

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PLAN DE MERCADOTECNIA PARA GENERAR DEMANDA Y
DESARROLLO DEL MERCADO DE HORTALIZAS HIDROPÓNICAS
EN LAS ZONAS PARACENTRAL Y METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR, CULTIVADAS EN INVERNADERO POR
AGRICULTORES DEL CANTÓN SANTA MARTA, MUNICIPIO DE
VICTORIA, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS, COORDINADOS POR
LA FUNDACIÓN CRISTIANA PARA EL DESARROLLO
(FUCRIDES) " .**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**León Vásquez, Delmy Marisol
Sánchez Navarrete, Sandra Guadalupe
Serrano Guardado, Roxana Astrid**

Para Optar el Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Junio de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Ricardo Ernesto López Navas

Tribunal Examinador : Lic. Ricardo Ernesto López Navas
Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. Rafael Arístides Campos

Junio de 2006

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la **Virgen María** por haber iluminado mi mente y mi camino y permitirme lograr este éxito en mi vida. **A mi madre Maria Elena Vásquez**, por creer en mi y guiar mi vida; y porque fue la mayor fuente de inspiración para culminar mi carrera. **A mis hermanos(a) Alex, Gerardo y Roxana** por sus consejos y apoyo incondicional cuando más los necesite. **A todos mis amigos (as)** por motivarme a continuar y lograr mis objetivos.

Delmy Marisol León Vásquez

Agradezco a Dios y la **Santísima Virgen de Guadalupe** por darme la fuerza y sabiduría necesaria para seguir adelante y no decaer a lo largo de mi carrera. A mis padres **Raúl Sánchez y Celina Navarrete De Sánchez** por brindarme su amor, apoyo incondicional, paciencia y confianza. **A mi hermano José e hijos Carlitos y Anthony**, por su cariño. A mi tía **Miriam Sánchez y familia** por su apoyo. Así mismo a la familia **Vargas Ortiz** por el apoyo que me dieron cuando más lo necesitaba. Finalmente a mi amiga **Karla Parada** y compañeras de tesis **Astrid y Marisol** y a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron a lo largo de esta culminación.

Sandra Guadalupe Sánchez Navarrete

Agradezco a Dios y a la virgen, por su amor y protección al guiar mis pasos en la culminación de mi carrera. A mis padres **María Trinidad Guardado y Ángel Mario Serrano**, por creer en mí y permanecer conmigo en todo momento, convirtiéndose en mi mayor fuente de inspiración al darme la fuerza necesaria para conseguir mis metas. **A mi hermano Mario**, por ser una parte irremplazable y muy importante en mi vida. A la familia **Granados-Guardado** por su cariño y apoyo incondicional en todo momento.

Roxana Astrid Serrano Guardado

Agradecemos al Lic. Ricardo E. López Navas por su orientación y apoyo y a la Fundación Cristiana Para el Desarrollo por su colaboración en el desarrollo de la investigación.

Marisol, Astrid y Sandra

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA, GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y SOBRE EL CULTIVO DE HORTALIZAS EN INVERNADERO BAJO LA TÉCNICA HIDROPÓNICA.	
A. ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA	1
1. PLANEACIÓN	1
a. Conceptos	1
b. Elementos de la planeación	2
c. Niveles de la planeación	4
2. MERCADOTECNIA	5
a. Conceptos	5
3. EL ÁMBITO DE LA MERCADOTECNIA	5
a. Macroambiente externo	5
b. Microambiente externo	7
c. Ambiente interno de la organización	7
4. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE MERCADOTECNIA	8
a. Etapa Orientada a la producción	8
b. Orientación al producto	8
c. Orientación a las ventas	8
d. Orientación a la mercadotecnia	9
e. Orientación a la mercadotecnia social	9
5. DEMANDA	9

a.	Definición	9
b.	Estados de la demanda	9
c.	Tipos de demanda	10
6.	OFERTA	11
a.	Definición	11
b.	Tipos de oferta	11
7.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y ESTRATEGIA DEL MERCADO META	12
a.	Segmentación del mercado	12
b.	Segmentación de mercados de consumidores	13
c.	Segmentación de mercado de empresas	14
d.	Estrategias para los mercados meta	14
8.	PLANEACIÓN DE MERCADOTECNIA	15
a.	Conceptos	15
b.	Objetivos de mercadotecnia	15
c.	Estrategias de mercadotecnia	16
d.	Mercado meta	16
e.	Descripción de la filosofía empresarial	17
f.	Mezcla de mercadotecnia	17
f.1.	Producto	18
f.1.1.	Conceptos	18
f.1.2.	Clasificación de productos	18
f.1.3.	Atributos del producto	19
f.1.4.	Ciclo de vida del producto	19
f.2.	Precio	20
f.2.1.	Concepto	20
f.2.2.	Estrategias de fijación de precio	21
f.3.	Canales de distribución	22

f.3.1. Concepto	22
f.3.2. Clasificación de los canales de distribución	23
f.4. Promoción	24
f.4.1. Concepto	24
f.4.2. Métodos promocionales	24
f.4.3. Merchandising	25
9. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO	26
10. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	27
11. ANÁLISIS FODA	27
12. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO	28
a. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial	28
b. Estrategia de desarrollo de productos y mercado	29
13. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	31
14. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	32
15. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS	32
a. concepto de presupuesto	32
b. Requisitos del presupuesto	33
16. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADOTECNIA	33
B. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	34
1. ANTECEDENTES	34
2. DEFINICIÓN	35
3. MARCO LEGAL	36
4. OBJETIVOS	37
5. PROGRAMAS DE TRABAJO	38
C. GENERALIDADES SOBRE LA TÉCNICA HIDROPÓNICA	39
1. HISTORIA	39

2.	DEFINICIÓN	40
3.	RIEGO PARA CULTIVOS HIDROPÓNICOS	41
4.	TIPOS DE SUSTRATO	42
5.	VENTAJAS DE LOS CULTIVOS HIDROPÓNICOS	43
D. GENERALIDADES SOBRE INVERNADEROS		45
1.	HISTORIA DE LOS INVERNADEROS	45
2.	CONCEPTOS	46
3.	FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN INVERNADERO	47
4.	TIPOS DE INVERNADEROS	47
5.	VENTAJAS DE LOS INVERNADEROS	49
6.	DESVENTAJAS DE LOS INVERNADEROS	50
E. GENERALIDADES SOBRE HORTALIZAS		50
1.	CARACTERÍSTICAS DE LAS HORTALIZA	50
2.	IMPORTANCIA DE LAS HORTALIZAS	51
3.	CLASIFICACIÓN DE LAS HORTALIZAS	51
	a. Según su ciclo vital	51
	b. Según su parte comestible	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE HORTALIZAS HIDROPÓNICAS CULTIVADAS EN INVERNADERO POR AGRICULTORES DEL CANTÓN SANTA MARTA, CIUDAD VICTORIA, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS; COORDINADOS POR LA FUNDACIÓN CRISTIANA PARA EL DESARROLLO (FUCRIDES)

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
1.	OBJETIVO GENERAL	53
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53

B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
2.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
	a. Fuentes primarias	54
	b. Fuentes secundarias	55
3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	55
4.	TIPOS DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.	TIPO DE DISEÑO NO EXPERIMENTAL	56
6.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	56
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	56
	a. Empresa	56
	b. Clientes	57
	c. Competencia	59
C.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	60
1.	DESCRIPCIÓN DE LA FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN CRISTIANA PARA EL DESARROLLO (FUCRIDES)	60
	a. Antecedentes de FUCRIDES	60
	b. Objetivos institucionales	62
	c. Misión y Visión	63
	d. Objetivos empresariales	63
	e. Organización actual	64
2.	GENERALIDADES Y ORIGEN DEL PROYECTO "CENTROS DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS EN INVERNADERO"	66
3.	GENERALIDADES DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL INVERNADERO	68
	a. Descripción general	68
	b. Sustrato	69
	c. Elaboración y manejo de la solución hidropónica	70

d.	Sistema de riego	71
e.	Control del clima en el invernadero	72
e.1	Ventilación natural	72
e.2	Disminución de radiación Solar	73
e.3	Enfriamiento por evaporación de agua	73
4.	ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE	74
a.	Análisis del Macro ambiente	74
b.	Análisis del Micro ambiente	77
5.	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	78
6.	SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA	78
a.	Descripción del producto	78
b.	Fijación de precios	80
c.	Distribución	81
d.	Promoción	81
e.	Estado de la demanda	82
7.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA	82
a.	Recursos financieros	82
b.	Recursos humanos	82
c.	Imagen de la empresa	83
d.	Investigación y desarrollo	83
e.	Ubicación	83
8.	IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO	84
9.	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	85
10.	ANÁLISIS FODA	86
a.	Estrategias Ofensivas	87
b.	Estrategias Defensivas	90
c.	Estrategias Adaptativas	91

d. Estrategias de Supervivencia	93
D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	95
E. RECOMENDACIONES	96

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA GENERAR DEMANDA Y DESARROLLO DEL MERCADO DE HORTALIZAS HIDROPÓNICAS CULTIVADAS EN INVERNADERO POR AGRICULTORES DEL CANTÓN SANTA MARTA

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA	98
1. OBJETIVO GENERAL	98
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	98
B. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	99
C. MERCADO META	105
D. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	106
E. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN Y DESARROLLO DEL MERCADO	107
F. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	108
1. PRODUCTO	108
2. PRECIO	109
3. PLAZA	109
4. PROMOCIÓN	110
G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO	111
H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS Y ESTADO DE RESULTADOS	121
I. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN	125

RESUMEN

La Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES), contribuye al desarrollo económico de la población al dotar a las familias campesinas de un medio de producción que les permita obtener ingresos en forma continua, mejorando la economía familiar y disminuyendo el consumo de productos importados consumiendo hortalizas de calidad que contribuyan a mejorar la dieta alimenticia.

Por ello, se enfatizó en el proyecto "Producción Comercial de Hortalizas en Invernadero" para lo cual FUCRIDES requiere contar con lineamientos estratégicos que ayuden a comercializar y posicionar las hortalizas en el mercado.

El objetivo principal de ésta investigación es diseñar un plan de mercadotecnia para generar demanda y desarrollo del mercado de hortalizas hidropónicas en la zona Paracentral y Metropolitana de San Salvador cultivadas en invernadero por agricultores del cantón Santa Marta, la cual pretende que se constituya en una herramienta que oriente los esfuerzos en la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la compra de hortalizas.

El método utilizado fue el método científico, específicamente el deductivo, asimismo la información se recolecto a través de la técnica de encuestas, entrevistas y observación directa.

La investigación ayudó a establecer la demanda de hortalizas en el mercado meta potencial así como a conocer sus gustos y preferencias.

Luego se procedió a la tabulación e interpretación de la información para la elaboración del diagnóstico con lo que se llegó a la conclusión que la empresa debe diversificar la producción con hortalizas como cebolla, repollo, zanahorias y papas, además de las que se están cultivando actualmente ya que son las que tienen mayor demanda en el mercado, siempre manteniendo las características actuales de producción como calidad, color, frescura, durabilidad, tamaño, higiene y firmeza.

De acuerdo a lo anterior, se desarrolló una propuesta en la que se establecieron los objetivos de venta, la misión y la visión, el plan que contiene las estrategias a largo plazo y los planes operativos que servirán para su consecución e incluyen las estrategias de corto plazo las cuales son de producto, plaza, precio y promoción.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del subsector de las hortalizas en las últimas décadas ha presentado una tendencia decreciente que afecta la economía principalmente en el área rural, ya que las pérdidas poscosecha, falta de organización de agricultores y toda una serie de factores que afectan el nivel de eficiencia del subsector hacen difícil su competitividad.

En virtud de lo cual, surge la presente investigación como una respuesta a la necesidad de la Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES), de contar con un plan de mercadotecnia que ayude a generar demanda y desarrollo del mercado de hortalizas cultivadas en invernadero bajo técnicas hidropónicas.

Para ello, la investigación se desarrollo en tres capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, contiene aspectos teóricos del plan de mercadotecnia que sustentan la investigación, así como generalidades de las organizaciones no gubernamentales, de la técnica hidropónica y de las hortalizas.

Capítulo II, se hace referencia a los antecedentes de la Fundación y del proyecto en el cual se enmarca la investigación, la metodología utilizada, así como el diagnóstico de la situación

actual de mercadotecnia y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo III, se detalla el Plan de mercadotecnia, que incluye la misión, visión, objetivos de venta, propuesta de la organización, mercado meta, la mezcla de mercadotecnia orientada a la formulación de los planes operativos y estratégicos para su implementación y control.

CAPÍTULO I

**ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA,
GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES Y SOBRE EL CULTIVO DE HORTALIZAS EN
INVERNADERO BAJO LA TÉCNICA HIDROPÓNICA.**

A. ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

1. Planeación

a. Conceptos

Según Stanton, et. al. (2000), planear es "decidir ahora lo que haremos más adelante, especialmente entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos".

Por otra parte, Stoner, et. al. (1996), define la planeación como "el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, implica que los administradores piensen con atención en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas".

En consecuencia, la planeación es el proceso de establecer metas y objetivos para que en un futuro sean alcanzados de acuerdo a lo establecido en la organización; es decir, que para llegar al éxito se debe saber hacia dónde se dirige, estableciendo planes generales y específicos.

b. Elementos de la planeación

De acuerdo a la cátedra impartida en Teoría Administrativa I de la Facultad de Ciencias Económicas se presentan a continuación los conceptos de los elementos de la planeación:

- **Propósito o Misión:**

El propósito o misión, consiste en identificar la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito o misión. Así mismo, la declaración de la misión debe guardar un equilibrio entre lo muy general y lo muy específico, debiendo cuestionarse muchas interrogantes sobre el negocio y lo que queremos que sea.

- **Objetivo o meta:**

El objetivo o meta, es el fin hacia el cual se dirige una actividad. Representa no sólo el objetivo final de la planeación; sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y control.

- **Estrategia:**

La estrategia, es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

- **Política:**

La política, es un plan que constituye declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Cada política debe tener cierta flexibilidad de lo contrario serían reglas.

- **Procedimiento:**

El procedimiento, es el plan que establece un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Es una serie cronológica de acción requerida, pauta de acción más que de pensamiento, que detalla la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

- **Regla:**

Una regla, describe con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. También, se diferencia de un procedimiento, en que ésta guía la acción sin especificar un orden de tiempo y puede o no formar parte de un procedimiento.

- **Programa:**

Un programa, es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.

- **Presupuesto:**

El presupuesto, es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en término financiero, horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable.

c. Niveles de la planeación

Para Stanton, et. al. (2000), la planeación de las estrategias de mercadotecnia se efectúan en tres niveles, los cuales se detallan a continuación:

- **Planeación estratégica de la compañía:** este nivel de la planeación consiste en definir la misión de la organización, analizar la situación, establecer los objetivos y escoger las estrategias adecuadas para cumplirlos.
- **Planeación estratégica de marketing:** consiste en que los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias para las actividades mercadológicas de la empresa; ésta obviamente debe coordinarse con la planeación global de la compañía.
- **Planeación anual de marketing:** en este nivel de planeación conviene preparar planes a corto plazo para las principales funciones de la organización.

2. Mercadotecnia

a. Conceptos

Según Stanton, et. al. (2000), mercadotecnia es "un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos".

Por otra parte, para Zikmund y D'Amico (1993), mercadotecnia "son las actividades involucradas en el desarrollo de un producto, su precio, distribución y mezclas promocionales que satisfacen las necesidades de los consumidores".

3. El ámbito de la mercadotecnia

Todas las organizaciones deben identificar y luego responder a diversos factores ambientales. Algunos de estos factores son externos, en tanto que otros surgen del interior de la empresa y son ellos los que determinan lo que se puede y lo que se debe hacer en el área de la mercadotecnia. El ámbito de la mercadotecnia comprende^{1/}:

a. Macroambiente externo

Los factores que afectan el macroambiente externo son fuerzas dinámicas; es decir, están sujetas a cambiar a un ritmo creciente. En gran medida, estos factores no pueden ser

^{1/} Stanton, J. W., Etzel, M. J. y Walker, B. J. Fundamentos de Marketing. (México: Mc. Graw-Hill, 2000), p.33.

controlados por los directivos, pero no son del todo incontrolables; entre ellos tenemos:

- **Demografía:** se refiere a las características de las poblaciones humanas, incluidos factores como tamaño, distribución y crecimiento.
- **Condiciones económicas:** representada por factores de gran importancia como las etapas actual y prevista del ciclo del negocio, lo mismo que la inflación y tasas de interés, las cuales inciden en las actividades de mercadotecnia de cualquier empresa.
- **Competencia:** el factor competencia básicamente se divide en tres tipos, la competencia de marca que proviene de empresas que venden productos directamente similares, los productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad y en general todas las compañías.
- **Factores sociales y culturales:** entre estos factores se encuentran estilos de vida, valores sociales y creencias que están cambiando rápidamente.
- **Factores políticos y legales:** el comportamiento de una organización se ve afectado a menudo por procesos políticos y legales como son las políticas monetarias y fiscales, la legislación y regulaciones sociales; relaciones del gobierno con las industrias y la legislación relacionada específicamente con la mercadotecnia.

- **Tecnología:** este factor afecta la forma en que se realiza la mercadotecnia debido a la aplicación de la ciencia en procesos industriales y comerciales.

b. Microambiente externo:

En el microambiente actúan tres factores ambientales adicionales que afectan las actividades de la empresa y que se requiere tratarlos de manera eficaz. Se trata de mercado, proveedores y los intermediarios.

- **Mercado:** el cual se refiere a personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.
- **Proveedores:** representado por personas o empresas que ofrecen bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.
- **Intermediarios:** son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización y sus mercados.

c. Ambiente interno de la organización

Los factores que influyen en la organización y que están bajo el control de la organización son las actividades productivas, financieras y de personal, asimismo, existen otros no relacionados con la mercadotecnia como la ubicación de la empresa, fuerzas de investigación y desarrollo, y la imagen que proyecta.

4. Etapas de la evolución de mercadotecnia

Las etapas de la evolución de la mercadotecnia son la forma en que las empresas han orientado sus esfuerzos productivos para enfrentar a la competencia.

Según Kotler y Armstrong (2001), las etapas de evolución de la mercadotecnia son:

a. Etapa orientada a la producción

La etapa orientada a la producción sostiene que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son costeables, y que por tanto la gerencia debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

b. Orientación al producto

En esta etapa los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características innovadoras.

c. Orientación a las ventas

En la orientación a las ventas los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de ventas y promoción a gran escala.

d. Orientación a la mercadotecnia

La orientación a la mercadotecnia sostiene que el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

e. Orientación a la mercadotecnia social

Esta etapa se fundamenta en la idea que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

5. Demanda

a. Definición

Para Fischer, L. (1993), "la demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado".

b. Estados de la demanda

Según Kotler, P. (1996), existen ocho estados de demanda, los cuales son:

- **Demanda negativa:** este estado de demanda se da cuando a una parte importante del mercado le desagrada el producto e incluso podría pagar por evitarlo.
- **Ausencia de demanda:** la ausencia de demanda se da cuando los consumidores meta no conocen los productos, y si los conocen no les interesa adquirirlos.
- **Demanda latente:** hay demanda latente cuando muchos consumidores comparten una necesidad intensa que ningún producto existente puede satisfacer.

- **Demanda decadente:** se da cuando una organización enfrenta la caída de la demanda de uno o más de sus productos.
- **Demanda irregular:** se da cuando la demanda varía por temporadas, diariamente y aún por horas con los consiguientes problemas de capacidad ociosa o capacidad saturada.
- **Demanda total:** se da cuando las organizaciones están satisfechas con sus volúmenes de venta, la función de mercadotecnia es mantener el nivel de demanda de las preferencias del consumidor y el nivel de la competencia.
- **Demanda rebosante:** 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 insalubre:** se refiere a que los productos insalubres atraerán esfuerzos organizados para desalentar su consumo.

c. Tipos de demanda

Kotler y Armstrong, (2001), clasifican la demanda en dos tipos:

- **Demanda primaria:** esta demanda se define como el nivel de demanda total de todas las marcas de un producto o servicio dado.

- **Demanda selectiva:** la demanda selectiva se refiere a la demanda por una marca dada de un producto o servicio.

6. Oferta

a. Definición

De acuerdo con Baca (2001), oferta es "la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado".

b. Tipos de oferta

En relación con el número de oferentes se reconocen tres tipos de oferta que son:

- **Oferta competitiva o de mercado libre:** es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al consumidor.
- **Oferta oligopólica:** se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por sólo unos cuantos productores, ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienden a acaparar una gran cantidad de materia prima para su industria.

- **Oferta monopólica:** es en la que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad.

7. Segmentación de mercado y estrategia del mercado meta

Toda organización que busca igualar sus capacidades y recursos con los requerimientos del mercado debe tener un profundo conocimiento de su propio potencial, así como de mercado al que busca servir.

a. Segmentación del mercado

Para Schoell, et. al. (1991), la segmentación de mercados es "el proceso de identificación de pequeños mercados donde se le permite a un comerciante dividir un mercado heterogéneo en pequeños submercados que forman parte de un mercado mayor".

Así mismo, existen dos tipos de estrategias de segmentación de mercados las cuales son:

- **La estrategia de concentración:** una organización aplica la estrategia de concentración cuando concentra su esfuerzo en un segmento de mercado y desarrolla una mezcla de mercadotecnia para ese segmento.
- **La estrategia de segmentos múltiples:** este tipo de estrategia es aquel en el cual en lugar de concentrarse en un sólo segmento de una mezcla de mercadotecnia se

concentra en dos o más mezclas de mercadotecnia para dos o más segmentos de mercado.

b. Segmentación de mercados de consumidores

En la segmentación de mercado de consumidores se pueden identificar cuatro categorías de variables de segmentación que se detallan a continuación^{2/}:

- **Segmentación geográfica:** este tipo de segmentación es aquel que divide un mercado masivo en unidades tales como naciones, regiones, estados, ciudades y poblaciones pequeñas.
- **Segmentación demográfica:** la segmentación demográfica divide un mercado masivo en función de datos estadísticos tales como: edad, sexo, poder de compra, ocupación, educación, raza, nacionalidad y ciclo de vida familiar.
- **Segmentación psicográfica:** es la división de un mercado masivo con base en la clase social, características de la personalidad o estilos de vida.
- **Segmentación relacionada con el producto:** es aquella que divide un mercado masivo con base en las relaciones del consumidor con el producto tales como la cantidad de uso y lealtad de marca.

