

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION PARA INCREMENTAR
LA DEMANDA DE ABONOS ORGANICOS EN EL SALVADOR , caso
ilustrativo.

TRABAJO DE GRADUACION
PRESENTADO POR:

RAFAEL ENRIQUE LOPEZ MORAN

16 DE FEBRERO
DE 1941

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR 2002.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

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

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

I N D I C E

<i>RESUMEN</i>	<i>i</i>
<i>Introducción</i>	<i>ii</i>

CAPITULO I

LA PRODUCCIÓN DE ABONOS ORGÁNICOS EN EL SALVADOR

1. <i>Marco teórico de la agricultura orgánica</i>	<i>1</i>
1.1. <i>Generalidades</i>	<i>1</i>
1.2. <i>Concepto</i>	<i>3</i>
1.3. <i>Importancia y beneficios</i>	<i>3</i>
2. <i>Los abonos orgánicos</i>	<i>6</i>
2.1. <i>Importancia</i>	<i>6</i>
2.2. <i>Proceso de elaboración del abono orgánico</i>	<i>7</i>
2.2.1. <i>El compostaje</i>	<i>7</i>
2.2.2. <i>Ventajas del compostaje</i>	<i>8</i>
3. <i>La administración estratégica</i>	<i>9</i>
3.1. <i>Concepto</i>	<i>9</i>
3.2. <i>Importancia</i>	<i>9</i>
3.3. <i>Elementos de la administración estratégica</i>	<i>11</i>
4. <i>La Planeación Estratégica</i>	<i>13</i>
4.1. <i>Concepto</i>	<i>13</i>
4.2. <i>Alcance</i>	<i>14</i>

4.3. Niveles de planeación de las estrategias	
de mercadotecnia	14
4.3.1. Planeación estratégica de la compañía	14
4.3.2. Planeación estratégica de marketing	15
4.3.3. Planeación anual de marketing	15
5. El proceso de la planeación estratégica	17
5.1. Misión, Visión y objetivos.	19
5.1.1. Misión	19
5.1.2. Visión	20
5.1.3. Objetivos	20
5.2. Análisis de la situación	21
5.2.1. Determinación de fortalezas y debilidades	21
5.2.2. Determinación de oportunidades y amenazas	22
5.2.3. Análisis FODA	22
5.3. Selección de estrategias	24
5.3.1. Alternativas estratégicas	24
5.3.2. Estrategias competitivas de comercialización	28
5.3.3. Estrategias del mercado meta	29
5.3.4. Mezcla de mercadotécnica	30
i. Producto	31
ii. Precio	33
iii. Distribución	34
iv. Promoción	37

5.4. Variables incontrolables	40
5.4.1. Variables económicas	40
5.4.2. Variables sociales y culturales	40
5.4.3. Variables tecnológicas	41
5.4.4. Variables políticas y legales	41
5.4.5. Variable demográfica	41
5.5. Plan Estratégico	42
5.5.1. Plan estratégico	42
5.5.2. Plan operativo	42
5.6. Presupuesto del plan de comercialización	42
5.7. Implementación, evaluación y control del plan	42

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE AGRO-INAGOR, S.A.

1. Objetivos del capítulo	44
1.1. Objetivo General	44
1.2. objetivo Especifico	44
2. Metodología de la Investigación	45
2.1. Método de investigación	45
2.2. Fuentes de recolección de información	45
2.2.1. Fuentes primarias de datos	45
2.2.2. Fuentes secundarias de datos	46

2.3. Tipo de investigación	46
2.3.1. Investigación Descriptiva	46
2.4. Diseño no experimental de investigación	46
2.4.1. Diseño transeccional o transversal	47
i. Diseño correlacionales / causales	47
2.5. Determinación del área geográfica	47
2.6. Determinación del universo y muestra	47
3. Análisis de la situación actual de mercadotecnia	49
3.1. Antecedentes	49
3.2. La visión de Agro-Inagor, S.A.	51
3.3. La misión de Agro-Inagor, S.A.	51
3.4. Los objetivos de Agro-Inagor, S.A.	51
3.5. Estructura orgánica	51
3.6. Recursos	53
3.7. Descripción de los productos	54
3.8. Función de ventas	56
3.9. Precio	56
3.10. Promoción	57
3.11. Plaza	57
3.12. Análisis de la competencia	57
4. Análisis del entorno	59
4.1. Entorno económico	59
4.2. Entorno social y cultural	60
4.3. Entorno tecnológico	61

4.4. Entorno político y legal	62
5. Matriz FODA	63
6. Análisis FODA	64
6.1. Estrategias ofensivas	66
6.2. Estrategias defensivas	67
6.3. Estrategias adaptativas o de reorientación	68
6.4. Estrategias de supervivencia	69
7. Conclusiones	70
8. Recomendaciones	72

CAPITULO III

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE ABONOS ORGÁNICOS DE AGRO-INAGOR, S.A.

1. Objetivo del capítulo	74
1.1. Objetivo General	74
1.2. objetivos Específicos	74
2. Propuesta de filosofía empresarial	75
2.1. Visión	75
2.2. Misión	75
2.3. Valores	75
2.3.1. Calidad	75
2.3.2. Medio ambiente	76
2.3.3. Solidaridad	76

2.3.4. <i>Innovación</i>	76
2.3.5. <i>Productividad</i>	76
2.4. <i>Objetivos</i>	77
2.4.1. <i>Financieros</i>	77
2.4.2. <i>Mercadotecnia</i>	77
2.4.3. <i>Tecnología</i>	77
2.4.4. <i>Competencia</i>	78
3. <i>Estrategias de comercialización</i>	78
3.1. <i>Estrategias alternativas</i>	78
3.2. <i>Estrategias de crecimiento participación</i>	78
3.3. <i>Estrategia de posicionamiento o competitividad</i>	79
4. <i>Objetivos de comercialización</i>	80
5. <i>Mezcla estratégica de comercialización</i>	81
5.1. <i>Producto</i>	81
5.1.1. <i>Línea de productos</i>	81
i. <i>Objetivo del producto</i>	81
ii. <i>Estrategias del producto</i>	81
iii. <i>Características del producto</i>	82
5.1.2. <i>Marca</i>	82
i. <i>Objetivo de la marca</i>	82
ii. <i>Estrategias de marca</i>	82
iii. <i>Propiedades de la marca</i>	82
5.1.3. <i>Empaque</i>	83
5.1.4. <i>Etiqueta</i>	83

5.2. Precio	83
5.2.1. Objetivo del precio	83
5.2.2. Estrategias del precio	83
5.3. Promoción	84
5.3.1. Objetivo de la promoción	84
5.3.2. Estrategias de promoción	84
5.4. Distribución	85
5.4.1. Objetivo de distribución	85
5.4.2. Estrategias de distribución	85
5.5. Publicidad no pagada	85
5.5.1. Objetivo de la publicidad no pagada	85
5.5.2. Estrategias de publicidad no pagada	86
6. Organización propuesta	86
7. Desarrollo de planes estratégico y táctico.	90
7.1. Plan estratégico	90
7.2. Plan táctico u operativo	92
8. Implantación del plan	98
8.1. Cronograma	98
Bibliografía	99
Anexos N° 1. Guía de Entrevista para la Empresa	102
Anexo N° 2. Cuestionario de opinión	103
Anexo N° 3. Tabulación de resultado de encuesta a consumidores	109
Anexo N° 4. Guía de Entrevista para la Competencia	121

R E S U M E N

El problema que da origen a la presente investigación es la disminución de la demanda de los abonos orgánicos certificados producidos por la empresa AGRO-INAGOR, S.A. en los últimos años, debido a la existencia de empresas competidoras, el desconocimiento de los mercados objetivo, la efectividad a largo plazo de los abonos orgánicos, la presencia de abonos agroquímicos en el mercado, la carencia de una planificación estratégica, de una organización de acuerdo a las exigencias en función del producto, posición, precio y promoción.

El método de investigación utilizado fue el método científico, siendo el tipo de investigación la descriptiva, el diseño de la investigación el no experimental, en su modalidad de diseño correlaciones / causales.

Un marco teórico o investigación bibliográfica precede a una investigación de campo que sirve de base para elaborar el diagnóstico que incluye las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; lo mismo que las estrategias a largo y corto plazo que sirven de base para la propuesta de los planes estratégico y táctico para el período 2003-2005.

Los resultados más importantes de la investigación son la determinación de los problemas y oportunidades mercadotécnicas de la empresa Agro-Inagor, S.A, la exposición de las estrategias a largo plazo como lo son las estrategias alternativas de penetración y desarrollo de mercado; la estrategia de crecimiento participación, es decir, como "Interrogante" que le permitirá ampliar el mercado; y la estrategia de posicionamiento o competitividad, la cual es de retadora.

Otro resultado importante es la presentación de las estrategias a corto plazo denominadas ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de supervivencia.

En conclusión, la empresa objeto de estudio no tiene definido sus objetivos a largo y corto plazo; no cuenta con personal capacitado en mercadotecnia; no se realizan acciones de promoción en general ni de publicidad en particular; se desconocen el mercado meta y su área geográfica; se prefiere el abono agroquímico aunque sea negativo para el medio ambiente; se percibe el abono orgánico como más caro que el agroquímico; hacen falta puntos de venta; y por último, los agricultores necesitan más información sobre el abono orgánico certificado.

I N T R O D U C C I Ó N.

Históricamente el problema de la productividad agrícola, ha sido y continua siendo una causa relevante en la pérdida de la fertilidad de los suelos volviéndolos cada vez menos aptos para diversos cultivos, lo anterior es efecto del uso excesivo de los insumos agroquímicos, lo que da como resultado poca o ninguna rentabilidad en las tierras y crea expectativas para que la tierra se aproveche en otras necesidades como por ejemplo proyectos urbanísticos; en tal sentido, la misma problemática se convierte en un elemento negativo que contribuye a la destrucción del medio ambiente.

La finalidad de la presente investigación es proponer una serie de estrategias de comercialización para los abonos orgánicos que elabora la empresa Agro-Inagor, S.A, que le permita desarrollar un papel más activo en la contribución al desarrollo del sector agrícola y a la vez incrementar la demanda de sus productos, proporcionando abonos orgánicos certificados que garanticen un proceso de recuperación y conservación de suelos.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que sirvió de base para el desarrollo de la investigación; en él se desarrollan temas como la agricultura orgánica, los abonos

orgánicos, la administración estratégica, y las variables de mercadotecnia que inciden en la formulación de estrategias.

En el segundo capítulo, se realizó un diagnóstico general de la situación actual de la empresa, y sus antecedentes. Además, se describe la metodología utilizada para realizar la investigación de campo que fue dirigida a los agricultores de las cooperativas afiliadas a FEDECOOPADES; obteniendo información con respecto a factores de mercado sobre los abonos orgánicos, con las cuales se llegó a conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En el capítulo tercero, se exponen las estrategias generales o/a largo plazo, las estrategias a corto plazo o mezcla estratégica de mercadotecnia, sus respectivos cronogramas y las actividades de implantación.

CAPITULO I

LA PRODUCCIÓN DE ABONOS ORGANICOS EN EL SALVADOR.

1. MARCO TEORICO DE LA AGRICULTURA ORGANICA

1.1. Generalidades.

Aún cuando en los últimos años la agricultura ha dejado de ser el componente principal en la economía de El Salvador, ésta todavía tiene un papel significativo en el comportamiento económico de nuestro país.

En el sector agrícola, las técnicas convencionales de producción promueven el uso excesivo de químicos, como insecticidas e insumos sintéticos con el fin de obtener alta productividad en las cosechas, sumados a la practica generalizada de monocultivos que constituyen la principal causa de deforestación, erosión, empobrecimiento de suelos y proliferación de plagas; así como la mecanización excesiva que contribuye a degradar el ecosistema; actúan más como factores de retroceso que como factores de desarrollo.

Por lo anterior, es de suma importancia introducir tecnologías en las cuales nuestros agricultores eviten dañar el medio ambiente y que permitan tener igual o mejores resultados de productividad en las cosechas.

Como alternativa ha surgido la agricultura orgánica basada en una serie de principios dirigidos a establecer un trabajo armónico en el ecosistema. Estos procesos de cultivos demandan tiempo y principalmente un trabajo consciente de

los agricultores. Este sistema de cultivo, intenta establecer un manejo continuo de una serie de cultivos, los cuales son desarrollados de forma integral, utilizando criterios técnicos bien definidos y con base a una planificación previa que sirve para seleccionar mezcla de cultivos, fechas de siembra, tipo de insumos para el control de plagas y enfermedades, sistemas de rotación de cultivos, etc.

Implementar el sistema de cultivo mencionado anteriormente es una tarea factible de lograr para muchos agricultores; es una labor que bien planificada puede producir ingresos muy superiores a los obtenidos con los sistemas convencionales.

La implementación de estas técnicas tiene un gran significado actualmente, pues representa la mejor alternativa para disminuir el fuerte impacto que ocasiona la utilización de miles de toneladas de agroquímicos.

En 1992 inicia el primer proyecto de desarrollo de productos orgánicos en El Salvador con finalidad comercial, bajo la dirección de la LIGA DE COOPERATIVAS DE LOS ESTADOS UNIDOS, conocida por sus siglas en inglés como CLUSA. Este programa dió inicio con el café, el cual debido a sus características de cultivo favoreció el desarrollo de esta actividad. Posteriormente se introdujo el cultivo de ajonjolí y marañón; y desde hace tres años se introdujo el cultivo de hortalizas. Para CLUSA el objetivo principal era generar un volumen de producción que permitiera la exportación y a la vez penetrar en los mercados nacionales.

Para facilitar la comercialización local y de exportación de los productos orgánicos, se creó la Asociación de Productores y Exportadores de El Salvador (PROEXAL) una organización no gubernamental que se conformó con el aval de 12 empresas cooperativas, una sociedad anónima y la Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras Beneficiadoras y Exportadoras de R.L. (UCRAPROBEX). PROEXAL trabaja obteniendo el producto de las cosechas de los cultivadores directos, empacándolos debidamente para que éste no se contamine de químicos o preservantes sintéticos y transportándolo hacia los mercados de consumo específico de estos productos.

1.2. Concepto

Agricultura Orgánica: "Es un sistema de producción agropecuaria sustentable que busca proporcionar alimentos de alta calidad mediante un manejo ecológico de los recursos, que fomentan los ciclos naturales de fertilidad del suelo y que es verificable en todas sus fases de producción, procesamiento y comercialización del producto"/¹

¹ Memoria fundamentos científicos de agroecología CLUSA. El Salvador. 1993.

1.3. Importancia y Beneficios

1.3.1. Importancia

La agricultura orgánica es ecológicamente sana, significa que se mantiene o mejora la calidad de los recursos naturales existentes, además, se mejoran los agroecosistemas y todos los subsistemas que lo integran. Esto se alcanza por medio de procesos biológicos, manejo de suelos que mantienen la salud de los cultivos, animales y de los humanos gracias a procesos de autorregulación. Los recursos locales son utilizados de tal manera que se minimizan las pérdidas de los nutrientes, biomasa y energía, y se reduce la contaminación del medio ambiente.

La agricultura orgánica es económicamente viable, implica que los agricultores pueden producir para el autoconsumo y generar excedentes que produzcan ganancias para satisfacer las necesidades y acumular capital.

La agricultura orgánica es socialmente justa, indica que los recursos están distribuidos de tal manera que satisfacen las necesidades básicas de todos los miembros de la sociedad, cuando existe para todos el acceso al uso de la tierra, capital, asistencia técnica y oportunidades de mercado.

La agricultura orgánica es culturalmente adaptada, significa que no puede desarrollarse en forma aislada del contexto social en que se genera, sino que debe estar basada en las tradiciones y en la identidad de la población autóctona que se entiende así misma interactuando con la

naturaleza. La integridad cultural y espiritual de la sociedad, se debe preservar, alimentar y cultivar; pero al mismo tiempo se deben satisfacer las necesidades del hombre.

La agricultura orgánica es humana porque considera aspectos cualitativos de belleza y respeto a otras formas de vida. Por ejemplo, en el tratamiento a animales, importancia de áreas naturales por razones ecológicas y étnicas.

