidad para la empresa es el tomate de la variedad ensalada, ya que se pueden obtener excelentes precios en el mercado internacional así como en el mercado nacional.

15. ¿Qué atributos cree usted que los clientes consideran importantes en la compra de hortalizas?

Objetivos: Conocer cuales son los atributos que los empleados consideran que son importantes para el mercado meta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Frescura	12	100%
-Control del efecto perecedero	12	100%
-Cumplen con Normas de Calidad	12	100%
-No se utiliza ningún tipo de tratamiento químico	2	17%
-Cumplen con vida de anaquel prolongado	12	100%
-Tamaño de las hortalizas	12	100%

Análisis:

Todos los empleados encuestados(100%), consideran que los atributos más importantes de las hortalizas son: la frescura, Tamaño de las hortalizas y que cumplan con las estrictas Normas de Calidad; asimismo, poseen una vida de anaquel prolongado, es decir que la empresa controla el factor perecedero con magnesio y potasio. Otro atributo que se considera importante de las hortalizas es que éstas son cultivadas sin utilizar demasiados químicos.

Comentario:

Los empleados de la empresa CONTECSA, consideran que los atributos más importantes de las hortalizas para el mercado meta es la frescura seguida del tamaño de las hortalizas; asimismo, porque tienen una vida más prolongada en anaquel(de 20 a 35 días) por los tratamientos que le dan a la planta antes que de sus frutos. Otro de los atributos que poseen las hortalizas es que son cultivadas siguiendo las Normas de Calidad ISO 9002.

16. ¿Qué factores ocasionan daños o pérdidas en la producción de hortalizas?

Objetivo: Determinar que factores ocasionan daños o pérdidas en la producción de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Existencia de roedores	-	-
-Existencia de insectos	-	-
-Falta de lluvias	-	-
-Manipulación deficiente al momento del corte de las hortalizas	1	8%
-Almacenamiento inadecuado	-	-
-Ninguna	11	92%
TOTAL	12	100%

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados(92%), consideran que ninguno de los elementos mostrados en la tabla anterior, podrían ocasionar pérdidas en la producción de hortalizas. No obstante, el 8% dice que la manipulación deficiente al momento del corte de las hortalizas ocasiona que el producto se pierda.

Comentario:

Se detectó que la empresa no tendría pérdidas de producción, ya que el ambiente donde se cultivan las hortalizas es controlado. Sin embargo, uno de los empleados manifestó que se podrían tener pérdidas(mínima) en la producción de hortalizas debido a un mal manejo al trasladarlas al mercado o por ser rayada al momento del corte.

17. ¿Almacenan los productos antes de la venta?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene excedente de producción de hortalizas y/o la rapidez que ésta tiene en negociarlas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los empleados de CONTECSA, las hortalizas serán almacenadas por 12 horas como mínimo, y luego serán entregadas a los clientes de manera oportuna.

18. Si su respuesta es afirmativa, ¿En que almacenan los productos antes de la venta?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con estructura y equipo para mantener frescas las hortalizas antes de ser enviadas a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-En cuartos frios	12	100%
-En freezer	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Todos los empleados encuestados coincidieron que el tipo de equipo que ocupará la empresa para almacenar las hortalizas serán cuartos fríos para mantenerlas frescas antes de ser entregadas a los clientes.

19. ¿Qué tipo de empaque utilizan para entregar los pedidos a los clientes?

Objetivo: Conocer los tipos de empaque que la empresa utilizará para comercializar las hortalizas.

TIPO DE EMPAQUE

HORTALIZAS	Bolsa plástica		Sacos		Bandejas		Jabas		Cajas de Madera		En redes		Otros empaques	
	fr	%	fr	%	fr	%	Fr	%	fr	%	Fr	%	fr	%
Tomates	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
Chiles dulces	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
Cebollines	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
Lechugas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100

Comentario:

Todos los empleados encuestados dicen que el empaque que utilizará la empresa estará determinado por los clientes; es decir, ellos decidirán como quieren que la empresa les entregue las hortalizas, ya que el empaque podría aumentar el valor de éstas.

20. ¿Qué tipo de garantías ofrecen a los clientes en la compra de hortalizas?

Objetivo: Conocer el tipo de garantía que ofrecerá la empresa a los clientes en la compra de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Si las hortalizas no cumplen con los requerimientos que exige el mercado, se aceptan devoluciones y se repone el pedido.	1	8%
-En el caso de que el producto llegue dañado y la empresa es responsable, el pedido completo será sustituido.	11	92%
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los empleados encuestados, en la empresa se producen hortalizas que cumplen con los estándares de calidad exigidos por el mercado; por lo tanto, la empresa se compromete con sus cliente a sustituir el pedido completo si las hortalizas resultan dañadas por mal manejo que la empresa le ocasione.

21. ¿Tienen marca sus productos?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta o no con una marca que diferencie las hortalizas que produce con respecto a la competencia.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según los empleados de CONTECSA, las hortalizas que se ofrecerán al mercado meta se diferenciarán de las que producen otros productores a través de su marca denominada "al fresco". Sin embargo, para el mercado comprador de hortalizas (restaurantes, hoteles y supermercados) pueden ser que la marca no determine la compra.

22. ¿A qué precio venden las hortalizas?

Objetivo: Conocer los precios de venta que utilizará la empresa para atraer al mercado meta.