^{2/} Schoell, W. F. y Guiltiman, J. P. Mercadotecnia. (México: Prentice Hall, 1991), p.228.

c. Segmentación de mercado de empresas

Aunque el número de compradores en los mercados de empresas puede ser relativamente pequeño en comparación con los mercados de consumidores, la segmentación se mantiene como una parte importante de la mercadotecnia, esto se debe a que una actividad muy enfocada en la mercadotecnia dirigida a satisfacer las necesidades específicas de un grupo de consumidores parecidos es más eficiente y aparenta ser más exitosa.

Por otra parte, entre las categorías de variables para segmentar mercados de empresas tenemos^{3/}: tipo de actividad económica, tamaño de la organización, localización geográfica, uso del producto y estructura de la función de compra.

d. Estrategias para los mercados meta

Luego que una empresa segmentó el mercado total para sus productos, los administradores se encuentran en posibilidades de escoger uno o más segmentos como mercado meta. La empresa puede adoptar una de las tres estrategias siguientes^{4/}:

- **Estrategia de agregación del mercado:** es un plan de acción en que una organización considera su mercado total como un segmento individual; esto es, como un mercado masivo cuyos miembros serían iguales en cuanto a la demanda del producto.

^{3/} Ibid., p. 232

^{4/} Ibid.¹, p.187

- **Estrategia de un solo segmento:** consiste en seleccionar un segmento homogéneo de un mercado total para escogerlo como mercado meta.
- **Estrategia de varios segmentos:** es un plan de acción que requiere escoger dos o más grupos de prospectos como mercados meta.

8. Planeación de mercadotecnia

a. Conceptos

Según Kotler, et. al. (2001), la planeación estratégica de mercadotecnia "es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de negocios cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales".

Por otra parte, para Schoell, et. al. (1991), la planeación de mercadotecnia es "el proceso de planeación, implementación y control de las decisiones y actividades de comercialización con objeto de facilitar los intercambios".

b. Objetivos de mercadotecnia

Un objetivo de mercadotecnia es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo, son fines que han de realizarse.

Consecuentemente, un objetivo de mercadotecnia debe ser específico, mensurable, relacionarse con el período determinado y centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta.

c. Estrategias de mercadotecnia

Una estrategia de mercadotecnia es un plan de acción amplio para utilizar los recursos de una organización a fin de que logre sus objetivos de mercadotecnia. También existen dos grandes elementos que están involucrados en la selección de una estrategia de mercadotecnia: definir un mercado meta como foco del esfuerzo de mercadotecnia y especificar una mezcla de las ofertas del mercado para satisfacerlo.

d. Mercado meta

Al definir un mercado meta, una organización indica el tipo de clientes potenciales que intenta satisfacer. En la selección, los gerentes deberán considerar: 1) la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles compradores individuales, 2) el costo de servir a estos clientes, inclusive los costos de publicidad, venta personal y distribución, 3) los ingresos potenciales del mercado y 4) el número y fuerza de los competidores que se enfocan al mismo mercado.

e. Descripción de la filosofía empresarial

Para que el plan de mercadotecnia sea coherente con el plan de la empresa, 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 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.

f. Mezcla de mercadotecnia

"La mezcla de mercadotecnia describe el resultado de los esfuerzos de la gerencia para combinar creativamente actividades de mercadotecnia interrelacionadas e interdependientes" (Zikmund, et. al. 1993).

Por tal razón, los elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia son: producto, plaza (distribución), precio y promoción. A estos elementos comúnmente nos referimos como "las cuatro pes de mercadotecnia" y constituyen un marco que puede utilizarse para formular un plan simple de mercadotecnia.

f.1. Producto

f.1.1. Conceptos

“Producto se refiere a lo que la empresa o la organización no lucrativa ofrece a sus consumidores o clientes en perspectiva, sin importar que se trate de un artículo tangible o un beneficio intangible” (Zikmund, et. al. 1993).

Por otra parte, en términos más amplios Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000), definen el producto como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor”.

f.1.2. Clasificación de productos

Los productos y servicios se dividen en dos categorías, de acuerdo a los consumidores que los usan:

- **Productos de consumo:** Los productos de consumo son aquellos que un consumidor final adquiere para su consumo personal y que se clasifican ulteriormente en productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad y productos no buscados.
- **Productos industriales:** Estos productos son aquellos que se compran para un procesamiento ulterior o para usarse en un negocio y se dividen en cinco categorías que son materias primas, materiales y piezas de fabricación,

instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación.

f.1.3. Atributos del producto

Para introducir modificaciones al producto, nuevos productos y líneas más extensas y saber qué lugar ocupa éste entre los productos de la competencia, es importante que una empresa determine cuáles atributos son más importantes para los consumidores al tomar la decisión de adquirirlos.

Por lo tanto, entre algunos de los atributos del producto se encuentran^{5/}:

- **Marca:** es un nombre, término, símbolo o diseño, o bien la combinación de cualesquiera de éstos que intenta identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquéllos de los competidores.
- **Envase:** el envase implica el diseño y la producción del recipiente o envoltura de un producto.
- **Etiqueta:** es el impreso que aparece en la envoltura de un producto.

f.1.4. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es un instrumento indispensable para los planificadores del producto y para los comerciantes

^{5/} Ibid.², p. 343, 353 y 356

en general. Por ello, el ciclo de vida del producto se define como una descripción gráfica de la historia de venta de un artículo desde su entrada al mercado hasta su retiro del mismo.

Por otra parte, "los ciclos de vida del producto son en efecto, las curvas de volumen de ventas, las cuales fluyen a través de varias etapas que son: introducción, crecimiento, madurez y declinación" (Zikmund, W. y D'Amico, M. 1993).

f.2. Precio

f.2.1. Concepto

De acuerdo a Kotler y Armstrong, (2001), "precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

Así mismo, Zikmund, et. al. (1993), definen el precio como "la cantidad de dinero u otra consideración que se da a cambio de algo".

En resumen, el precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

f.2.2. Estrategias de fijación de precio

Las estrategias de fijación de precios indican la manera en que la empresa espera influir en la demanda para el producto que tiene precio o para productos relacionados (como complementarios o sustitutos en la línea de productos).

Por consiguiente, existen cinco tipos básicos de estrategias de fijación de precios^{6/} que se detallan a continuación:

- **Adquisición de nuevos clientes:** el precio puede utilizarse de dos maneras; primero, si los compradores ven al precio como una de las principales diferencias entre marcas alternativas de los distribuidores, cambiarán su lealtad a una alternativa de precio bajo y en segundo lugar, el volumen puede incrementarse por parte de los nuevos clientes aunque los competidores igualen un precio bajo mientras el efecto neto de los precios bajos sea inducir a más compradores al mercado.
- **Retención de los clientes:** cuando empresas competidoras están tratando agresivamente de crear su porción de mercado, puede haber una estrategia mayor de fijación de precios para retener a los clientes existentes de una empresa, esto quiere decir que se debe reducir el precio.
- **Incremento del volumen vendido a clientes existentes:** cuando es difícil de conseguir ganancias en la porción

^{6/} Ibid.², p. 645

de mercado y cuando hay pocas oportunidades de atraer a nuevos clientes, el precio debe usarse para estimular el volumen incrementado por el cliente si se va a sostener el desarrollo.

- **Incremento del volumen de productos complementarios vendidos:** el precio será útil en el estímulo de la demanda de un producto complementario si la demanda del primer producto son complementarios cuando la compra de uno incrementa la posibilidad que el otro se compre.
- **Desplazamiento de los clientes hacia productos sustitutos:** los productos sustitutos representan alternativas al alcance del comprador que satisfacen un conjunto común de necesidades y requerimientos básicos pero que difieren directamente de las características específicas.

f.3. Canales de distribución

f.3.1. Concepto

Según Kotler, et. al. (2001), "un canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios".

De igual manera, un canal de distribución es la serie de instituciones interdependientes de mercadotecnia que facilita

la transferencia del título de un producto conforme pasa del productor al consumidor final o usuario industrial.

f.3.2. Clasificación de los canales de distribución

Los canales para productos de consumo se dividen en cinco tipos que se consideran los más usuales:

- **Productor ▶Consumidor:** este tipo de canales es el más breve y simple para distribuir bienes de consumo no incluye intermediarios.
- **Productor ▶Detallista ▶Consumidor:** muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes.
- **Productor ▶Mayorista ▶Detallista ▶Consumidor:** éste es acaso el único canal tradicional para los bienes de consumo, convirtiéndose en la única alternativa factible desde el punto de vista económico para muchos detallistas y fabricantes.
- **Productor ▶Agente ▶Detallista ▶Consumidor:** en vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista especialmente a los detallistas a gran escala.
- **Productor ▶Agente ▶Mayorista ▶Detallista ▶Consumidor:** a fin de llegar a detallistas pequeños los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios, quienes a su

vez utilizan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas y/o a las tiendas pequeñas.

f.4. Promoción

f.4.1. Concepto

“La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización 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 comportamientos del receptor o destinatario” (Stanton, et. al. 2000).

Sin embargo, Hiebing (1992), define la promoción como “una actividad que ofrece un incentivo adicional tendiente a estimular una mayor compra o una asociación con el producto a corto plazo, por una razón que no son sus atributos o beneficios intrínsecos”.

f.4.2. Métodos promocionales

La mezcla promocional es una de las cuatro principales componentes de la mezcla de mercadotecnia. Para Stanton, et. al. (2000), existen cinco métodos promocionales los cuales son:

- **Venta personal:** es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial.

- **Publicidad:** es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual ésta está claramente identificado.
- **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.
- **Propaganda:** es una forma especial de relaciones públicas que incluyen noticias o reportajes sobre una organización y sus productos.

f.4.3. Merchandising

“Merchandising es el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunican la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva. Es, pues, una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas sobre la compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella” (Hiebing, et. al. 1992).

También, merchandising incluye folletos, hojas de venta, exhibiciones del producto, presentaciones de video, banderines, carteles, grabaciones en los estantes y otras

herramientas capaces de comunicar los atributos del producto, el posicionamiento, los precios o bien información promocional a través de otros vehículos que no son los medios.

9. Identificación de amenazas y oportunidades de mercado

En la situación externa o ambiente que rodea la unidad productiva también se analizan dos tipos de elementos que pueden influenciar a la unidad productiva que denominamos como oportunidades y amenazas.

Por consiguiente, las oportunidades son, los elementos o factores del ambiente externo que la unidad productiva podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos y entre los cuales se encuentran factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

En cambio las amenazas son elementos o factores del ambiente externo a la unidad productiva que podrían obstaculizar el desarrollo de la misma e impedirle seguir existiendo o dificultándole el logro de sus objetivos. Al igual que en el caso de las oportunidades las amenazas pueden provenir de factores político, social, económico y tecnológico.

10. Identificación de fortalezas y debilidades.

La situación interna de una empresa está constituida por factores o elementos situados dentro de la unidad productiva que se analiza; los factores positivos de la unidad productiva representan las fortalezas y los aspectos negativos de dicha unidad son los que denominamos debilidades.

En síntesis, la identificación de fortalezas establece aspectos positivos que una empresa ya posee para alcanzar sus objetivos, mientras que la identificación de debilidades conduce a establecer aspectos que impiden el desarrollo y progreso de las unidades productivas.

11. Análisis FODA

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

De tal manera, el análisis FODA conocido también como matriz FODA es una herramienta importante que permite formular las estrategias y concentrarse en condiciones del mercado que puedan darle una ventaja a la organización, según Koontz y Weihrich (1998), dichas estrategias son:

- **Estrategias defensivas:** estas estrategias son el resultado de confrontar las fortalezas con las amenazas

del entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir las amenazas.

- **Estrategias ofensivas:** este tipo de estrategias surgen de confrontar las oportunidades de mercado con todas las fortalezas de la organización.
- **Estrategias adaptativas o de reorientación:** estas estrategias son generadas a partir del cruce de las debilidades con las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia:** resultan del cruce entre las debilidades y amenazas. Con ello se persigue reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

12. Selección de estrategias de largo plazo

Las estrategias organizacionales son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional y lograr objetivos a largo plazo. A continuación se detallan algunas estrategias para lograr estabilidad o crecimiento de la compañía.

a. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial

Una empresa necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores. Por ello, para Stanton, et. al. (2000), "el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma empresa".

Así mismo, por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

En resumen, 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. También se puede obtener una ventaja competitiva ofreciendo a los clientes precios más bajos que sus competidores o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios.

b. Estrategia de desarrollo de productos y mercado

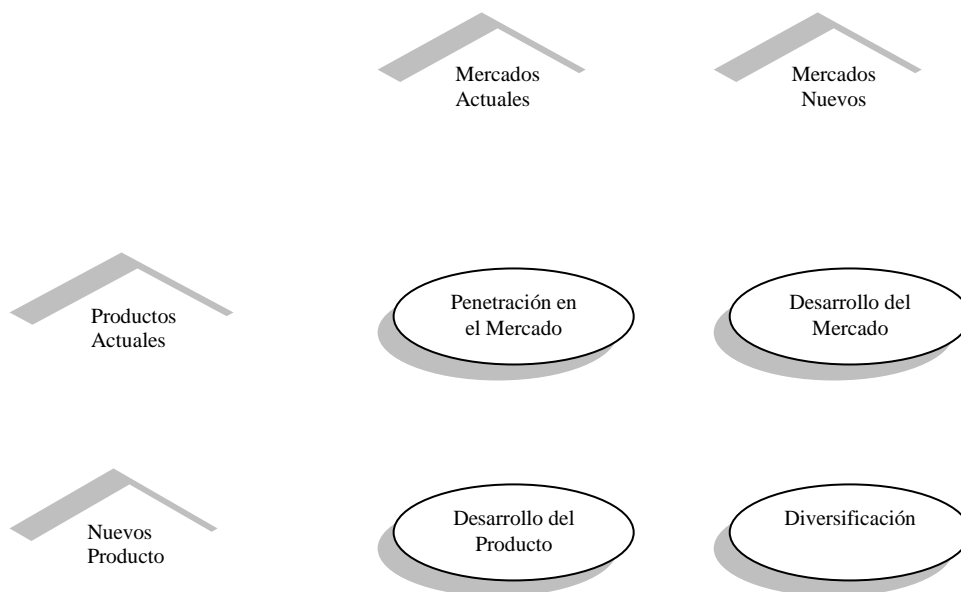
Al buscar el crecimiento, una compañía debe tener en cuenta tanto sus mercados como sus productos. Este modelo consta de cuatro estrategias alternas de crecimiento, basadas en el hecho que la compañía venderá sus productos presentes o futuros. (Ver figura N° 1).

Por consiguiente, Schoell, et. al. (1991), clasifica las estrategias de crecimiento en:

- **Penetración en el mercado:** es cuando una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales.

- **Desarrollo del mercado:** Por medio de esta estrategia, una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.
- **Desarrollo de producto:** esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.
- **Diversificación:** es cuando una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.

Figura N° 1. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADO.



Fuente: Schoell, W. F. y Gultiman, J. P. Mercadotecnia. (Prentice Hall, México, 1991), p.79.

No obstante, 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 tendrá que buscar otros nuevos.

13. Selección de estrategias a corto plazo

Las estrategias a corto plazo, son esenciales para alcanzar los objetivos inmediatos que persigue la empresa.

Por tal razón, se deben considerar las siguientes estrategias de la mezcla de mercadotecnia para alcanzar los fines establecidos:

- **Estrategia de producto:** para elaborar estas estrategias, es necesario incluir no sólo la unidad física; sino también el empaque, marca, etc. Es decir que las estrategias del producto deben resaltar los beneficios que éstos poseen.
- **Estrategias de precio:** entre las estrategias más utilizadas para entrar a un mercado están: 1) reducción del precio y descuento, 2) criterios geográficos de un solo precio y 3) afrontar la competencia a través de los precios flexibles.
- **Estrategias de distribución:** el propósito de la distribución es tener la certeza que los productos llegarán en condiciones de uso a los lugares designados cuando se necesiten.

- **Estrategias de promoción:** el objetivo de las estrategias de promoción es influir en el mercado meta y cumplir con las metas globales de la organización.

14. Desarrollo de planes estratégicos y operativos

Para Stoner, et. al. (1996), las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes: "planes estratégicos y planes operativos". Los primeros, son diseñados por los altos ejecutivos y administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización; mientras que los segundos, indican cómo serán implementados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

15. Determinación de presupuestos

a. concepto de presupuesto

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptuar, como: "una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en término financiero, horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable" (Stoner, et. al. 1996).

De tal manera, la determinación del presupuesto facilita que las empresas logren sus objetivos; es decir, al tenerlos plasmados en un documento escrito y aplicarlos en forma adecuada permitirá que se alcancen sus propósitos.

b. Requisitos del presupuesto

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

- Conocimiento de la empresa
- Exposición del plan o política
- Coordinación para la ejecución del plan o política
- Fijación del periodo presupuestal
- Dirección y vigencia
- Apoyo directivo

16. Implementación y control del plan de mercadotecnia

La implementación del plan de mercadotecnia es el proceso que convierte los planes en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. La implementación implica actividades día a día, mes con mes, que pongan a funcionar eficazmente el plan de mercadotecnia.

Por otra parte, el éxito en la implementación del plan de mercadotecnia depende de lo bien que una empresa fusione su personal, estructura organizativa, sistemas de decisiones y recompensas, y cultura de la empresa en un programa coherente que apoye sus estrategias.

Así mismo, el control es importante porque busca evaluar lo realizado en función de lo planeado por la organización. Esto permitirá a la empresa hacer los cambios necesarios para el logro de sus objetivos.

Los mecanismos de control con que cuentan la empresa son:

- **Análisis del volumen de ventas:** consiste en comparar las ventas realizadas con las ventas planeadas en un determinado período.
- **Análisis de costos:** Permite evaluar el uso adecuado, o no, de los recursos con que cuenta la empresa.
- **Satisfacción del cliente:** Son los mecanismos de control que permiten determinar el grado de satisfacción del cliente.

B. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1. Antecedentes

La denominación de organización no gubernamental, aparece reconocida formalmente a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945), la cual dice: "El Consejo Económico y social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del consejo".

A partir de esto, han existido un gran número de estas organizaciones, siendo una de las más antiguas la Cruz Roja. A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización y educación popular, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, entre otras.

Por otra parte, varios autores en los últimos años, han tratado de acotar el universo de las organizaciones no gubernamentales, con el objeto de diferenciar un grupo de instituciones que han tenido un rol particular en las últimas décadas, es decir que presentan una serie de características distintivas, como: son organizaciones que no son creadas por el gobierno; su finalidad última no es el lucro; los beneficiarios de sus programas y actividades no son los propios miembros de la institución, sino otros grupos en particular.

2. Definición

Las definiciones y sus contenidos cambian de país en país, no obstante, una organización no gubernamental^{7/} (conocida como ONG), es "un tipo de asociación voluntaria con fines objetivos definidos por sus integrantes creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales".

^{7/} <http://www.wikipedia.org/wiki/ong>

Por otra parte, se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores.

También, las ONG's, cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su quehacer. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, entre otros.

3. Marco legal

En el país, operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo han brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchos Salvadoreños y que además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país.

Por tanto, las ONG's o sin fines de lucro, se rigen a través de: La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro^{8/}, la cual fue creada con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de dichas asociaciones y fundaciones; posteriormente se decretó el Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones

^{8/} Ley de asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Diario oficial. No. 238 (1996, noviembre). Decreto No. 894.

sin Fines de Lucro para posibilitar la aplicación de la ley ya mencionada.

Por otra parte, la norma interna de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan. De igual manera tienen el derecho de establecer su propio régimen disciplinario interno.

4. Objetivos

Los objetivos propuestos desde el accionar mismo de las ONG's sin fines de lucro para la Inter-American Foundation (1990), se resumen en:

- Elaborar y ejecutar programas y proyectos destinados a proporcionar servicios básicos a los sectores populares.
- Idear y promover ante otros actores sociales (pobladores, estado, partidos políticos, entre otros) un nuevo modelo de desarrollo social diferente al dominante.
- Difundir entre diferentes actores nacionales e internacionales, los problemas relacionados con la pobreza.
- Actuar como articuladores de las diferentes instituciones nacionales e internacionales, en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas y

programas de ayuda para la reducción de la pobreza en los países en vías de desarrollo.

- Ser una especie de consultores sobre la problemática de la pobreza y realizar propuestas de solución.
- Formar cuadros técnicos para su futuro trabajo en el Estado, en problemáticas como administración pública, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo local y otras.

5. Programas de trabajo

Los programas de las ONG'S apuntan no sólo a la satisfacción de determinadas necesidades (salud, educación, hábitat, trabajo, etc.), sino que promueven valores y actitudes entre sus miembros, los destinatarios de su trabajo y diferentes sectores sociales (estados, organismos internacionales, medios de difusión, etc.) tendientes a la búsqueda de un cambio social, basado en criterios de justicia social, democracia y solidaridad con una visión crítica de la realidad en la que operan.

No obstante, existe una falta de interés en los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, en invertir tiempo y dinero en programas que apunten al fortalecimiento de la capacidad institucional de estas organizaciones.