1.3.2. Beneficios

Los beneficios de la agricultura orgánica se agrupan en 3 rubros: Económicos, Sociales y Ecológicos, Así:

➤ Económicos

Incremento de divisas, debido a la exportación de productos orgánicos.

Incremento de manzanas cultivadas de productos orgánicos

Aumento del empleo agrícola al dedicar mano de obra a la preparación de insumos orgánicos.

Hay una integración de productores que intercambian experiencias, conocimientos y comercializan sus productos como un solo bloque.

➤ Sociales

Salud Ocupacional. En el sector agrícola no ha existido una política encaminada a velar por el ambiente laboral del trabajador siendo la agricultura orgánica una alternativa para crear un ambiente sano.

Alimentos sanos. La agricultura orgánica está produciendo alimentos sanos y de mayor beneficio nutritivo que contribuye a la salud del consumidor.

Conciencia Ecológica. La agricultura orgánica permite que los agricultores estén conscientes de preservar el medio ambiente.

➤ Ecológicos

Reduce la contaminación pues no se utilizan pesticidas químicos sintéticos.

Promueve el saneamiento ambiental, pues entre sus fundamentos está el reciclaje de productos de desecho como mecanismos para mantener el sistema.

Restaura el ciclo de vida del suelo por medio de la utilización de abonos orgánicos y evita la práctica de monocultivo, y el desarrollo de especies de flora y fauna benéfica para la producción orgánica.

2. LOS ABONOS ORGANICOS.

2.1. Importancia.

Los abonos orgánicos son importantes porque ayudan a que la tierra produzca más y que los productos sean de buena calidad; su elaboración es fácil, ya que se hace con los desperdicios de cultivos y otros materiales que fácilmente se tienen a disposición.

2.2. Proceso de elaboración del abono orgánico

Para hacer abono orgánico se necesitan cualquiera de los siguientes recursos:

- Estiércol de oveja o cabras
- Estiércol de vacas
- Estiércol de caballo
- Rastrojos de maíz
- Rastrojos de hortalizas.

De los elementos mencionados, el estiércol de cabra es el que tiene más nutrientes o alimento para el suelo.

Para la preparación de abono orgánico es necesario construir una abonera, la que generalmente produce 100 sacos de abono.

Para la construcción de una abonera se busca un lugar cerca de un río o cualquier otra fuente de agua, donde no se empoce y que no sea arenoso y que además esté alejada de la casa.

Luego se cava un foso de un metro y medio de profundidad, dos metros de ancho y cuatro metros de largo. En este foso los materiales son combinados para producir el abono que servirá para aplicarse a los cultivos.

2.2.1. El compostaje.

"El compost o composta es el resultado de un proceso natural en el cual ciertos microorganismos beneficiosos (hongos y bacterias), reducen y transforman los desperdicios orgánicos a un producto útil. El principal uso dado al compost es como fertilizante" /²

También "puede definirse el compost como el producto que se obtiene al someter a un proceso de fermentación aerobia o degradación, la fracción de materia orgánica que puede separarse por procedimientos industriales, en las plantas de tratamiento de residuos sólidos urbanos y asimilados, hasta que se transforman en una mezcla estable, lo más homogénea posible, sanitariamente neutra, con un contenido carbono-nitrógeno en proporción (C/N 10-15), y que guarde una relación entre sus componentes que le confieren un buen valor agronómico". /³

Existen dos formas de aplicar el abono orgánico a las plantas, una es directamente al suelo como sólido y la segunda es al follaje en líquido.

² Armador, Rene. Elaboración de compostaje. Honduras documento. 1997

³ <http://www.multired.com/ambiente/mabergra/compost.html>

2.2.2. Ventajas del Compostaje

Los beneficios del compostaje no son apreciables a corto plazo pues su efecto no es tan alto como el obtenido con el empleo de pesticidas y fertilizantes químicos, no obstante a largo plazo se pueden observar las siguientes ventajas:

- Reducción de riesgo de resistencia de la plaga a los pesticidas.
- Conservación y estimulación de los enemigos naturales y depredadores de las plagas dañinas a los cultivos.
- Reduce el riesgo de aparición de plagas secundarias.
- Menos nocivo al medio ambiente y al ser humano.
- No se contaminan las fuentes de agua.
- Factible de aplicarlo con cualquier cultivo y escala de producción

Otras ventajas que genera el compostaje son una valoración biológica de los residuos orgánicos, prolongación la vida útil del relleno sanitario, utilización del abono a fin de aumentar la calidad y productividad del suelo, elevar el nivel de producción agrícola, reducir los costos y producir cultivos sanos. Este tipo de planta genera empleo y reduce la cantidad de desechos sólidos contaminantes.

3. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

3.1. Concepto.

La Administración Estratégica es un proceso que según Peter Drucker, inicia con la formulación de la misión.

Además según Arthur Thompson y Land Strick, es "el proceso mediante el cual una empresa define donde está, hacia dónde quiere ir y los medios para lograrlo; a través de un análisis interno y externo que permite la elaboración de un plan estratégico".

Este plan, se inicia con la identificación de debilidades y fortalezas, determinación de amenazas y oportunidades necesarias para la formulación de la misión, objetivos, metas y políticas de ejecución, desarrollo de estrategias alternativas, análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. El plan estratégico es una copia detallada de las respuestas de la dirección a las preguntas estratégicas básicas: ¿qué haremos y por quién?, ¿Qué objetivos deseamos alcanzar?, ¿Cómo debemos dirigir las actividades de la organización?. La respuesta a preguntas como las anteriores constituyen un mapa de dirección y el curso que la empresa intenta seguir para conducir sus actividades, pues, al responder "qué haremos y por quién" delinea la misión estratégica que es una visión a largo plazo en términos de qué quiere ser y a quién quiere servir; además es un propósito duradero que hace diferenciar a una organización de otras parecidas. La formulación de la misión, expresa el alcance de las operaciones de la empresa en cuanto a los productos a ofrecer de acuerdo a las necesidades principales de los clientes y el mercado

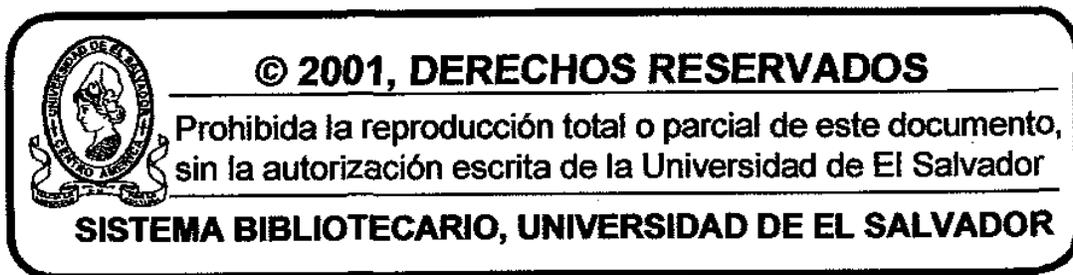
objetivo, la tecnología básica a utilizar, así, como la filosofía plasmada por la gerencia de la organización.

Cuando la empresa responde su segunda interrogante; ella define específicamente sus objetivos y metas a lograr. Estos son de vital importancia en la planificación, pues suministran dirección, determinan prioridades, coordinan actividades y evalúan que los resultados obtenidos sean de corto o largo plazo, en las diferentes áreas (mercadeo, finanzas, producción y personal).

En cuanto a cómo dirigir las actividades de la organización. Estas se deben lograr, mediante la formulación e implementación de estrategias y políticas.

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos, detalla como operará la empresa y cómo se dirigirá e indica que acciones se tomarán para ubicar a la empresa en la posición que desea.

La política es la forma por medio de la cual las metas van a lograrse; es decir son "guías generales de acción para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas definidas." /⁴



⁴ García Quijada, Flor Jacqueline y otros, "Aplicación de la Administración Estratégica" Pág. 16.

3.2. Importancia de la Administración estratégica.

La dinámica del entorno, hace que las organizaciones presten más atención a sus respectivos negocios, puesto que la intención de un negocio no es para el corto plazo más bien se piensa en el largo plazo. Es aquí donde la administración estratégica juega un papel trascendental e interesante como herramienta administrativa de planificación.

3.3. Elementos de la Administración Estratégica.

Para poder desarrollar el proceso de administración estratégica, es necesario detenerse en la revisión de la misión, objetivos y estrategias actuales; la evolución que han tenido o la incongruencia de éstas en la vida de la organización ya sea por circunstancias inesperadas o por que no fueron consistentes en su formulación con respecto al entorno organizacional o por mala ejecución, evaluación o convicción por parte del estratega.

Según L. Bittel/J. Ramsey, los tres sectores de importancia para el análisis del entorno de la empresa, y de un análisis interno especialmente en sus unidades de operación son los siguientes:

A. El entorno general. Compuesto por las fuerzas que pueden afectar de manera potencial a la empresa, como son el gobierno, el sistema económico, las presiones y actitudes de los consumidores, y los cambios en la población y la riqueza.

B. El mercado. Es segundo factor relevante para los estrategias en cuanto a la competencia de bienes y servicios entre los cuales están:

- Los principales productos y servicios nuevos introducidos en el sector.
- Las variaciones importantes en la estructura de fijación de precios de los productos y servicios.
- Los cambios importantes en las preferencias del consumidor que afecta de alguna manera a los productos y servicios de la empresa.
- Los competidores principales que entran o abandonan el sector.

C. El sector de proveedores. Este sector se vuelve de importancia en el análisis, pues es el que provee a la empresa las materia primas, en dinero y los equipos que necesita en la prestaciones de servicios o en la fabricación de sus productos.

D. El análisis interno. Al igual que el entorno de la empresa es importante analizar la empresa en sí; en lo referente a sus diversas unidades, para lo cual son sometidas a evaluaciones, con el propósito de conocer sus rasgos sobresalientes así como las ineficiencias operativas.

Ambos análisis son de importancia básica ejecutarse al interior de la empresa; pues por medio de ellos se establece un verdadero diagnóstico de las fortalezas y debilidades que la empresa debe equilibrar, mediante una combinación de acciones o estrategias a seguir.

Mientras, el sector externo provee las diversas oportunidades y amenazas sobre las cuales los estrategas deben de trabajar para definir la dirección de la empresa en el largo plazo.

4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Concepto

Para Kotler (1994), la planeación estratégica es el proceso que permite conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

Lamb et. al. (1998) la planeación estratégica es el proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado.

Por lo tanto, la planeación estratégica es el proceso que le permite a la empresa analizar la situación, definir objetivos claros y precisos, determinar el posicionamiento y las ventajas diferenciales de mercado, a través de la utilización óptima de los recursos a largo plazo.

4.2. Alcance.

La planeación estratégica comprende períodos cortos o largos. El largo plazo incluye 3, 5, 10 ó (pocas veces) 25 años, exigiendo la participación de administradores de alto nivel y del staff de planificación. La planificación a largo plazo incluye asuntos que afectan a toda la compañía como ampliar o disminuir la producción, los mercados y las líneas de productos.

La planeación a corto plazo puede abarcar un año o menos y compete a los ejecutivos de nivel medio o intermedio. Se centra en cosas como decidir cuáles mercados metas recibirán una atención especial y cuál será la mezcla de marketing.

4.3. Niveles de planeación de las estrategias de mercadotecnia.

Para Stanton (2000), la planeación de las estrategias de marketing se efectúa en 3 niveles.

4.3.1. Planeación estratégica de la compañía.

En este nivel la dirección define las misiones de la organización, efectúa un análisis de la situación, establece objetivos organizacionales, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas.

Estas metas y estrategias globales de la organización se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la empresa como

producción, finanzas, recursos humanos, investigación y marketing.

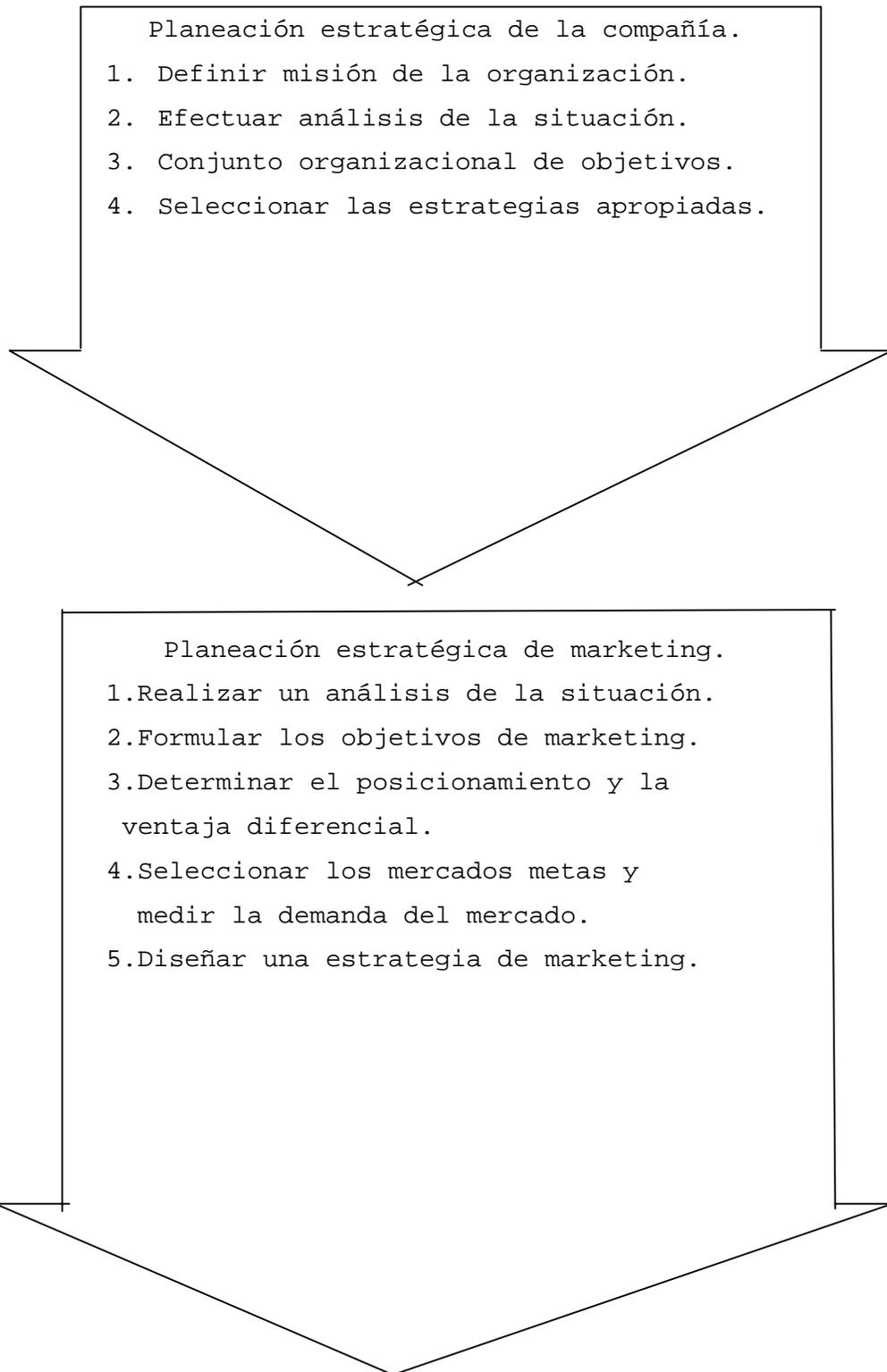
4.3.2. Planeación estratégica de marketing.