PRECIO	TOMATES		CHILES DULCES		CEBOLLINES		LECHUGAS	
	Fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
*\$0.34-0.79 libra.	12	100	-	-	-	-	-	-
*\$0.05-0.09 unidad.	-	-	12	100	-	-	-	-
*\$0.12-0.18 manojo.	-	-	-	-	12	100	-	-
*\$0.16-0.25 unidad.	-	-	-	-	-	-	12	100

*Son precios estimados, ya que son muy fluctuantes durante todo el año.

Análisis:

A través de la encuesta realizada a los empleados de la empresa se determinó que los precios que se establecerán por las hortalizas son: los tomates (de cocina y de ensalada) serán entre \$0.34 a \$0.70 centavos la libra; en el caso de los chiles el precio estará entre \$0.05 a \$0.09 centavos por unidad; de igual manera, los precios de los cebollines serán de \$0.08 a \$0.16 centavos por manojos; finalmente, el rango de precios de las lechugas estará comprendido entre \$0.16 a \$0.25 centavos la unidad.

Comentario:

Todos los empleados de la empresa que fueron encuestados, dicen que el precio de las hortalizas es muy fluctuante, por lo que la empresa lo ha determinado solamente por rangos para cada hortaliza, manifestando que debido a su producción continua durante todo el año le permitirá hacer frente con un precio establecido o constante por su calidad y cantidad de dichas hortalizas.

23. ¿Cuál o cuáles son los criterios que utilizan para fijar los precios de las hortalizas que producen?

Objetivo: Identificar que criterios utiliza la empresa para fijar los precios de las hortalizas que producen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-En base a los costos	-	-
-Margen de utilidad	-	-
-Factor precio competitivo	-	-
-Precio prevaleciente en mercado	11	92%
-No sabe	1	8%
TOTAL	12	100%

Análisis:

La mayoría de las personas encuestadas (92%), consideran que el criterio que la empresa va a utilizar para fijar los precios de las hortalizas es el factor competitivo; mientras que sólo el 8% desconoce cuál es el criterio para fijar los precios.

Comentario:

Según la información obtenida, los precios de las hortalizas serán fijados de acuerdo al factor competitivo, es decir en base a la demanda que tienen las hortalizas en el mercado. Los precios podrían estar por arriba de la competencia, igual o por debajo.

24. ¿Qué factores pueden influir en el incremento de los costos en la producción de hortalizas?

Objetivo: Establecer los criterios que pueden influir en el incremento de los costos en la producción de hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Cambios climáticos	-	-
-Incremento en la energía eléctrica	-	-
-Incremento en tarifas telefónicas	-	-
-Altos impuestos	6	50%
-Incrementos salariales.	11	92%
-Aumento de los aranceles de los países del extranjero.	7	58%
-Los requerimientos del cliente.	11	92%
-No sabe	1	8%

Análisis:

La mayoría de los empleados (92%), indican que los factores que podrían incrementar el costo de producción de las hortalizas son: el incremento salarial y lo que el mercado demande; también señalan otros factores que pueden incrementar los precios, entre los cuales están altos impuestos y el aumento del impuesto que imponen los países donde se exporta.

Comentario:

Según los empleados de la empresa, los factores que pueden influir en el incremento de los costos de producción de las hortalizas son el incremento salarial y los requerimientos del mercado meta (En cuanto al servicio a domicilio y el empaque). Cualquier cambios en cualquiera de estos factores podría incrementar el precio de las hortalizas.

25. ¿De qué forma realizan las ventas de sus productos?

Objetivo: Determinar la forma que tiene proyectado la empresa realizar las ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Al contado	-	-
-Al crédito	-	-
-Ambas formas	12	100%
TOTAL	12	100%

Comentario:

La empresa tiene proyectado realizar las ventas tanto de contado como al crédito. En lo que respecta al crédito, la empresa ha establecido un plazo de 8 a 30 días para que sus clientes potenciales les cancelen.

26. ¿De qué manera lleva a cabo la comercialización de los productos?

Objetivo: Establecer si la empresa utilizará o no intermediarios para comercializar las hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Realiza la negociación directa con el mercado	12	100%
-Utiliza intermediarios	-	-
TOTAL	12	100%

Comentario:

De acuerdo a la información en la investigación de campo, la empresa realizará la negociación de las hortalizas directamente con el mercado meta, ya que de esta manera se reducen los canales de comercialización y el margen de utilidades mayor.

27. ¿Quién paga el transporte?

Objetivo: Determinar quién paga el transporte de las hortalizas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-La empresa	-	-
-El cliente	-	-
-Ambos	12	100%
TOTAL	12	100%

Comentario:

Según la información obtenida, la empresa tiene planificado prestar el servicio a domicilio si los clientes lo piden, de lo contrario el ellos pueden ir directamente a la puesto de venta a comprarlos.

28. ¿Cuál o cuáles son los métodos que utiliza la empresa para promocionar los productos?

Objetivo: Identificar si la empresa tiene proyectado utilizar métodos de promoción para dar a conocer a la empresas y sus productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Venta personal	12	100%
-Promoción de venta	11	92%
-Publicidad no pagada	-	-
-Relaciones públicas	-	-
-Publicidad masiva	-	-
-Publicidad no masiva (Merchandising)	11	92%
-Ninguna	-	-
-No sabe	1	8%

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados, opina los métodos que utilizará la empresa para darse a conocer y sus productos será la venta personal; asimismo, el 92% manifestó que se usará la promoción de venta y el merchandising.