C. GENERALIDADES SOBRE LA TÉCNICA HIDROPÓNICA

1. Historia

La palabra hidroponía se deriva del griego Hydros (agua) y Ponos (labor o trabajo), lo cual significa literalmente trabajo en agua. La hidroponía es una ciencia que estudia los cultivos sin tierra, ésta es una técnica que ha venido evolucionando desde tiempos ancestrales; muchos creen que empezó en la antigua Babilonia con sus famosos Jardines Colgantes, se dice que eran hidropónicos porque se alimentaban de agua que fluía por unos canales, ya que el agua fresca es rica en oxígeno y se suministraban nutrientes regularmente.

Posteriormente, de los descubrimientos y avances en los años 1859 a 1865 la técnica fue perfeccionada por dos científicos alemanes, Julios Von Sachs (1860), profesor de botánica en la Universidad de Wurzburg (1832-1897), y W. Knop (1861), químico agrícola; aunque su difusión no fue importante.

No obstante, no fue sino hasta finales de la década de 1920 e inicio de los años treinta cuando el Dr. William F. Gericke de la Universidad de California extendió sus experimentos de laboratorio y trabajos en nutrición de plantas a cosechas prácticas en aplicaciones comerciales a gran escala. A estos sistemas de nutricultura los llamo "Hidroponía".

Luego, durante la Segunda Guerra Mundial, los marines de los EE.UU., se abastecían de vegetales y hortalizas producidas en las estériles islas de Oceanía y el Océano Pacífico gracias al cultivo sin suelo; ahí nació la hidroponía como fuente de alimentos.

2. Definición

Hidroponía se define como^{9/} "la ciencia de cultivo de plantas sin el uso de tierra, pero con uso de un medio inerte, como arena gruesa, turba, vermiculita o aserrín al que se agrega una solución nutriente que contiene todos los elementos esenciales requeridos por la planta para su crecimiento normal y desarrollo".

Puesto que muchos métodos hidropónicos emplean algún tipo de medio que contiene material orgánico como turba o aserrín, son a menudo llamados "cultivos sin suelo", mientras que aquellos con la cultura del agua serían los verdaderamente hidropónicos.

También, el término hidroponía se refiere, estrictamente, al cultivo de plantas sin tierra. Pero en términos generales "es una técnica de cultivo que consiste en proporcionar a la planta todo lo que necesite para su desarrollo, de manera artificial". Se puede decir que hay tres formas de hacer esto:

^{9/} <http://www.wikipedia.org/wiki/hidroponia>

- **En medio líquido:** las raíces están sumergidas en solución nutritiva en la cual se regulan constantemente la aireación, la concentración de sales y su PH^{10/} (PH es el coeficiente que caracteriza la acidez o la basicidad de una solución acuosa, una solución es ácida si su pH es inferior a 7, y básica si es superior a 7).
- **En sustrato sólido inerte:** en lugar de tierra se emplea algún material denominado sustrato, el cual no contiene nutrientes y se utiliza como un medio de sostén para las plantas, permitiendo que éstas tengan suficiente humedad, y también la expansión del bulbo, tubérculo o raíz.
- **Aeroponía:** las raíces se encuentran suspendidas al aire, dentro de un medio oscuro y son regadas por medio de nebulizadores, controlados por temporizadores.

3. Riego para cultivos hidropónicos

En los cultivos es imprescindible el uso de un sistema de riego para suplir las necesidades de agua de las plantas y suministrarle los nutrientes necesarios. Los sistemas de riego que pueden utilizarse van desde uno manual con regadera hasta el más sofisticado con controladores automáticos de dosificación de nutrientes, PH y programador automático de riego.

^{10/} <http://www.elgoldfish.com/glosario.html>

Además, un sistema de riego consta de un tanque para el agua y nutrientes, tuberías de conducción de agua y goteros o aspersores (emisores); el tanque debe ser inerte con respecto a la solución nutritiva y de fácil limpieza, mantenimiento y desinfección. Desde el punto de vista del movimiento del agua en el sustrato, los sistemas de riego se pueden clasificar en dos:

- **Por goteo y aspersion:** aporte de agua de arriba hacia abajo
- **Por subirrigación:** aporte de agua de abajo hacia arriba.

4. Tipos de sustrato

Hoy, la hidroponía es el término que describe las distintas formas en las que pueden cultivarse plantas sin tierra, estos métodos incluyen el cultivo de plantas en recipientes llenos de agua y cualquier otro medio distinto a la tierra. Entre los principales tipos de sustrato que se emplean en dicho método son:

- Grava
- Arena
- Piedra pómez
- Aserrines y virutas
- Arcilla de arroz
- Lana de roca o perlita
- Residuos de hornos y calderas
- Espuma de polietileno

- Turba rubia
- Vermiculita

Por otra parte, el mejor y más abundante, con estas características y fácilmente disponible en El Salvador, es el que se obtiene mediante tratamiento físico, molienda y cribado, del tipo de lava volcánica, conocida como piedra pómez. Sin embargo, a dichos sustratos se les añade una solución nutritiva que contiene todos los elementos esenciales necesarios para el normal crecimiento y desarrollo de la planta.

5. Ventajas de los cultivos hidropónicos

Algunas de las ventajas de este tipo de cultivos son^{11/}:

- No depende de los fenómenos meteorológicos
- Permite producir cosechas fuera de estación (temporada)
- Se requiere menos espacio para una mayor producción
- Ahorra agua, pues se recicla
- Ahorra fertilizantes e insecticidas
- No se usa maquinaria agrícola, (tractores, rastras. Etc.)
- Limpieza e higiene en el manejo del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha.

^{11/} <http://www.wikipedia.org/wiki/hidroponia>

- Es prácticamente libre de bacterias, hongos y contaminación
- Inversión de rápida recuperación
- Precocidad de los cultivos
- Automatización casi completa
- Disminuye la contaminación
- No provoca los riesgos de erosión que se presentan en la tierra
- Soluciona el problema de producción en zonas áridas o frías
- Se puede cultivar en ciudades
- Se obtiene uniformidad en los cultivos
- Permite ofrecer mejores precios en el mercado
- Contribuye a la conservación de los recursos
- Técnica adaptable a espacios pequeños
- No se abona con materia orgánica
- Reducción de costos de producción
- Se puede cultivar en lugares donde la agricultura tradicional es difícil o casi imposible

Desventajas de los cultivos hidropónicos

Así como tiene muchas ventajas, la hidroponía presenta algunas desventajas como:

- Requiere de conocimiento técnico para su manejo a nivel comercial

- A nivel comercial el gasto es relativamente alto
- Requiere cuidado
- Necesita conocer y manejar la especie que se cultiva
- Requiere abastecimiento continuo de agua.

D. GENERALIDADES SOBRE INVERNADEROS

1. Historia de los invernaderos

En 1860, se construyeron en Inglaterra los primeros invernaderos comerciales, y hasta 1952 fue aumentando notablemente la superficie cultivada bajo cristal, para después ir reduciéndose la extensión cultivada en invernaderos con calefacción^{12/}.

Por otra parte, en América, la producción de alimentos en invernaderos no fue establecida totalmente, sino hasta la introducción del polietileno en los EE.UU., en 1948, por el profesor Emery Myers Emmert, de la Universidad de Kentucky, por ser un material de menor precio que el vidrio, utilizado inicialmente.

Luego, a partir de 1960, el invernadero se ha desarrollado en más que un protector de plantas. Los invernaderos de hoy día pueden ser mejor vistos como fábrica de plantas o de hortalizas casi todo el sistema de producción está

^{12/} Toovey W., Invernaderos comerciales: construcción y calefacción (España: Editorial Acribia, 1967), p. i.

automatizado, con el ambiente artificial y el sistema de crecimiento bajo el control casi total de la computadora.

2. Conceptos

“Los invernaderos son barreras físicas entre el cultivo y el medio ambiente, que permite la creación de un micro clima específico. La protección de las plantas contra factores climáticos adversos como: la lluvia y el viento, plagas, enfermedades y animales, y un manejo apropiado del cultivo, creando condiciones favorables mediante la aplicación de tecnología como calefacción, sistema de enfriamiento y emisiones de CO₂ y un uso más efectivo de agroquímicos y agentes biológicos”^{13/}.

Así mismo, Fuentes, J. L. (1991), define el invernadero como “una construcción de madera o hierro u otro material, cubierto por cristales o plásticos especiales, provistos por lo general por calefacción que a veces, está iluminada artificialmente y donde se puede cultivar hortalizas, flores y plantas verdes, en épocas que las temperaturas y la luz del lugar donde se esta cultivando serían insuficientes para su crecimiento y fructificación, sin la necesidad de utilizar tierra”.

^{13/} <http://www.odi.ucr.ac.cr/crisol>

3. Factores a considerar en el diseño de un invernadero

Para definir el diseño de un invernadero, el agricultor junto con los especialistas deben tomar en cuenta una serie de factores internos y externos^{14/}.

Entre los factores externos están: la radiación solar, la temperatura, la altura, las precipitaciones, y el grado de humedad, el viento que puede ejercer cierto tipo de presión sobre el sistema, el suelo que definirá el tipo de bases que hay que colocar y el tipo de estructura que debe soportar el peso del agua, los granizos y en otras latitudes la nieve.

Mientras tanto, entre los factores internos es fundamental controlar la luz o energía, la temperatura, la ventilación, la humedad relativa y la disponibilidad de CO₂. Igualmente el peso del cultivo y el follaje como del fruto y el de equipos como ventiladores, enfriadores, estructuras de soporte, sistemas de calefacción, entre otras.

4. Tipos de invernaderos

Dentro de los tipos de invernadero más comunes se encuentran:

- **Invernadero Túnel:** tiene como medida de clasificación el volumen de aire encerrado por cada metro cuadrado del



^{14/} Íbid.

suelo. Su estructura supera los 2.75-3 m³/m².

- **Invernadero capilla:** éste es una de las estructuras más antiguas, donde la pendiente del techo es variable, las dimensiones de ancho se encuentran entre 6 y 12 mts. La altura de los laterales varía entre 2,0-2,5 mts. Y una cumbre de 3,0-3,5 mts.
- **Invernadero de dientes de sierra:** es una variación de los invernaderos de capilla, que se comenzó a utilizar en zonas con muy baja precipitación y altos niveles de radiación. El acoplamiento lateral de este tipo de invernadero dio origen a los conocidos como dientes de sierra, en la que se determinó una inclinación en las zonas de recogida de agua desde la mitad hacia ambos extremos.
 
- **Invernadero tipo capilla modificado:** es una variante de los de tipo capilla en la que su modificación consiste en el ensamble de diferentes alturas de cada cambio, lo que permite generar un espacio para una ventana cenital.
- **Invernadero con techumbre curva:** este tipo de invernadero tiene su origen en los invernaderos alternativos según la forma que adapta al techo (circuladotes, semi elípticos, medio
 

punto, ojivales, etc.). Las dimensiones más comunes de estos invernaderos van de 6,0-8,0 mts. de ancho por largo variable.

- **Invernadero tipo parral (almeriense):** son invernaderos originados en la provincia de Almería (España), de palos y alambres, denominados parral por ser una versión modificada de las estructuras o tendidos de alambre empleados en los parrales para uva de mesa. Estos invernaderos suelen tener una altura en la cumbrera de 3,0-3,5 mts., la anchura y el largo variable. La pendiente es casi inexistente entre un 10°-15°, lo que representa altura en los laterales.
- **Invernadero de tipo venlo (holandés):** son invernaderos de vidrio, los paneles descansan sobre los canales de recogida de agua pluvial, la anchura de cada módulo es de 3,2 mts y la separación entre partes en el sentido longitudinal es de 3,0 mts. Éstos carecen de ventanas laterales, sustituyéndolos por ventanas cenitales.

5. Ventajas de los invernaderos

Las principales ventajas de los invernaderos son:

- Se requiere menor espacio para una mayor producción.
- No se usa maquinaria agrícola
- Se puede producir en épocas que existe una posibilidad de mercado con precios atractivos.

- Soluciona el problema de producción en zonas áridas o frías
- Se puede cultivar en ciudades
- Se puede cultivar en lugares donde la agricultura tradicional es difícil o casi imposible
- Se reduce la incidencia de daños por plagas, enfermedades y el viento.

6. Desventajas de los invernaderos

Entre las principales desventajas del uso de los invernaderos podemos mencionar:

- Requiere una inversión alta
- Mayor conocimiento técnico
- Algunas construcciones son de alta complejidad y requiere personal especializado
- Necesita conocer y manejar la especie que se cultiva.

E. GENERALIDADES SOBRE HORTALIZAS

1. Características de las hortalizas

La Olericultura es la rama de la horticultura que se encarga del estudio de las hortalizas; la palabra olericultura proviene del latín Oleus = Plantas para ser cocinadas, y Cultura = Cultivo. Según Valadez, (2001), las características específicas de las hortalizas son las siguientes:

- Las hortalizas son muy sensibles al manejo y requieren una atención detallada.

- Adaptación a diversas condiciones climáticas
- Tienen un valor nutritivo
- Modo de consumo variado
- Demandan mucha mano de obra
- Rápida recuperación de la inversión y ganancia neta muy alta por superficie y tiempo.

2. Importancia de las hortalizas

La horticultura en El Salvador, es una actividad a la cual tanto el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales le apuestan, motivado por dos razones principales que son: el déficit en el comercio exterior y la rentabilidad de las mismas.

3. Clasificación de las hortalizas

Para Valadez (2001), entre las clasificaciones de las hortalizas podemos encontrar:

a. Según su ciclo vital

Todas las hortalizas tienen un ciclo vital, y para comprender es necesario entender el ciclo agrícola, a veces llamado ciclo vegetativo, que comprende desde la siembra hasta la cosecha, ya sea un órgano vegetativo o reproductivo de la planta. Este ciclo termina cuando se obtiene la madurez comercial de la planta, es decir, del producto u órgano deseado.

b. Según su parte comestible

Dentro de ésta clasificación se encuentran hortalizas de fruto las cuales se dividen en:

- **Inmaduros:** calabacita, pepino, ejote, chayote, chile, oca y berenjena.



- **Maduros:** calabazas, melón, sandía, jitomate o tomate, y chile.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE HORTALIZAS HIDROPÓNICAS CULTIVADAS EN INVERNADERO POR AGRICULTORES DEL CANTÓN SANTA MARTA, MUNICIPIO DE VICTORIA, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS; COORDINADOS POR LA FUNDACIÓN CRISTIANA PARA EL DESARROLLO.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Elaborar el diagnóstico de la situación actual de mercado del proyecto "producción comercial de hortalizas en invernadero" que sirva como base para sustentar el diseño del plan estratégico de mercadotecnia.

2. Objetivos específicos

- a. Conocer la filosofía y estructura organizativa del proyecto "producción comercial de hortalizas en invernadero", para determinar objetivos y estrategias de mercado.
- b. Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de hortalizas en invernadero, para determinar el grado de aceptación de este tipo de producto.
- c. Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que contribuyan a la formulación de estrategias de mercado.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

El método utilizado fue el método científico, específicamente el deductivo; pues, es un procedimiento que mediante el uso de procesos lógicos adecuados se parte de lo general para llegar a conclusiones particulares.

También se utilizó el análisis, el cual consiste en observar y describir las características del objeto a través de la descomposición de sus partes integrantes, con el propósito de establecer una síntesis con resultados acordes a la realidad que permita facilitar interpretaciones y formular las principales conclusiones y recomendaciones.

2. Fuentes de recolección de información

Para la recolección de información se partió de dos fuentes:

a. Fuentes primarias

Las fuentes primarias para recolectar información se obtuvieron en forma directa a través de:

- Observación directa en las instalaciones de producción y en los mercados municipales en estudio.
- Entrevistas a los encargados del proyecto y a comerciantes mayoristas de hortalizas del mercado de mayoreo La Tiendona.
- Encuesta dirigida a empleados de la empresa y a clientes potenciales (comerciantes) de los mercados municipales de la zona Paracentral y Metropolitana de San Salvador.

b. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias constituyen información ya existente, para ello se utilizaron libros de las áreas de administración y mercadotecnia, libros referentes al cultivo de hortalizas en invernadero y de técnicas hidropónicas, tesis sobre planes estratégicos, sitios Web; así como memorias de labores y otros documentos proporcionados por la Fundación Cristiana para el Desarrollo.

3. Tipos de investigación

El tipo de investigación utilizado fue el correlacional/causal, puesto que midió la relación existente entre la variable independiente "Plan de mercadotecnia" y la dependiente "Generación de demanda y desarrollo del mercado de hortalizas hidropónicas".

4. Tipos de diseño de la investigación

El tipo de diseño de la investigación se basó en un marco no experimental, ya que se observó el fenómeno tal y cómo se da en el contexto natural sin manipular las variables, para poder analizarlos estableciendo la descripción de sus relaciones.

5. Tipo de diseño no experimental

El tipo de diseño no experimental utilizado en la investigación fue el transeccional o transversal; ya que éste ayudó a establecer el diagnóstico de la situación actual de mercadotecnia de hortalizas hidropónicas.

6. 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 su análisis e interpretación.

7. Determinación del universo y muestra

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

a. Empresa

Dentro de la empresa el universo de estudio se conformó por el director ejecutivo, coordinador del proyecto, dos técnicos de campo, y un auxiliar técnico de los invernaderos del Cantón Santa Marta. (Ver cuadro No.1).

Cuadro No. 1. PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROYECTO.

PUESTOS DE TRABAJO	NÚMERO DE PERSONAL
Director ejecutivo	1
Coordinador del proyecto	1
Técnicos de campo	2
Auxiliar técnico	1
TOTAL	5

Fuente: Información proporcionada por el director ejecutivo.

Se tomó como muestra el universo, por ser una cantidad finita, conformada por cinco personas involucradas directamente en el proyecto.

b. Clientes

Para el estudio de los clientes se tomó en cuenta: comerciantes que tienen puestos fijos en los mercados de la zona de estudio, el cual se detalla a continuación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la prueba cualitativa (anexo No. 1), se determinó que los clientes potenciales para las hortalizas hidropónicas son comerciantes de ambos sexos con edades comprendidas entre los 17 y 65 años, solteros(as), casados(as), viudos(as), divorciados(as) y acompañados(as), en su mayoría con un nivel de educación básica, con un promedio de venta diario igual o menor a \$100 y que tienen puestos fijos en los mercados de los municipios de Victoria, Dolores, Sensuntepeque, Ilobasco, San Rafael Cedros, Cojutepeque y San Martín. (Ver cuadro No. 2).

Cuadro No. 2 PUESTOS DE HORTALIZAS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES

MERCADOS	NO. DE PUESTOS
Victoria	5
Dolores	1
Sensuntepeque	56
Ilobasco	45
San Rafael Cedros	5
Cojutepeque	58
San Martín	94
Total	264

Fuente: Información obtenida a través de los administradores de los mercados municipales

Consecuentemente, para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{\ell^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de Confianza

P: Probabilidad de éxito o conocen sobre la producción hortícola en invernadero.

q: Probabilidad de fracaso o no conocen sobre la producción hortícola en invernadero.

ℓ : Error máximo

N: Tamaño de la población

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

n = ?

Z: 1.96

P: 0.20

q: 0.80

ℓ : 0.05

N: 264

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.20) (0.80) (264)}{(0.05)^2 (264 - 1) + (1.96)^2 (0.20) (0.80)}$$

n = **128** Comerciantes con puestos fijos en los mercados a encuestar.

La muestra se distribuyó de la siguiente manera:

MERCADOS	No. DE PUESTOS	PROPORCIÓN %	MUESTRA
Victoria	5	0.02	2
Dolores	1	0.01	1
Sensuntepeque	56	0.21	27
Ilobasco	45	0.17	22
San Rafael Cedros	5	0.02	2
Cojutepeque	58	0.22	28
San Martín	94	0.35	46
Total	264	100%	128

c. Competencia

Se consideró como competencia a cinco productores y comerciantes que se dedican a la venta de grandes cantidades de hortalizas; ubicados en el mercado de mayoreo La Tiendona los cuales representan la competencia para la empresa, ya que venden a mercados a los cuales se quiere dirigir la producción de hortalizas por tal razón se aplicó una entrevista.

C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Descripción de la filosofía y estructura de la Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES)

a. Antecedentes de FUCRIDES

La Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES), surgió en 1980 a iniciativa de un grupo de personas comprometidas con el servicio social y la solidaridad con los sectores más pobres y necesitados del país.

Así mismo, es una institución de promoción humana que basa su naturaleza en los valores mismos del hombre, en su dignidad y en su capacidad de superación. No busca hacer acciones asistencialistas y paternalistas que alienen y retarden; sino que promueve los valores y potencialidades mismas de la persona, de la familia y de la comunidad en su conjunto.

Por otra parte, el objetivo fundamental de FUCRIDES es acompañar a los campesinos pobres y contribuir eficazmente a que en forma crítica, libre y consciente, emprendan un proceso de desarrollo integral que redunde en una transformación más humana y más justa de su realidad.

De igual manera, en la práctica, el quehacer institucional se traduce en:

- Promoción de la organización comunal.
- Promoción del autodiagnóstico.
- Acciones de formación integral a través de la educación y capacitación.
- Elaboración y ejecución de proyectos específicos.
- Promoción del desarrollo económico a través de la producción, procesamiento y comercialización.
- Desarrollo de la relación inter-comunal y hacia el exterior.

Finalmente, el método general de trabajo de FUCRIDES, está estructurado considerando todos los aspectos de la realidad enfocada a la comunidad rural, por ello se cuenta con programas que están orientados a cuatro áreas específicas:

1. Programa de organización de la comunidad:

El programa de organización de la comunidad, consiste en la creación y/o consolidación de estructuras organizativas de la comunidad como formas representativas de la misma, en proceso de orientar y auto-sostener su propio desarrollo local.

2. Programa de formación integral:

El programa de formación integral tiene como componentes principales la EDUCACIÓN, entendida como todos los procesos de integración humana en los que interviene de manera enfática la reflexión sobre la problemática comunal, sus causas y sus efectos; y la CAPACITACIÓN, en la cual prevalece la preparación técnica suficiente para realizar un área o actividad de beneficio colectivo.