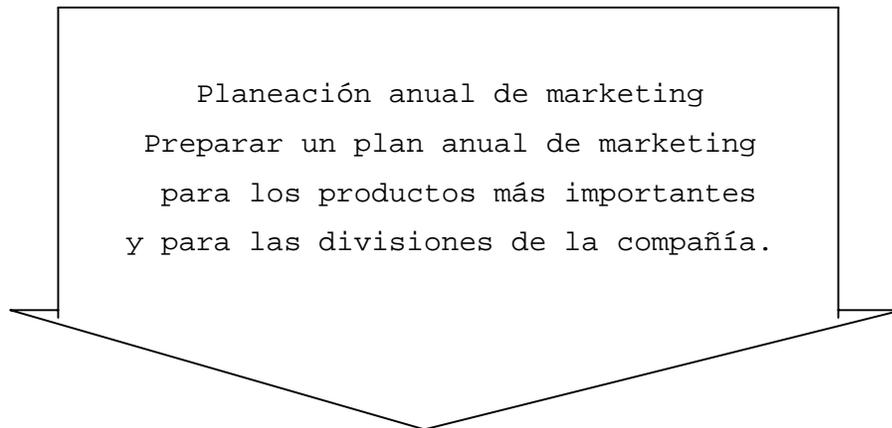
Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias para las actividades mercadológicas de la empresa. La planeación estratégica de marketing obviamente debe coordinarse con la planeación global de la compañía, realizando un análisis de la situación, formulando objetivos de marketing, determinando el posicionamiento y la ventaja diferencial, seleccionando los mercados meta y midiendo la demanda de dichos mercados, y finalmente diseñando una mezcla estratégica de mercado.

4.3.3. Planeación anual de marketing

Conviene preparar planes a corto plazo para las principales funciones de la organización. El plan de marketing que abarca un período específico, normalmente un año, y que es para los productos más importantes, así como para las divisiones de la compañía, se basa en la planeación estratégica de marketing de la organización. El proceso anterior se incluye en las siguiente gráfica.

GRAFICA N° 1
NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.





Fuente: Stanton (2000). Fundamentos de Marketing. P. 61

5. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

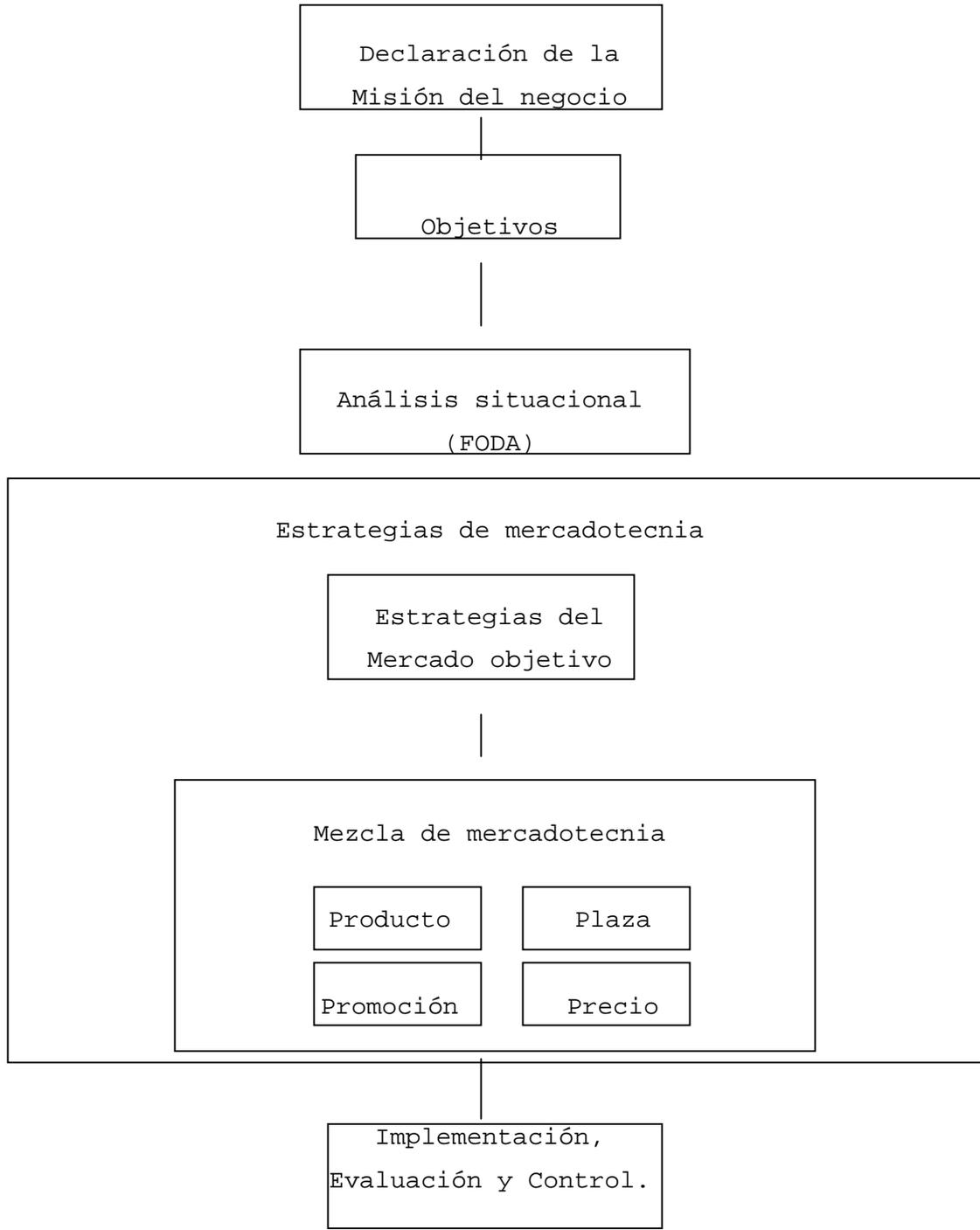
Los planes de mercadotecnia pueden presentarse de diversas maneras. La mayoría de negocios necesitan planes de mercadotecnia por escrito, ya que el enfoque de mercadotecnia es de largo alcance y a veces complejo.

Los detalles sobre la tarea o asignación de actividades se perderían si solo se comunicaran de manera verbal.

Independientemente de la forma que se adopte un plan de mercadotecnia, hay elementos comunes a todos ellos. Estos elementos incluyen la definición de la misión y los objetivos de negocios, la realización del análisis situacional, la definición del mercado objetivo y el

establecimiento de los componentes de la mezcla de mercadotecnia.

Figura N° 2
El Proceso de la mercadotecnia.



Fuente: Lamb, et. al. (1998). Marketing. 4ª Edición. P. 25.

Como puede observarse en la figura N°2, el primer elemento del proceso de la planificación estratégica es la declaración de la misión y de los objetivos del negocio, los cuales se explican a continuación.

5.1. Misión, Visión y objetivos.

5.1.1. Misión.

Para Kotler (1994), la definición clara de la misión es como una "mano invisible" que guía a los miembros de una organización de modo que puedan trabajar de manera independiente, y también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización.

Al definir la misión, la gerencia debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- No debe ser demasiada amplia ni estrecha.
- Debe ser realista y concreta.
- Debe considerar las capacidades de la organización.
- Debe ser motivante.

La declaración de la misión es la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿En qué negocio estamos y hacia dónde vamos?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valoran los consumidores?.

5.1.2. Visión.

Según Quigley (1996), la visión de una institución constituye la declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la misma. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros, debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la institución ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro.

La institución tiene tanta importancia para la vida de los miembros que la integran, por lo tanto busca averiguar cuáles son las creencias, características o fundamentos que la institución defiende, qué es la institución ahora y qué aspira ser, con qué está comprometida y hacia dónde se dirige.

Las respuestas a estas interrogantes constituyen los elementos esenciales de la visión con valores compartidos como base de la misma. La visión debe apreciarse desde una perspectiva amplia y no estrecha.

5.1.3. Objetivos.

Al desarrollar un plan de mercadotecnia, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan de mercadotecnia.

Lamb, et. al. (1998) definen los objetivos como "una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de mercadotecnia".

Para que los objetivos sean útiles deben sujetarse a varios criterios:

- Deben ser realistas.
- Mensurables y específicos en cuanto al tiempo.
- Deben ser consistentes e indicarán las prioridades de la empresa.
- Deben ser motivadores y constituir una base para el control.

Después de haber establecido la misión y los objetivos se procede al siguiente paso.

5.2. Análisis de la situación.

5.2.1. Determinación de fortalezas y debilidades.

Estos factores se refieren a los aspectos internos de la empresa. Las fortalezas son circunstancias positivas que contribuyen al buen desempeño de la institución. Las debilidades son deficiencias o restricciones que dificultan el funcionamiento de la empresa.

Las fortalezas y debilidades se enfocan en los recursos de la compañía, como los costos de producción, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados y la tecnología disponible.

5.2.2. Determinación de oportunidades y amenazas.

El análisis de los aspectos del ambiente de la mercadotecnia, a través de la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan de mercadotecnia, ayudando a identificar las oportunidades y amenazas de mercadeo y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia de mercadotecnia. Las seis fuerzas macroambientales estudiadas con más frecuencia son las sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales, así como las fuerzas competitivas.

5.2.3. Análisis FODA.

A través de este análisis se establece una relación entre los factores internos (Fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) permitiendo la formulación de estrategias de mercado. Para desarrollar el análisis FODA se detectan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se constituye una lista de cada uno de estos elementos, luego se escogen los más importantes, se inicia el análisis confrontando cada oportunidad con las fortalezas, y de esta confrontación surgen las estrategias ofensivas.

Después de confrontar cada fortaleza con las amenazas del entorno, de donde surgen las estrategias defensivas; se confrontan luego las debilidades con las oportunidades y surgen las estrategias adaptativas o de reorientación, y finalmente la confrontación de debilidades y amenazas

genera las estrategias de supervivencia, lo que puede observar en la siguiente figura.

Figura N° 3
ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
	DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas o de Reorientación	Estrategias de supervivencia

Fuente: García Lemus, Joaquín Edgardo. (1998). Misión, Visión y Estrategias. 1ª Edición. CECAP.

El análisis de la situación es donde se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y qué enfrentará, en apariencia durante los años futuros, lo que permite decidir si es necesario revisar planes anteriores o bien diseñar nuevos para cumplir con los objetivos. Para dar seguimiento al proceso, se realiza el siguiente paso que consiste en la selección apropiada de las estrategias.

5.3. Selección de estrategias.

5.3.1. Alternativas estratégicas.

Para descubrir una oportunidad de mercado o una ventaja estratégica, la administración sabrá como hacer una buena selección de las alternativas estratégicas planteadas en la Matriz de Oportunidades Estratégicas o Matriz de Expansión Mercado/Producto, que relacione productos y mercados y que le da la oportunidad de elegir entre las siguientes cuatro opciones:

- i. Penetración de mercado.
Cosiste en incrementar la penetración de mercado entre los productos existentes con mercados existentes.
- ii. Desarrollo del producto.
Significa la creación de productos nuevos para los mercados actuales.
- iii. Desarrollo del mercado.
Es la atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.
- iv. Diversificación.
Es la estrategia de incrementar las ventas mediante la introducción de productos nuevos para mercados nuevos.

Figura N° 4
Matriz Expansión Mercado/Producto.

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	1.Penetración del mercado.	3.Desarrollo del producto
Mercado nuevo	2.Desarrollo del mercado	4. Diversificación.

Fuente: Kotler, P. Mercadotecnia. 1994. p. 45.

La selección de alternativas estratégicas de la matriz de expansión de mercado/producto depende de la cultura y filosofía globales de la compañía. La opción depende también de la herramienta que se utilice para tomar la decisión. Las empresas suelen tener dos o tres filosofías cuando esperan obtener utilidades: tratar de obtenerlas, buscar primero el incremento en la participación de mercado y luego las utilidades.

A largo plazo la participación y las utilidades son fines compatibles. Existen diversas herramientas para ayudar a los administradores a seleccionar las alternativas estratégicas. Una de las más utilizadas es la Matriz de Crecimiento Participación del Boston Consulting Group (BCG), la que puede observarse en la gráfica siguiente.

Figura N° 5

Matriz de Crecimiento Participación



Dominio de la participación del mercado

La Matriz del BCG clasifica cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) por su crecimiento actual o proyectado y por su participación en el mercado, entendiéndose la unidad estratégica de negocios como los subgrupos de un solo negocio o conjunto del negocio relacionados entre sí, dentro de una compañía mayor.

La media de participación en el mercado que se utiliza en la gráfica anterior es la relación entre la participación de la compañía y la participación de su más grande competidor.

Las categorías que se utilizan en la matriz son las siguientes:

i. Estrella.

Son productos o negocios que se utilizan en gran crecimiento y gran participación. Con frecuencia requieren de fuertes inversiones para financiar su veloz crecimiento.

ii. Vacas de efectivo.

Son productos o negocios que se ubican en poco crecimiento y gran participación. Es una unidad estratégica de negocios que suele generar más efectivo que el que necesita para mantener su participación en el mercado.

iii. Interrogante.

Son unidades estratégicas de negocios con poca participación, que se ubican en el mercado de gran crecimiento, muestran crecimiento rápido pero márgenes bajos de utilidad.

iv. Perro.

Son productos o negocios que se ubican en poco crecimiento y poca participación, pueden generar dinero suficiente para mantenerse, pero no guardan la promesa de producir grandes cantidades de dinero.

5.3.2. Estrategias competitivas de comercialización.

Para diseñar estrategias de mercadotecnia competitiva hay que analizar profundamente a los competidores. La empresa tendrá que comparar el valor y la satisfacción que sus productos, precios, canales y promoción ofrecen a sus clientes, con los que ofrecen sus competidores más cercanos. De tal manera, podrá detectar los campos donde existen posibles ventajas o desventajas. La empresa tendrá que recorrer el entorno competitivo, formal e informalmente.

i. Estrategia de líder.

La empresa líder es generalmente aquella que ocupa una posición dominante en el mercado y que contribuye directamente al desarrollo del mercado.

ii. Estrategia de retador.

Suelen ser aquellas empresas que en su carrera ascendente atacan a la competencia en forma agresiva con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.

El propósito de esta estrategia es ocupar el lugar del líder, encontrándose el retador ante dos problemas, primero, la elección del campo de batalla sobre el cual atraerá al líder y, segundo, la evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

iii. Estrategia de seguidor.

Las empresas que recurren a esta estrategia buscan obtener utilidades y porciones estables siguiendo las ofertas de productos, precios y programas de mercadotecnia de la competencia.

iv. Estrategia de especialista.

Estas empresas se especializan en atender nichos de mercado que los competidores grandes suelen desconocer o pasar por alto. Las partidarias de los nichos evitan el enfrentamiento de las grandes, especializándose de acuerdo al mercado, los clientes, los productos o la mezcla de mercadotecnia.

5.3.3. Estrategias del mercado meta.

A continuación se presentan las estrategias relacionadas con el mercado meta.

i. Medición y pronóstico de la demanda.

Para estimar el tamaño actual del mercado la empresa tendrá que identificar todos los productos de la competencia, estimar las ventas presentes de estos productos y determinar si el mercado es lo bastante grande para soportar con rentabilidad otro producto.

ii. Segmentación del mercado

El mercado está compuesto por muchos tipos de clientes, productos y necesidades, por lo tanto hay que determinar cuáles segmentos ofrecen mayores oportunidades de alcanzar los objetivos de la empresa. El segmento de mercado está compuesto por consumidores que responden de manera parecida a una serie dada de estímulos de mercadotecnia.

iii. Selección de un mercado.

Seleccionar un mercado implica evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos y seleccionar aquellos a los que se entrará. La empresa debe poner la mira en los segmentos donde podrá generar más valor para los clientes y sostenerlos durante cierto tiempo. La mayor parte de las empresas entran a un mercado nuevo abarcando un solo segmento y si tienen éxito van añadiendo otros.

iv. Posicionamiento en el mercado.

Consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta; el posicionamiento es el esfuerzo que pretende crear en la mente de los clientes reales la imagen intencional del producto con relación a otras marcas, de manera que los clientes reales perciban el producto como poseedor de los atributos que busca.

En consecuencia, las empresas proyectan posiciones que distinguen a sus productos ante las marcas de la competencia y que les ofrecen una mayor ventaja estratégica en los mercados hacia los cuales se dirige.

5.3.4. Mezcla mercadotécnica.

Después de haber elegido las estrategias de mercadotecnia para competir, la empresa podrá planear los detalles de la mezcla mercadotécnica, la cual consiste en una serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado al cual se dirige.

