

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



**Plan Estratégico de la Empresa "Industrias Arroceras**  
**Guevara Landaverde y Asociados, Sociedad Anónima de Capital**  
**Variable", para la Optimización de los Recursos**

**Trabajo de Investigación Presentado por:**

Benjamín Antonio Pérez Medrano

Elsa Yanira Vásquez Vásquez

Para optar al grado de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diciembre de 2004

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***Benjamín Antonio Pérez Medrano.***

Primeramente deseo agradecer a Dios todo poderoso por haberme brindado las fuerzas y la inteligencia necesarias para alcanzar este importante logro en mi carrera profesional.

A mis padres: Benjamín Ulises Pérez Villegas y Julia Elizabeth Medrano de Pérez por todo el apoyo y esfuerzo para sacarme adelante.

A mi abuela: Zoila Aracely Medrano por sus consejos y apoyo en mi vida.

A mis hermanos por animarme a alcanzar mis objetivos.

### ***Elsa Yanira Vásquez Vásquez***

Agradezco al Señor Jesús quien me ha motivado a seguir siempre adelante, recordando también que: "entre el hombre más se prepara el Señor más le utiliza".

Y a toda mi familia que siempre han creído en que puedo salir adelante.

A todos ellos les dedicamos nuestro trabajo de graduación

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de  
Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de  
Del Cid

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Licda. Grace Fabiola de Duarte

Diciembre de 2004

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen	i
Introducción	iii
 <b>CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL</b>	
1.1. Antecedentes de las Industrias de Arroz en el Mundo	1
1.2. Antecedentes de las Industrias Arroceras en El Salvador	5
<b>1.3. Antecedentes de Industrias Arroceras Guevara</b>	<b>12</b>
<b>Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.</b>	
1.3.1. Filosofía de la Empresa	14
1.3.2. Estructura organizativa	16
1.3.3. Productos que ofrece	19
1.3.4. Principales nichos de mercados	19
1.3.5. Canales de Distribución	19
1.3.6. Relación con otras empresas	20
1.4. Planeación Estratégica	21
1.4.1. Importancia	22
1.4.2. Beneficios	23
1.4.3. Objetivo	24
1.4.4. Proceso de la Planeación Estratégica	24
1.4.4.1. Formulación de la Estrategia	25
1.4.4.1.1. Formulación de las Metas	26

1.4.4.1.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategias	27
1.4.4.1.3. Análisis del Ambiente	28
1.4.4.1.4. Toma de Decisiones Estratégicas	33
1.4.4.2. Implementación de la Estrategia	35
1.4.4.2.1. Diseño de una Estructura Organizacional	36
1.4.4.2.2. Diseño de sistema de control	37
1.4.4.2.3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles	37
1.4.4.2.4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio	38
1.4.4.3. Evaluación de la Estrategia	39

**1.5. Planeación Estratégica en las empresas familiares y de un solo dueño** **40**

**CAPITULO II. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

2.1. Importancia	44
2.2. Objetivo de la Investigación	44
2.3. Diagnóstico	44
2.3.1. Formulación del Problema de investigación	45
2.3.2. Métodos, Tipos, Fuentes e Instrumentos de Investigación utilizados	45
2.3.2.1. Método de Investigación	45

2.3.2.2. Tipos de Investigación	46
2.3.2.3. Fuentes de Investigación	46
2.3.2.4. Instrumentos para la recolección de la información	47
2.4. Descripción del Diagnóstico	47
2.4.1. Diagnóstico del Ambiente Interno	48
2.4.2. Diagnóstico del Ambiente Externo	64
2.4.3. Análisis FODA	70
2.4.3.1. Fortalezas y Debilidades	71
2.4.3.2. Oportunidades y Amenazas	74
2.4.3.3. Matriz FODA	76
2.4.3.4. Análisis Situacional	79
2.4.3.4.1. Estrategias de Supervivencia	80
2.4.3.4.2. Estrategias Defensivas	81
2.4.3.4.3. Estrategias Adaptativas o de orientación	82
2.4.3.4.4. Estrategias Ofensivas	83
2.4.4. Conclusiones y Recomendaciones	84
2.4.4.1. Conclusiones	84
2.4.4.2. Recomendaciones	86