3. Programa de desarrollo de la comunidad:

El programa de desarrollo de la comunidad, está compuesto por un conjunto de actividades tendientes al mejoramiento colectivo e individual de los pobladores de cada asentamiento.

4. Programa de desarrollo agropecuario:

El programa de desarrollo agropecuario, vincula los aspectos socio-educativos con la producción y la técnica agropecuaria, para que las familias alcancen mejores condiciones productivas y una conciencia más amplia y solidaria.

b. Objetivos institucionales

La Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES), como una Organización No Gubernamental (ONG), orienta sus actividades hacia el logro de los siguientes objetivos:

- Fomentar y ejecutar toda clase de programas y proyectos que tiendan a mejorar los estados o condiciones de vida espiritual, moral, cultural, intelectual y material de la población Salvadoreña y en especial de aquellos sectores más necesitados, principalmente a la población rural.
- Desarrollar programas de formación o capacitación de la persona, estimulando su iniciativa y creatividad como elemento de promoción y desarrollo cultural de producción.
- Promover y ayudar en la constitución y desarrollo de cooperativas de diferente naturaleza, en los sectores de población a quienes dirija sus actividades.
- Promover, ejecutar y ayudar en la realización de programas y proyectos de carácter productivo y comercial,

que se ejecuten con las comunidades o grupos sociales que sean atendidos por la Fundación.

c. Misión y Visión

FUCRIDES, en su calidad de gestor del proyecto "Producción Comercial de Hortalizas en Invernadero" no tienen una misión y visión claramente definida, sin embargo algunos miembros de la organización coinciden en que su propósito fundamental es promover el cultivo bajo cubierta plástica y fertirrigación o hidroponía mediante la formación de jóvenes agroemprendedores que establezcan sus unidades productivas, así mismo, tienen la visión de vender hortalizas en el mercado local, supermercados y restaurantes (Ver pregunta 1, Anexo 3).

d. Objetivos empresariales

FUCRIDES, se ha planteado objetivos de comercialización tanto a corto como a largo plazo (Ver pregunta 3, Anexo 3).

Entre los primeros podemos mencionar:

1. Vender las hortalizas a nivel local y en las zonas cercanas al proyecto.
2. Identificar la cantidad demandada de hortalizas en los poblados cercanos a los invernaderos.
3. Generar ingresos económicos suficientes para el funcionamiento del invernadero.

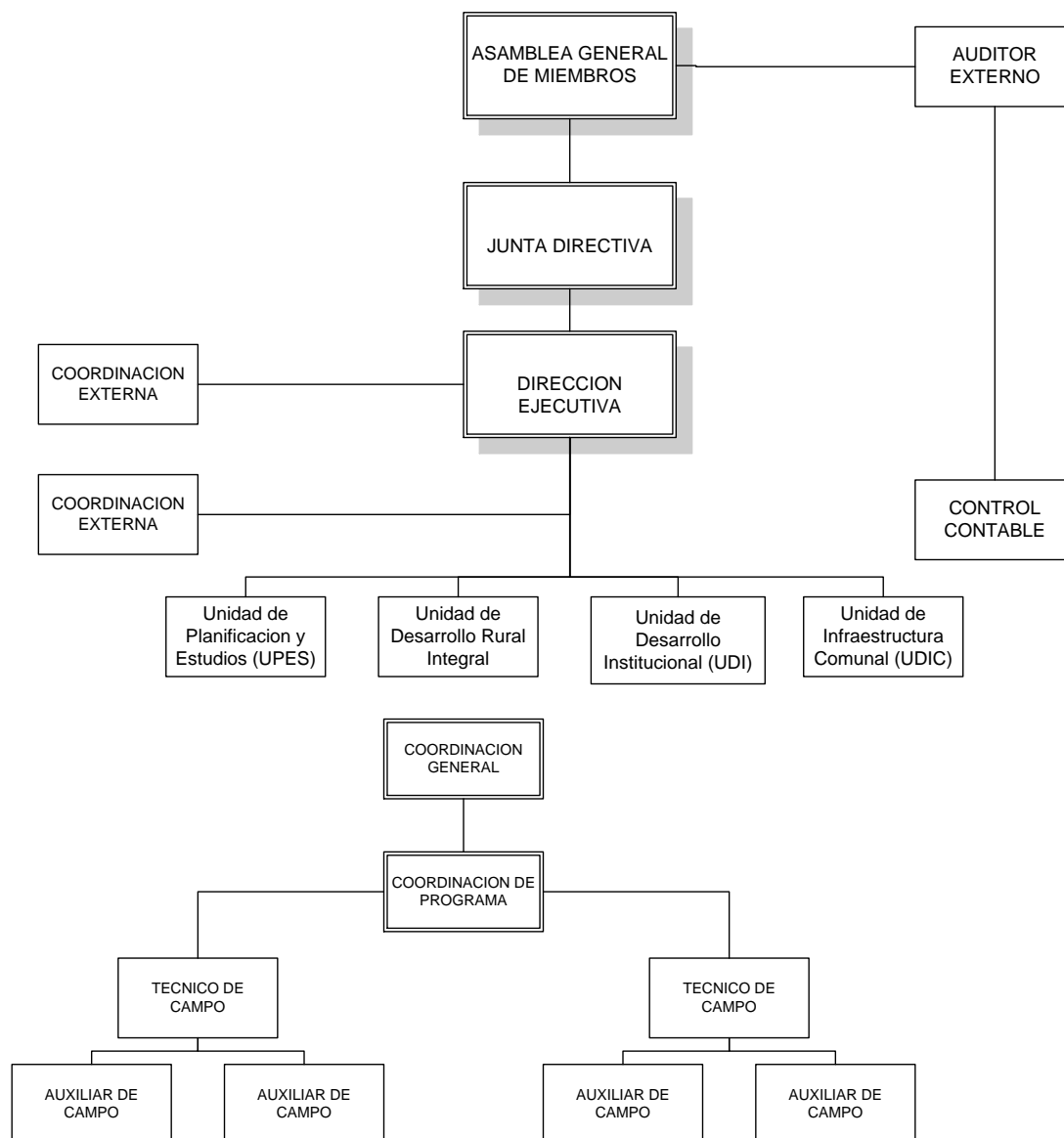
Entre los objetivos a largo plazo tenemos:

1. Distribuir el producto en supermercados y restaurantes.
2. Vender las hortalizas en el mercado nacional.
3. Identificar la demanda para volúmenes mayores al extenderse la producción.
4. Establecer canales de comercialización con productos de calidad.

e. Organización actual

En el siguiente organigrama se muestra la organización actual de FUCRIDES como ONG, pero para efectos de nuestro estudio se tomará en cuenta únicamente la unidad involucrada directamente con el proyecto, siendo ésta la Unidad de Desarrollo Rural Integral.

Figura N° 1. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CRSTIANA PARA EL DESARROLLO (FUCRIDES)



Fuente: Fundación Cristiana para el Desarrollo (FUCRIDES). Memoria de Labores. 2003.

La unidad involucrada en el proyecto comprende los siguientes puestos:

- **Coordinador General:** Coordinar las gestiones administrativas y contables del proyecto, seguimiento a las acciones planificadas para cada uno de los objetivos.

- **Coordinador del Programa:** supervisión de las actividades de construcción de la infraestructura, producción de hortalizas, capacitación, asistencia y comercialización. Elaboración de informes técnicos y documentación para Línea de Base.

- **Técnico de campo:** Responsable de producción, promoción, capacitación y evaluaciones intermediarias. Registrar datos de producción de acuerdo con los planes establecidos, control de plagas y enfermedades, preparación de sustratos.

- **Auxiliares de campo:** Apoyo a las actividades diarias, principalmente en labores de manejo de cultivos.

2. Generalidades y origen del proyecto "Producción Comercial de Hortalizas en Invernadero"

La Fundación Cristiana para el desarrollo trabaja actualmente con el programa de "Generación de alternativas económicas para pequeños productores agrícolas y promoción de la sociedad civil rural en tres departamentos de EL Salvador y sus áreas de influencia"; el cual esta funcionando actualmente en los departamentos de Cabañas, Chalatenango y San Miguel.

Consecuentemente, la propuesta surge de los propios beneficiarios, quiénes manifestaron su necesidad de poder desarrollar una actividad productiva rentable en su medio rural, y que a su vez, significara un "atractivo" suficiente

para que los jóvenes permanecieran ocupados en una labor productiva.

Por lo anterior, FUCRIDES, canalizó esta demanda y la hizo llegar al Instituto Tecnológico de Desarrollo Agrario de la Comunidad de Madrid (ITDA), ambos llegaron a la identificación y desarrollo de un proyecto cuya base era la construcción de invernaderos en el Cantón Santa Marta, para el cultivo de hortalizas y capacitación técnica a los agricultores.

En tal sentido, surgió el proyecto denominado "Producción Comercial de Hortalizas en Invernadero", donde se está trabajando en la siembra y mantenimiento de los cultivos de tomate, chile y pepino, esperando que con su comercialización se generen ingresos para la operación independiente de los invernaderos, ya que de momento están siendo operados por los técnicos de la empresa que luego serán traspasado a los agricultores ya capacitados por dichos técnicos.

Al mismo tiempo, el invernadero cumple con la función de centro de investigación, experimentación y validación de nuevas tecnologías y variedades; trabajando con técnicos de instituciones, estudiantes y docentes universitarios en el estudio de diferentes temas propios del sistema de cultivos hidropónicos en invernadero.

3. Generalidades de la estructura y funcionamiento del invernadero

a. Descripción general

La principal razón, por la que actualmente se utiliza el invernadero en la producción de hortalizas radica en la posibilidad que ofrece de adquirir protección directa contra las inclemencias meteorológicas, así como también de conseguir un ambiente climático idóneo con el fin de obtener mayores cosechas y mejorar la calidad.

Como consecuencia de ello, con los invernaderos instalados en Santa Marta, se pretende lograr todas estas ventajas. El invernadero de alta tecnología tiene una superficie total de 600 m², formado por dos naves de perfil gótico con una longitud de 30 mts. y una anchura de 20 mts; así mismo cada nave está prevista de tres ventanas cenitales de 1,2 mts. de anchura y 25 mts. de longitud y el otro de construcción artesanal que básicamente posee las mismas características con una superficie de 150 m².

Por otra parte, los invernaderos tienen un cerramiento de laterales y frentes con malla anti-insectos, una puerta corrediza con antecámara de acceso, además la climatización se realiza mediante dos ventiladores de aire y agua micronebulizada. Otro aspecto a considerar es que se cuenta con un autómata programable que elabora y distribuye la solución hidropónica requerida a través de goteros

autocompensantes y antidrenantes, con caudal unitario de 3 litros/hora, así como también de una computadora que controla la información y el clima del interior de los invernaderos.

Entre otras construcciones realizadas se encuentra una de 80m², subdividida en dos partes, en la primera se encuentra la sala de fertirrigación en la que se alberga el autómata de riego y clima, y la computadora; en la segunda, se encuentra el almacén de materias primas, repuestos y herramientas.

b. Sustrato

El sustrato es un material el cual no contiene nutrientes y se utiliza como un medio de sostén para las plantas, permitiendo que éstas tengan suficiente humedad y espacio para la expansión de la raíz, a dicho sustrato se le agrega una solución nutritiva con los elementos que la planta requiere.

De acuerdo a lo anterior y a las características climáticas de nuestro país, es necesario la utilización de un sustrato de origen mineral, toda vez que por sus características físicas, químicas y fundamentalmente por su facilidad de desinfección, presente una clara ventaja frente a los de origen orgánico; el mejor y más abundante en nuestro país es el que se obtiene mediante el tratamiento físico, molienda y cribado del tipo volcánico, conocido como piedra pómez.

Así mismo, entre las características del sustrato utilizado se encuentra la de poseer un PH neutro o ligeramente ácido, nula capacidad de intercambio catiónico; es decir, sin reacción con la solución hidropónica, almacenamiento de agua y alta porosidad que ocasiona una buena capacidad de aireación.

A fin de garantizar la eliminación de posibles patógenos que hayan podido contaminar el sustrato en todo el proceso, es conveniente la utilización de un desinfectante en el primer llenado, el más común, económico y de demostrada efectividad es el hipoclorito de sodio, pudiendo utilizarse la lejía comercial.

c. Elaboración y manejo de la solución

hidropónica

La solución hidropónica, que salvo raras situaciones, es la única que siempre se aplicará a los cultivos, no es más que una solución en agua, de una escasa proporción de sales nutritivas, en las que están incluidos todos los elementos minerales, que la planta necesita para desarrollarse y producir y la cual debe conservar un cuidadoso equilibrio, dicha operación está encomendada a un autómata el cual también se encarga de la distribución a las horas y volúmenes previamente fijados.

Además, existe una computadora conectada al autómata pero trabajando únicamente a nivel informativo con datos que son procesados mediante programas informáticos específicos.

Por otra parte, son las plantas las que mediante unos sensores o sondas solicitan al autómata el envío de dosis requerida que son atendidas en unos escasos segundos.

Por esa razón, para elaborar las soluciones es necesario que se cuente con cubetas en las que cada una tiene una capacidad de 1000 litros mezclándose los elementos siguientes:

Cubeta No.1	100 kg. De Nitrato calcico 6 Kg. De Microelementos 1,000 litros de agua
Cubeta No.2	50 Kg. De Nitrato potasio 13 Kg. De sulfato potasio 3 Kg. De sulfato magnésico 1,000 litros de agua
Cubeta No.3	50 Kg. De fosfato monoamónico (MAP) 1,000 litros de agua
Cubeta No.4	solución de ácido

d. Sistema de riego

El sistema utilizado para la distribución de la solución hidropónica que la máquina prepara en la sala de fertirrigación es el sistema de riego por goteo, la solución es bombeada hasta la tubería general que recorre la zona de

cabecera del invernadero, el que ha sido subdividido en tres zonas de igual superficie, que pueden recibir tratamiento de riego diferenciado, tanto en duración y volumen como en composición cualitativa y cuantitativa de los abonos. Cada una de estas zonas, dispone de una electroválvula que es accionada por la máquina de riego.

Así mismo, para cada zona se derivan de la tubería general los ramales de distribución en los que van insertados los goteros, uno por cada cubeta, con lo que se garantiza la homogeneidad del suministro de la solución; cada uno de éstos finaliza en una piqueta de aplicación, clavada en el sustrato.

e. Control del clima en el invernadero

e.1 Ventilación natural

Cada invernadero está provisto de tres ventanas cenitales, que evacuan el aire caliente por la zona más alta que es donde tiende a acumularse, la apertura y cierre de las mismas se realiza en forma automática, mediante motorreductores, accionados desde la computadora y con base a temperaturas previamente seleccionadas.

Por otra parte, mediante un anemómetro, al detectarse una velocidad de viento superior a 50 km/h la computadora ordena su cierre.

Así mismo, las ventanas pueden cerrarse de forma automática al detectar el pluviómetro un volumen de lluvia ininterrumpida, cuyo cambio puede ser determinado a voluntad.

e.2 Disminución de radiación Solar

La entrada de la radiación solar se disminuye mediante la instalación de pantallas de sombreo, fabricados por cintas entretejidas de poliéster y aluminio, reflejando éstas últimas, los rayos del sol. Estas pantallas, están subdivididas en varios tramos y normalmente permanecen enrollados, hasta recibir del motorreductor encargado de desplegarlos, la orden correspondiente de la computadora.

Por lo tanto, es importante que entre los diferentes tramos de pantalla, una vez desplegados se mantiene una separación entre 0.60 y 0.90 metros que permitan que el aire caliente, ascienda por ellos y pueda salir por la ventana situadas en el techo.

e.3 Enfriamiento por evaporación de agua

El sistema adoptado de enfriamiento es sencillo y económico, mediante 20 elementos de micronebulización, formado cada uno por dos toberas que van situadas a una altura de 2 mts. y el caudal unitario de 6.0 l/H.

Por consiguiente, es fundamental lograr que las microgotas se evaporen por completo en el aire, sin llegar a mojar el suelo o el cultivo. Para que esto suceda es preciso que durante su

funcionamiento, la temperatura ambiente sea elevada y baja la humedad relativa del aire, en general inferior al 50%.

Por lo tanto, la actuación de las toberas, está regulada por la computadora, de acuerdo a las necesidades previstas. Normalmente comenzará a funcionar cuando la humedad relativa sea inferior al 40% realizando ritmos de 10 segundos de funcionamiento, con paradas intermedias de 1 ó 2 minutos.

4. Análisis del macro y micro ambiente

a. Análisis del Macro ambiente

▪ **Condiciones económicas:** En las últimas décadas la actividad agrícola ha presentado una tendencia decreciente que afecta la economía principalmente en el área rural.

Por esa razón, el Ministerio de Agricultura y Ganadería en conjunto con otras instituciones, ponen en marcha programas y proyectos de reactivación del sector agrícola, especialmente orientados a apoyar a pequeños y medianos agricultores.

En este contexto, FUCRIDES contribuye al desarrollo económico de la población al dotar a las familias campesinas de un medio de producción que les permita obtener ingresos en forma continua, mejorando la economía familiar, así como también disminuir el nivel de consumo de producto importado consumiendo hortalizas de gran variedad y calidad que mejoren la dieta alimenticia.

▪ **Competencia:** está representada por una gran cantidad de pequeños agricultores independientes, así como del mercado de mayoreo la Tiendona que a su vez es abastecido por hortalizas provenientes en su mayoría de Guatemala y Honduras y en menor cantidad de México; cabe recalcar que algunos mayoristas, además de ser comerciantes también son productores de hortalizas cuyas plantaciones se encuentran en Honduras y en algunas ocasiones financian la producción de agricultores salvadoreños bajo la condición de promesa de venta cuando la cosecha esté lista.

▪ **Factor social y cultural:** en nuestro país los titulares de los periódicos los ocupan fenómenos como la pobreza, la delincuencia, las maras, el desempleo, etc. los cuales afectan la estabilidad social de las personas y las empresas, lo que a su vez provoca falta de interés para la inversión en el sector agrícola; además el incremento en las remesas familiares en los últimos años ha provocado que la mayoría de personas no encuentran rentable dedicarse a la agricultura, lo que ha traído como consecuencia el incremento de las importaciones de hortalizas.

Por otra parte, los estilos de vida, valores sociales y creencias influyen de manera positiva o negativa en los gustos y preferencias de los consumidores, que en nuestro caso se ubican en todas las edades, desde niños hasta adultos mayores; sin embargo, actualmente no se ha

desarrollado una cultura de consumo de productos saludables, ya que se adquieren hortalizas basadas en el tamaño, variedad y frescura, sin importar la manera en que son cultivadas.

▪ **Factor político-legal:** en la empresa las personas involucradas en la coordinación del proyecto tienen conocimiento de las leyes que rigen su accionar y entre las cuales se encuentra la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su Reglamento.

Por otra parte, en lo que respecta a la obligación tributaria se encuentra exento del pago de renta según el Art. 6 de la Ley de Renta por ser una institución de utilidad pública. Asimismo, están exentos del pago de IVA.

No obstante, cuando la propiedad de los invernaderos sea transferida a los agricultores y formen ellos una asociación distinta con personalidad jurídica, estarán obligados a cumplir con las disposiciones contenidas en las leyes tributarias.

▪ **Factor tecnológico:** la tecnología es un factor que contribuye a mejorar los procesos productivos y por ende a mantener la calidad de los productos. FUCRIDES, cuenta con la más alta tecnología, para la producción de hortalizas en invernadero a través de la hidroponía, esta tecnología fue proporcionada por FUNDESO, ONG española, así como también

la capacitación del personal para su correcta utilización, lo que ha dado como resultado la obtención de mayor rentabilidad en términos de tiempo, producción y recursos, además del hecho de adaptarse a cualquier tipo de clima y a su utilización en terrenos pequeños.

Por otra parte, dentro de la tecnología utilizada se encuentra: estructura física del invernadero, equipo de fertirrigación, de climatización y, de cultivo y riego.

b. Análisis del Micro ambiente

▪ **Mercado:** se determinó a través de la investigación realizada como mercado meta tentativo los mercados Municipales de Victoria, Dolores, Sensuntepeque e Ilobasco del departamento de Cabañas; Cojutepeque y San Rafael Cedros del departamento de Cuscatlán, y San Martín del departamento de San Salvador por estar ubicados en una ruta cercana a la zona de distribución y posible expansión de los invernaderos. Según los resultados de la investigación las hortalizas con el mayor nivel de demanda son tomate, cebolla, zanahoria, chile, papas y pepino (ver anexo 2, pregunta 2). Finalmente, FUCRIDES, es quien deberá contactar con ellos, a través de los encargados de la comercialización, para llevar a cabo una gestión de venta de hortalizas efectiva.

▪ **Proveedores:** las principales empresas que abastecen a FUCRIDES de semilla, abonos, fertilizantes y otros productos necesarios para el funcionamiento del invernadero son: Inversiones Mata, Semillas S.A. y La Casa del Agricultor.

▪ **Intermediarios:** la empresa no cuenta con intermediarios, ya que su interés es llegar lo más cerca posible al consumidor final.

5. Determinación del mercado meta

El mercado meta de clientes potenciales para hortalizas hidropónicas está conformado por comerciantes de ambos sexos con edades comprendidos entre los 17 y 65 años, solteros (as), casados (as), viudos (as), divorciados (as) y acompañados (as), en su mayoría con un nivel de educación básica con puestos fijos en los mercados de los municipios de Victoria, Dolores, Sensuntepeque, Ilobasco, San Rafael Cedros, Cojutepeque y San Martín.

6. Situación actual de mercadotecnia

a. Descripción del producto

Las hortalizas ofrecidas por FUCRIDES a través del proyecto de "Producción Comercial de Hortalizas en Invernadero" son clasificadas como productos de consumo, las cuales son cosechadas mediante la técnica de hidroponía bajo controles de

calidad e higiene, libre de contaminantes químicos los que los hacen saludable para el consumo.