La mezcla de mercadotecnia consta de cuatro grupos de variables conocidas como las "Cuatro P", siendo ellas producto, precio, plaza y promoción.

i. Producto

El producto es el bien o servicio en el que se fundamenta la comercialización, además constituye el punto central para los siguientes elementos de la mezcla de mercadotecnia. Este es el medio por el cual se proporciona beneficio tangible a los consumidores de un mercado determinado, ya que es éste quien satisface la necesidad o exigencia.

Según Kotler, 1989 producto "Es todo lo que se puede ofrecer en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición, uso y consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad y comprende objetos físico, servicios, organizaciones e ideas."

Un producto es cualquier objeto que se recibe de un intercambio, es un complejo de atributos tangibles que incluye beneficios funcionales, sociales o psicológicos.

Características del producto.

Todo producto debe poseer ciertas características que lo convierten en un medio para satisfacer las necesidades del consumidor, las cuales son:

CALIDAD

Esta implica que el producto proporciona al consumidor la satisfacción de su necesidad, tal como él espera que cumpla su función; además esta característica supone que todo bien esta sujeto a una medición objetiva para determinar si este cumple con normas o estándares de producción e incluso normas de seguridad, las cuales conllevan a garantizar que se fabrican productos seguros y confiables, y que por consecuencia el consumidor esté seguro de obtener un producto útil.

De acuerdo con Kotler, 1989, "La calidad representa la capacidad de la marca para cumplir con sus funciones. Ésta es un termino sumario para la durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y otros atributos valiosos del producto". Además según Crosby en su libro Quality is Free afirma que "Cuando se agrega alta calidad al producto la compañía está ahorrando en desperdicios de materiales y servicios posteriores a la venta."

LA MARCA

Esta se utiliza para identificar comercialmente a los productos o servicios que se ofrecen en el mercado, es por lo general un nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos, por los cuales se diferencian de la competencia.

EMPAQUE

El diseño de un empaque puede perseguir varios objetivos, pero en el fondo lo que se pretende alcanzar al utilizar el

empaque es contener y proteger los productos, promoverlos y facilitar su almacenamiento, uso y disposición.

ii. Precio.

"Precio es el dinero que suele intercambiarse para adquirir un bien o servicio." /⁵

El precio tiene dos puntos de vista, uno es el del consumidor, para el cual significa el costo que le representa adquirir el bien. Y el punto de vista contrario es el del vendedor, para quien el precio representa el ingreso y la principal fuente de utilidades.

Debido a la importancia que tiene el precio, es necesario considerar que el éxito de un producto depende en gran medida del precio que se le asigne a éste, el cual debe representar el valor correcto o justo tanto para los consumidores como para el vendedor, quien debe tener en cuenta la percepción que los consumidores tengan del bien.

OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS.

"Antes de establecer el precio, la compañía debe establecer el objetivo que persigue con el producto en particular." /⁶

Los objetivos deben ser claros, específicos y alcanzables; esto es básico para que el proceso de establecimiento de

⁵ Lamb, et. al. marketing, 1998. 4º Ed.

precios este de acuerdo al mercado y tipo de consumidores que pretende alcanzar; por lo general los precios se establecen buscando lograr una o más de las siguientes metas:

- Cuando el precio que se establece se hace persiguiendo el máximo de utilidades posibles y mejorar el rendimiento sobre la inversión.
- Estableciendo el precio orientado a las ventas, es decir que se busca por una parte incrementar la participación del producto en el mercado, teniendo mas cantidad de producto en una mayor cantidad de establecimientos; por otra parte este objetivo se enfoca en obtener la mayor cantidad de efectivo a corto plazo.
- Una compañía puede fijar un alto precio, basándose en la calidad del producto.
- Buscando igualar los precios a los de la competencia o manteniéndolos estables.
- Cuando se busca la permanecía o la sobrevivencia en un mercado competitivo, se suele basar en el análisis de los costos de producción.

iii. Distribución.

La distribución es una de las mas importantes funciones de la mercadotecnia, debido a que en esta fase es donde se deciden los mecanismos que se utilizarán para que el producto o servicio llegue donde se encuentra el consumidor, las diferentes maneras en que se hace llegar el producto necesita que se utilice de una figura llamada canal de distribución, el cual asume el rol de servir de puente entre productor y el consumidor.

⁶ Ibid. 5

Un canal de distribución es la serie de empresas a través de las cuales fluyen los bienes a medida que se moviliza desde el productor hasta el consumidor final.

Funciones del canal de distribución

Los entes que asumen el papel de canal de distribución desarrollan actividades importantes que pueden proporcionar información sobre los consumidores y el ambiente del mercado, generalmente pueden desarrollar los siguientes papeles:

- a- Pueden ser investigadores, debido al contacto con clientes, competidores, proveedores, etc. Recaban información útil para planear como facilitar el intercambio.
- b- Son promotores, debido a la tarea de difusión y convencimiento o persuasión de los beneficios del producto o servicio.
- c- Es punto de referencia o contacto, están en continua búsqueda de nuevos clientes y de cómo comunicarse con ellos.
- d- Son negociadores ya que buscan colocar los productos a un precio satisfactorio para las partes involucradas en una transacción.
- e- La función mas importante es que ayuda a adaptar y ajustar el producto a las tendencias del consumidor.

Tipos de canales de distribución

CANAL FABRICANTE-CONSUMIDOR

Este tipo de canal es el llamado DIRECTO, debido a que el productor es el mismo quien se responsabiliza por llevar el producto hasta el consumidor, y no emplea otra entidad que sirva de intermediario entre el sus clientes, encargad de la logística y los detalles de la distribución física y si es necesario el financiamiento.

CANAL FABRICANTE-MINORISTA

Cuando un fabricante identifica qué le proporciona en cuanto a costos y tiempo u otro factor, el utilizar la figura de pequeños minoristas, debe adoptar políticas de distribución de acuerdo a la naturaleza del producto, así por ejemplo el adoptar una política de distribución general conlleva a estimular a los minoristas a mantener niveles aceptables de existencia del producto, afrontar el riesgo del crédito, y campañas publicitarias y promocionales para dar a conocer el producto.

CANAL FABRICANTE-MAYORISTA

Este tipo de canal se establece cuando el fabricante es quien selecciona la entidad que pueda colaborar con las funciones de promoción y servicio al cliente, esto depende de la capacidad que posea el fabricante, por lo general el fabricante debe cumplir con las exigencias del mayorista para que este no acepte otras marcas o sustitutos.

CANAL FABRICANTE-MAYORISTA-DETALLISTA

Este es un canal de dos niveles, puesto que el fabricante coloca sus productos a sus mayoristas quien es el intermediario que vende a minoristas y otros comerciantes, los cuales también se convierten en intermediario que vende

al consumidor final, quien es el que demanda el producto para satisfacer sus necesidades o deseos.

iv. Promoción

La promoción constituye el cuarto elemento de la mezcla de mercadotecnia, el cual tiene como finalidad informar, persuadir y recordar a los consumidores sobre la existencia, ventajas y características de un producto o servicio para su adquisición o consumo, convirtiéndose en la actividad que posibilita la comunicación entre el vendedor y el consumidor, cuando las necesidades y preferencias se conocen.

"El papel de la promoción es comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para facilitar, en forma directa o indirecta, los intercambios al influir en uno o mas consumidores para que acepten un producto de la organización."/ ⁸

"La promoción es la comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con el objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta."/ ⁹

Elementos de la promoción

PUBLICIDAD

⁸ Pride y Ferrell, Marketing, Decisiones y conceptos básicos, 2ª Ed. Nueva Editorial Interamericana, 1994.

⁹ Ibid. 5

Toda empresa que vende productos o servicios, utiliza de alguna forma de publicidad, y la magnitud de una campaña publicitaria depende de la capacidad de financiarla, así por ejemplo una empresa puede utilizar los medios de comunicación masivos como la televisión, radio y prensa o simplemente utilizar un pequeño anuncio clasificado.

Esta herramienta trata de dar a conocer la finalidad de la empresa para con sus clientes, por medio de mensajes sean escritos, orales o verbales, y de esa manera lograr influir en los hábitos de compra del consumidor.

"Es una forma no personal de comunicación realizada a través de los medios masivos, previo pago y con apoyo de un patrocinador."/¹⁰

De acuerdo con Lamb y Mc Daniel, la publicidad "Es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica el patrocinador o la empresa."/¹¹

Una de las principales ventajas de la publicidad se debe a la capacidad de comunicarse con un gran número de personas al mismo tiempo; a la vez que sirve de apoyo a la venta personal, llega al público inaccesible por la fuerza de ventas, la posibilidad de entrar a nuevos mercados y ayudar a mejorar la imagen del producto y de la empresa.

LA VENTA PERSONAL

¹⁰ Philip Kotler, Fundamentos de mercadotecnia.

¹¹ Lamb, Hair y McDaniel. Marketing. 4ª edición. Thompson editores, 1998
Pág. 465

Este tipo de venta significa que existe una comunicación entre dos o mas personas en una negociación, las cuales tratan de persuadirse mutuamente. La venta personal es uno de los principales métodos de promocionar los productos de la empresa, y la ventaja principal de este método se basa en el contacto y comunicación personal e individual con el consumidor, conociendo directamente las necesidades y preferencias de éste, obteniendo información que le permitirá comprender y mejorar los mecanismos de venta en determinado mercado.

LA PROMOCION DE VENTA

Es la actividad de mercadotecnia orientada a crear un estímulo capaz de influir en las decisiones de compra que realizan los consumidores; constantemente la promoción de ventas se utiliza como herramienta para incrementar a corto plazo la demanda de los productos, además implica la presentación física del bien a través de diversas actividades que logren tener un contacto directo con el consumidor, así por ejemplo, las muestras gratuitas, bonificaciones, ferias industriales, vacaciones, cupones, rebajas sobre compras, seminarios sobre ventas, etc. son actividades directas que se realizan en contacto directo con los consumidores.

RELACIONES PUBLICAS

Son actividades que una empresa debe desarrollar para lograr una imagen pública positiva y de ser percibidas por los consumidores como los líderes de cierta industria o mercado, expresando a través de sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, las comunidades, etc. Las

relaciones públicas buscan generar publicidad no pagada, como el resultado de programas que logran comunicarse con el público en los medios de comunicación masivos, siendo éstos presentados como noticias generados por un tercero ajeno a la empresa.

Por otra parte, se debe tener suficiente cuidado de no generar una noticia que afecte en forma negativa la imagen de la empresa, pues el cambiar esta percepción puede tardar mucho tiempo y dinero.

5.4. Variables incontrolables.

La empresa y todas sus funciones se mueven dentro de un macroambiente de fuerzas que dan forma a las oportunidades de una empresa y otras que representan amenazas. Dichas fuerzas resultan incontrolables para la empresa.

5.4.1. Variables económicas.

Los mercados deben tener poder adquisitivo al igual que las personas.

El ámbito económico comprende factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y sus patrones de gasto, así como el nivel de ingreso de la familia.

5.4.2. Variables Sociales y Culturales

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad,

lo cual conforma sus creencias y valores fundamentales. En cuanto al ambiente social las actitudes que adoptan las personas ante su sociedad son muy variadas, se encuentran a los que las defienden, los que las quieren modificar y hasta los que la quieren abandonar. La posición que adopten las personas ante su sociedad influyen en sus patrones de consumo que inciden en la demanda de un producto lo que contribuye al progreso y desarrollo de ciertos países.

5.4.3. Variables Tecnológicas.

El entorno tecnológico podría ser la fuerza más importante de nuestro destino en la actualidad. Toda tecnología nueva sustituye a la anterior y producen mercados y oportunidades nuevas. El especialista en mercadotecnia debe estar atento a las tendencias de las tecnologías.

5.4.4. Variables políticas y legales.

Las decisiones de mercadotecnia están sujetas a las circunstancias del ambiente político, el cual está compuesto por leyes, oficinas de gobierno y grupos de presión que ejercen influencias y ponen límite a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera.

5.4.5. Variable demográfica.

La demografía estudia las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y demás características. El entorno demográfico

resulta muy interesante para los mercadólogos porque se refiere a la gente y ésta es la que componen los mercados.

5.5. Plan estratégico y plan operativo.

5.5.1. Plan estratégico

El plan estratégico incluye objetivos, políticas y estrategias a largo plazo, y en términos generales las características y logros que la empresa puede y quiere realizar.

5.5.2. Plan operativo.

Son planes a corto plazo usualmente un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización.

5.6. Presupuesto del plan de comercialización.

Es un instrumento en el cual se señalan por anticipado los gastos e ingresos para el cumplimiento de determinadas funciones, dirigidas hacia el logro de los objetivos fijados.

5.7. Implementación, evaluación y control del plan.

La implementación es el proceso que convierte los planes de mercadotecnia en tareas específicas y asegura que dichas tareas se ejecuten en forma tal que se alcancen los objetivos del plan.

Después de poner en marcha un plan de comercialización hay que evaluarlo.

La evaluación significa la medida del grado en que se alcanzaron los objetivos de mercadotecnia durante un tiempo específico.

Una vez que se seleccionó un plan y se puso en marcha, se vigilará su efectividad. El control proporciona mecanismos para evaluar los resultados de la mercadotecnia a la luz de las metas del plan, así como para corregir las acciones que no contribuyan a que las empresas alcancen dichas metas dentro de los parámetros del presupuesto.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA AGRO-INAGOR, S.A.

1. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual de AGRO-INAGOR,S.A., que sirva de base para la presentación del plan de mercadotecnia que contenga las estrategias para incrementar la demanda de abonos orgánicos.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- i. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de AGRO-INAGOR,S.A. que sirva de base para la propuesta de las estrategias de mercadotecnia a largo y corto plazo.
- ii. Establecer el nivel de aceptación de los abonos orgánicos para determinar el posicionamiento y el mercado meta.
- iii. Establecer la mezcla de las estrategias de mercadotecnia que sirvan de base para los planes tácticos u operativos.

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. Método de investigación.

El método de investigación a utilizar en la realización del presente trabajo de investigación es el método científico, debido a que presenta un estudio sistemático y objetivo.

La investigación científica es esencialmente, como cualquier tipo de investigación, más rigurosa y cuidadosamente realizada. Se puede definir como un tipo de investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales (Sampieri et. al. 2000).

2.2. Fuentes de recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizaron las fuentes primarias y secundarias.

2.2.1. Fuentes primarias de datos.

Las fuentes primarias utilizadas para la investigación de campo, fueron la observación directa en el lugar donde la empresa está ubicada; las encuestas para los clientes y las guías de entrevistas para los directivos de la empresas fueron otros instrumentos de recolección de información primaria.

2.2.2. Fuentes secundarias de datos.

Las fuentes secundarias consistieron en recabar información que ya existía en alguna parte y que se había recabado para otro propósito; ésta se obtuvo en publicaciones gubernamentales, publicaciones periódicas, como revistas, boletines, periódicos o diarios y otros; tesis y datos comerciales.

2.3. Tipo de investigación

2.3.1. Investigación Descriptiva.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó la investigación descriptiva, ya que tiene como propósito describir situaciones y eventos; es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. El estudio descriptivo especifica las propiedades importantes de las personas, grupos y comunidades que se han sometido a análisis.

2.4. Diseño no experimental de investigación.

Este diseño es el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; es decir, se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural para luego ser analizados. En este tipo de estudios no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

A través del diseño no experimental se analizaron a los sujetos en estudio: clientes, la competencia y los empleados.

2.4.1. Diseño Transeccional o transversal.

Este tipo de diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En la obtención de la información del presente estudio, se aplicó al momento de las encuestas y entrevistas:

i. Diseño correlaciones causales.

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

2.5. Determinación del área geográfica.

La investigación se realizó en el territorio nacional, ya que en él se encuentran las cooperativas afiliadas a FEDECOOPADES, que de acuerdo a sus registros son 51 cooperativas agrícolas, las que se hallan en las zonas central, occidental, paracentral y oriental.