Comentario:

De acuerdo a los datos que se obtuvieron en la encuesta, la empresa tiene planificado utilizar la venta personal para dar a conocer las que se producen al mercado meta; asimismo utilizará el método de promoción de venta para estimular la demanda de hortalizas y facilitar la venta personal. También, se utilizará el merchandising para complementar la venta personal.

29. ¿Qué tipo de promociones de venta utiliza la empresa para estimular la demanda?

Objetivo: Determinar los tipos de promociones de venta que utilizará la empresa para estimular la demanda del mercado meta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Descuento por volumen de la compra	12	100%
-Descuento por pronto pago	8	67%
-Servicio a domicilio	12	100%
-Premios a los clientes permanentes	-	-
-Rebajas por volumen de la compra	12	100%
-Ninguna promoción de venta	-	-

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados, afirman que la empresa utilizará descuentos por volumen de compra, el servicio a domicilio y las rebajas por volumen de compra. Además, existe un 67% que considera que se realizarán descuentos por pronto pago.

Comentario:

En la empresa se a proyectado utilizar descuentos por volumen de compra, servicio a domicilio, rebajas por volumen de compra y descuento por pronto pago con el objetivo de estimular la demanda y al mismo tiempo facilitar la venta personal.

30. ¿Cuál o cuáles de los siguientes medios de publicidad masiva utiliza la empresa para darse a conocer ante el mercado?

Objetivo: Conocer los medios de publicidad masiva que utilizará la empresa para darse a conocer y los productos que ofrecerá al mercado meta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
- Periódico	-	-
- Internet	12	100%
- Televisión	-	-
- Radio	-	-
- Ninguna publicidad	-	-

Comentario:

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo, la empresa utilizará el Internet como medio de publicidad masiva para darse a conocer y los productos que ofrecerá al mercado.

31. ¿Cuál o cuáles de los siguientes medios de publicidad no masiva (Merchandising) utiliza la empresa?

Objetivo: Establecer los medios de publicidad no masiva (Merchandising) que la empresa utiliza para complementar tanto la publicidad masiva como la venta personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
- Folletos	11	92%
- Brochures	11	92%
- Exhibiciones del producto en ferias nacionales e internacionales	-	-
- Presentación de videos	-	-
- No sabe	1	8%

Análisis:

La mayoría de los encuestados (92%), indican que los medios de publicidad no masiva son: son los folletos y los brochures, pero existe un 8% de los empleados encuestados que no sabe que medios de publicidad no masiva utiliza la empresa.

Comentario:

Los medios de publicidad no masivo (Merchandising), que la empresa utiliza son principalmente los folletos y los brochures ya que a través de ellos se da a conocer quiénes son, que productos ofrecen y como son cultivados.

32. ¿Tiene la empresa presupuestado los gastos en publicidad?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene presupuestado los gastos en publicidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	-	-
No sabe	1	8%
TOTAL	12	100%

Análisis:

Casi el total de los empleados encuestados (92%), opinan que la empresa tiene presupuestados los gastos de publicidad, pero existe un 8% desconoce si hay fondos destinados para la publicidad.

Comentario:

La empresa tiene proyectado y presupuestado los gastos en publicidad para destinar parte de los ingresos que obtenga de las ventas con el propósito de cubrir los costos de la publicidad masiva y no masiva.

33. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Objetivo: Identificar quiénes representan la competencia para CONTECSA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Las colinas	12	100%
-Mayoristas del Mercado de Mayoreo la Tiendona	12	100%
-Fruvex	10	83%

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados opinan que las empresas que le representan a CONTECSA competencia son: Las Colinas, los Mayoristas del Mercado de Mayoreo la Tiendona y el 83% considera inclusive como competencia a Fruvex (Frutas y verduras para la exportación).

Comentario:

A pesar que los empleados de CONTECSA señalaron como competencia a Las colinas, a los mayorista de la Tiendona y a Fruvex como la principales competidores; éstos no le representan a la empresa una amenaza, cuentan con la suficiente capacidad productiva y tecnológica para cubrir la demanda del mercado.

34. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores, le representan a la empresa una fortaleza o una debilidad?

Objetivo: Identificar tanto las fortalezas como debilidades que puede tener la empresa.

FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-La empresa tiene asegurada la producción.	-	-	12	100%
-Excelente comunicación interna.	-	-	12	100%
-Los procesos productivos están certificados con las Normas de Calidad.	-	-	12	100%
-Cuentan con sistemas de riego.	-	-	12	100%
-Cumplimiento con los pedidos de los clientes justo a tiempo y en las especificaciones exigidas.	-	-	12	100%
-Instalaciones de producción en excelentes condiciones	-	-	12	100%
-Los procesos productivos de la empresa no dañan ni contamina el medio ambiente.	-	-	10	83%
-Capacidad financiera para desarrollar investigación de mercado.	-	-	11	92%
-Ubicación apropiada de la empresa.	-	-	12	100%
-Buena coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.	-	-	12	100%

Comentario:

Según todos los empleados encuestados, la empresa cuenta y contará con suficientes fortalezas para su estabilidad social y económica. Entre las fortalezas más sobresalientes que actualmente tienen la empresa están: la excelente comunicación interna y coordinación entre los diferentes departamentos, su ubicación, capacidad financiera para desarrollar investigación de mercado y la

utilización de sistemas de riego; además sus procesos productivos están certificados por las Normas Internacionales de Calidad ISO 9002; y dentro de las fortalezas que se tiene proyectadas estarán: la producción asegurada, cumplimiento de los pedidos justo a tiempo y con las especificaciones exigidas por los clientes y finalmente que los procesos productivos no dañarán ni contaminarán el medio ambiente. En conclusión, los empleados no consideran que exista debilidades en la empresa, ya que tiene poco tiempo de haber iniciado sus operaciones productivas en el país.

35. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores le representan a la empresa una amenaza u oportunidad de mercado.

Objetivo: Determinar los factores que le representan a la empresa una amenaza o una oportunidad de mercado.

FACTORES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	-	-	12	100%
-Avances tecnológicos que aumentan la productividad.	-	-	12	100%
-Desastres naturales.	12	100%	-	-
-Tasas de interés.	11	92%	-	-
-La deflación de los precios.	11	92%	-	-
-Nuevos competidores.	-	-	-	-
-Aumento de la delincuencia.	7	58%	-	-
-Cambios en los hábitos de compra de los clientes.	2	17%	-	-
-Política monetaria.	12	100%	-	-
-Restricciones arancelarias.	12	100%	-	-
-Cambio de gobierno.	12	100%	-	-
-Leyes contra la contaminación.	-	-	-	-
-Poder de negociación de los compradores.	8	67%	-	-

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo, se detectó las siguientes oportunidades de mercado para la empresa: El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, Avances tecnológicos que aumentan la productividad; no obstante, se identificó una serie de amenazas que pueden afectar sus operaciones productivas entre las cuales se pueden mencionar: los desastres naturales, la política monetaria, restricciones arancelarias y finalmente el cambio de gobierno, entre otras.

ANEXO C

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE HORTALIZAS EN LA ZONA OCCIDENTAL Y PARACENTRAL

De acuerdo a la entrevista realizada a los productores y comercializadores de hortalizas se obtuvo la siguiente información:

I- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Análisis:

De las once empresas hortícola entrevistadas, cuatro son productores independientes, tres forman parte de cooperativas de hortalizas y cuatro resultaron ser comercializadores del mercado de mayoreo La Tiendona.

Comentario:

Los agricultores entrevistados manifestaron ser productores independientes que se dedican a producir y comercializar hortalizas, mientras otros han optado de formar parte de una cooperativa asociándose para obtener beneficios comunes como la compra de fertilizantes y semillas a precios bajos, asimismo son independientes a la hora de comercializar. Por otra parte, se entrevistaron a tres comerciantes del mercado de mayoreo La Tiendona quienes representan una gran competencia debido a que se comercializan hortalizas provenientes de Guatemala y Honduras a precios muy bajos; exigiendo a los productores locales disminuir el precio para ser competitivos.

II- DATOS DE CONTENIDO

COMPETENCIA

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
	SI		NO	
	fr	%	fr	%
1-¿Conoce la misión de la empresa?	3	27	8	73
2-¿Conoce la visión de la empresa?	-	-	11	100
3-¿Conoce los objetivos de la empresa?	-	-	11	100
4-¿Cuenta la empresa con un organigrama?	-	-	11	100
5-¿Tienen alguna persona que se dedique a la comercialización de las hortalizas?	11	100	-	-
6-¿Tiene conocimiento de las leyes que regula sus operaciones productivas?	11	100	-	-
7-¿Cuentan la empresa con personal calificado en la producción y comercialización?			11	100
8-¿Reciben capacitación los trabajadores para producir hortalizas?	10	91	1	9

Comentario:

Según las personas entrevistadas de las empresas considerados como la competencia para CONTECSA, manifestaron que en su mayoría no conocen la misión, solamente una cooperativa y dos productores independientes saben cual es su misión a seguir, sin embargo no cuenta con visión, objetivos, ni una estructura organizacional establecida para el conocimiento de los que la integran.

Del mismo modo, las empresas entrevistadas dieron a conocer la falta de un departamento de comercialización formal que se dedique a la venta de hortalizas que se producen, solamente hay personas que lo hacen de manera informal, asimismo manifiestan la falta de personal capacitado que impulse nuevas técnicas en el área de producción y estrategias para la comercialización.

En lo que respecta a las leyes que regulan a la empresa todos respondieron que tienen conocimientos de ellas, por lo que el Ministerio de Salud exige a las empresas en lo referente a la Higiene y Seguridad Industrial.

9. ¿Realizan investigación de mercado para saber los gustos y preferencias de los clientes?

Análisis:

De acuerdo a las empresas entrevistadas, diez de ellas no realizan investigación de mercado porque se conforman con vender dichos productos a un mercado específico. Asimismo, sólo uno considera de suma importancia estar pendiente si el mercado está recibiendo lo que realmente requiere.

Comentario:

En su mayoría las empresas no realizan investigaciones de mercado debido al costo que ello requiere como así también, en base a su experiencia ya saben lo que el mercado demanda teniendo como resultado la dependencia de lo que el cliente les pida.

Se pudo observar, que sólo un productor hace investigaciones de mercado para definir su mercado meta.

10. ¿Hacia qué mercados se destina la producción?

Análisis:

De acuerdo con las once empresas encuestadas, la producción es destinada sólo para el mercado nacional.