Entre las hortalizas ofrecidas al mercado se encuentran:

- Tomate: cultivado de la variedad Híbrido H61 que actualmente se distribuye en cajillas plásticas con capacidad de 50 lb. y en forma individual.
- Chile: cultivado de la variedad largo de Reus el cual se distribuye en sacos de 100 ó 150 unidades.
- Pepino: se está cosechando la variedad conocida como Tunder, y es distribuido por cientos.

Actualmente, el producto está siendo comercializado en el centro de producción y en los mercados aledaños de la zona, a nivel de comerciantes con puestos fijos en los mercados municipales de Victoria y Sensuntepeque.

Entre las características en las cuales destacan el producto, según el personal de la empresa se encuentran su calidad, color, sabor, frescura, durabilidad, tamaño, higiene y firmeza. Así mismo, dichas características son requeridas por el mercado.

Los niveles de producción que se están obteniendo de un total de 750 m² que se poseen actualmente son como sigue:

Hortalizas	M² cultivados	Producción semanal	Total
Tomate	400	2 lbs por M ²	800 lbs
Chile	150	0.78 lbs por M ²	117 lbs
Pepino	200	5 unidades por M ²	1,000 und.
Total	750	-	-

De acuerdo a la experiencia obtenida por FUCRIDES, las etapas fenológicas de las hortalizas cultivadas en invernadero son:

Tomate:

3 semanas en semillero

10 semanas en crecimiento y desarrollo

21 semanas de cosecha, aunque el óptimo de cosecha en invernadero es de 25 semanas.

Pepino:

1 semana en semillero

3 semanas de crecimiento y desarrollo

8 a 10 semanas de cosecha

Chile verde:

4 semanas en semillero

10 semanas en crecimiento y desarrollo

21 semanas de cosecha

Por otra parte, FUCRIDES no ha establecido para sus productos una marca, asimismo, no se cuenta con el diseño de empaques y etiquetas.

b. Fijación de precios

El mercado de hortalizas presenta grandes variaciones en cuanto a la tendencia en los niveles de precios, pues éstos

fluctúan constantemente de manera irregular, dependiendo de la estacionalidad y el rendimiento de las cosechas de cada producto; ya que dichos precios, pueden cambiar de un día a otro o inclusive en el mismo día. Según estadísticos del MAG y la DGEA (Dirección General de Economía Agropecuaria) los mejores precios en las hortalizas, se obtienen de mayo a junio y entre septiembre a diciembre.

De acuerdo a la experiencia de los comerciantes de hortalizas dichas variaciones son originadas por los volúmenes ofrecidos en el mercado lo que da como resultado que FUCRIDES fije el precio de las hortalizas basado en la tendencia del mercado mediante una estrategia de precio competitivo.

c. Distribución

El personal de FUCRIDES encargado de la venta de hortalizas son los técnicos de campo, los cuales utilizan un pick-up propiedad de la empresa como medio de distribución para trasladar el producto a los mercados municipales de Victoria y Sensuntepeque al igual que a una tienda ubicada cerca del centro de producción. Por otra parte la frecuencia de visita a los clientes es de dos o tres veces por semana utilizando el siguiente canal: Productor ►Detallista ►Consumidor; ya que el producto es vendido directamente a comerciantes (detallistas) de los mercados municipales, quienes lo trasladan al consumidor final (ver anexo 3, pregunta 15).

d. Promoción

El medio de promoción utilizado por FUCRIDES son descuentos por volúmenes de compra (ver anexo 3, pregunta 19).

e. Estado de la demanda

Según los resultados de las encuestas realizadas a los comerciantes de hortalizas en los mercados municipales, la demanda de las hortalizas hidropónicas se encuentra en un estado de ausencia de demanda; ya que no se han difundido los beneficios de adquirir hortalizas cultivadas bajo esta nueva técnica (ver anexo 2, pregunta 12). Al mismo tiempo, se observó una demanda latente; ya que los consumidores comparten la necesidad de consumir productos saludables y libres de contaminantes.

7. Análisis del ambiente interno de la empresa**a. Recursos financieros**

La producción comercial de hortalizas en invernadero fue financiada por el Instituto Tecnológico de Desarrollo de la Comunidad de Madrid por un monto de \$13,600.00 para la instalación de la infraestructura y \$5,000.00 para financiar la primera cosecha que incluía semilla, abonos, fertilizantes y productos químicos.

b. Recursos humanos

FUCRIDES, cuenta actualmente con personal capacitado en la producción hortícola en invernadero bajo la técnica de hidroponía, ya que los agrónomos involucrados en el proyecto

han participado en capacitaciones impartidas en España, asimismo tuvieron a su cargo la capacitación de los agricultores en el Centro de Producción. En cuanto al área de comercialización no se cuenta con personal dedicado a esa labor; ya que son los mismos técnicos quienes realizan esta actividad, lo que les impide especializarse en esa área.

c. Imagen de la empresa

FUCRIDES, en el marco de la comercialización de hortalizas hidropónicas es una institución poco reconocida, sin embargo está tratando de proyectar una buena imagen a través de la calidad del producto, las técnicas de producción utilizadas y la accesibilidad en los precios.

d. Investigación y desarrollo

Se realiza investigación en cuanto a las técnicas de producción ya que se experimentan distintas clases de variedades de hortalizas para determinar la adaptabilidad y rendimiento de cada variedad a cultivar. No obstante, en el área de mercadotecnia no se cuenta con personal capacitado para el desarrollo de investigaciones.

e. Ubicación

Geográficamente, el Cantón Santa Marta pertenece al municipio de Victoria, departamento de Cabañas, ubicado a 101 Kms. al oriente de San Salvador y a 7 Kms. de Victoria cuyo acceso es a través de una calle de tierra. Su altura sobre el nivel del

mar es de unos 500 mts. con temperaturas cálidas que son lo suficientemente aptas para el sistema de producción hortícola que se persigue.

Por otra parte, la superficie agraria disponible, es de unas 3,500 manzanas, una gran parte de las cuales están cubierta por bosque.

8. Identificación de las amenazas y oportunidades del mercado

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances tecnológicos que incrementen la productividad ▪ Leyes contra la contaminación ambiental ▪ Poder de negociación del personal ▪ Explotar la calidad del producto ▪ Utilización de medios publicitarios ▪ Diversificación del producto ▪ Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero ▪ Incremento de ventas por temporada ▪ Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola ▪ Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratados de libre comercio ▪ Desastres naturales ▪ Nuevos competidores ▪ Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto ▪ Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola ▪ Incremento en costo de materia prima ▪ Competencia desleal ▪ Sobreproducción de hortalizas

9. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación interna entre el personal involucrado en el proyecto ▪ Condiciones de tecnología avanzada en las instalaciones de producción ▪ El proceso productivo de la empresa no daña ni contamina el medio ambiente ▪ Producto libre de contaminantes químicos ▪ Recurso humano capacitado ▪ Aceptación de los productos en el mercado ▪ Calidad del producto ▪ Investigación del mercado de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de ubicación estratégica de la planta de producción ▪ La empresa no posee una imagen reconocida en el mercado ▪ Flexibilidad a las condiciones cambiantes del mercado ▪ No se cuenta con planes de comercialización ▪ Carencia de marca para promover el producto

10. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1:Avances tecnológicos que incrementen la productividad</p> <p>O2:Leyes contra la contaminación ambiental</p> <p>O3:Poder de negociación del personal</p> <p>O4:Explotar la calidad del producto</p> <p>O5:Utilización de medios publicitarios</p> <p>O6:Diversificación del producto</p> <p>O7:Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero</p> <p>O8:Incremento de ventas por temporada</p> <p>O9:Políticas favorables al desarrollo del sector horticola</p> <p>O10:Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1:Tratados de libre comercio</p> <p>A2:Desastres naturales</p> <p>A3:Nuevos competidores</p> <p>A4:Cambios en el Gobierno local que afectan el desarrollo del proyecto</p> <p>A5: Políticas no favorables al desarrollo del sector horticola</p> <p>A6: Incremento en costo de materia prima</p> <p>A7: Competencia desleal</p> <p>A8: Sobreproducción de hortalizas</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1:Comunicación interna entre el personal involucrado en el proyecto</p> <p>F2:Condiciones de tecnología avanzada en las instalaciones de producción</p> <p>F3: El proceso productivo de la empresa no daña ni contamina el medio ambiente</p> <p>F4: Producto libre de contaminantes químicos</p> <p>F5: Recurso humano capacitado</p> <p>F6: Aceptación de los productos en el mercado</p> <p>F7: Calidad del producto</p> <p>F8: Investigación del mercado de hortalizas</p>	<p>Estrategias Ofensivas</p>	<p>Estrategias Defensivas</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1:Falta de ubicación estratégica de la planta de producción</p> <p>D2:La empresa no posee una imagen reconocida en el mercado</p> <p>D3:Flexibilidad a las condiciones cambiantes del mercado</p> <p>D4:Cuenta con planes de comercialización</p> <p>D5:Carencia de marca para promover el producto</p>	<p>Estrategias Adaptativas</p>	<p>Estrategias de Supervivencia</p>

a. Estrategias Ofensivas

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O1: Avances tecnológicos que incrementen la productividad	O2: Leyes contra la contaminación ambiental	O3: Poder de negociación del personal	O4: Explotar la Calidad del producto	O5: Utilización de medios publicitarios	O6: Diversificación del producto	O7:Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	O8: Incremento de ventas por temporada	O9: Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	O10: Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas
F1:Comunicación interna entre el personal involucrado en el proyecto										
F2:Condiciones de tecnología avanzada en las instalaciones de producción						Diversificar la producción para ofrecer mayor variedad de hortalizas a los clientes potenciales				
F3: El proceso productivo de la empresa no daña ni contamina el medio ambiente	Explotar que la tecnología de producción es amigable con el medio ambiente para obtener ventaja sobre la competencia								Aprovechar las políticas de reactivación del agro impulsadas por el MAG para promover el cultivo de hortalizas bajo cubierta plástica	

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O1: Avances tecnológicos que incrementen la productividad	O2: Leyes contra la contaminación ambiental	O3: Poder de negociación del personal	O4: Explotar la Calidad del producto	O5: Utilización de medios publicitarios	O6: Diversificación del producto	O7: Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	O8: Incremento de ventas por temporada	O9: Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	O10: Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas
F4: Producto libre de contaminantes químicos										Buscar apoyo en instituciones educativas cercanas a la zona de producción para difundir los beneficios del cultivo de hortalizas saludables mediante charlas o exposiciones dirigidas por el personal de la empresa
F5: Recurso humano capacitado	Capacitar al personal de la empresa en la utilización de técnicas avanzadas para mejorar la producción									Aprovechar el RRHH. capacitado para la generación de ideas y estrategias que mejoren la comercialización de los productos

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O1: Avances tecnológicos que incrementen la productividad	O2: Leyes contra la contaminación ambiental	O3: Poder de negociación del personal	O4: Explotar la Calidad del producto	O5: Utilización de medios publicitarios	O6: Diversificación del producto	O7: Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	O8: Incremento de ventas por temporada	O9: Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	O10: Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas
F6: Aceptación de los productos en el mercado	De acuerdo a la tecnología utilizada diseñar procesos que minimicen costos que permitan competir vía precio con el fin de incrementar la aceptación de los productos				Estimular al consumidor por medio de productos promocionales con el logotipo de la empresa, con el fin de penetrar en la mente del consumidor		Organización de ferias, exposiciones y otros eventos en conjunto con otras organizaciones del sector hortofrutícola			
F7: Calidad del producto				Establecer un programa de publicidad masiva encaminado a explotar la calidad del producto						
F8: Investigación del mercado de hortalizas										

b. Estrategias Defensivas

AMENAZAS FORTALEZAS	A1: Tratados de libre comercio	A2: Desastres naturales	A3: Nuevos competidores	A4: Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto	A5: Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola	A6: Incremento en costo de materia prima	A7: Competencia desleal	A8: Sobreproducción de hortalizas
F1: Comunicación interna entre el personal involucrado en el proyecto								
F2: Condiciones de tecnología avanzada en las instalaciones de producción	Elevar los volúmenes de producción para ingresar en los mercados que han firmado el TLC							
F3: El proceso productivo de la empresa no daña ni contamina el medio ambiente								
F4: Producto libre de contaminantes químicos								
F5: Recurso humano capacitado				Buscar apoyo en el gobierno local mediante la presentación de propuestas orientadas a mejorar la dieta alimenticia de la población		Realizar negociaciones que permitan establecer un trato preferencial con los proveedores para que no se afecte la producción con el incremento en el costo de la materia prima		
F6: Aceptación de los productos en el mercado								
F7: Calidad del producto			Promover la calidad del producto en cuanto a sus atributos para hacer frente a la competencia				Mantener la calidad de las hortalizas para contrarrestar la competencia	

AMENAZAS FORTALEZAS	A1: Tratados de libre comercio	A2: Desastres naturales	A3: Nuevos competidores	A4: Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto	A5: Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola	A6: Incremento en costo de materia prima	A7: Competencia desleal	A8: Sobreproducción de hortalizas
F8: Investigación del mercado de hortalizas								Planear la producción tomando en cuenta la estacionalidad de las cosechas y sus precios

c. Estrategias Adaptativas

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	O1: Avances tecnológicos que incrementen la productividad	O2: Leyes contra la contaminación ambiental	O3: Poder de negociación del personal	O4: Explotar la calidad del producto	O5: Utilización de medios Publicitarios	O6: Diversificación del producto	O7: Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	O8: Incremento de ventas por temporada	O9: Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	O10: Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas
D1: Falta de ubicación estratégica de la planta de producción			Difundir la ubicación de la planta para potenciarla como centro de venta				Explotar alianzas con otras organizaciones de desarrollo para crear una red de distribución que beneficien a las partes involucradas			Implementar centros de acopio que ayuden a difundir los beneficios del producto y minimizar costos de distribución por mala ubicación
D2: La empresa no posee una imagen reconocida en el mercado				Difundir la calidad del producto para mejorar la imagen de la compañía						

OPORTUNIDADES	O1: Avances tecnológicos que incrementen la productividad	O2: Leyes contra la contaminación ambiental	O3: Poder de negociación del personal	O4: Explotar la calidad del producto	O5: Utilización de medios Publicitarios	O6: Diversificación del producto	O7: Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	O8: Incremento de ventas por temporada	O9: Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	O10: Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas
DEBILIDADES										
D3: Flexibilidad a las condiciones cambiantes del mercado										
D4: No se cuenta con planes de comercialización						Determinar planes de comercialización acordes a la diversidad de las hortalizas				
D5: Carencia de marca para promover el producto				Establecer una marca que pueda ser reconocida por los clientes						

d. Estrategias de Supervivencia

AMENAZAS	A1: Tratados de libre comercio	A2: Desastres naturales	A3: Nuevos competidores	A4: Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto	A5: Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola	A6: Incremento en costo de materia prima	A7: Competencia desleal	A8: Sobreproducción de hortalizas
DEBILIDADES								
D1: Falta de ubicación estratégica de la planta de producción								
D2: La empresa no posee una imagen reconocida en el mercado								
D3: Flexibilidad a las condiciones cambiantes del mercado			Adaptarse a las exigencias de los clientes en cuanto a las características requeridas en las hortalizas para evitar que la competencia tenga posibilidad de atraer nuestro mercado					

AMENAZAS	A1: Tratados de libre comercio	A2: Desastres naturales	A3: Nuevos competidores	A4: Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto	A5: Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola	A6: Incremento en costo de materia prima	A7: Competencia desleal	A8: Sobreproducción de hortalizas
DEBILIDADES								
D4: No se cuenta con planes de comercialización	Diseñar planes de comercialización orientados a mercados extranjeros		Mantener planes de comercialización que permitan disminuir los efectos de nuevos competidores					Elaborar estrategias que permitan contrarrestar competidores desleales
D5: Carencia de marca para promover el producto							Crear y posicionar una marca que identifique los atributos del producto sobre las marcas existentes en el mercado	

D. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que:

- No se cuenta con una comunicación efectiva ya que el personal de la empresa, dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentra, ha interpretado de diferente forma la filosofía empresarial en aspectos como la misión y la visión; sin embargo coinciden en su propósito fundamental el cual es promover la técnica del cultivo mediante la formación de jóvenes agricultores y en la venta de productos a nivel local en el sitio de producción.
- Según los gustos y preferencias de los consumidores del mercado meta se determinó que las hortalizas cumplen con las exigencias de éstos en atributos como: calidad, color, sabor, frescura, durabilidad, tamaño, higiene y firmeza.
- La empresa no utiliza ningún medio publicitario para dar a conocer sus productos.
- La empresa cuenta con la más alta tecnología para la producción de hortalizas hidropónicas en invernadero, la cual le permite llevar a cabo procesos que no dañan ni contaminan el medio ambiente ni los productos.

- El personal de la empresa se ha dedicado a especializarse en el desarrollo de las técnicas hidropónicas, no habiendo asignado personal para labores específicas de comercialización.

- No se cuenta con diversificación del producto ya que actualmente solo se cosecha tomate, chile y pepino pudiéndose explotar otras variedades.

E. RECOMENDACIONES

- Elaborar y difundir documentos que contengan definiciones claras de la misión, visión y los objetivos con el fin de dirigir eficazmente los esfuerzos para lograr resultados positivos.

- Mantener el nivel de calidad de la producción con el propósito de lograr el reconocimiento en el mercado actual.

- Utilizar medios publicitarios como: radios locales, vallas publicitarias y organizar eventos para difundir la calidad y aceptación de los productos.

- Seguir actualizados en las técnicas de producción de hortalizas en invernadero para mantener la calidad en los procesos productivos y lograr con ellos reconocimiento a nivel empresarial.

- Asignar personal capacitado que se dedique a realizar las labores de comercialización.

- Diversificar la producción actual con hortalizas como: cebolla, zanahoria, repollo y papas que según el mercado investigado son los que presentan mayor demanda.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA GENERAR DEMANDA Y DESARROLLO DEL MERCADO DE HORTALIZAS HIDROPÓNICAS CULTIVADAS EN INVERNADERO POR AGRICULTORES DEL CANTÓN SANTA MARTA.

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

1. Objetivo general

Elaborar un plan de mercadotecnia para el proyecto "Producción comercial de hortalizas en invernadero", que genere demanda y desarrollo del mercado de hortalizas hidropónicas.

2. Objetivos específicos

- a. Proponer una filosofía y estructura organizacional para el proyecto, que contribuya a generar demanda y desarrollo del mercado de hortalizas hidropónicas.
- b. Diseñar una mezcla de mercadotecnia que sirva de base para la formulación de un plan de mercadotecnia.
- c. Establecer las estrategias generales y tácticas para el diseño de los planes estratégicos y operativos del proyecto.
- d. Elaborar planes estratégicos y operativos orientados a la consecución de los objetivos del proyecto.

B. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

A continuación se presenta la propuesta de la misión y visión, así como también los objetivos de venta y la estructura organizacional, con el fin de fortalecer el desarrollo del mercado para las hortalizas cultivadas en invernadero.

1. Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de hortalizas cultivadas en invernadero, comprometida con la familia Salvadoreña para mejorar su calidad alimenticia.

2. Visión: Convertirnos en una empresa líder en la distribución de hortalizas cultivadas en invernadero en la zona Paracentral y Metropolitana de San Salvador, utilizando la más alta tecnología para ofrecer productos de mayor calidad.

3. Objetivos de venta

- Incrementar la venta de hortalizas hidropónicas en un 60% para el periodo Septiembre 2006 a Abril 2009.

- Generar un alto nivel de posicionamiento de las hortalizas hidropónicas en la mente del consumidor para incrementar la demanda.

- Mantener la calidad de las hortalizas ofrecidas para atraer a nuevos clientes.

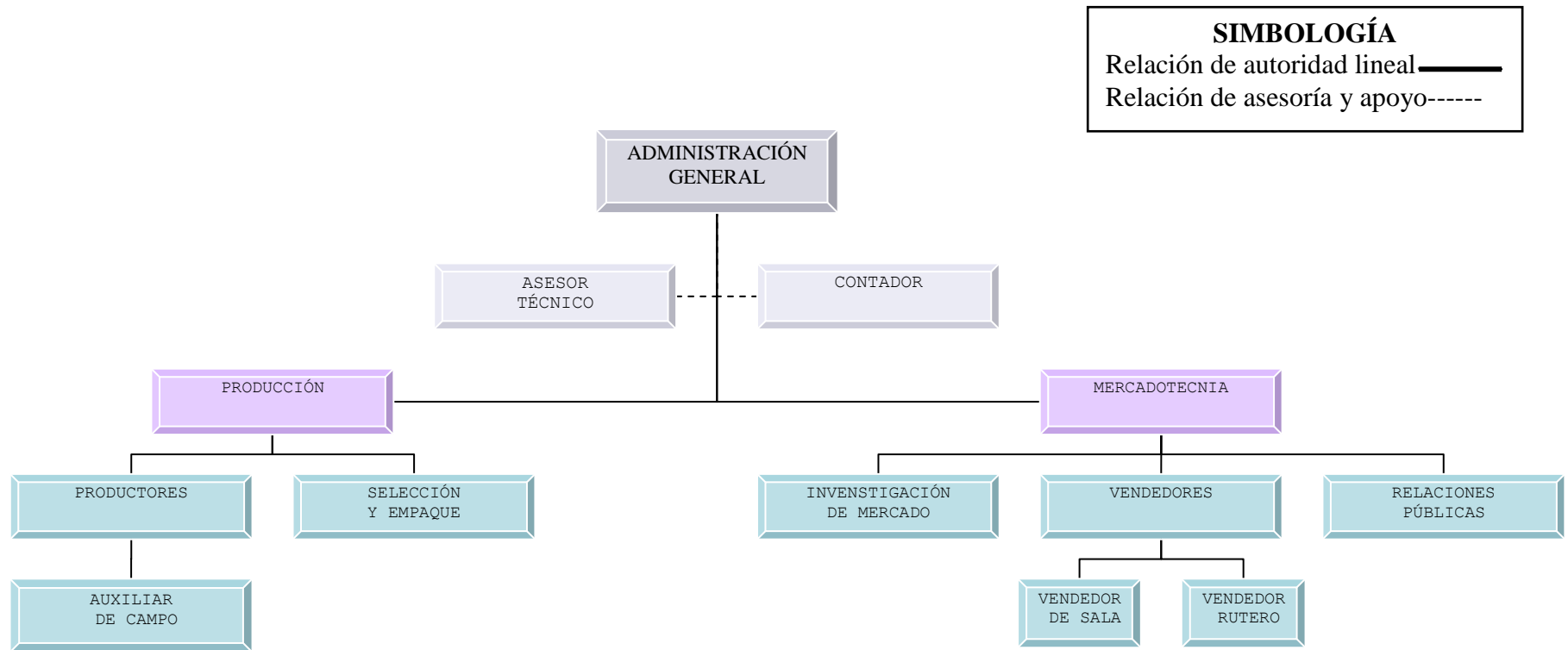
- Reducir los costos de producción mediante el aprovechamiento efectivo de la tecnología que se posee para ofrecer precios competitivos en el mercado.