2.6. Determinación del universo y de la muestra.

La investigación de campo se realizó considerando tres universos de estudio, los cuales son: primero las cooperativas afiliadas a FEDECOOPADES, las cuales son 51 y que son los compradores potenciales y reales; segundo el personal de AGRO-INAGOR, S.A.; y tercero las empresas que forman la competencia de AGRO-INAGOR, S.A., las cuales son

las que se listan y que serán consideradas como muestra por ser solamente cuatro:

- Productos Organicos Huisil, S.A. De C.V.
Zona Occidental
- AGRIPLAN, S.A. de C.V.
Zona Central
- N.R. CONSA, S.A. de C.V.
Zona Central
- CLUSA (Giró: capacitación)
Zona Oriental

Para la determinación de la muestra de las cooperativas, se considera un universo finito y la muestra se cálculo de la siguiente manera:

Utilizando la fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 (P \cdot Q)}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = Universo(51 Cooperativas agrícolas)

e = Máximo error posible(0.10)

Q = Probabilidad de rechazo de la hipótesis(0.5)

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis(.5)

Z = Nivel de confianza(1.96)

La probabilidad de éxito (P) o de rechazo (Q) se obtuvo por medio de una investigación cualitativa que se realizó en diez cooperativas, las cuales se eligieron considerando las características del universo, resultando que cinco cooperativas usan abono orgánico y cinco no lo usan. El máximo error posible del 10% se considero a criterio de los

investigadores debido a la localización distante de las cooperativas que se visitaron en la prueba cualitativa, cercanas a San Salvador.

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(51)}{(0.10)^2(51-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{48.9804}{1.4604}$$

$n = 33.5 = 33$ MUESTRAS

La muestra del personal entrevistado en AGRO-INAGOR, S.A., fueron el presidente, el gerente general, un técnico de producción y un técnico de ventas.

3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE MERCADOTECNIA

3.1. Antecedentes

La empresa AGRO-INAGOR, S.A. surge en el año 1996 por un proyecto de donación de la comunidad internacional, financiado principalmente por los siguientes organismos: El Fondo Iniciativa para Las Américas El Salvador (FIAES), para un periodo de tres años y medio desde 1998; la fundación Rutilio Grande por idear, planificar, obtener fondos y ejecutar el proyecto piloto; la corporación FE y TRABAJO, por gestionar y patrocinar legalmente el proyecto ante FIAES; el

ingenio La Cabaña y la alcaldía municipal de El Paisnal, por proporcionar materia prima y materiales orgánicos; el patrocinio de la embajada de Alemania, por proveer equipo y asesoría.

El proyecto surge en un inicio como una alternativa de desarrollo para los pobladores de la zona de El Paisnal, en el departamento de San Salvador. La finalidad que se persiguió en aquel momento fué la de promover tanto en pobladores de la zona como en aquellos hasta donde llegaran los productos a través de la comercialización, el cambio en el uso de insumos químicos para la agricultura sustituyéndolos por insumos orgánicos; es decir, el proyecto estaba dirigido a los agricultores pobres que tienen los suelos mas rústicos, pedregosos, arcillosos y erosionados, siendo poco aptos para la producción agrícola, ocasionando costos de operación mayores a los de un suelo fértil.

El proyecto pretendía generar una alternativa económicamente viable para los agricultores pobres de la zona; al mismo tiempo que se buscaba restaurar la fertilidad, productividad y especialmente contribuir a generar una renovación ecológicamente rentable de los suelos y cultivos; que disminuya el impacto del uso excesivo de los agroquímicos. Es así como Agro-Inagor, S.A. toma el reto de convertirse en una empresa que contribuya al ecosistema a través de la producción de abonos orgánicos.

3.2. La Visión de AGRO-INAGOR, S.A.

Para la empresa AGRO-INAGOR, S.A. su visión actual es brindar a nuestros agricultores una alternativa viable, eficaz y especialmente orgánica para todos los insumos agrícolas.

3.3. La Misión de AGRO-INAGOR,S.A.

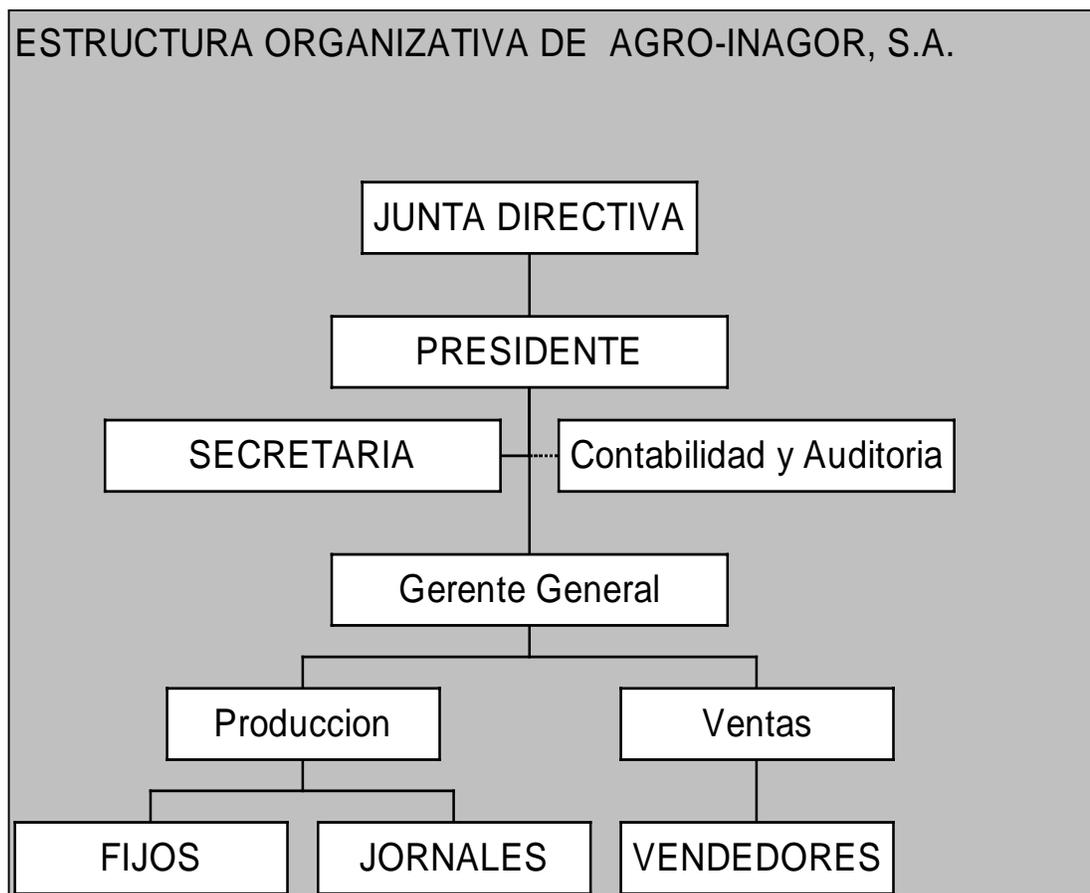
La misión de AGRO-INAGOR, S.A. es la de mantenernos como una opción verdadera para suplir las necesidades de nuestros agricultores por insumos orgánicos elaborados, y lograr así, que finalmente El Salvador, logre llegar a un desarrollo agroecológico sostenible, el cual creará la conciencia que debemos tener para con nuestros medios de producción y lógicamente con el ambiente.

3.4. Los Objetivos de AGRO-INAGOR,S.A.

Dentro de nuestros objetivos está principalmente que, sin tener los medios suficientes, AGRO-INAGOR,S.A. cuente con una promoción gratuita, participando activamente en todos los eventos relacionados con el agro salvadoreño, además, contar con agroservicios, donde nuestros productos pueden ser distribuidos, ahorrándonos de esta manera, los costos de transporte para acceder al cliente detallista y finalmente dando un seguimiento a todos nuestros compradores, incitándoles a conocer, junto con sus productores, comunidades con las cuales trabajan, amigos, etc. nuestra planta procesadora y nuestro campo experimental.

3.5. Estructura orgánica.

La empresa está constituida por dos cooperativas del municipio de El Paisnal, departamento de San Salvador. Las cuales son La Cooperativa San Carlos del cantón San Rafael y la Cooperativa Los Laureles, Cantón El Matazano. Actualmente la empresa está formada según el siguiente organigrama:



Fuente: Bernabé Murcia, entrevista personal, 15 febrero de 2002.

3.6. Recursos

En el área financiera, actualmente Agro-Inagor, S.A. no cuenta con la suficiente autonomía y liquidez para desarrollar los proyectos necesarios que le permitan generar operaciones lucrativas, esto a pesar que la cooperativa San Carlos de R.L. es una de las pocas cooperativas que cuentan con solvencia económica para ser sujeta de crédito ante el sistema financiero del país. Por otra parte, es necesario señalar que esta organización se hizo realidad gracias al financiamiento de la comunidad internacional y en particular a la participación de FIAES; es necesario señalar que hoy en día esta ya no cuenta con el auspicio y financiamiento de tales instituciones.

En cuanto a terreno e instalaciones, la cooperativa posee lo suficiente para desarrollar locales adecuados para el procesamiento y almacenaje de una diversidad de productos y cultivos; por otra parte, es necesario mencionar que a pesar de poseer esta ventaja, no se cuenta con maquinaria y equipo moderno que le permita mejorar sus procesos de producción, administración, y comercialización. El hecho de no poseer comunicación alguna de las oficinas administrativas al recinto de la fábrica da lugar a innumerables operaciones de ocio y lógicamente de pérdida de tiempo; incluso, la papelería no es la adecuada para tener un sistema de información y control efectivo.

En cuanto al recurso humano son varias áreas en las que es necesario un cambio en la forma de administrarlo, siendo ellas las de producción y ventas; el no contar con las prestaciones sociales de ley, ocasiona descontentos entre los

empleados que además están desmotivados; por otra parte, no se cuenta con programas de capacitación dada la necesidad de tener presente las nuevas tendencias en la agricultura orgánica. Además, el clima y la cultura organizacional necesitan mejorarse, pues debido al nivel de formación, tanto de los cooperativistas como de sus directivos, no opera bajo un esquema organizado, coordinado y sobre todo se carece de una visión de crecimiento a largo plazo, centrándose únicamente en el inmediato plazo.

3.7. Descripción de los productos.

La práctica de la agricultura orgánica es urgente para los agricultores salvadoreños, por las malas condiciones de los suelos, la densidad y crecimiento continuo de la población y el tamaño reducido del territorio cultivable. Es por ello que "AGRO-INAGOR, S.A." produce la siguiente gama de abonos orgánicos que persiguen contribuir en la disminución de los problemas mencionados anteriormente.

- El Abono Orgánico Certificado. Disponible en distintas mezclas de micro y macro nutrientes. El monto de fertilizante y el tipo de mezcla de micro y macro nutrientes a aplicar depende de tres factores:
 - A. Análisis químico del suelo.
 - B. Finalidad del cultivo.
 - C. Si el suelo se encuentra en proceso de transición de químico a orgánico.

- Abono Foliar Certificado en líquido. Se aplica cuando existen deficiencias nutricionales en la planta; es

decir, cuando es necesario mejorar el desarrollo de la planta o estimular la floración y formación de frutos.

- Lombriabono Orgánico Certificado. Por ser un fertilizante rico en macro y micro nutrientes, se utiliza en la elaboración de viveros y en cultivos de plantas medicinales, ornamentales y plantas de manejo delicado.
- Herbicida Natural Líquido. Tiene solamente un efecto quemante que dura 28 días, controla especialmente gramíneas.
- Insecticida Orgánico Certificado Líquido, Producto eficaz para controlar chupadores, masticadores, y minadores, tanto por aplicación directa como por ingestión, también funciona como repelente
- Insecticida Orgánico Certificado (en Polvo). Se utiliza para controlar plagas como la gallina ciega, gusano de alambre, picudos, etc. y se aplica al suelo antes y después de las siembras.
- Repelente Orgánico Certificado contra zompopos (en polvo), El cual es un repelente contra los zompopos.
- Fungicida Orgánico Formula. Este es eficaz para la prevención de enfermedades fungosas en almácigos y cultivos establecidos.
- Abono Orgánico sin Certificar. Es aplicable a aquellos suelos en transición orgánica

Los Productos que comercializa Agro-Inagor, S.A. son Certificados por el instituto BCS Oko-Garantie GMBH de Alemania; con excepción del herbicida, estos abonos cumplen con el reglamento de la Unión Europea para la producción de abonos orgánicos. El instituto BCS Oko-Garantie GmbH es un instituto independiente de control, acreditado por la Unión Europea en Alemania.

3.8. Función de Ventas

Se tiene una fuerza de ventas pequeña pues en la actualidad está integrada por dos técnicos agrónomos, quienes desarrollan actividades como la promoción y venta personal, búsqueda de nuevos clientes, distribución etc; sin embargo, las actividades que estos realizan carecen de políticas, programas y controles que midan la efectividad de esta y se hace de manera empírica sin un esquema de trabajo planificado.

3.9. Precio

Para la fijación de precios del abono orgánico no cuentan con un sistema de control de costos, ni una política para la fijación de esos precios; se respaldan en estimaciones o por los precios de la competencia que se detectan en el mercado. No tienen una contabilidad de costos que les permita definir un precio adecuado.

La política de pago que utilizan en las venta de los productos son las ventas al contado y la proporción al crédito no es significativa. Los agricultores en su mayoría prefieren las ventas al contado.

Por otra parte, la percepción que tienen los agricultores del precio del abono orgánico comparado con el abono tradicional, es que el precio del primero, es mayor que el del segundo; aunque, es significativo que el grupo que le sigue lo considere menor.

3.10. Promoción

Las promociones utilizadas para incrementar la venta del producto son la asistencia técnica en la compra del producto; aunque el grupo que le sigue opina que no recibe ningún tipo de orientación técnica. A parte de esto no se recibe ningún tipo de promoción.

3.11. Plaza

La adquisición del abono orgánico es adquirido en la fabrica o planta, siendo significativo, en segundo lugar, que lo adquieran en agro-servicios, y un grupo mínimo en ferias agrícolas o con los vendedores del fabricante.

3.12. Análisis de la competencia.

Como se menciona en el numeral 2.6., la competencia de la empresa objeto de estudio la forman cuatro organizaciones, siendo su situación mercadotécnica la siguiente:

- ✓ La competencia esta implementando sus propios procesos productivos en la elaboración de abono orgánico.
- ✓ La competencia está experimentando en el dominio de las habilidades necesarias para el proceso productivo, lo que influye en los servicios de mejor calidad.

- ✓ La competencia está invirtiendo recursos económicos para cumplir con las normas de certificación de organismos internacionales encargados de evaluar la calidad de los insumos utilizados en la elaboración de abonos orgánicos.
- ✓ La competencia está buscando contratos de exclusividad con ONG'S, que trabajan con el sector agrícola ofertando precios que se logran disminuyendo los costos fijos.
- ✓ Debido a que los cultivos agrícolas se producen estacionalmente o en periodos que obedecen al clima, hace que los productos en ciertas épocas del año no se demanden en cantidades constantes por lo que las empresas necesitan reducir sus precios para mantener el equilibrio entre los costos e ingresos.
- ✓ Considerando que el costo de cambio de los clientes es bajo, se propicia que los aspectos de calidad, tiempos de entrega y los plazos de pago sean importantes.
- ✓ La ubicación de los abonos orgánicos es importante porque de ella depende la reducción en tiempos y costos de entrega.
- ✓ Los materiales empleados en los procesos de elaboración de abonos orgánicos certificados son especializados, ya que deben garantizar que los nutrientes estén libres de tóxicos químicos, obligando que la empresa elabore su materia prima.
- ✓ La diversidad en la presentación de los abonos orgánicos y la alternativa de consumo similar en el sector, permite al cliente contar con varias opciones para elegir.
- ✓ Las compras en grandes cantidades de abonos orgánicos certificados influye en la reducción de precios.
- ✓ Los productos sustitutos pueden reemplazar fácilmente a los abonos orgánicos obligando a absorber la reducción de precios con la absorción de costos.

- ✓ Los productos sustitutos de los abonos orgánicos son los abonos agroquímicos, y sus costos de cambio no son elevados ya que están disponibles a un precio atractivo para los agricultores y sus rendimientos son en el corto plazo.