Comentario:

Con la investigación realizada, se puede observar que las empresas distribuyen la producción hacia el mercado nacional, es decir, restaurantes, hoteles y supermercados. Cabe mencionar que las cooperativas venden gran parte de su producción en el mercado de mayoreo La Tiendona.

11. ¿Cuál o cuáles son las hortalizas que produce la empresa?

Comentario:

Los agricultores independientes y las cooperativas respondieron que producen tomates, pepinos, lechuga, papa, zanahoria, cebolla, chiles dulces y en una menor escala cebollines. Con lo que respecta los comerciantes del mercado La Tiendona comercializan tomates, pepinos, coliflor, brócoli, chiles dulces, repollo, lechuga y cebollines.

12. ¿Cuál es el producto más rentables que produce la empresa?

Análisis:

Según las empresas encuestadas, el tomate es la hortaliza que mayor demanda tiene en el mercado, seguido de los chiles dulces, las papas y las cebollas. Manifestándose que los cebollines presentan una menor demanda.

Comentario:

La competencia se interesa más en vender el tomate de ensalada ya que se pueden obtener precios accesibles es decir, que se obtiene mayor rentabilidad; seguido por los chiles dulces, las papas y las cebollas blancas dentro del mercado local; mientras que los cebollines son producidos y distribuidos en menos escala.

13. ¿Qué atributos cree usted que los clientes consideran importantes en la compra de hortalizas?

Análisis:

Según las personas encuestadas los atributos que ofrece la empresa a los clientes es la frescura, tamaño, variedad, color y no utilizan ningún tratamiento químico.

Comentario:

Al momento de realizar la venta, las empresas consideran como atributos importantes para el mercado meta: la frescura, tamaño, variedad, color, precio y que están libres de sustancias químicas.

14. ¿Aplican tratamientos especiales para reducir el efecto perecedero?

Comentario:

La mayoría de las empresas entrevistadas no aplican tratamientos especiales para reducir el efecto perecedero, es decir, que tienen una vida de anaquel muy corta como es dos o tres días de duración en el caso del tomate.

15. ¿Qué factores ocasionan daños o pérdidas en la producción de hortalizas?

Análisis:

Según la información obtenida, los productores independientes y las cooperativas de hortalizas en algunas ocasiones manifestaron tener pérdidas en la producción a causa de manipulación deficiente al momento del corte, insectos y roedores de las hortalizas. Asimismo, dijeron tener un almacenamiento inadecuado.

Comentario:

Se pudo observar que el mayor problema que enfrentan los agricultores y comercializadores es el almacenamiento inadecuado ya que sufren maltrato al momento de ser comercializadas. Por otra parte, se obtienen pérdidas debido a los roedores e insectos en la producción.

16. ¿Almacenan los productos antes de la venta?

Comentario:

Los agricultores respondieron que no almacenan el producto antes de la venta sino que desde el corte va directo al camión y hacia su destino; así como también los comerciantes del mercado La Tiendona no almacenan productos, mas bien es comercializado hacia los clientes.

17. ¿Qué tipo de empaque utilizan para entregar los pedidos a los clientes?

Análisis:

El tipo de empaque más utilizado por la competencia son las jabas plásticas y cajas de madera en el caso de las cooperativas; para transportar el tomate, chiles dulces y lechuga, cabe mencionar que los chiles dulces son transportados muchas veces en sacos (cientos) y los cebollines se comercializan por manojos conformados por cinco o siete cebollines.

Comentario:

Se observó que los productores independientes y las cooperativas muchas veces utilizan bandejas forradas con plástico de polietileno para transportar los tomates y chiles dulces dentro de jabas plásticas al ser comercializados a los supermercados y teniendo un costo adicional por el valor agregado, el caso de la lechuga es forrada solo con plástico de polietileno, los cebollines son transportados en manojos dentro de jabas plásticas o según especificaciones de los clientes.

Los comerciantes del mercado de mayoreo La Tiendona respondieron que distribuyen el producto en jabas o a granel sin ningún valor agregado.

18. ¿Qué tipo de garantías ofrecen los clientes en la compra de hortalizas?

Comentario:

A través de la entrevista realizadas, los agricultores respondieron que la garantía que ofrecen a sus clientes es en consignación, es decir, de no ser vendido o consumido el producto aceptan devoluciones de ellos; se da el caso de algunos supermercados que pasado los 15 días si el producto no es vendido existen devoluciones sin el pago correspondiente.

19. ¿Tienen marca sus productos?

Análisis:

Los productores independientes y las cooperativas cuentan con marca para identificar sus productos al ser distribuidos hacia los restaurantes, hoteles y supermercados, mientras que los comerciantes del mercado de mayoreo La Tiendona no poseen marcas de sus hortalizas.

Comentario:

La mayoría de la competencia posee marca para identificar sus productos, manifestando que son hortalizas de buena calidad y les generan confianza al momento de vender.

Los comerciantes del mercado de mayoreo La Tiendona dicen que no necesitan de marca porque ya son conocidos por el cliente y que la mayoría de su producción es proveniente de Guatemala y de Honduras; sin embargo, se pudo observar que los clientes tienen una percepción que son productos frescos, continuos y a precios bajos.

20. ¿A qué precio venden las hortalizas?