4. Propuesta de organización

FUCRIDES, actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida para el proyecto, únicamente cuenta con el departamento de producción que incluyen los técnicos y auxiliares de campo, que no tienen la capacidad para realizar las actividades del departamento de mercadotecnia por lo que se propone contratar personal especialmente para realizar la labor de ventas, relaciones públicas e investigación de mercado. Asimismo, dentro del área de producción se debe incluir a personas encargadas de la selección y empaque de las hortalizas para la venta.

Por otra parte, FUCRIDES está a cargo de la administración general de la producción comercial de hortalizas y deberá proporcionar lineamientos necesarios para que los agricultores se involucren en las actividades del cultivo y comercialización, para hacer un manejo efectivo de las operaciones cuando el proyecto pase a sus manos.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL PROYECTO "PRODUCCIÓN COMERCIAL DE HORTALIZAS EN INVERNADEROS"



FUENTE: GRUPO DE INVESTIGACIÓN

La descripción de las funciones de la estructura organizativa propuesta para el proyecto es la siguiente:

a. Administración general

- Administración directa de las operaciones
- Estructurar e implementar las políticas que serán aplicadas para el desarrollo de las actividades
- Elaborar el reglamento interno
- Planificar y ejecutar las actividades
- Coordinar reuniones con el personal

b. Asesor Técnico

- Asesoramiento técnico y seguimiento de la adquisición, transporte y montaje del invernadero
- Control de riesgos en los cultivos
- Capacitación y preparación técnica del personal
- Elaboración de informes

c. Contador

- Registrar las operaciones contables en los libros principales y legales
- Establecer mecanismos de control
- Presentar oportunamente los Estados Financieros

d. Productores

- Responsables de la producción

- Preparación de sustratos
- Control de plagas y enfermedades
- Responsable de vigilar el buen funcionamiento y operatividad de los equipos autómatas e informáticos
- Registrar datos de producción de acuerdo a los planes establecidos
- Seguimiento de datos de producción e incidencia de enfermedades
- Realizar inspecciones continuas en el área de producción

e. Auxiliar de campo

- Apoyo a las actividades diarias, principalmente en labores de manejo de cultivos
- Entutorado del cultivo y podas de manejo
- Cosecha de frutos y manejo post-cosecha
- Mantenimiento y limpieza de equipos
- Limpieza de las instalaciones
- Control de riegos

f. Investigación de mercado

- Realizar investigación de mercado periódicamente
- Elaborar programas publicitarios

g. Vendedores

- Cumplir con las metas de ventas previamente establecidas
- Tomar los pedidos

- Brindar la mejor atención al cliente
- Visitar a los clientes actuales y potenciales para ofrecer los productos.
- Proporcionar información a los clientes sobre los diferentes productos, descuentos, alternativas de compra, precios y demás aspectos relacionados con la venta de productos.
- Notificar al Jefe de Ventas sobre las observaciones e inquietudes de los clientes.
- Participar en los eventos de comercialización de los productos.
- Planificar conjuntamente con el Jefe de Ventas sobre los planes de comercialización.

h. Relaciones públicas

- Encargado de establecer contactos con interesados en promover la salud alimenticia
- Establecer contacto con organizaciones interesados en el desarrollo del sector
- Establecer contacto con proveedores para la compra de materias primas
- Organización de eventos publicitarios

C. MERCADO META

En el capítulo anterior se estableció que el mercado meta de clientes potenciales de hortalizas cultivadas en invernadero está conformado por comerciantes de ambos sexos con edades comprendidas entre los 17 y 65 años, solteros(as), casados (as), viudos (as), divorciados (as) y acompañados (as), en su mayoría con un nivel de educación básica con puestos fijos en los mercados municipales de la zona Paracentral que incluyen los municipios de Victoria, Dolores, Sensuntepeque, Ilobasco, San Rafael Cedros y Cojutepeque; y San Martín de la zona Metropolitana de San Salvador.

Cabe mencionar, que se estudio este mercado meta ya que FUCRIDES tiene proyectada la creación de más invernaderos en las zonas de Sensuntepeque, Victoria y Cantón Santa Marta, por lo que era necesario conocer el nivel de demanda de estos mercados.

Así mismo, se determinó que entre las características del mercado meta se encuentran:

- Los comerciantes prefieren hortalizas con atributos como: tamaño, precio, color, calidad, presentación, variedad, frescura y duración.
- La frecuencia de compra se realiza en su mayoría a diario o cada 2 días, debido a que los productos son perecederos.

- Entre las hortalizas que poseen mayor demanda se encuentran: el tomate, la cebolla, chile, zanahoria, papa y pepino.
- Los precios varían dependiendo de los movimientos que tiene el mercado y se fijan a través de un precio competitivo.

D. ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN Y DESARROLLO DEL MERCADO

De acuerdo a la identificación de oportunidades de crecimiento, FUCRIDES debe implementar estrategias de penetración en el mercado que le permitan incrementar su nivel de ventas. A continuación se presentan las siguientes estrategias:

- Estimular al mercado por medios de productos promocionales con el logotipo de la empresa, con el fin de penetrar en la mente del consumidor.
- Dar a conocer el producto a través de la publicidad no pagada explotando su calidad.
- Crear y posicionar una marca que identifique los atributos del producto sobre marcas existentes en el mercado.
- Ofrecer la producción a precio de mercado, aprovechando que la tecnología utilizada permite reducir costos.

En relación a lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa está interesada en llegar a clientes potenciales se recomienda utilizar las siguientes estrategias de desarrollo del mercado:

- Realizar investigaciones periódicas con el fin de conocer cambios en el mercado de hortalizas y proporcionar información que ayude a incrementar las ventas.
- Establecer contactos con comerciantes en mercados potenciales para ofrecer las hortalizas resaltando su calidad.
- Proporcionar muestras de los productos a fin de incentivar a nuevos clientes a adquirir la producción.

E. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Teniendo en cuenta que la posición de un producto es el lugar que éste ocupa en la mente del consumidor, FUCRIDES, debe posicionar sus productos a través de la diferenciación de las hortalizas explotando que son libres de contaminantes químicos, higiénicos y de excelente calidad, cultivados bajo una tecnología que permite minimizar infecciones, plagas y otros contaminantes, además de atributos como consistencia, durabilidad, tamaño, higiene y firmeza, lo cual asegura que el consumidor mejorará su salud alimenticia al consumir estos productos. Por tal razón, se requiere la elaboración de un slogan, marca y logotipo, el cual se muestra a continuación:



F. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1. Producto

Objetivo: Elaborar estrategias que contribuyan a mantener y mejorar los atributos del producto.

Estrategias:

- Diversificar la producción para ofrecer una mayor variedad de hortalizas haciendo uso de la capacidad instalada, ya que permite alternar la producción.
- Mantener la calidad en la producción de hortalizas.
- Programar la producción tomando en cuenta la estacionalidad de las cosechas y sus precios.
- Satisfacer las exigencias de los clientes en cuanto a las características requeridas en las hortalizas para evitar que la competencia pueda atraer al mercado atendido por la empresa.
- Diseñar la presentación del producto mediante una marca, logotipo y eslogan que pueda ser fácilmente reconocida por los clientes.

- Elevar los volúmenes de producción para abastecer el mercado meta.

2. Precio

Objetivo: Ofrecer al mercado de hortalizas precios competitivos para incrementar la aceptación de los productos.

Estrategias:

- Realizar negociaciones que permitan establecer un trato preferencial con los proveedores para disminuir los efectos que el incremento en el costo de materia prima ejercen sobre la producción.
- Hacer uso efectivo de la tecnología utilizada en el proceso productivo que minimice los costos para poder competir vía precios en el mercado.

3. Plaza

Objetivo: Diseñar canales de distribución efectivos que satisfagan a clientes potenciales.

Estrategias:

- Determinar un punto estratégico para la creación de un centro de acopio que permita minimizar los costos de distribución.

- Hacer llegar el producto a través de un canal directo (productor-comerciante) a fin de disminuir el uso de intermediarios.
- Procurar alianzas con otras organizaciones de desarrollo para crear una red de distribución que beneficie a las partes involucradas.
- Difundir la ubicación de la planta de producción a fin de potenciarla como centro de ventas.

4. Promoción

Objetivo: Dar a conocer el producto e incrementar las ventas mediante el diseño de un plan promocional.

Estrategias:

- Promover el producto a través de ferias, exposiciones y otros eventos en conjunto con otras organizaciones del sector.
- Hacer frente a la competencia dando a conocer la calidad del producto y sus atributos.
- Presentar reportajes televisivos en programas que promuevan el desarrollo empresarial.
- Buscar apoyo en el Gobierno local, mediante la presentación de propuestas enfocadas a mejorar la dieta alimenticia del consumidor.

- Dar a conocer el producto a los clientes proporcionando muestras gratis de las hortalizas a fin de persuadirlas de su calidad.
- Mantener el descuento por volúmenes de compra ofrecidos a los clientes.
- Aprovechar las políticas de reactivación del agro impulsadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería para promover el cultivo de hortalizas en invernadero.
- Buscar apoyo en instituciones educativas cercanas a la zona de producción para difundir el cultivo y consumo de hortalizas saludables.

G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

El plan estratégico para la comercialización de hortalizas cultivadas en invernadero coordinados por FUCRIDES, comprende tres años de aplicación de Septiembre de 2006 a Abril de 2009, y está compuesto por objetivos y estrategias a largo plazo así como los responsables, recursos y tiempo en que se ejecutará cada estrategia.

Por otra parte, el plan operativo, abarca el primer año de aplicación del plan estratégico de mercadotecnia desde Septiembre de 2006 a Abril de 2007, en el cual se establecen objetivos a corto plazo con sus respectivas actividades para lograr cada uno de ellos, también se incluyen: responsables, recursos financieros y los meses en que debe realizarse cada actividad para el cumplimiento de dichos objetivos.

H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS Y ESTADO DE RESULTADOS

Tomando como base datos históricos proporcionados por FUCRIDES, de las operaciones de ventas, costos y gastos de la cosecha 2004-2005, se realizó una proyección monetaria de las operaciones, recursos y actividades requeridas en la determinación del estado de resultados para la ejecución del plan operativo de comercialización de hortalizas cultivadas en invernadero para la cosecha 2006-2007.

**PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO PARA LA COSECHA DICIEMBRE/06 - ABRIL/07
PRODUCCIÓN COMERCIAL DE HORTALIZAS**

CULTIVO DE TOMATE

PERÍODO	DATOS HISTÓRICOS			DATOS PRESUPUESTADOS 2006		
	CANTIDAD LBS.	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD LBS.	PRECIO	TOTAL
DICIEMBRE	6.573,90	\$ 0,29	\$1.906,43	7.888,68	\$ 0,29	\$ 2.287,72
ENERO	6.573,90	\$ 0,29	\$1.906,43	7.888,68	\$ 0,29	\$ 2.287,72
FEBRERO	6.573,90	\$ 0,29	\$1.906,43	7.888,68	\$ 0,29	\$ 2.287,72
MARZO	6.573,90	\$ 0,29	\$1.906,43	7.888,68	\$ 0,29	\$ 2.287,72
ABRIL	6.573,90	\$ 0,29	\$1.906,43	7.888,68	\$ 0,29	\$ 2.287,72
TOTAL	32.869,50	\$ 0,29	\$9.532,16	39.443,40	\$ 0,29	\$11.438,59

CULTIVO DE PEPINO

PERÍODO	DATOS HISTÓRICOS			DATOS PRESUPUESTADOS 2006		
	UNIDADES	PRECIO	TOTAL	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
DICIEMBRE	3,000	\$ 0,09	\$ 270,00	3,600	\$ 0,09	\$ 324,00
ENERO	3,000	\$ 0,09	\$ 270,00	3,600	\$ 0,09	\$ 324,00
FEBRERO	3,000	\$ 0,09	\$ 270,00	3,600	\$ 0,09	\$ 324,00
TOTAL	9,000	\$ 0,09	\$ 810,00	10,800	\$ 0,09	\$ 972,00

CULTIVO DE CHILE

PERÍODO	DATOS HISTÓRICOS			DATOS PRESUPUESTADOS 2006		
	UNIDADES	PRECIO	TOTAL	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
DICIEMBRE	2,600	\$ 0,07	\$ 182,00	3,120	\$ 0,07	\$ 218,40
ENERO	2,600	\$ 0,07	\$ 182,00	3,120	\$ 0,07	\$ 218,40
FEBRERO	2,600	\$ 0,07	\$ 182,00	3,120	\$ 0,07	\$ 218,40
TOTAL	7,800	\$ 0,07	\$ 546,00	9,360	\$ 0,07	\$ 655,20

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
PRODUCCIÓN COMERCIAL DE HORTALIZAS
DEL 1° DE SEPTIEMBRE DE 2006 AL 30 DE ABRIL DE 2007

Ventas		\$13.065,79
tomate	\$11.438,59	
chile	\$ 972,00	
pepino	\$ 655,20	
(-) Costo de lo Vendido		\$ 6.973,28
Materia Prima	\$ 2.351,96	
Mano de Obra	\$ 2.856,00	
CIF	\$ 1.765,32	
(=) Utilidad Bruta		\$ 6.092,51
(-) Gastos de Operación		\$ 4.299,83
Gastos Administrativos	\$ 1.706,25	
Gastos de Distribución	\$ 243,58	
Gastos de venta	\$ 2.350,00	
(=) Utilidad de Operación		\$ 1.792,68

I. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

1. Implementación

La implementación del plan de mercadotecnia para hortalizas cultivadas en invernadero, se realizará de Junio a Agosto del año 2006, contando con la aprobación de la junta directiva de FUCRIDES, para lo cual será necesario describir las actividades y el tiempo en que deberían ser ejecutadas para lograr los objetivos propuestos de dicho plan.

2. Control del plan estratégico de comercialización

Con el propósito de verificar si se alcanzarán los objetivos de venta y la efectiva aplicación del plan operativo de mercadotecnia, el control se realizará mediante las ventas obtenidas antes, durante y después de la ejecución del plan, esto propiciará una base de comparación de las ventas proyectadas entre las ventas reales para determinar resultados y hacer las respectivas correcciones.

3. Cronograma

ACTIVIDAD	RECURSOS			AÑO 2006		
	HUMANOS	TÉCNICOS	FINANCIEROS	Jun	Jul	Agst
- Presentación del documento a la Junta Directiva del FUCRIDES	- Grupo de investigación	- Equipo informático - Informe escrito - Refrigerio	\$50.00			
- Reunión con la coordinación del proyecto para exponer el plan de mercadotecnia	- Grupo de Investigación	- Equipo informático - Informe escrito	\$25.00			
- Aprobación del plan de mercadotecnia	- Junta Directiva y Coordinador del proyecto	- Equipo informático - Informe escrito				
- Exposición del documento a la coordinación y beneficiarios del proyecto	- Grupo de Investigación	- Equipo informático - Informe escrito - Refrigerio	\$90			
- Implementación del plan de mercadotecnia	- Personal de FUCRIDES involucrado	- Informe final				

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

Baca Urbina, Gabriel. (2001). **Evaluación de Proyectos**. (4^a ed.). México: Mc. Graw - Hill Interamericana, S.A. de C.V.

Fischer, L. (1993). **Mercadotecnia**. (2^a ed.). México: Mc. Graw - Hill Interamericana, S.A. de C.V.

Fuentes, J. L. (1991). **Instrucciones para la Agricultura y Ganadería**. (6^a ed.) .México: Editorial Limusa.

Hiebing, R. G. y Cooper, S. W. (1992). **Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia**. Mc. Graw - Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). **Administración. Una Perspectiva Global**. (11^a ed.). México: Mc. Graw - Hill.

Kotler, P. (1996). **Dirección de la Mercadotecnia**. (8^aed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). **Marketing**. (8^aed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.v.

Schoell, W. F. y Gaultinan, J. P. (1991). **Mercadotecnia**. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Stanton, J. W., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2000). **Fundamentos de Marketing**. (11^a ed.). México: Mc. Graw - Hill.

Stoner, J. A. y Freeman, R. E. (1996). **Administración**. (6^a ed.). Mexico: Prentice Hall.

Toovey, F. W. (1967). **Invernaderos Comerciales: Construcción y calefacción**. España: Editorial Acribia.

Valadez López, Artemio. (2001). **Producción de Hortalizas**. México: Noriega Editores.

Zikmund, W. y D'ámico, M. (1993). **Mercadotecnia**. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.

Tesis

Campos Handal, Karla Lisbeth y otros. (2003). **Plan Estratégico de Mercadotecnia para Incrementar la Demanda de los Kioscos Metrópoli, del distrito #4 de la Alcaldía Municipal de San Salvador**. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas.

Leyes

Diario Oficial. N° 238. Tomo 333. Decreto Legislativo N° 894. **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**. (1996, Noviembre).

Diario Oficial. N° 153. Tomo 336. Decreto Ejecutivo N° 78.
**Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines
de Lucro.** (1997, Agosto).

Sitios Web

<http://www.wikipedia.org/wiki/hidroponia>

<http://www.wikipedia.org/wiki/ong>

<http://www.odi.ucr.ac.cr/crisol>

Otros

Carta de las Naciones Unidas. (1945).

Inter-American Foundation. (1990). **El Rol de las
Organizaciones no Gubernamentales.** América Latina.

ANEXOS

ANEXO 1



PRUEBA CUALITATIVA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

CUESTIONARIO DIRIGIDO A: COMERCIANTES DE HORTALIZAS

FUCRIDES con el apoyo de Estudiantes Egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador está realizando un proyecto de investigación sobre la “Comercialización de Hortalizas Hidropónicas cultivadas en Invernadero” y necesita conocer sus preferencias de compra, a fin de determinar el nivel de aceptación de estos productos. Razón por la cual estamos solicitando su amable colaboración contestando las preguntas que se presentan a continuación.

I. DATOS GENERALES

Sexo: Femenino Masculino

Edad:

Menos de 15 <input type="checkbox"/>	De 45 a 55 <input type="checkbox"/>
De 15 a 25 <input type="checkbox"/>	De 55 a 65 <input type="checkbox"/>
De 25 a 35 <input type="checkbox"/>	De 65 a más <input type="checkbox"/>
De 35 a 45 <input type="checkbox"/>	

Estado civil:

Soltero (a) <input type="checkbox"/>	Acompañado (a) <input type="checkbox"/>
Casado (a) <input type="checkbox"/>	Viudo (a) <input type="checkbox"/>
Divorciado (a) <input type="checkbox"/>	

Nivel académico:

De 1° a 3° Grado <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>
De 4° a 6° Grado <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>
De 7° a 9° Grado <input type="checkbox"/>	Nivel Superior <input type="checkbox"/>

Promedio diario de venta de hortalizas:

Menos de \$100.00 <input type="checkbox"/>	De \$200.00 a \$250.00 <input type="checkbox"/>
De \$100.00 a \$150.00 <input type="checkbox"/>	Más de \$250.00 <input type="checkbox"/>
De \$150.00 a \$200.00 <input type="checkbox"/>	

Municipio: _____

II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuáles hortalizas compra con mayor frecuencia?

Tomate Pasta

Tomate Mesa

Chile

Pepino

Berenjena

Ejotes

Papas

Zanahoria

Rábanos

Remolacha

Pipían

Loroco

Camote

Yuca

Cebolla

Lechuga

Otros, Especifique: _____

2. ¿Conoce sobre la producción de hortalizas cultivadas en invernadero bajo técnicas hidropónicas?

Si

No

Si su respuesta es NO pase a la pregunta #4

3. ¿Compra actualmente esta clase de hortalizas?

Si

No

Si su respuesta es NO conteste la pregunta #4

4. ¿Le gustaría obtener información acerca de hortalizas cultivadas en invernadero bajo técnicas hidropónicas?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMERCIANTES DE HORTALIZAS EN MERCADOS MUNICIPALES

1. ¿Cuánto tiempo tiene de tener el puesto?

Mercados Rango	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	%
Menos de 1 año		4		1		1		6	4,69
1-5 años		13		12	15	15		55	42,97
6-10 años		3	2	3	3	9	1	21	16,41
11-15 años	1	1		2	4	11		19	14,84
16-20 años		2		1	1	5		9	7,03
21-25 años	1			1	1			3	2,34
26-30 años		3			1	2		6	4,69
31-35 años									0,00
36-40 años					1			1	0,78
Más de 41 años									0,00
No contestó		1		2	2	3		8	6,25
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: El rango de tiempo que presenta la mayor frecuencia es el comprendido entre uno y cinco años con un 42.97%, este porcentaje representa la experiencia que poseen los vendedores de hortalizas en su respectivo mercado; luego le sigue el rango de seis a diez años con un 16.41%; otro 14.84% entre once y quince años siendo éstos los de mayor representatividad.

2. ¿Cuáles hortalizas compra con mayor frecuencia?