4. Análisis del entorno.

Existen factores externos que influyen en la operación de las empresas, los que afectan positiva o negativamente en la comercialización de los productos.

4.1. Entorno Económico.

Uno de los cambios más recientes es la vigencia de la Ley de Integración Monetaria, que oficializa la circulación del Dólar junto con la del Colón, afectando las operaciones de compra y venta realizadas por las familias y las empresas salvadoreñas, por la confusión en el cambio o "vuelos" y por la adquisición de sistemas de seguridad para verificar la autenticidad del Dólar.

Con relación a la inflación las empresas deben hacerle frente reduciendo costos en los procesos administrativos y productivos. El Tratado de Libre Comercio con otros países es una oportunidad que debe ser considerada para analizar la apertura de nuevos mercados y/o el impacto negativo que tendría en la mediana y pequeña empresa.

4.2. Entorno Social y Cultural.

Muchos consumidores piensan que un abono u otro producto sin marca es de mala calidad, que se elabora con insumos inadecuados, que es peligroso para la salud, creando actitudes de inseguridad al momento de comprarlo por lo que debe de dársele una marca, un lema o eslogan, un empaque propio de un abono orgánico para crear un posicionamiento de confianza y lealtad hacia la marca.

En el ciclo de vida del abono agroquímico, el posicionamiento es de efectividad, tradición y de aplicación con resultados inmediatos, influyendo en la decisión de compra.

El comportamiento que presentan los consumidores en las diversas etapas de su vida influye en el uso de abono, ya que es más fácil persuadir a un agricultor a que compre abono agroquímico, que lo ha utilizado por varios años, a que compre abonos orgánicos que no ha utilizado o que no conoce.

Los recientes terremotos del 13 de enero y 13 de febrero de 2001, han provocado la emigración de agricultores al extranjero, la disminución de empleos en el agro, especialmente en la caficultura, afectando por lo tanto, el consumo de abono en general y del abono orgánico en particular.

4.3. Entorno Tecnológico.

El incremento en el número de manzanas cultivadas en El Salvador, refleja que la importancia que los cultivos orgánicos están adquiriendo de parte de nuestros agricultores y los beneficios que estos productos (abonos orgánicos) llevan a las familias campesinas salvadoreñas.

Una de las características que distingue la agricultura orgánica es que sus productos están certificados a nivel internacional como ecológicamente sanos; lo que hace que los consumidores estén seguros que los alimentos que llevan a sus hogares, han sido cultivados bajo estrictas medidas de control. asegurando con esto que están libres de pesticidas y abonos químicos.

La asociación para el mejoramiento de cultivos orgánicos, conocidas por sus siglas en inglés como OCIA, es una organización ubicada en OHIO, Estados Unidos, y su misión es velar porque los productores asociados a ella estén cumpliendo con los estándares de calidad que requieren los productos orgánicos.

La empresa cuenta con una certificación orgánica extendida por BCS OKO GARANTIE, la cual certifica que los productos cumplen con el reglamento de la comunidad económica Europea para la elaboración de insumos Orgánicos.

4.4. Entorno Político y Legal.

Las cooperativas tienen el respaldo de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y sus reglamentos, Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, la Constitución de la Republica y Ley del Medio Ambiente. Todas las leyes mencionadas anteriormente otorgan una serie de derechos y obligaciones de acuerdo a su calidad de cooperativas.

No existen en la actualidad políticas gubernamentales orientadas a fomentar, apoyar y favorecer al sector abonero artesanal del país, lo que desfavorece su desarrollo; las disposiciones del gobierno van encaminadas a favorecer la producción de abonos agroquímico, limitando las oportunidades del abono orgánico.

5. Matriz FODA.

Cuadro N. 1

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. La empresa tiene la ventaja de ofrecer abonos de alta calidad, ya que éstos cuentan con la certificación de instituciones especializadas a nivel internacional.	D1. La estructura organica de la empresa carece de herramientas administrativas que le permitan desarrollar un proceso administrativo eficiente.
	F2. La experiencia acumulada en la produccion de abonos organicos.	D2. Inadecuada ubicación entre la sala de ventas y la bodega.
	F3. Cuenta con asistencia técnica del extranjero para garantizar procesos ecológicamente sanos.	D3. No tiene una red de distribución que le permita una mayor cobertura en el territorio nacional.
	F4. Existe una imagen de la empresa en el mercado.	D4. Carece de programas, politicas y presupuestos destinados a desarrollar una estrategia de comercializacion.
	F5. El servicio al cliente es brindado de forma directa por parte de los ejecutivos de venta.	D5. La capacidad de produccion está sub-utilizada
	F6. Infraestructura necesaria para desarrollar programas de crecimiento en la produccion de abonos organicos ante un eventual incremento en la demanda.	D6. Poca participacion de los asociados para comprometerse en proyectos de mejora e inversion.
	F7. Posee garantias prendarias para afrontar un apalancamiento financiero.	D7. Se carece de efectivo suficiente para implementar nuevas metodologias y procesos de trabajo
	F8. Tiene la ventaja que elabora su propia materia prima.	
FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Conocimiento de los agricultores organicos sobre la existencia de Agro-Inagor.	A1. Fluctuaciones en la demanda por retrasos en los cultivos debido a fenómenos naturales, pues la agricultura depende básicamente del clima para su desarrollo.	
O2. Debido a la problemática del café y las tendencias de apertura de nuevos mercados en el exterior se puede incrementar la diversidad de cultivos organicos.	A2. Capacidad de competidores directos e indirectos para influir en las instituciones que se encargan de fomentar la agricultura organica, para impedir su crecimiento.	
O3. Habilidad en la negociacion para colocar los productos en el exterior.	A3. Nueva tecnología capaz de incrementar la calidad y capacidad de produccion a menores costos, convirtiéndose en obsoleta la usada por la empresa.	
O4. El surgimiento de mayores exigencias para la conservacion ecológica por parte de organismos nacionales e internacionales.	A4. Existe una alta competencia de productos sustitutos.	
O5. Posibilidad de formar alianzas estrategicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, con la finalidad de establecer programas de apoyo mutuo en la promocion y desarrollo de la agricultura organica	A5. Facilidad y accesibilidad de los métodos para producir abonos orgánicos con fines comerciales o de autoconsumo.	
O6. La posibilidad de establecer centros de distribucion para tener mayor cobertura del mercado agricola orgánico.	A6. Falta de un marco juridico que regule la produccion, comercializacion y consumo de abonos organicos.	

6. Análisis FODA.

El análisis de la situación actual permite diseñar planes de comercialización para cumplir con los objetivos de la empresa objeto de estudio. Este análisis integra los factores internos (fortalezas y Debilidades) en relación con los factores externos (Amenazas y Oportunidades), para la formulación de estrategias.

A continuación se presentan los cuadros en los cuales se comparan las principales oportunidades con las fortalezas para generar las estrategias OFENSIVAS; las oportunidades con las debilidades, de las que surgen las estrategias ADAPTATIVAS o de REORIENTACION; amenazas con fortalezas, que generan estrategias DEFENSIVAS; y amenazas con debilidades, que producen estrategias de SUPERVIVENCIA.

7. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del presente diagnóstico:

- ✓ Agro-Inagor, S.A., no planifica estratégicamente su mercadotecnia por escrito, por lo que no tiene una orientación de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que le permita participar más en el mercado del abono orgánico.
- ✓ No se cuenta con personal capacitado en administración en general y mercadotecnia en particular.
- ✓ La población en general y los agricultores en particular desconocen el abono orgánico por falta de promoción y especialmente de publicidad.
- ✓ El abono orgánico se ha dado a conocer por la venta personal, limitando el área geográfica y por lo tanto el mercado meta.
- ✓ El abono químico tiene una fuerte base publicitaria que lo hace más conocido, aceptado y consumido a pesar de lo negativo para el medio ambiente.
- ✓ Los agricultores tienen la percepción que los precios de los abonos orgánicos certificados son más caros que los abonos químicos, lo cual influye en la adquisición y consumo de éstos. Pues el abono orgánico se aplica directo al cultivo, y el químico en algunos casos se puede diluir

para dar más rendimiento por manzana, aunque su calidad sea menor.

- ✓ Los agricultores consideran adecuado que se incremente los puntos de venta, para facilitar la adquisición de abono orgánico certificado.
- ✓ La investigación nos indica que los agricultores necesitan más información sobre abonos orgánicos certificados, pues éstos son una innovación a los métodos y procesos de producción agrícola tradicional, la cual se caracteriza por el uso excesivo de insumos químicos para aumentar la producción por cultivo.
- ✓ La información recolectada determinó que la demanda de abono orgánico certificado tiene un comportamiento estacional; ya que depende de los ciclos de cultivo y se incrementa en mayor escala en el invierno.

8. RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones propuestas se exponen a continuación:

- ✓ Proponer un plan estratégico de mercadotecnia pára obtener posicionamiento y por lo tanto mayor participación en el mercado.
- ✓ Revisar los costos de ventas, administrativos y de producción a fin de mantener una política de mantener el precio igual o menor al abono químico.
- ✓ Realizar campañas de promoción y educación orientados a los agricultores, lo mismo que demostraciones sobre las ventajas del uso de abono orgánico.
- ✓ Capacitar al personal de la empresa para que pueda informar y explicar a los clientes sobre el uso del abono orgánico.
- ✓ Promover y publicitar la viabilidad y factibilidad que tienen los abonos orgánicos certificados, en comparación a los beneficios de los abonos químicos. Puès se tiene estrecha relación con temas de impacto social como: el medio ambiente, la ecología y la salud de agricultores y consumidores.
- ✓ Establecer programas de capacitación para los empleados, y agricultores que pueden ser clientes potenciales, con el objetivo de mantener incentivado al personal por una parte y a la vez buscando despertar el interés sobre los beneficios tanto de la agricultura orgánica como de los insumos orgánicos certificados; estableciendo a la vez el

apoyo y participación de organismos e instituciones que persiguen beneficios para el sector agrícola.

- ✓ Aprovechar la base de datos que existen para conocer los ciclos de producción de los diferentes cultivos agrícolas en las diferentes zonas del país, con la finalidad de mantener inventarios adecuados de los abonos orgánicos certificados de acuerdo a las proyecciones de la demanda en las diferentes épocas del año.

CAPITULO III.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE ABONOS ORGÁNICOS DE AGRO-INAGOR, S.A.

1. Objetivos del Capitulo.

1.1. Objetivo General.

Diseñar la propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia que contenga las estrategias de comercialización para incrementar la demanda de abonos orgánicos de Agro-Inagor, S.A.

1.2. Objetivos específicos.

1.2.1. Proponer una filosofía empresarial y una organización adecuada a Agro-Inagor, S.A. para el desarrollo de las actividades de comercialización del abono orgánico.

1.2.2. Desarrollar una mezcla estratégica de comercialización para Agro-Inagor, S.A., de acuerdo al diagnostico del capitulo II.

1.2.3. Elaborar y presentar planes de comercialización a largo y corto plazo que contribuyan a la estrategia de posicionamiento.

2. Propuesta de filosofía empresarial.

2.1. Visión.

Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de abonos orgánicos, insecticidas y repelente, certificados, en el ámbito nacional y regional, posición que lograremos a través de la excelencia en calidad y servicio, a un costo razonable.

2.2. Misión.

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de abonos orgánicos certificados de alta calidad que ofrezca una alternativa viable y eficaz mediante operaciones integradas que generen valor agregado a nuestros productos y servicios, para contribuir al bienestar de nuestros agricultores y al desarrollo agro ecológico sostenible de El Salvador.

2.3. Valores.

La empresa debe apegarse a valores que están de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, en tal sentido debe desarrollar los siguientes:

2.3.1. CALIDAD.

Basados en mecanismos que garantizan una acumulación de materia orgánica libre de tóxicos y pesticidas para poder obtener la certificación de organismos completamente especializados e imparciales y el reconocimiento en el ámbito nacional y regional.

2.3.2. MEDIO AMBIENTE.

Por ser una empresa que ofrece alternativas para el desarrollo de cultivos sanos, debe fomentar y promover la protección y el desarrollo de la fauna y flora.

2.3.3. SOLIDARIDAD.

La unificación del sector es básica para desarrollar una agricultura sostenible, que permita fortalecer los diferentes entes que la conforman. Tanto en el ámbito interno como externo se debe tener una política de apertura y apoyo mutuo en la solución de los problemas que obstaculizan el logro de los objetivos.

2.3.4. INNOVACIÓN.

La decisión de tomar actitudes orientadas a mejorar los resultados obtenidos, provocará un ambiente en el cual la organización creará procedimientos necesarios para ser competitivos y tener la credibilidad de los productos y servicios.

2.3.5. PRODUCTIVIDAD.

El esfuerzo por lograr la mejora continua llevará a que todas las actividades que desarrolla la organización sean eficientes, contribuyendo de esta manera con los rendimientos esperados de la organización.

2.4. Objetivos.

2.4.1. Financieros.

- Obtener márgenes de rentabilidad de 20% de utilidad neta, que le permita crecer a mediano y largo plazo (2003-2005)..
- Gozar de una sólida reputación en materia crediticia en el mercado financiero, que permita acceder de manera rápida y oportuna a la obtención de recursos requeridos para la ejecución de futuros proyectos.

2.4.2. Mercadotecnia.

- Lograr una posición de retadora en la participación de mercado entre las empresas del sector.
- Posicionarse en la mente del consumidor con temas de impacto social como la calidad ecológica, medio ambiente y la salud siendo estos factores, la principal ventaja competitiva.
- Asesorar a los clientes sobre el beneficio de comprar los abonos orgánicos certificados ya elaborados, en vez de tener su propia planta.

2.4.3. Tecnología.

- Tener dentro de los activos maquinaria e instalaciones en los que procese al menor costo y tiempo, productos con altos estándares de calidad.

2.4.4. Competencia.

- Ofrecer servicios personalizados a los clientes de acuerdo a sus necesidades y requerimientos específicos.

3. Estrategia de Comercialización.

A continuación se presentan las estrategias de comercialización que son parte del plan estratégico de la mercadotecnia y que corresponden a los objetivos de largo plazo.

3.1. Estrategias alternativas.

Para identificar las oportunidades de mercado o una ventana estratégica, se utilizarán las estrategias de penetración de mercado, la cual considera los productos existentes; y la estrategia de desarrollo de mercado, donde se atraerán nuevos clientes hacia los productos existentes. Las actividades que se deben realizar para penetrar y desarrollar el mercado son primero, realizar campañas publicitarias que den a conocer el productos y las ventajas que ofrece, para que más agricultores se interesen en comprarlo; y segundo, realizar promociones que incentiven la compra del abono orgánico, tales como dar mayor cantidad del producto, y regalos por la compra, delantales, utensilios de jardinería, baldes, huacales y otros.

3.2. Estrategia de crecimiento participación.

En la actualidad la posición de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) del abono orgánico certificado, se ubica en una "vaca de efectivo" que le permite tener dominio de su mercado, generando el efectivo que necesita para mantenerse en dicho mercado, pero que no le permite crecer a mercados nuevos. Con

la aplicación de las estrategias alternativas, la empresa puede penetrar y desarrollar nuevos mercado ubicándose en una "Interrogante" que le permitirá ampliar el mercado.

La "Interrogante" dentro de la Matriz de Crecimiento Participación, tiene una alta tasa de crecimiento, pero una baja participación de mercado; la publicidad, la promoción y la inversión en equipo e instalaciones, le darán a la empresa la oportunidad de aumentar la participación en el mercado y obtener rentabilidad para llegar a convertirse en estrella.

3.3. Estrategia de posicionamiento o competitividad.

La acción que debe adoptar la empresa Agro-Inagor, S.A., en el mercado es la de atacar al líder, es decir de Retadora, lo mismo que a otros competidores, en un agresivo esfuerzo para obtener mayor participación en el mercado, con lo que logrará que su producto se venda más y pueda estar a la par del líder en cuanto a ventas, distribución y utilidades. Para que la empresa implante esta estrategia de una mejor forma, es necesario que ataque a la competencia, siendo el más conveniente el ataque, aunque es el más costoso, en cuanto a inversión se refiere, pero es el que promete más resultados positivos y es otra opción disponible para los agresores del mercado, en especial para los pequeños con capital insuficiente.