Análisis:

Tomando en cuenta todas las respuestas expuestas por los entrevistados se puede definir que el precio del tomate se mantiene en los rangos de \$0.35-\$0.80 la libra, los chiles dulces entre \$0.07-0.09 la unidad, la lechuga de \$0.10-\$0.32 la unidad y los cebollines de \$0.12-\$0.16 el manojo.

Comentario:

Los agricultores consideran que el precio de las hortalizas es muy fluctuante durante todo el año y debido al ingreso masivo de

productos de Guatemala y Honduras es muy difícil mantener un precio estable dentro del mercado.

21. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para fijar los precios de sus productos?

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que factor precio competitivo es el criterio que utiliza la competencia para determinar los precios de venta.

Comentario:

El criterio que utilizan los agricultores y comercializadores el factor precio competitivo, no obstante en base al costo o margen de utilidad, debido a que para ellos mantenerse en el mercado significa un reto y la manera más conveniente es disminuir el precio.

22. ¿Qué factores pueden influir en el incremento de los costos de la producción de hortalizas?

Comentario:

Las cooperativas de hortalizas consideran que los únicos factores que hacen que incrementen los costos es la compra a precios altos de fertilizantes e insecticidas buscando de esta manera alternativas en los países vecinos, donde su precio es mucho más bajo mientras que los productores independientes y comercializadores del mercado La Tiendona consideran otros factores como el incremento salariales, altos impuestos y cambios climáticos.

23. ¿De qué forma realizan las ventas de sus productos?

Análisis:

Según la competencia la forma en que realizan las ventas es al contado y al crédito

Comentario:

Los agricultores y comercializadores de hortalizas manifestaron en su mayoría que las ventas la realizan al contado, es decir, una vez entregadas las hortalizas reciben su pago, mientras que una minoría al crédito se da para 8-15 días o al mes en el caso de algunos supermercados.

24. ¿De qué manera lleva a cabo la comercialización de las hortalizas?

Análisis:

Los productores independientes y las cooperativas llevan a cabo la comercialización directa con el mercado; mientras que los comerciantes del mercado La Tiendona las realiza directamente y hace uso de intermediario para distribuir sus productos.

Comentario:

La mayoría lleva a cabo la comercialización de las hortalizas directamente con el cliente, siendo distribuido el producto a restaurantes, hoteles y supermercados; además se puede constatar que en el caso de los comerciantes del mercado La Tiendona algunas veces hacen uso de intermediarios para vender las hortalizas a los clientes finales, sin embargo también hace las ventas directamente con éste.

25. ¿Cuál o cuáles son los métodos que utiliza la empresa para promocionar los productos.

Comentario:

Según las once empresas encuestadas, dicen que de los métodos de promoción, el más utilizado es la venta personal y seguido las promociones de venta.

26. ¿Qué tipo de promociones de venta utiliza la empresa para estimular la demanda?

Comentario:

Dentro de las promociones que más se destacan o influyen en la decisión de compra de los clientes están descuentos, rebajas por volumen de compra, 2x1, servicio a domicilio, asimismo lunes y martes algunos agricultores hacen un descuento del 5% de el precio establecido a los supermercados para mantener su producto dentro de el mercado.

Por otra parte, respondieron que no utilizan medios de publicidad, sino mas bien son reconocidos por sus nombres como: Las Pilas, Las Colinas, Fruvex, Hidrocultivos, Sandoval, entre otros.

27. ¿Quines son sus principales competidores?

Comentario:

Los agricultores y comercializadores consideran como gran competencia a los productores de hortalizas, provenientes de Guatemala y Honduras porque mantienen producción en masa durante todo el año y precios bajos que los hacen difícil competir. Cabe mencionar que la nueva empresa CONTECSA, al iniciar sus operaciones representará una fuerte competencia.

28. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores, le representan a la empresa una fortaleza o una debilidad?

FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	FRECUENCIA	PORTCENTAJE	FRECUENCIA	PORTCENTAJE
-La empresa tiene asegurada la producción.	5	45%	6	55%
-Excelente comunicación interna.	-	-	11	100%
-Los procesos productivos están certificados con las Normas de Calidad.	8		3	
-Cuentan con sistemas de riego	-	-	11	100%
-Cumplimiento con los pedidos de los clientes justo a tiempo y en las especificaciones exigidas.	-	-	11	92%
-Instalaciones de producción en excelentes condiciones.	8	-	3	100%
-Los procesos productivos de la empresa no dañan ni contamina el medio ambiente.	-	-	11	100%
-Capacidad financiera para desarrollar investigación de mercado.	10		1	92%
-ubicación apropiada de la empresa.	-	-	11	100%

Comentario:

Las personas encuestadas respondieron que las fortalezas de la empresa son: cuentan con sistemas de riego, cumplimientos de los pedidos justo a tiempo de los clientes, los procesos productivos no dañan ni contaminan el medio ambiente, excelente comunicación interna y la mayor parte tienen asegurada la producción, sin embargo se pudo observar que dentro de las debilidades están: venden sus hortalizas a precios muy bajos, utilizan pesticidas en ocasiones para combatir la mosca blanca en el caso del tomate, instalación de producción en condiciones inadecuadas y la producción es por temporada lo que hace difícil satisfacer al cliente.

29. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores le representan a la empresa una amenaza u oportunidad de mercado?

FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	FRECUENCIA	PORTCENTAJE	FRECUENCIA	PORTCENTAJE
-Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	12	100%	-	-
-Avances tecnológicos que aumentan la productividad.	-	-	11	100%
-Desastres naturales.	10	83%	-	-
-Tasas de interés.	11	100%	-	-
-La deflación de los precios.	11	100%	-	-
-Nuevos competidores.	11	100%	-	-
-Aumento de la delincuencia.	11	100%	-	-
-Cambios en los hábitos de compra de los clientes.	11	100%	-	-
-Política monetaria.	11	100%	-	-
-Restricciones arancelarias.	11	100%	-	-
-Cambio de gobierno.	11	100%	-	-
-Leyes contra la contaminación.	3	27%	8	73%
-Poder de negociación de los compradores.	11	100%	-	-

Comentario:

La mayoría de los entrevistados respondieron que les representa una amenaza el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, las tasas de interés, nuevos competidores, cambio de gobierno, desastres naturales, cambio en los hábitos de compra de los clientes y su poder de negociación. Asimismo se pudo constatar que dentro de las oportunidades está: los avances tecnológicos que aumenten la productividad.

NEGOCIOS

34

Economía sigue CAYENDO

En el 2do. trimestre del año la economía se expandió en 1.3%. La construcción se recuperó. El BCR ajustó a la baja el reporte del 1er. trimestre

Evellín Galdamez
El Diario de Hoy

Es el segundo reporte oficial de crecimiento y la cifra no es tan alentadora: 1.3%.

Esto quiere decir que en el segundo trimestre del año, la actividad productiva descendió, en comparación con lo que ocurrió en igual período de 2002, cuando la economía creció 2.2%.

También es menor que la expansión registrada en los primeros tres meses de este año, cuando el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó 1.5%.

Según las estadísticas del Banco Central de Reserva (BCR), es el menor crecimiento trimestral de los últimos cinco años.

Para la Asociación Nacional de la Empresa Privada (Anep), los resultados de la actividad económica no podían ser mejores, ya que están marcados por el escenario precatóricamente que vive el país.

Según el gerente técnico de la gremial, Waldo Jiménez, los agentes económicos no han querido arriesgar sus inversiones, debido a la incertidumbre que ocasiona la campaña política, por lo que de aquí hasta mediados del próximo año, la tendencia de la economía hacia la baja será más acentuada.

Agregó que la creciente

pérdida de dinamismo de la actividad productiva ocasionará que este año la economía crezca menos del 2%, es decir, un comportamiento similar al del 2001, cuando el crecimiento fue de 1.7%.

Para el economista Carlos Clower, los cifras son el resultado del estancamiento económico que vive la población, el cual no ha podido contrarrestar el actual gobierno.

El es muy crítico con los resultados. "El menor crecimiento en El Salvador se da por la camisa de fuerza que genera la dolarización, ya que eso no permite que haya liquidez, excepto la que viene en concepto de remesas. Aquí lo que ha pasado es que hemos caído en la trampa de la liquidez."

Agregó que el problema es que mientras las exportaciones no están creciendo, sí lo hacen las importaciones, además de que el país está saturado con el endeudamiento externo.

Sectores

La escasa recuperación del segundo trimestre también se acerca a las proyecciones de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), la cual ha insistido en que, este año, la economía crecerá como máximo 2.1%.

La institución aceptó el mes pasado, que la economía estaba experimentando un modesto dinamismo, y que la incertidumbre que generan las elecciones de marzo próximo, disminuirían las inversiones y los incentivos de los sectores productivos.

También dijo que el crecimiento económico sería similar al del año pasado, ya que el entorno internacional no ha tenido la recuperación esperada, y porque la demanda interna de bienes y servicios fluctúa hacia la baja.

Esto último se puede comprobar al revisar los resultados de la actividad de los principales sectores productivos.

Por ejemplo, la manufactura ha tenido la caída más grande en el último año. Durante el segundo trimestre de 2002, dicho sector mantuvo un crecimiento de 3.2%, mientras que en el mismo período de este año, descendió hasta cifras negativas: -0.4%.

Similar comportamiento han experimentado el agro y los servicios, ya que después de mantener una expansión positiva, cayeron a indicadores negativos.

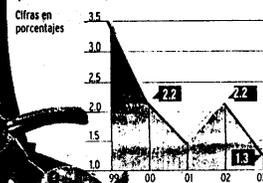
Pero el sector que ha logrado mantener una tendencia alista es el de la construcción, el cual creció 4.5% de abril a julio pasado.

El año pasado, el aumento



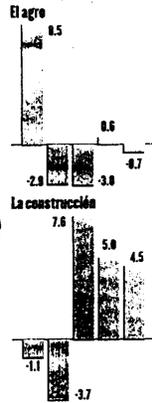
PIB en sube y baja

Durante los segundos trimestres de los últimos años, la economía no ha mantenido una tendencia definida, sino que ha incrementado y disminuido.



Los protagonistas

En los sectores productivos, el que es el que más se ha deteriorado. En cambio, la construcción ha experimentado continuas mejoras. Cifras de los segundos trimestres y en porcentajes.



fue de 5%, lo que indica que se ha mantenido el nivel de actividad y desarrollo para los empresarios de dicho rubro.

Otro rubro que obtuvo buenos resultados y el crecimiento más alto del período de medición es el de los impuestos, el cual incrementó 4.6%. El año pasado, el crecimiento fue de 1.7%, por lo que la ampliación de la base tributaria y del monto de ingresos recolectados este año, ha contribuido en mayor medida a impulsar la mejora de la economía.