Mercados Alternativas	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	%
Tomate	2	27	2	22	28	44	1	126	98,44
Chile	2	23	2	19	22	34	1	103	80,47
Pepino	2	18	2	10	17	19	1	69	53,91
Ejote	2	16	0	10	14	11	1	54	42,19
Papas	1	23	2	17	21	14	1	79	61,72
Zanahoria	2	18	1	17	22	21	1	82	64,06
Cebolla	2	23	2	22	26	32	1	108	84,38
Lechuga	2	15	0	7	19	7	1	51	39,84
Repollo	1	10	2	9	13	16	1	52	40,63
Güisquil	0	4	0	7	3	7	1	22	17,19
Pipian	1	4	0	1	3	6	0	15	11,72
Berenjena	0	2	0	0	3	2	0	7	5,47

n = 128

Comentario: La hortaliza que se compra con mayor frecuencia en los mercados investigados es el tomate representado por un 98.44%; un segundo lugar lo ocupa la cebolla con el 84.38%, seguido del chile con el 80.47% de la población, luego la zanahoria, las papas y el pepino con un 64.06%, 61.72% y 53.91% respectivamente. Aunque en los diferentes mercados varían las posiciones de dichas hortalizas son las mencionadas las que en resumen obtuvieron la mayor frecuencia.

3. ¿Cada cuánto tiempo compra hortalizas?

Mercados Alternativas	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	%
Diario		7	2	2	10	32		53	41,41
Cada 2 días		4		5	8	9		26	20,31
Cada 3 días		9		3	8	3		23	17,97
Cada 4 días		1		0	1	2		4	3,13
Cada 5 días		1		4	1			6	4,69
Semanal	2	5		8	0		1	16	12,50
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

n = 128

Comentario: Del 100% de los encuestados un representativo 41.41% manifestó comprar sus hortalizas a Diario, otro 20.31% lo hacen

cada dos días, un 17.97% las compran cada tres días, un 12.5% cada semana. Ocupando porcentajes menores cada cuatro y cinco días con un 3.12% y 4.69% respectivamente. Lo anterior muestra que la frecuencia de compra de hortalizas que más utilizan los mercados investigados es la diaria y en segundo lugar la de cada dos días. Cabe mencionar que en lugares como Dolores y Victoria hacen la compra semanal debido a la distancia que los separa del centro de mayoreo ya que los volúmenes demandados en dichas zonas son en menor cantidad.

4. ¿Cuáles son los días preferibles para comprar hortalizas?

Mercados Alternativas	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	Fr	%
Lunes		4		12	7	3		26	20,31
Martes	2	9		4	4	3		22	17,19
Miércoles		2		5	6	4		17	13,28
Jueves		5		4	5	1		15	11,72
Viernes		8		6	6	7		27	21,09
Sábado		5		7	8	12	1	33	25,78
Domingo		5		0	5	7		17	13,28
Todos los días		7	2	2	10	28		49	38,28
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: Un 38.28% de la población encuestada afirma comprar las hortalizas todos los días, dicha población está representada por los mercados de Sensuntepeque, Cojutepeque, San Martín, Ilobasco y San Rafael, esto depende de los volúmenes diarios de venta de cada puesto y de la variación de precios, además consideran que la frescura es un factor determinante para la venta de hortalizas. Un 25.78% prefiere comprar el día sábado, un 20.31% el día lunes y un porcentaje de 21.09% el viernes. En los distintos mercados existe un "día de plaza" que es cuando hay

mayor comercialización en cada puesto y por ende el día que se tendrán mejores expectativas de vender el producto.

5. ¿Qué cantidad de hortalizas compra semanalmente y cuál fue su último precio?

TOMATE

Mercados Cajillas	Victoria		Sensuntepeque		San Rafael		Ilobasco		Cojutepeque		San Martín		Dolores		Total		
	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	%	Cant Sem.
1			10	10					3	3	1	1			14	10.94	14
2			5	10			3	6	4	8	7	14			19	14.84	38
3			3	9			6	18	2	6	5	15	1	3	17	13.28	51
4			4	16			4	16	1	4	2	8			11	8.59	44
5	1	5	3	15			4	20	3	15	4	20			15	11.72	75
6	1	6	1	6			5	30	4	24	1	6			12	9.38	72
7					2	14			4	28	11	77			17	13.28	119
8			1	8					3	24	1	8			5	3.91	40
10									1	10	3	30			4	3.13	40
14									2	28					2	1.56	28
12											1	12			1	0.78	12
15											1	15			1	0.78	15
16											1	16			1	0.78	16
21											2	42			2	1.56	42
30											1	30			1	0.78	30
35											1	35			1	0.78	35
No contestó									1		4	0			5	3.91	0
Total	2	11	27	74	2	14	22	90	28	150	46	329	1	3	128	100	671

Comentario: En general el tomate es la hortaliza de mayor comercialización y se vende en mayores volúmenes en el mercado de San Martín, el cual consume un aproximado de 329 cajillas de tomate en una semana. A éste le sigue el mercado de Cojutepeque con 150 cajillas y el de Ilobasco con 90, constituyendo éstos, mercados potenciales para dirigir la producción.

PEPINO

Mercados Cientos	Victoria		Sensuntepeque		San Rafael		Ilobasco		Cojutepeque		San Martín		Dolores		Total		
	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	%	Cant Sem.
25									2	50			1	25	3	2.34	75
50	1	50	3	150			3	150	5	250	1	50			13	10.16	650
75							1	75							1	0.78	75
100	1	100	12	1200	1	100	4	400	6	600	2	200			26	20.31	2600
150			1	150	1	150	2	300	2	300					6	4.69	900
200			2	400			3	600	2	400	5	1000			12	9.38	2400
300			1	300					1	300	5	1500			7	5.47	2100
350									1	350					1	0.78	350
400											3	1200			3	2.34	1200
600											1	600			1	0.78	600
700											1	700			1	0.78	700
No contestó			8				9		9		28				54	42.19	0
Total	2	150	27	2200	2	250	22	1525	28	2250	46	5250	1	25	128	100	11650

Comentario: El mercado que presenta la mayor demanda de pepinos es el mercado de San Martín pues se determinó que la cantidad comprada semanalmente es de 5,250 pepinos, seguido del mercado de Cojutepeque que representa el segundo lugar con 2,250 pepinos semanales, luego el mercado de Sensuntepeque con 2,200 unidades, así mismo el mercado de Ilobasco vende 1,525 unidades; siendo estos los mercados con mayores volúmenes de venta.

CHILE

Mercados	Victoria		Sensuntepeque		San Rafael		Ilobasco		Cojutepeque		San Martín		Dolores		Total		
	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	Cant Sem.	Fr	%	Cant Sem.
25					1	25									1	0.78	25
50							1	50	3	150	1	50			5	3.91	250
100	1	100	15	1500	1	100	8	800	9	900	10	1000	1	100	45	35.16	4500
150			2	300			3	450							5	3.91	750
200			5	1000			4	800	3	600	5	1000			17	13.28	3400
250							1	250							1	0.78	250
300	1	300					2	600	2	600	4	1200			9	7.03	2700
400									1	400	1	400			2	1.56	800
500									1	500	3	1500			4	3.13	2000
600											2	1200			2	1.56	1200
700									2	1400	7	4900			9	7.03	6300
1000											1	1000			1	0.78	1000
No contestó			5				3		7		12	0			27	21.09	0
Total	2	400	27	2800	2	125	22	2950	28	4550	46	12250	1	100	128	100	23175

Comentario: La cantidad más alta comprada de chiles por semana la presenta el mercado de San Martín con 12,250 chiles, un equivalente a 122.5 cientos (chiles de tamaño mediano), luego está el mercado de Cojutepeque con un volumen de compra de 45.5 cientos; seguido del mercado de Ilobasco con 29.5 cientos. También, se observó que los clientes muestran una tendencia a preferir chiles de tamaño mediano.

PRECIOS PROMEDIOS

Mercados	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total
	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.	Precio Prom.
Alternativas								
Tomate Pasta	\$14	\$15	\$15	\$20	\$14	\$13	\$9	\$14
Pepino	\$11	\$9	\$10	\$12	\$10	\$10	\$10	\$10
Chile	\$10	\$12	\$9	\$14	\$11	\$11	\$11	\$11

Comentario: Los precios promedios registrados en los mercados investigados fueron de \$14.00 para el tomate, cuya unidad de medida es la cajilla de aproximadamente 50 Lbs., \$10.00 para el ciento de pepino y finalmente de \$11.00 para el ciento de chile.

6. Mencione el precio más alto y el más bajo al cual ha obtenido las siguientes hortalizas

Mercado	Victoria		Sensuntepeque		San Rafael		Ilobasco		Cojutepeque		San Martín		Dolores		Total	
	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.	Alto Prom.	Bajo Prom.
Tomate	\$20	\$11	\$20	\$11	\$18	\$12	\$22	\$12	\$18	\$10	\$18	\$9	\$15	\$9	\$19	\$11
Pepino	\$14	\$7	\$13	\$8	\$11	\$5	\$13	\$7	\$12	\$6	\$13	\$5	\$10	\$5	\$12	\$6
Chile	\$15	\$9	\$13	\$8	\$17	\$8	\$15	\$8	\$13	\$7	\$14	\$7	\$18	\$7	\$15	\$8

Comentario: Los precios de las hortalizas varían considerablemente todo el año dependiendo de la estacionalidad del producto y de la oferta disponible en cada plaza que se comercializa, de acuerdo a ello los precios más altos del tomate en el año ha sido de \$22.00 por cada ciento en Ilobasco, seguido de Ciudad Victoria y Sensuntepeque con \$20.00 y el precio más bajo registrado ha sido de \$9.00 en los mercados de San Martín y Ciudad Dolores, por otra parte el pepino tiene un comportamiento bastante similar en los mercados, registrándose el precio más alto en Ciudad Victoria que es de \$14.00 y el precio más bajo ha sido de \$5.00 en mercados como San Rafael, San Martín y Dolores; también el chile tiene un precio promedio más bajo de \$5.00 el ciento y el precio promedio más alto de \$8.00.

7. ¿Qué características le son importantes al momento de comprar sus hortalizas?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Tamaño		8		3	12	10	1	34	26.56
Color		6		9	3	5		23	17.97
Sabor					1			1	0.78
Precio		10	2	15	12	14		53	41.41
Calidad	1	2			2	7		12	9.38
Marca								0	0
Presentación	1	4			10	19		34	26.56
Variedad		6		9				15	11.72
Slogan								0	0
Sello Sanidad								0	0
Fresco		9		7	6	10		32	25
Bonito					1	4		5	3.91
Duración					1	1		2	1.56

n = 128

Comentario: Del total de comerciantes de hortalizas en mercados municipales encuestados, el 41.41% opina que la característica más

importante al momento de comprar hortalizas es el precio; ya que de ello depende que puedan dar una buena oferta a sus clientes y tener las ganancias deseadas. Luego un respectivo 26.56% sostuvo que es el tamaño y la presentación del producto lo que les permite decidir la compra; otro 25% de la población prefiere que las hortalizas estén frescas. Cabe mencionar que para este tipo de comerciantes; características como el sello de sanidad, el slogan o la marca no son primordiales.

8. ¿Cuenta con proveedores permanentes?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Si		10			5	32		47	36.72
No	2	17	2	22	23	14	1	81	63.28
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: El 63.28% de los comerciantes de hortalizas no cuentan con proveedores permanentes; ya que manifiestan comprar a quien les hace una mejor oferta, dependiendo del precio, duración y frescura del producto, razón por la cual son un importante mercado potencial al cual dirigir las estrategias de comercialización.

9. ¿De qué manera le distribuyen su producto?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Se lo llevan		17		12	7	31		67	52.34
Usted lo va a traer	2	10	2	10	21	15	1	61	47.66
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: Los mercados de Sensuntepeque, Ilobasco y San Martín representan un 52.34% de la población a la cual le llevan el producto hasta el lugar de venta; procedentes en gran parte del mercado de mayoreo La Tiendona y en menor proporción por pequeños agricultores de las zonas aledañas a estos mercados. Luego, un 47.66% representado por el mercado de Ciudad Victoria, San Rafael

Cedros, Ciudad Dolores y el mayor porcentaje de Cojutepeque que van a traer las hortalizas lo hacen generalmente en el mercado de mayoreo La Tiendona. Cabe mencionar que los intermediarios que distribuyen las hortalizas en las plazas adicionan el costo por transporte al precio de venta, es decir, que mientras más alejado se encuentre el lugar de destino mayor será el precio pagado.

10. ¿Cuál es el lugar de procedencia de las hortalizas que le proveen?

Mercado	Victoria			Sensuntepeque			San Rafael Cedros			Ilobasco			Cojutepeque			San Martín			Dolores			Total					
	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate	Chile	Pepino	Tomate		Chile		Pepino	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
La Tiendona	1	1	1	21	8	4	1			12	10	4	17	3	2	34	24	17	1	1	1	87	67,97	47	36,72	29	22,66
San Ramón													5	1	3							5	3,91	1	0,78	3	2,34
Candelaria													1		3							1	0,78	-	-	3	2,34
Monte San Juan													3	2								3	2,34	2	1,56	-	-
Zona					5	3				2	1	1	5	10	8	1	5	5				8	6,25	21	16,41	17	13,28
San Cristóbal															1							-	-	-	-	1	0,78
San Isidro										2	1	4										2	1,56	1	0,78	4	3,13
Cojutepeque				3	2	8	1	1	2	7	5	2					3	2				11	8,59	11	8,59	14	10,94
San Rafael										1												1	0,78	-	-	-	-
Sensuntepeque												1										-	-	-	-	1	0,78
Guayabo												1										-	-	-	-	1	0,78
Las Pilas	1															5		2				6	4,69	-	-	2	1,56
El Limón																2						2	1,56	-	-	-	-
Istahua																1						1	0,78	-	-	-	-
San Vicente																		1				-	-	-	-	1	0,78
San Agustín																1						1	0,78	-	-	-	-
Mcd. Central																1						1	0,78	-	-	-	-
Citalá																1						1	0,78	-	-	-	-
La Unión	1																					1	0,78	-	-	-	-
Zapotitan			1																			-	-	-	-	1	0,78
Victoria				1	3	1																1	0,78	3	2,34	1	0,78
Rojas					7	5																-	-	7	5,47	5	3,91
Suchitoto					1	2																-	-	1	0,78	2	1,56
No contestó		1		2	1	4					5	9		6			14	19				1	0,78	34	26,56	43	33,59

n = 128

Comentario: La mayor parte de las hortalizas comercializadas provienen del mercado de mayoreo La Tiendona, aunque también son abastecidos en menor proporción por pequeños agricultores independientes de las zonas aledañas entre ellos lugares como: Rojas, San Isidro, entre otros. Un aspecto importante es que las hortalizas comercializadas en La Tiendona provienen en gran parte de países como Honduras, Guatemala y en una menor cantidad de México; también, La Tiendona es el centro de acopio del país y en él inicia la cadena de comercialización de las zonas investigadas.

11. ¿Cuál es la forma de pago del producto?

Mercado Hortaliza	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Crédito		7			1	14		22	17.19
Contado	2	20	2	20	25	28	1	98	76.56
Ambas				2	2	4		8	6.25
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: Del total de puestos encuestados un representativo 76.56% dijo comprar las hortalizas al contado y un mínimo 17.19% respondió que compraban las hortalizas con algún tipo de crédito; el tiempo que les ofrecen para el pago de las hortalizas varían desde horas (pagar el mismo día por la tarde), hasta semanas (según vendan así van abonando); y finalmente un 6.25% dijo utilizar ambos tipos de pago.

12. ¿Ha escuchado sobre la producción de hortalizas en invernadero?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Si	2	3		1	5	10		21	16.41
No		24	2	21	23	36	1	107	83.59
Total	2	27	2	22	28	46	1	128	100

Comentario: Del 100% de las personas encuestadas el 83.59% no conoce sobre la producción de hortalizas en invernadero, mientras que el restante 16.41% manifestaron tener conocimiento de esta producción. Lo anterior representa una desventaja, ya que se tendrá que asignar mayores esfuerzos para dar a conocer los beneficios del consumo de hortalizas cultivadas en invernadero.

13. ¿Está vendiendo actualmente este producto?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Si	1	1	2	1		5	23.81
No	1	2	3	9	1	16	76.19
Total	2	3	5	10	1	21	100

Comentario: Del total de las personas que manifestaron que tenían conocimiento sobre la producción de hortalizas en invernadero; el 23.81% actualmente está vendiendo este tipo de hortalizas, mientras que el 76.19% vende hortalizas cultivadas a campo abierto.

13.a. ¿Cuáles hortalizas vende?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	Cojutepeque	San Martín	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Tomate	1	1	1		3	60
Pepino	1				1	20
Perejil			1		1	20
Chile		1			1	20
Pipian				1	1	20

n = 5

Comentario: Del 23.81% de los encuestados que contestaron que vendían actualmente hortalizas de invernadero, un 60% respondió que vende tomates; otro 20% dijo que pepino, porcentajes iguales presentaron el perejil, el chile y el pipian.

14. ¿Le gustaría vender este tipo de hortalizas?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Si	1	19		18	18	42	1	99	80.49
No		7	2	4	8	3		24	19.51
Total	1	26	2	22	26	45	1	123	100

Comentario: De acuerdo a la investigación de campo realizada, la mayoría de los comerciantes de hortalizas en mercados municipales están interesados en vender hortalizas de invernadero, lo cual indica que constituyen un mercado potencial para la comercialización de este tipo de hortalizas.

15. ¿Cuáles hortalizas le gustaría vender?

Mercado	Victoria	Sensuntepeque	San Rafael	Ilobasco	Cojutepeque	San Martín	Dolores	Total	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.	%
Tomate	1	10		9	15	21	1	57	44.53
Chile	1	8		5	6	16		36	28.13
Pepino		6		1	3	5		15	11.72
Cebolla		2			2	13	1	18	14.06
Repollo	1				8	5		14	10.94
Lechuga		1			5	6		12	9.38
Pipian						2		2	1.56
Zanahoria					3	3		6	4.69
Coliflor					2			2	1.56
Berenjena						1		1	0.78
Papa		1			3	1		5	3.91
Ejote		1			1	1		3	2.34
Güisquil					2			2	1.56
Berro						2		2	1.56
Rábano						5		5	3.91
De todo		4				6		10	7.81
Depende		5			4	10		19	14.84
Variado				8	3			11	8.59

n = 128

Comentario: De acuerdo a las personas que manifestaron estar interesadas en vender las hortalizas en invernadero, entre las que poseen un mayor porcentaje se encuentran: el tomate con 44.53%, el chile un 28.13%, la cebolla un 14.06%, seguido del pepino con un 11.72%, siendo éstos los más relevantes.

ANEXO No. 3**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROYECTO DE
"PRODUCCIÓN COMERCIAL DE HORTALIZAS EN INVERNADERO"**

1. ¿Conoce usted la misión del proyecto?

Alternativa	Fr.	%
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: La mayoría de los empleados de FUCRIDES dicen conocer la misión del proyecto por lo que se determina que está trabajando con planteamientos claramente definidos.

¿Cuál es?

Alternativa	Fr.	%
Promover el cultivo bajo cubierta plástica y fertirrigación o hidroponía mediante la formación de jóvenes agricultores agro-emprendedores que establezcan sus unidades productivas	2	40
Fortalecimiento de la sociedad civil, mediante la transferencia de nuevas tecnologías de producción	1	20
No respondió	2	40
Total	5	100

Comentario: El 40% tiene claro que la misión del proyecto es promover el cultivo en invernadero mediante la formación de jóvenes agricultores emprendedores de la zona que se interesen por formar sus propias unidades productivas, otro 20% sostiene que la misión es el fortalecimiento de la sociedad civil, mediante la transferencia de nuevas tecnologías y finalmente existe otro porcentaje que no la conoce por lo que se concluye que no se han establecido en medios escritos.

2. ¿Conoce usted la visión del proyecto?

Alternativa	Fr.	%
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: Según los resultados de la investigación la mayor parte de los encuestados conocen la visión del proyecto, lo cual es importante porque define hasta dónde se quiere llegar.

¿Cuál es?

Alternativa	Fr.	%
Promover los cultivos bajo cubierta plástica	1	20
El desarrollo de la hidroponía en El Salvador	1	20
Asociatividad de los productores	1	20
Formar jóvenes agricultores con capacidad asociativa para la producción de hortalizas de invernadero	1	20
No contestó	1	20
Total	5	100

Comentario: De acuerdo a la investigación realizada se observa que de las personas que conocen la visión de la empresa, ninguna de ellas la conceptualiza de igual manera, generando que cada uno guíe sus esfuerzos a la consecución de resultados diferentes.

3. ¿Cuáles son los objetivos de comercialización a corto y a largo plazo del proyecto?

Objetivo	Alternativa	Fr.	%
Corto Plazo	Venta de productos a nivel local en el sitio de producción y población vecina	2	40
	Identificar la capacidad de la demanda en poblados de la zona	1	20
	Sacar la producción de noviembre y diciembre	1	20
	Generar ingresos económicos para el funcionamiento del centro	1	20
	No contestó	1	20

n = 5

Comentario: De la población encuestada un 40% coincide en que el objetivo a corto plazo de la organización es vender los productos lo más cercano posible al lugar de producción, esto debido a los volúmenes actuales de producción, ya que no son suficientes para abastecer mercados con mayor demanda. Los comentarios del resto se encuentran orientados a identificar la capacidad demandada de la población cercana al invernadero y al autofinanciamiento del centro.

Objetivo	Alternativa	Fr.	%
Largo Plazo	Distribuir el producto en supermercados y restaurantes	2	40
	Venta del producto en el mercado nacional	1	20
	Formular la demanda para volúmenes mayores al extenderse la producción en invernadero	1	20
	Establecer canales de comercialización con mercados de calidad	1	20
	No contestó	1	20

n = 5

Comentario: Entre los objetivos a largo plazo el que más destaca con un 40% es poder distribuir el producto a supermercados y restaurantes, cabe señalar que ésta es la visión de los coordinadores del proyecto; el resto está enfocado a expandir la producción identificando volúmenes demandados y canales óptimos de comercialización para distribuirlos en el mercado nacional.