La guerra de guerrillas consiste en sostener ataques pequeños e intermitentes en diferentes territorios del oponente, con el objeto de acosarlo y desmoralizarlo para el final, asegurar una entrada permanente.

4. Objetivos de Comercialización.

Los objetivos de Mercadotecnia son determinantes para la sobrevivencia en el mercado y contribuyen al logro de los objetivos generales; responden a la interrogante ¿Qué queremos lograr? A continuación se proponen los siguientes:

- Penetrar en los mercados con la creación de una marca y un lema (slogan) para posicionarse en el mercado meta, en el año 2003.
- Incrementar las ventas de abono orgánico certificado en un 20% en los mercados actuales, para el año 2003, en relación con las ventas del 2002.
- Dar seguimiento y continuidad a los planes operativos de los años 2004 y 2005.
- Mantener el precio actual de las diferentes presentaciones, observando a la competencia para lograr mayor participación en el mercado.
- Publicar el precio de venta de las presentaciones por medio de carteles para que los consumidores lo conozcan.
- Utilizar medios publicitarios preferidos por el público y al alcance de la empresa para dar a conocer el producto.
- Aumentar las actividades promocionales para el año 2003 para lograr mayor participación en el mercado.
- Convertir a la empresa en retadora para mantener su participación en el mercado.
- Penetrar los productos actuales en los mercados actuales y desarrollar mercados nuevos con los productos actuales para incrementar las ventas en un 60% para el periodo 2004-2005.

- Incrementar el capital disponible para la comercialización para aumentar la participación en el mercado.

5. Mezcla estratégica de comercialización.

5.1. Producto.

5.1.1. Línea de Producto.

i. Objetivo del producto.

Proporcionar a los agricultores abono orgánico certificado que beneficie a productores y consumidores, favoreciendo al ecosistema al ayudar a la recuperación y conservación de los suelos y el aporte en la producción de alimentos sanos sin contaminantes.

ii. Estrategias del producto.

- Ampliar la línea de envases en cuanto a tamaño o presentación para que el producto tenga mayor aceptación.
- Mantener la calidad en la conservación del producto.
- Crear una marca, un logotipo, que identifiquen al abono orgánico certificado.
- Insistir en la calidad del producto para que los competidores no afecten las ventas.
- Analizar la posibilidad de exportar el producto.
- Incluir en las promociones a los repelentes, insecticidas y funguicidas, todos orgánicos y certificados.
- Posicionar el abono orgánico certificado en la mente de los agricultores hasta llevarlo a la posición de retador.

iii. Características del producto.

- Envase que facilite el manejo y la conservación del producto.
- El producto debe cumplir con sus funciones.
- La etiqueta o el envase debe contener la composición del producto.
- El logotipo, la marca y el lema (slogan) deben ser distintivos para el producto, fáciles de identificar y recordar. (ver anexo N °)

5.1.2. Marca.

La marca sugerida para el abono orgánico certificado es TERRANOVA y el lema o slogan es "TIERRA NUEVA PARA UN MUNDO NUEVO".

i. Objetivo de la marca

Crear una imagen que los consumidores reconozcan como producto de AGRO-INAGOR,S.A., lo que contribuirá a que compren nuevamente el producto.

ii. Estrategia de marca

Consiste en establecer un nombre de marca que identifique al abono orgánico certificado que lo identifique e incentive su compra.

iii. Propiedades de la marca.

Factores a considerar en el establecimiento de la marca son:

- Nombre corto y fácil de recordar

- El sentido del nombre debe ser agradable y poseer un significado positivo.
- El nombre debe ser agradable a la lectura o a la vista.
- Contribuir al posicionamiento del producto en el mercado meta.
- Reflejar la personalidad del producto.

5.1.3. Empaque

El empaque o envase que se utilice para proteger el abono orgánico debe facilitar la distribución, contribuir a la venta del producto y además, permitir el reciclado.

5.1.4. Etiqueta

Diseñar una etiqueta informativa incorporada al empaque en la que se especifique las características y beneficios del abono orgánico, reduciendo el desconocimiento e incertidumbre que el agricultor pueda tener acerca del producto.

5.2. Precio.

5.2.1. Objetivo del precio.

Establecer precios competitivos para el abono orgánico certificado a fin de incrementar su participación en el mercado.

5.2.2. Estrategias del precio.

- Mantener el precio de los productos en niveles similares a los de la competencia realizando revisiones mensuales que permitan ajustes para la recuperación de los costos.

- Ofrecer descuentos de precios a los clientes que adquieren abono orgánico certificado al por mayor.
- Impulsar la penetración en nuevos mercados basándose en el precio que ofrecen con relación a la competencia.
-

5.3. Promoción.

5.3.1. Objetivo de la promoción.

Influir en las decisiones de compra de los clientes potenciales por medio del apoyo de una mezcla de promoción, aumentando así la participación en el mercado.

5.3.2. Estrategias de Promoción.

- Diseñar un programa de publicidad para el mercado meta utilizando medios publicitarios al alcance de la empresa.
- Capacitar al personal de ventas en el área de servicio al cliente y técnicas de ventas.
- Exhibir el producto en los lugares de venta usando técnicas de merchandising y distribuyendo muestras gratis.
- Dar asesoría sobre el uso del abono orgánico certificado.
- Crear modelos de servicios de siembras que sirvan para demostraciones tanto en la planta principal como en otras zonas.
- Realizar demostraciones a agricultores para promover el consumo.
- Participar en eventos y ferias para dar demostraciones del producto y darlo a conocer.

5.4. Distribución.

5.4.1. Objetivo de Distribución

Hacer llegar el producto al mercado meta, cubriendo sus necesidades urgentes, con responsabilidad y puntualidad.

5.4.2. Estrategias de Distribución.

- Ampliar la cobertura geográfica para las presentaciones existentes.
- Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido con daños y reponerlo con rapidez.
- Elaborar un sistema de control de pedidos para la atención inmediata de los mismos.
- Mantener un inventario mínimo para atender pedidos no programados.
- Distribuir los pedidos directamente al consumidor.
- Establecer puntos de venta en las cooperativas para ampliar el mercado.

5.5. Publicidad no pagada.

5.5.1. Objetivo de la publicidad no pagada.

Gestionar reportajes, suplementos y noticias en los medios de comunicación masiva para crear una imagen favorable al abono orgánico certificado y que no representen costo alguno para la empresa.

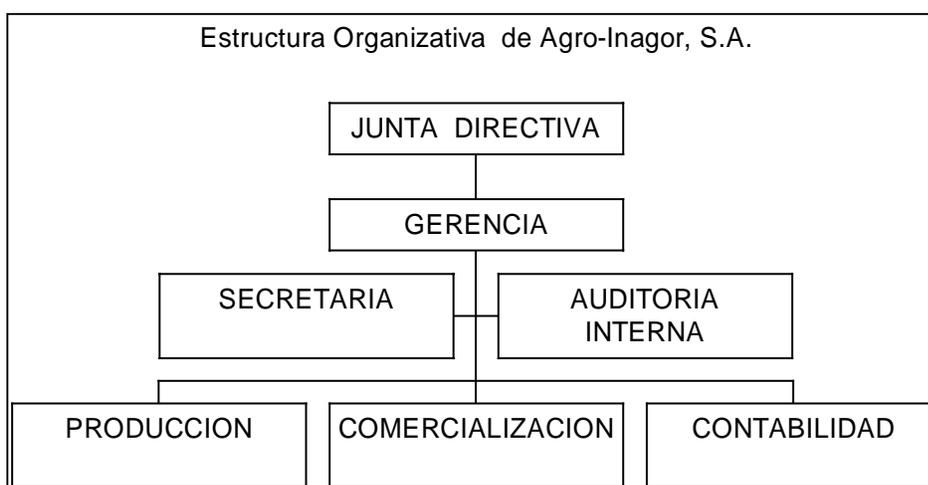
5.5.2. Estrategias de publicidad no pagadas.

- Captar la atención y el interés de periodistas de radio, diarios y televisión para que presenten reportajes radiales, escritos y televisivos sobre el abono orgánico certificado.
- Participar en charlas, seminarios, actos públicos que realicen instituciones públicas y privadas, ONG'S, casas de la cultura, tanto del nivel central como del local.

6. Organización propuesta.

La estructura organizativa se ha diseñado para determinar puestos, obligaciones y responsabilidad para los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organigrama propuesto para Agro- Inagor, S.A.



A continuación se describen las funciones de las unidades organizativas que se exponen en el organigrama anterior.

Junta Directiva.

- Realizar reuniones con la asistencia de la mayoría de los miembros.
- Tomar decisiones con la mayoría de los votos de los presentes.
- Evaluar el funcionamiento de la empresa.
- Analizar y resolver los problemas que se presenten en la junta Directiva.
- Planificar las actividades de la empresa.
- Aprobar los planes estratégicos y operativos.
- Aprobar las políticas y los objetivos de la empresa.
- Autorizar las contrataciones de personal.
- Adoptar dentro del marco de la ley las medidas necesarias para asegurar el funcionamiento de la empresa.

Gerencia.

- Cumplir los acuerdos de Junta Directiva.
- Vigilar el cumplimiento de los programas.
- Verificar que las operaciones se ejecuten con eficacia y eficiencia.
- Coordinar y supervisar las unidades bajo su cargo en la ejecución de planes, programas y presupuestos.
- Evaluar los resultados obtenidos en función de las decisiones tomadas.
- Evaluar la planeación y administración de la empresa.
- Planificar las actividades de las unidades organizativas.
- Controlar los ingresos y egresos de la empresa.
- Cumplir los objetivos y las metas de la empresa.

- Desarrollar los presupuestos generales de la empresa en coordinación con cada área funcional.

Auditoria Interna.

- Controlar las operaciones financieras, contables y administrativas.
- Informar a la gerencia para la medición y evaluación de la efectividad de los controles.
- Analizar las correcciones del control interno de la empresa para garantizar la integridad del patrimonio.
- Mantener la eficacia de los sistemas de gestiones.
- Asegurar que los activos se encuentren protegidos de riesgos.

Secretaria.

- Digitalizar notas y documentos.
- Recibir y archivar correspondencia.
- Controlar los artículos para uso de oficina.
- Atender llamadas telefónicas.
- Recibir a personas visitantes.

Departamento de Producción.

- Planificar la producción.
- Supervisar el proceso de elaboración del proceso de abono orgánico certificado.
- Realizar órdenes de compra de materiales y suministros.
- Dirigir y coordinar las actividades de producción.
- Realizar el control de calidad.
- Desarrollar nuevas técnicas de producción
- Supervisar al personal de producción

- Realizar inventario de producto.
- Realizar controles por producto de cada competencia.
- Realizar controles de costos de producción por producto.

Departamento de Comercialización.

- Dirigir y coordinar las funciones de mercadotecnia.
- Establecer las relaciones de asistencia promocional.
- Programar capacitaciones para los vendedores.
- Dirigir las funciones de comercialización.
- Realizar promociones de ventas y evaluar su efectividad.
- Tomar iniciativas de promoción de ventas.
- Investigar y analizar la promoción de ventas de la competencia.
- Buscar los medios convenientes para la publicidad.
- Crear mensajes publicitarios.
- Controlar las rutas de ventas.
- Verificar la distribución del producto.
- Controlar las ventas y devoluciones sobre ventas.
- Registrar los pedidos en formularios.
- Mantener existencias mínimas en los productos de ventas.
- Realizar inventario del producto vendido deteriorado.

Departamento de Contabilidad

- Gestionar el financiamiento que la empresa necesite.
- Presentar el programa anual de financiamiento.
- Autorizar los registros de los ingresos y egresos.
- Presentar informe de la situación financiera de la empresa.
- Presentar políticas de inventarios
- Programar las cuentas por cobrar

- Registrar las operaciones contables.
- Establecer mecanismos de control financiero-contable
- Presentar oportunamente los estados financieros
- Presentar las declaraciones de IVA y Renta.

7. Desarrollo de planes estratégicos y táctico.

7.1. Plan estratégico.

El plan estratégico propuesto comprende tres años a partir de su implantación; contiene los objetivos a largo plazo, las estrategias a largo plazo, los responsables de cada objetivo y estrategia, y los recursos económicos adicionales para ejecutarlos; también, presenta un cronograma para los tres años estipulados.

7.2. Plan Táctico u operativo

El plan táctico u operativo propuesto comprende el plazo de un año, conteniendo los objetivos a corto plazo, sus corrientes actividades, los recursos financieros para cada objetivo, el tiempo y la calendarización para desarrollarlo.

8. Implantación del Plan

El año 2003 es el comienzo para la implantación del Plan Operativo y por lo tanto del Plan Estratégico, el que termina en el 2005; por lo consiguiente, los planes operativos serán tres, a saber, 2003, 2004 y 2005.

8.1. Cronograma.

Nº	Actividades	Responsable	Costo \$	Diciembre 2002			
				Semanas			
				1	2	3	4
1	Presentación a jefe de comercialización	Grupo Investigador	\$ 50.00				
2	Presentación a Gerente	Grupo Investigador	\$ 50.00				
3	Presentación a Junta Directiva	Grupo Investigador	\$ 50.00				
4	Análisis por la empresa	Gerente	\$ 200.00				
5	Aprobación del Plan Estratégico	Junta Directiva	\$ 100.00				
6	Implantación	Junta Directiva	\$ 6,000.00				

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS:**

Bittel, L. Y Ramsey, J. (2000). Enciclopedia del Administrador. Barcelona, España: Editorial Océano Centrum.

Fred, D. (1982). La gerencia estratégica. México: Editorial ECASA. 1º Ed.

Kotler, P. (1989). Mercadotecnia. México: Prentice. may Hispanoamericana.

Lamb., C.W. Jr., Hair, J. F. Y Mc Daniel, C. (1998). Marketing. México: International Thomson Editores. 4º Ed.

Porter, M. (1984). Estrategia competitiva. México: Compañía Editorial Continental.

Pride, W. Et. Al. (1982). Marketing. México: Nueva Editorial Interamericana. 1º Ed.

Strickland, T. (1998). Administración estratégica. Conceptos y casos. México: Mc Graw - Hill. 11º Ed.

Tesis:

Brand L. Análisis del cooperativismo agropecuario en El Salvador y elementos para el desarrollo de una estrategia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Centroamericana. UCA. Enero 2000.

Duran Fuentes, S. M. Y otros. Estrategias de comercialización para hortalizas orgánicas producidas por pequeños agricultores y cooperativas del sector reformado distribuidas en los mercados del municipio de San Salvador.

Universidad de El salvador. (UES) . Facultad de Ciencias Económicas. Marzo de 1999.

García Quijada. F. J. Y otros. Aplicación de la administración estratégica en la pequeña empresa productora de calzado. Facultad de Ciencias Económicas. (UES). Enero de 1992.

Gonzáles Garciaguirre, J. A. Y otros. Diseño de estrategias de comercialización de bienes producidos por cooperativas Agrícolas de la zona central de El Salvador (caso Ilustrativo Asociación Cooperativa El Papaturre de Responsabilidad Limitada ACOOPAP DE R.L.). Universidad de El Salvador, (UES). Facultad de Ciencias Económicas, Marzo de 1998.

Hurtado Pinto, M. J. Y otros. Estrategias de comercialización de calzado en el área metropolitana de San Salvador, caso: Mediana Industria. Universidad de El Salvador. (UES). Facultad de Ciencias Económicas. Diciembre 1995.

Ramírez Grande, S. J. Y otros. Diseño de estrategias de comercialización para los productos elaborados por la fabrica de concentrados alimentos pecuarios del norte Salvadoreño. Universidad de El salvador. (UES). Facultad de Ciencias Económicas. Marzo de 1999.

Revistas

Colindres, E. La tendencia de la tierra en el Salvador. Universidad de El Salvador. (UES). 1978.

Marengo, J. F. Resumen de Resultados de Consultoría sobre Aproximación de la oferta Centroamericana de productos orgánicos y desarrollo de sus mercados caso en El Salvador. Material Editado por CLUSA.

Folletos

Escobar Palma, Jesús. Productos Orgánicos. Guatemala. Octubre 2000.