Pese a este desempeño económico, el Ejecutivo mantiene su pronóstico de crecimiento para este año de 2.5 a 3.5%, esperanzado en las ventas de fin de año.

ALGUNAS CUENTAS

◆ Según el programa fiscal, de enero a junio los ingresos corrientes aumentaron en \$69.5 millones, completando un total de \$995.4 millones.

◆ En cambio los gastos corrientes disminuyeron 14.9%, debido a las restricciones que aplican las instituciones estatales y autónomas. Los gastos y concesiones netas establecidas en el presupuesto general, pasaron de \$1,314.0 millones a \$1,270.8 millones.

◆ En cuanto a la deuda, a junio, ésta ascendió a \$5,615 millones, lo que equivale a cerca del 39% del PIB. De este total, el 86% es deuda externa, y solo el 14%, endeudamiento interno.

◆ El otro logro importante del semestre pasado es el aumento de las exportaciones. Éstas crecieron 7.2%, en comparación con igual período de 2002, lo que equivale a que se negociaron \$251.8 millones más.

Agro
0.7%
cayó la actividad productiva del sector agropecuario en el segundo trimestre del año. En igual período del año pasado, creció 0.6%.

"El evento electoral no debería repercutir en el desempeño de la actividad económica"

Waldo Jiménez
gerente técnico de Anep



ANEXO E
EL PAGARÉ

PAGARÉ	
\$ _____	_____
Importe	Fecha
Por el valor recibido, prometo pagar a la orden de Consortio Hortícola de alta tecnología (CONTECSA S.A. de C.V.	
Cantidad	en
letras: _____	

Al _____	
Más la tasa de interés mensual del _____%	

Firma del deudor	

LETRA DE CAMBIO

 CONTECSA Consortio Hortícola de Alta Tecnología S.A. de C.V. Teléfono 243-1444	
LETRA DE CAMBIO	
SIN PROTESTO _____ DE 20__	
No. _____	POR \$ _____
EL DÍA _____ SE SERVIRA(N) UD. (S) PAGAR POR ESTA UNICA LETRA DE CAMBIO GIRADA LIBRE DE PROTESTO A LA ORDEN O ENDOSO DE CONTECSA S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE _____	

(NOMBRE DEL LIBRADOR)	

(NOMBRE DEL FIADOR)	
_____ (FIRMA DEL LIBRADOR)	

DIRECCIÓN	

ACEPTADO

FECHA
PAGARA EN _____

(Firma del Librador)

ANEXO F.
ORDEN DE PEDIDO



CONTECSA

Consortio Hortícola de Alta Tecnología S.A. de C.V.

PEDIDO No. 000000

FECHA:
Día Mes Año

CONDICIONES DE PAGO:
Contado Crédito

NOMBRE DEL CLIENTE: _____
DIRECCIÓN: _____

TIEMPO DE ENTREGA: _____

ESPECIFICACIONES

No.	TIPO DE EMPAQUE	PRODUCTOS	CANTIDAD	PU	COSTO TOTAL
				S-T	
				IVA	
				TOTAL	

Estimados señores:
Le solicitamos a ustedes, nos hagan llegar el presente pedido.

FIRMA AUTORIZADA CLIENTE

VENDEDOR

ANEXO G
FACTURA



CONTECSA

Consortio Hortícola de Alta Tecnología S.A. de C.V.

Valle de Talcualhuya, Cantón El Carmen, San Juan Opico
El Salvador. Tel.: 243-1444, Fax 243-2552

FACTURA

No. 00000000
REGISTRO No.0000-00
NIT.: 0614-160277-0015

Vendido por:

NOMBRE Y DIRECCIÓN:

GIRO:

FECHA

REGISTRO No.:

CONDICION DE PAGO:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
SON:		Sumas		
		Vtas. Exentas		
		Venta Total		

FIRMA Y SELLO EMISOR

ANEXO H.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD PROPUESTO PARA UN AÑO

MESES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ACTIVIDADES												
<u>MEDIO DE COMUNICACIÓN MASIVO</u>												
<p>☞ MEDIO DE COMUNICACIÓN: RADIO</p> <p>-Emisora: Radio El Mundo. Radio La Mejor.</p> <p>*Dar a conocer la apertura de las operaciones de venta. *Anunciar los productos que producen y comercializa.</p>	X											
<p>☞ MEDIO DE COMUNICACIÓN: PRENSA</p> <p>-Publicación suplemento: Diario de Hoy. -Publicación suplemento: La Prensa Gráfica.</p>	X						X					
<p>☞ MEDIO DE COMUNICACIÓN: TELEVISIÓN</p> <p>-Reportaje especial: Canal 2 Espacio: Noticiero TELEDOS. Segmento: Hecho en el Salvador.</p> <p>-Reportaje especial: Canal 4 Espacio: Noticias 4 visión. Segmento: Reportaje final.</p> <p>-Reportaje especial: Canal 6 Espacio: El Noticiero .</p> <p>-Reportaje especial: Canal 12 Espacio: Noticiero Hechos</p>				X		X		X				
				X				X				
				X				X				
				X				X				
<u>MEDIO DE COMUNICACIÓN NO MASIVO</u>												
<p>-Impulsación de productos en supermercados.</p> <p>-Ferias Agroindustriales y Gastronómicas.</p>			X			X						X
						X			X		X	