4. ¿Qué puesto (s) son los encargados de la comercialización?

Alternativa	Fr.	%
Técnicos de Campo	3	60
Auxiliares de Campo	1	20
No contestó	1	20
Total	5	100

Comentario: La función de comercialización es realizada por el personal encargado del funcionamiento del invernadero, que son los técnicos y los auxiliares de campo.

5. ¿Recibe el personal encargado de la comercialización capacitación?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Comentario: Del total de encuestados hay un 80% que afirma no recibir capacitación y un 20% sostuvo que sí la recibe, lo que demuestra que no se cuenta con personal apto para la labor de ventas.

6. ¿En cuáles de las siguientes áreas recibe capacitación?

Alternativa	Fr.	%
Ventas	1	50
Publicidad	0	0
Promoción	1	50
Otros	0	0

n = 1

Comentario: La persona que afirmó que se recibe capacitación dijo hacerlo en el área de ventas y de promoción.

7. ¿Qué tipo de políticas se tienen en la empresa?

Alternativa	Fr.	%
Ventas	1	20
Producción	4	80
Financiera	0	0
Total	5	100

Comentario: Un 80% de la población encuestada respondió que la empresa tiene políticas para el área de producción, en cuanto a

cultivar las hortalizas de mayor demanda en el mercado o las clases de hortalizas que los consumidores prefieren, y un 20% dijo que tienen políticas en el área de ventas como lo son las ventas únicamente al contado.

8. ¿De qué forma se lleva a cabo la comercialización del producto?

Alternativa	Fr.	%
Contado	5	100
Crédito	0	0
Total	5	100

Comentario: El 100% de la población encuestada dijo que la forma como se lleva a cabo la comercialización del producto es al contado.

9. De las siguientes hortalizas enumérelas en orden de importancia según su rentabilidad

ALTERNATIVA	1er. Lugar		2°. Lugar		3er. Lugar		4°. Lugar	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Tomate de mesa	4	80						
Tomate de pasta			4	80				
Chile					2	40	2	40
Pepino					2	40	2	40
No contestó	1	20	1	20	1	20	1	20
Total	5	100	5	100	5	100	5	100

Comentario: Los datos obtenidos de la investigación de campo muestran que el tomate de mesa es la hortaliza que representa la mayor rentabilidad; seguido del tomate de pasta con un segundo lugar, debido a su alto consumo en los mercados; luego para el caso del pepino y del chile fueron clasificados como tercero y cuarto lugar en cuanto a importancia según su rentabilidad.

10. ¿Cuál es el volumen de venta semanal de las hortalizas que se le presentan a continuación?

Hortaliza	Cantidad
Tomate	800 lbs.
Chile	117 lbs.
Pepino	1,000 und

Comentario: Según los datos obtenidos en la encuesta, el volumen de venta semanal de las hortalizas que se están cultivando depende de la cosecha obtenida, la cual varía de una semana a otra. Teniendo en cuenta que el tomate es el que abarca mayor espacio cultivado (según comentario de entrevistados) es el que produce mayores ingresos y el que más se vende. Luego el chile del cual se produce un aproximado de 117 lbs. es el que muestra menores volúmenes de venta.

11. ¿Qué método utilizan para el control de calidad y en que consiste?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Clasificación por tamaño	3	60
Clasificación por Color	1	20
Clasificación por Sanidad	1	20
Clasificación por Variedad	2	40
Estado de maduración	1	20
Forma del fruto	1	20
Cuidado del medio exterior	1	20

n = 5

Comentario: Debido a que la calidad es un factor muy importante dentro de la producción y comercialización de las hortalizas, el método más utilizado para su control es la clasificación por tamaño, la cual consiste en la separación del producto en grandes, medianos y pequeños, lo que permite establecer diferentes niveles de precios. Otro aspecto a destacar es la variedad del producto ya que la producción está

orientada a los gustos y preferencias del consumidor, finalmente otra forma de controlar la calidad es mediante su clasificación por color, sanidad, estado de maduración, forma del fruto y cuidados del exterior de las instalaciones de producción.

12. ¿Almacena el producto antes de su venta?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: Del total de las personas encuestadas el 100% respondió que el producto no es almacenado antes de su venta, aunque dentro del proceso de producción existe una fase en la cual el producto cosechado es cortado y almacenado durante una semana mientras llega a su completa maduración y a un color aceptable para la venta.

13. ¿En qué aspecto destacan sus productos?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Precio	2	40
Calidad	5	100
Volumen	1	20
Color	4	80
Sabor	5	100
Variedad	2	20
Frescura	4	80
Durabilidad	4	80
Tamaño	5	100
Higiene	5	100
Firmeza	5	100
Técnica de Producción	3	60
Marca	0	0
Presentación	0	0
Prestigio	0	0
Slogan	0	0

n = 5

Comentario: La investigación muestra que los aspectos reconocidos por los empleados de FUCRIDES como destacados en sus hortalizas son: calidad, sabor, tamaño, higiene y la firmeza con un 100% respectivamente; con un 80% están el color, la durabilidad y la frescura. La técnica de producción se encuentra representada por un 60% y finalmente el volumen de producción muestra un mínimo 20%.

14. ¿Qué criterios utiliza para la fijación de precios?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Calidad	2	40
Costo de Producción	2	40
Gastos de publicidad	0	0
Demanda	1	20
Factor precio competitivo	5	100
Margen de utilidad	1	20

n = 5

Comentario: Entre los criterios utilizados para la fijación de precios resalta, en primer lugar el factor precio competitivo con un significativo 100%, ya que los precios que se manejan en las plazas son los que rigen la fijación de éste, luego un 40% dijo que el costo de producción y con un porcentaje igual la calidad de los productos. Finalmente la demanda y el margen de utilidad están representados por un 20%.

15. Señale a que mercados está vendiendo la producción actual.

ALTERNATIVA	Fr.	%
Supermercados	0	0
Tiendas	3	60
Mercados Municipales	4	80
Mercado de Mayoreo la Tiendona	0	0
Hoteles y Restaurantes	0	0
Consumidor Final	1	20

n = 5

Comentario: La encuesta muestra que el mercado al cual están ofreciendo actualmente las hortalizas es mayormente a mercados municipales, los cuales son Victoria y una pequeña parte a Sensuntepeque, seguido de las tiendas con un 60% y el 20% dijo que están vendiendo a consumidores finales.

16. ¿En qué mercados la empresa está interesada en ofrecer la producción de hortalizas?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Supermercados	3	60
Tiendas	3	60
Mercados Municipales	3	60
Mercado de Mayoreo la Tiendona	0	0
Hoteles y Restaurantes	3	60

n = 5

Comentario: El cuadro anterior, muestra que el mercado objetivo al cual FUCRIDES está interesado en ofrecer las hortalizas que se producen está dividido; pues un 60% respondió que su interés es ofrecer el producto a Supermercados, otro 60% dijo que a Tiendas y porcentajes iguales les interesan los mercados municipales, los Hoteles y Restaurantes. Lo anterior muestra que no existe unificación en cuanto a la visión de hacia donde quieren llegar a futuro.

17. ¿Utiliza la empresa algún medio publicitario para promover el producto?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: El 100% de los encuestados manifestó que no están utilizando ningún medio publicitario para la promoción y venta de las hortalizas. Razón por la cual se obvia la pregunta #18.

19. ¿Qué tipo de promociones de venta utiliza la empresa?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Descuentos por volumen de Compra	3	60
Bandeo	0	0
Ninguno	2	40
Total	5	100

Comentario: En cuanto a los tipos de promociones de venta utilizados por FUCRIDES están los descuentos por volumen de compra con un 60%, el restante 40% respondió que no utilizan ningún tipo de promoción de ventas.

20. ¿Qué empresas o personas considera como su competencia?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Empresas Importadores de Hortalizas (La Tiendona)	1	20
CLUSA	1	20
Cultivos Hidropónicos S.A.	1	20
Inversiones Pipil	1	20
Agricultores Independientes	2	40
Vendedores Ambulantes	2	40

n = 5

Comentario: Las personas o empresas consideradas como competencia para FUCRIDES como comercializadores de hortalizas están los agricultores independientes y vendedores ambulantes, ambos con un 40% respectivamente. Luego con porcentajes del 20% están las empresas importadoras de hortalizas, CLUSA, Cultivos Hidropónicos, S.A., e Inversiones Pipil. Cabe señalar que estos

últimos tres no se toman en cuenta para el estudio pues ellos no dirigen su producción a los mismos mercados.

21. ¿Qué estrategias utilizan para contrarrestar la competencia?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Promoción de la Calidad del Producto	4	80
Producción menos Contaminada	1	20
Ofrecer precios bajos en el punto de producción	1	20

n = 5

Comentario: Entre las estrategias mencionadas para contrarrestar la competencia la mayoría coincide en promocionar la calidad del producto resaltando aspectos como su tamaño, higiene y firmeza, así como también se explota la producción bajo esa técnica, ya que es libre de contaminantes.

22. ¿Cuál o Cuáles de los siguientes factores le representan a la empresa una fortaleza o una debilidad?

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Fr.	%	Fr.	%
Comunicación interna de los involucrados del proyecto	5	100		0
Condiciones de las instalaciones de producción	5	100		0
Ubicación de la planta de producción	1	20	4	80
El proceso productivo de la empresa no daña ni contamina el medio ambiente	5	100		0
Producto libre de contaminantes químicos	5	100		
Recurso humano capacitado	5	100		0
Imagen de la compañía	3	60	2	40
Aceptación de los productos en el mercado	5	100		0
Calidad del producto	5	100		0
Flexibilidad a las condiciones cambiantes del mercado	3	60	2	40
Cuenta con planes de comercialización	2	40	3	60
Investigación de mercados	4	80	1	20
Existencia de marca		0	5	100

n = 5

Comentario: Entre la debilidad más destacada por los encuestados está la de no poseer una marca que distinga a sus productos y a ésta le sigue la de no tener una adecuada ubicación de las instalaciones de producción. Entre las fortalezas que más predominan están enfocadas a la comunicación del personal, a la calidad de la producción y a la aceptación de los productos en el mercado.

23. ¿Cuál o Cuáles de los siguientes factores le representan a la empresa una amenaza u oportunidad?

Factores	Oportunidad		Amenaza	
	Fr.	%	Fr.	%
Tratados de libre comercio		0	5	100
Avances tecnológicos que incrementen la productividad	5	100		0
Desastres naturales	1	20	4	80
Nuevos competidores	1	20	4	80
Cambios en el Gobierno local que afecten el desarrollo del proyecto	2	40	2	40
Leyes contra la contaminación ambiental	5	100		0
Poder de negociación de los empleados	4	80		0
Calidad del producto	5	100		0
Utilización de medios publicitarios	4	80	1	20
Diversificación del producto	5	100		0
Apoyo de otras organizaciones para impulsar la producción de hortalizas en invernadero	5	100		0
Incremento de ventas por temporada	4	80		0
Políticas favorables al desarrollo del sector hortícola	5	100		0
Políticas no favorables al desarrollo del sector hortícola	1	20	4	80
Incremento en costo de materia prima		0	5	100
Competencia desleal		0	5	100
Sobreproducción de hortalizas	2	40	3	60
Difusión de los beneficios del consumo de hortalizas hidropónicas	5	100		0

n = 5

Comentario: La mayor amenaza reflejada según los datos obtenidos son los tratados de libre comercio, el incremento en costo de materia prima y la competencia desleal. Luego la oportunidad en la que más coincidieron son las enfocadas a los beneficios y calidad de los productos, así como a la avanzada tecnología con la que se cuenta.

ANEXO No. 4

GUÍA DE ENTREVISTA PARA MERCADO DE MAYOREO LA TIENDONA EN SAN SALVADOR

1. ¿Tiene una misión y visión definida?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: La totalidad de comerciantes entrevistados no posee una misión y visión definida, aunque expresaron que su propósito es vender la mayor cantidad de hortalizas.

2. ¿De acuerdo al volumen de comercialización como clasifica el tamaño del negocio?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Pequeño	2	40
Mediano	0	0
Grande	3	60
Total	5	100

Comentario: La mayoría de los comerciantes entrevistados clasifican su negocio dentro de la categoría de grandes, esto conforme a los volúmenes de venta y son quienes abastecen a una parte significativa del mercado.

3. ¿Cuál es la frecuencia de compra?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Todos los días	2	40
3 veces a la semana	1	20
4 veces a la semana	2	40
Total	5	100

Comentario: Según los resultados se determinó que en este mercado hay un abastecimiento continuo de hortalizas ya que prevalece la frecuencia de compra diaria y cada cuatro días, cabe mencionar que dicha frecuencia depende de la demanda existente en el mercado.

4. ¿Qué días compra?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Domingo y Miércoles	1	20
No hay día específico	2	40
No contestó	2	40
Total	5	100

Comentario: se observa que no existe un día específico para la compra de hortalizas ya que depende del aumento y disminución en los volúmenes de oferta y demanda.

5. ¿Qué medio publicitario utiliza?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Ninguno	4	80
Tarjeta de presentación	1	20
Total	5	100

Comentario: Un 80% de los entrevistados manifestaron que no utilizan medios publicitarios porque han logrado obtener lealtad entre sus clientes, debido a la atención y precios preferenciales ofrecidos en comparación a los establecidos por la competencia; mientras que el otro 20% lo hace mediante una tarjeta de presentación.

6. ¿Qué promociones utiliza?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Descuento por volumen de compra	2	40
Ninguno	3	60
Total	5	100

Comentario: En la investigación realizada se observó que las promociones utilizadas para atraer a los clientes son descuentos por volúmenes de compra a partir de diez cajillas de tomate, tres sacos de chile y variable en el pepino.

7. ¿Cuáles estrategias de comercialización utiliza?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Vender el producto rápido dando el mejor precio	1	20
Mejor producto	3	60
Ninguno	1	20
Total	5	100

Comentario: Entre las estrategias utilizadas en la comercialización se encuentra vender el producto más rápido que la competencia ofreciendo el mejor precio para rotar el producto, otro aspecto importante dentro de las estrategias es proporcionar un producto de calidad.

8. ¿Cómo determina el precio?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Costo de producción	1	20
De acuerdo a la oferta y la demanda	2	40
No contestó	2	40
Total	5	100

Comentario: El precio fijado por los comerciantes se determina en mayor parte por la oferta y demanda existente el día que ingresa el producto al mercado, no obviando el costo de producción ya que un 20% se basa en él para fijar el precio.

9. ¿Cuál es la forma de pago?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Crédito	2	40
Contado	2	40
Ambos	3	60

n = 5

Comentario: La forma de pago utilizada es a crédito y contado. El crédito es establecido con un periodo que va desde cuatro días hasta un mes, no estableciendo tasa de interés y basándose únicamente en la palabra de ambas partes.

10. ¿Qué tipo de hortalizas comercializa?

ALTERNATIVA	Fr.	%
A Campo abierto	5	100
De invernadero	1	20

n = 5

Comentario: Los datos obtenidos por las entrevistas realizadas a los comerciantes de la Tiendona reflejan que las hortalizas cultivadas a campo abierto son las que más se comercializan, no obstante hay otros que también compran hortalizas provenientes de invernadero.

11. ¿Cuál es la procedencia?

ALTERNATIVA		Fr.	%
Campo abierto	Guatemala	2	40
	México	1	20
	Honduras	4	80
	Las Pilas	1	20
En invernadero	Opico	1	100
n = 5			

Comentario: La mayoría de hortalizas consumidas en el país proviene de Honduras, Guatemala y México lo que refleja que no se tiene capacidad para abastecer el mercado, ya que se cuenta con limitantes como factores climáticos, calidad del suelo, recursos híbridos, entre otros. Por otra parte la producción de invernadero tiene una procedencia de Villa Barrios en Opico.

12. ¿Qué empresas o personas son sus proveedores?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Propio	2	40
Agricultores Independientes	4	80
En sociedad	1	20
Por Comisión	1	20
n = 5		

Comentario: Entre los proveedores de hortalizas de la Tiendona se encuentran principalmente agricultores independientes, una parte de los comerciantes son productores de su propia venta, asimismo, financian cosechas de agricultores bajo promesa de venta y también venden por comisión la producción de productores independientes que no tienen acceso a un puesto fijo en el mercado.

13. ¿Cuál es la forma de distribución

ALTERNATIVA	Fr.	%
Lo llega a traer	5	100
Lo va a dejar	0	0
Total	5	100

Comentario: El mercado de mayoreo la Tiendona es el principal centro de acopio en el país, razón por la cual los comerciantes de los mercados municipales llegan a traer las hortalizas.

14. ¿Almacena el producto antes de su venta?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Comentario: Debido a que los productos son de naturaleza perecedera y de gran rotación no son almacenados, ya que el mayor tiempo que dicen conservar el producto es un máximo de dos días.

15. ¿Qué cantidad de hortalizas compra semanalmente?

HORTALIZA	CANTIDAD	PRECIO
Tomate	12,000 cajillas	\$10.00
Chile	5,100 sacos	\$8.00

Comentario: Dentro del estudio de este mercado, solo se incluyó el tomate y chile por ser los de mayor comercialización, aunque el pepino también forma parte de nuestro interés, se observó en otros mercados que la demanda de esta hortaliza es fácilmente abastecida por los agricultores de las zonas aledañas.

16. Análisis FODA

Alternativa		Fr	%
Fortaleza	Preferencia	1	20
	Atención al cliente	1	20
	Forma de Trabajo	1	20
Oportunidad	Expandir el mercado geográficamente	1	20
	Costos de operación	1	20
Debilidad	Traslado del producto	1	20
Amenaza	Delincuencia	2	40
	Competencia	2	40

n = 5

Comentario: En lo que respecta a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas son factores que los comerciantes no tienen claramente definidos, sin embargo consideran que sus fortalezas son las preferencias, la atención que brindan a sus clientes y su forma de trabajo; entre sus debilidades se encuentran sus costos de operación y el traslado del producto donde mayormente coinciden es en considerar la delincuencia y competencia como sus principales amenazas, finalmente ven en la expansión geográfica del mercado una oportunidad.

17. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar para incrementar la comercialización de hortalizas en la Tiendona?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Ampliar la infraestructura	3	60
Disminuir la competencia desleal	2	40
Total	5	100

Comentario: La mayor parte de comerciantes coinciden en que para mejorar la comercialización en la Tiendona se debe ampliar la infraestructura ya que el espacio actual es muy reducido y

no permite surtir el mercado adecuadamente; otro aspecto en el cual se debe trabajar es en la disminución de la competencia desleal con lo que se busca ampliar las oportunidades.

18. ¿En que aspectos considera que destacan sus productos?

ALTERNATIVA	Fr.	%
Calidad	3	60
Consistencia	1	20
Durabilidad	1	20
Clase	1	20

n = 5

Comentario: Entre los atributos que los comerciantes consideran que tienen sus productos destacan la calidad refiriéndose con ello, a aspectos como frescura, color, tamaño; asimismo, se consideran importantes su consistencia, durabilidad y clase.

ANEXO NO.5**ANUNCIO PUBLICITARIO PARA RADIO**

Aprovechando las relaciones de FUCRIDES con Radio VICTORIA se propone que el siguiente anuncio publicitario se transmita a través de un Servicio Social a la comunidad. De igual manera, este anuncio puede ser transmitido en los parlantes de altavoz que se encuentran en el mercado municipal de Sensuntepeque los cuales son propiedad de la Alcaldía Municipal, por lo tanto constituyen publicidad no pagada.

"A usted comerciante, ama de casa, amante de las hortalizas frescas, pensando en el bienestar de su familia; invernaderos de Santa Marta comprometidos a mejorar su salud alimenticia pone a su disposición las hortalizas más frescas y nutritivas de la región, cultivadas a través de un sistema novedoso e higiénico, y lo mejor es que lo puede adquirir aquí cerquita a pocos minutos de Victoria en el cantón Santa Marta".

ANEXO NO. 6



FOTO 1: FACHADA DE INVERNADERO ARTESANAL



FOTO 2: FACHADA DE INVERNADERO DE ALTA TECNOLOGÍA



FOTO 3: CULTIVO EN SUSTRATO



FOTO 4: PLANTA EN DESARROLLO



FOTO 5: SUSTRATO Y PIQUETA



FOTO 6: RIEGO POR GOTEO



FOTO 7: PLANTAS NO TOCAN SUELO CONTAMINADO



FOTO 8: SISTEMA DE RIEGO POR GOTEO



FOTO 9: TANQUES QUE ALMACENAN LOS NUTRIENTES DE LAS PLANTAS



FOTO 10: PLANTAS EN DESARROLLO



FOTO 11: FLOREACIÓN DE PLANTA DE PEPINO



FOTO 12: SEMILLEROS



FOTO 13: TUTORES



FOTO 14: EN LABOR DE ENTUTORAR



FOTO 15: SISTEMA DE VENTILACIÓN

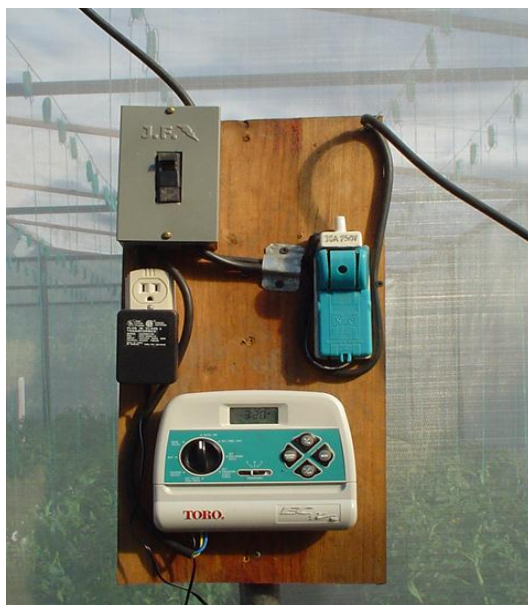


FOTO 16: ESTACIÓN METEOROLÓGICA