Productos Orgánicos Ecológicos controlados en El Salvador. Unión Europea. Instituto de Certificación BCS- OKO- GARANTIE. Año 1991.

<http://www.multired.com/ambiente/mabergra/compost.html>.

ANEXO N° 1

Guía de Entrevista para la Empresa.

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuál es la organización de su empresa?
4. ¿Cuál es la visión de la empresa?
5. ¿Cuál es la Misión de la empresa?
6. ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa?
7. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
8. ¿Cuántas personas conforman el Departamento de ventas?
9. ¿ Con cuáles otros departamentos tiene relación el departamento de ventas?
10. ¿ Realizan pronósticos de ventas?
11. Mencione las estrategias de venta que utilizan
12. Mencione los canales de distribución
13. Mencione el mercado geográfico de la empresa
14. Mencione el perfil de sus clientes
15. Mencione las políticas de ventas
16. Mencione el tipo de control que utilizan en la comercialización del producto
17. ¿Cuáles servicios adicionales les ofrecen a sus clientes?
18. Mencione los principales problemas de la empresa
19. ¿ Cuáles productos comercializan?
20. Tiene planes estratégicos de mercadotecnia escritos?
21. ¿ Cuáles son sus principales Fortalezas?
22. ¿ Cuáles son sus principales Debilidades?
23. ¿ Cuáles son sus principales Oportunidades?
24. ¿ Cuáles son sus principales Amenazas?
25. ¿ Qué tipo de capacitaciones recibe el personal?

ANEXO N° 2*CUESTIONARIO DE OPINIÓN SOBRE ABONOS ORGANICOS*

El presente cuestionario constituye una valiosa ayuda para realizar una investigación de mercado con fines exclusivamente académicos, no omitimos manifestarle que la información recolectada en el presente será tratada de manera discreta y confidencial.

I - DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL PRODUCTOR

DIRECCIÓN

GIRO O CULTIVO PRINCIPAL

CARGO EN LA INSTITUCIÓN

TIEMPO DE APLICAR ABONOS

II - DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿ Conoce la importancia y los beneficios de trabajar con Abonos Orgánicos Certificados?

SI NO

2. ¿ Tiene conocimiento que en El Salvador AGRO- INAGOR, S.A. comercializa Abonos Orgánicos Certificados?

SI

NO

3. ¿ En alguna ocasión ha utilizado Abonos Orgánicos Certificados para otro tipo de cultivos?

SI

NO

Cuáles

4. ¿ Cuáles son los Abonos Orgánicos que usted utiliza?

Abono Orgánico Certificado

Lombriabono Certificado

Abono Foliar Orgánico

Otros

Cuáles

5. ¿ Cómo considera el precio de los abonos orgánicos en relación a los abonos tradicionales?

Mayor

Igual

Menor

6. ¿Porqué canal de distribución adquiere el Abono Orgánico Certificado?

Agro servicios

En la fabrica o planta

Vendedores del fabricante

Ferias Agrícolas

Otro lugar

Especifique:

7. ¿ El lugar dónde compra los Abonos Orgánicos, lo considera el Más adecuado?

SI

NO

8. ¿ Le gustaría que se incrementaran los puntos de venta para adquirir los abonos orgánicos?

SI

NO

9. ¿Cuál es la condición de venta que prefiere cuando adquiere el Abono Orgánico?

Al contado

Crédito 8 días

Crédito 15 días

Crédito 30 días

10. ¿Por cuál de las siguientes razones prefiere utilizar abonos orgánicos?

Calidad

Precio

Productividad

Punto de venta

11. ¿Considera que es necesario brindar mayor información de los abonos orgánicos?

SI

NO

12. ¿ A través de que medios considera adecuado informar sobre la existencia de abonos Orgánicos?

Radio

Periódicos

Revistas

Folletos

Visitas personales

Otros

13. ¿Cuál de las siguientes promociones le ofrecen, cuando adquiere el abono orgánico?

Rebaja de precio

Regalías de productos

Artículos promocionales

Asistencia técnica para aplicación del producto

Ninguno

Otros

14. ¿Con qué frecuencia compra Abonos Orgánicos?

Mensual

Trimestral

Semanal

Anual

15. ¿Qué cantidades de Abonos orgánicos adquiere en cada compra?

Menos de 25 Libras

Entre 25 y 100 Libras

Mas de 100 Libras

16. ¿ En que época del año demanda más abono orgánico?

Invierno

Verano

ANEXO 3

**TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A
CONSUMIDORES**

Pregunta N° 1

¿Conoce la importancia y los beneficios de trabajar con Abonos Orgánicos Certificados?

Objetivo: Determinar si los agricultores conocen la importancia y los beneficios de trabajar con abonos orgánicos certificados.

Cuadro 1

Respuesta	Fr	%
SI	33	100
NO	0	0
TOTAL		100

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los agricultores encuestados conocen la importancia y los beneficios de trabajar con abonos orgánicos Certificados.

Pregunta N° 2

¿ Tiene conocimiento que en El Salvador AGRO- INAGOR, S.A. comercializa Abonos Orgánicos certificados?

Objetivo: Determinar si los agricultores tienen conocimiento que Agro- Inagor, S.A. Comercializan con Abonos Orgánicos Certificados.

Cuadro 2

Respuesta	Fr	%
SI	33	100
NO	0	0
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los agricultores encuestados conocen que Agro- Inagor, S.A. comercializa Abonos Orgánicos Certificados.

Pregunta N° 3

¿ En alguna ocasión ha utilizado Abonos Orgánicos Certificados para otro tipo de cultivo?

Objetivo: Indagar si los agricultores utilizan abonos orgánicos certificados para otro tipo de cultivo.

Cuadro 3-A

Respuesta	Fr	%
SI	27	83
NO	6	17
TOTAL	33	100

Interpretación: del 100% de los agricultores encuestados el 83% si utilizan abonos orgánicos, por el contrario el 17% no utiliza abonos orgánicos.

Cuadro 3-B

ABONO	Fr	%
BOCACHE	8	25
AVIABONO	8	25
BIOMIN	3	8
HUISIL	3	8
NINGUNO	11	33
TOTAL	33	100

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 25% de los agricultores utilizan el abono llamado Bocache, e igual porcentaje de agricultores utiliza el abono llamado Aviabono; por otra parte, un 8% de agricultores utilizan el Biomin e igual porcentaje de agricultores utilizan el Huisil; observamos que el 33% no utiliza ningún tipo de abono orgánico certificado.

Pregunta N° 4

¿ Cuáles son los abonos Orgánicos que usted utiliza ¿

Objetivo: Conocer los tipos de abono certificado que los agricultores utilizan.

Cuadro 4

ABONO	Fr	%
Abono Orgánico certificado	11	34
Abono Foliar Orgánico	11	34
Lombriabono Certificado	9	26
Otros	2	6
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo con los resultados obtenidos podemos decir que tanto el abono orgánico certificado como el abono foliar orgánico son utilizados en igual proporción por los agricultores, pues un 34% de la muestra así lo indico; por otra parte el 26% de los agricultores utiliza el lombriabono certificado; y tan sólo un 6% utiliza otro tipo de abono.

Pregunta N° 5

¿ Cómo considera el precio de los abonos orgánicos en relación a los abonos tradicionales?

Objetivo: determinar la percepción que tienen los agricultores sobre el precio de los abonos orgánicos en comparación a los abonos tradicionales.

Cuado 5

CRITERIO	Fr	%
Mayor	16	50
Menor	14	42
Igual	3	8
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo con los resultados obtenidos podemos decir que un 50% de los agricultores considera que el precio de los abonos orgánicos es mayor a los abonos tradicionales; por el contrario un 42% considera que tiene un precio menor; y solo un 8% considera la igualdad en el precio.

Pregunta N° 6

¿ Porqué canal de distribución adquiere el Abono Orgánico Certificado?

Objetivo: determinar el canal de distribución por el cual se adquiere el abono orgánico certificado.

Cuadro 6

LUGAR	Fr	%
En fabrica o planta	13	40
Agro- Servicio	11	33
Otro lugar	5	13
Vendedores del fabricante	2	7
Ferias agrícolas	2	7
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo a los agricultores encuestados, esto nos indica que el canal de distribución por el cual adquieren el abono orgánico lo hace de la siguiente manera: un 40% lo adquiere directamente a la planta o fabrica; un 33% lo adquiere en un Agro- Servicio, un 13% puede elaborar su propio

abono orgánico, un 7% los adquiere con los vendedores del fabricante, y el 7% restante lo adquiere en ferias agrícolas.

Pregunta N° 7

¿ El canal de distribución donde compra los Abonos Orgánicos, lo considera el más adecuado?

Objetivo: conocer si el lugar donde compra el abono orgánico certificado es el más adecuado.

Cuadro 7

RESPUESTA	Fr	%
SI	25	75
NO	8	25
TOTAL	33	100

Interpretación: considerando los resultados obtenidos se determina que el 75 % de los encuestados están de acuerdo con el lugar donde compra el abono orgánico y el 25% de los encuestados están de acuerdo con el lugar donde compra el abono orgánico y el 25% de los encuestados no están de acuerdo con el lugar.

Pregunta N° 8

¿ Le gustaría si a los agricultores les gustaría que se incrementarían los de puntos de ventas de abonos orgánicos certificados.

Cuadro 8

LUGAR	Fr	%
SI	30	92
NO	3	8
TOTAL	33	100

Interpretación: del 100% de los productores encuestados el 92% de los encuestados les gustaría que se incrementaran los puntos de venta para adquirir sus abonos orgánicos, y solo el 8% contesto que no.

Pregunta N° 9

¿Cuál es la condición de venta que prefiere cuando adquiere el Abono Orgánico?

Objetivo: determinar la condición de venta que prefiere el agricultor encuestado para adquirir el abono orgánico.

Cuadro 9

CONDICIÓN DE VENTA	Fr	%
Al contado	22	67
Crédito 30 días	5	17
Crédito 8 días	3	8
Crédito 15 días	3	8
TOTAL	33	100

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 67% de los productores prefiere adquirir el abono orgánico al contado, el

17% dice que prefiere adquirirlo a crédito a 30 días, mientras que un 8% lo prefiere hacer a crédito a 8 días, e igual porcentaje lo prefiere a un plazo de 15 días.

Pregunta N° 10

¿ Por cuál de las siguientes razones prefiere utilizar abonos orgánicos?

Objetivo: determinar los criterio por los cuales prefiere utilizar Abono Orgánico.

Cuadro 10

CRITERIO	Fr	%
CALIDAD	16	48
PRODUCTIVIDAD	11	33
PRECIO	6	19
PUNTO DE VENTA	0	0
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo con los resultados un 48% de los agricultores prefieren utilizar abonos orgánicos por su calidad, un 33% de los agricultores lo utiliza por su productividad, y un 19% lo hace por su precio.

Pregunta N° 11

¿ Considera que es necesario brindar mayor información de los abonos orgánicos?

Objetivo: determinar si los agricultores necesitan mayor información sobre los abonos orgánicos certificados.

Cuadro 11

ALTERNATIVA	Fr	%
SI	33	100
NO	0	0
TOTAL	33	100

Interpretación: de acuerdo con los resultados el 100% de los agricultores consideran necesario brindar mayor información sobre los abonos orgánicos.

Pregunta N° 12

¿ A través de qué medios considera adecuado informar sobre la existencia de Abonos Orgánicos?

Objetivo: Conocer cuál es el medio de comunicación más adecuado según los agricultores.

Cuadro 12

MEDIO	Fr	%
FOLLETOS	9	27
VISITAS PERSONALES	8	24
RADIO	7	22
PERIODICO	4	12
REVISTAS	3	10
OTROS	2	5
TOTAL	33	100

Interpretación: según los resultados obtenidos en primer lugar se encuentran los folletos con el 27% en segundo lugar están las visitas personales con un 24% y luego se encuentra la radio con un 22%; por el contrario se encuentra el periódico con un 12%, las revistas 10% y por último un 5% dice que se deben utilizar otros medio.

Pregunta N° 13

¿Cuál de las siguientes promociones le ofrecen, cuando adquiere el abono orgánico?

Objetivo: determinar cuáles son las promociones que le ofrecen a los agricultores cuando adquiere abonos orgánicos.

Cuadro 13

PROMOCIÓN	Fr	%
ASISTENCIA TECNICA	16	50
NINGUNO	11	33
REGALIAS DE PRODUCTO	3	9
OTROS	3	8
ARTICULOS PROMOCIONALES	0	0
REBAJA DE PRECIO	0	0
TOTAL	33	100

Interpretación: Del 100% de los agricultores encuestados el 50% recibe asistencia técnica como parte adicional al producto, sin embargo un 33% indica que no reciben ningún tipo de promoción, el 9% dice que recibe regalías de productos y el 8% recibe otro tipo de promociones; sin embargo, en ningún

caso se utilizan las rebajas de precio y los artículos promocionales.

Pregunta N° 14:

¿Con qué frecuencia compra Abonos Orgánicos?

Objetivo: Conocer la frecuencia de compra de los abonos orgánicos por parte de los agricultores.

Cuadro 14

PERIODO	Fr	%
ANUAL	17	50
TRIMESTRAL	8	25
SEMESTRAL	8	25
MENSUAL	0	0
TOTAL	33	100

Interpretación: del 100% de los agricultores encuestados el 50% de estos expresa que compra los abonos orgánicos anualmente, mientras que un 25% dice que lo hace trimestralmente, e igual porcentaje lo hace cada seis meses es decir semestralmente.

Pregunta N° 15:

¿ Qué cantidades de Abonos Orgánicos que adquieren los agricultores en cada compra.

Cuadro 15

CANTIDAD	Fr	%
MAS DE 100 LBS.	17	50
MENOS DE 25 LBS	8	25
ENTRE 25 Y 100 LBS	8	25
TOTAL	33	100

Interpretación: del 100% de los agricultores encuestados el 50% compra más de 100 libras de los abonos orgánicos, el 25% dice que en cada compra adquiere una cantidad entre 25 a 100 libras, e igual porcentaje expresa que en cada compra adquiere menos de 25 libras.

Pregunta N° 16:

¿ En qué época del año se demanda mayor cantidad de abono orgánico.

Cuadro 16.

CANTIDAD	Fr	%
INVIERNO	20	60
VERANO	13	40
TOTAL	33	100

Interpretación: según los resultados obtenidos se puede decir que del 10% de los agricultores el 60% de ellos demanda mayor cantidad de abono orgánico en el invierno, el 40% restante tiene mayor demanda en el verano.

ANEXO N° 4

Guía de entrevista para la competencia (resultados y tabulación).

1. ¿ Implementa sus propios procesos productivos en la producción de abono orgánico?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

2. ¿ Está experimentando en las habilidades necesarias para mejorar el proceso productivo de abono orgánico?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

3. ¿ Tiene planeado invertir recursos económicos para certificar su abono orgánico?

Respuesta	Fr	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

4. ¿ Está su empresa buscando cliente con los que pueda negociar contratos?

Respuesta	Fr	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

5. ¿ Influye el clima en la demanda de abono orgánico?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

6. ¿Cuáles factores considera más importantes para que un cliente se cambie a otra empresa en la compra de abono orgánico?

Respuesta	Fr	%
Calidad	2	50
Tiempo de entrega	1	25
Plazos de pago	1	25
Total	4	100

7. ¿Cuál es el principal problema de comercialización de su empresa?

Respuesta	Fr	%
Distancia	2	50
Transporte	1	25
Tiempo	1	25
Total	4	100

8. ¿ Los materiales que utiliza en la elaboración de abonos orgánicos garantizan la ausencia de tóxicos químicos?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

9. ¿ Tiene diversidad de presentaciones?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

10. ¿ Está de acuerdo en que el volumen de ventas influye en el precio?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

11. ¿ Los abonos agroquímicos sustituyen fácilmente a los abonos orgánicos?

Respuesta	Fr	%
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

12. ¿ Cuáles son las ventajas de los abonos agroquímicos?

Respuesta	Fr	%
Precio atractivo	1	25
Rendimiento en el corto plazo	1	25
Costos bajos a corto plazo	2	50
Total	4	100