**CAPÍTULO III. PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS  
ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE  
C.V., PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

Propuestas para la implementación del Plan Estratégico...	90
--	----

3.1. Formulación de Estrategias	92
3.1.1. Misión y Visión	92
3.1.2. Objetivos	92
3.1.2.1. Objetivo del Plan Estratégico	93
3.1.2.2. Objetivos Empresariales	93
3.1.3. Metas	94
3.1.4. Políticas	95
3.1.5. Estrategias	96
Cuadro Resumen de Estrategias	97
Estrategias de Comercialización	98
Estrategias de Producción	105
Estrategias Financieras	106
Estrategias de Personal	110
3.2. Implementación de Estrategias	115
3.2.1. Diseño de una Estructura Organizacional	115
3.2.2. Diseño de Sistemas de Control	117
3.3. Evaluación de Estrategias	123
3.4. Presupuesto para la implementación de Estrategias	123
Bibliografía	126
Glosario	129
Anexo 1. Arroz Granza. Producción Mundial ...	
Anexo 2. Principales países exportadores de arroz granza	
Anexo 3. Principales países importadores de arroz granza	

- Anexo 4. El Salvador, Arroz Granza Producción y Superficie sembrada
- Anexo 5. El Salvador, Rendimiento de arroz granza
- Anexo 6. El Salvador, Precio al productor
- Anexo 7. Organigrama general
- Anexo 8. Guía de Entrevista Estructurada
- Anexo 9. Balances INAGLA
- Anexo 10. Convenio para la Comercialización de Arroz Granza
- Anexo 11. Marcas que se Venden
- Anexo 12. Publicidad Radial
- Anexo 13. Texto para hojas volantes



## **RESUMEN**

La razón de ser principal de toda empresa, es la generación de utilidades, que usualmente se logra a través de niveles incrementales de ventas mayores en proporción a los gastos de operación; y donde es factor clave la capacidad que tenga la administración en la obtención de un mayor margen de ganancia, que pueda satisfacer las expectativas de los propietarios en un período determinado de tiempo.

Partiendo de esta situación se ha elaborado el presente Trabajo de Investigación, que se ha denominado Plan Estratégico de la Empresa "Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, Sociedad Anónima de Capital Variable, Para la Optimización de los Recursos", que contiene el desarrollo de un Plan Estratégico que contribuirá a incrementar sus niveles de ganancias.

El objetivo fundamental de esta investigación, es ofrecer soluciones a los problemas que enfrenta la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., y de esta forma poder aumentar la rentabilidad.

Para determinar los factores internos de la investigación se utilizó el análisis y para detectar los factores externos que

afectan directa e indirectamente a la compañía se utilizó el método deductivo.

Entre los principales problemas que enfrenta la empresa es la falta de liquidez, debido al incremento en más del 100% en el costo de la materia prima, lo que originó un endeudamiento para obtener capital de trabajo y se carece de una investigación formal de la situación actual del mercado.

Con base a los problemas anteriormente mencionados se recomienda, crear un plan de consumo de materia prima que permita maximizar el uso del recurso financiero y llevar a cabo un sondeo periódico de la situación del mercado

Con la información recolectada en la investigación se elaboró una propuesta de Plan Estratégico para la empresa arrocera en estudio, con el cual se pretende que sea más competitiva frente a las fuerzas del mercado y de esta forma mejore su rentabilidad.

## **INTRODUCCION**

El trabajo de investigación presentado que se titula "Plan Estratégico de la Empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, Sociedad Anónima de Capital Variable, para la Optimización de los Recursos", contiene los resultados de un estudio hecho con el propósito de proponer estrategias que logren incrementar la rentabilidad de la empresa.

El documento se divide en tres capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

En el primer capítulo que se denomina "Marco Referencial", se considera el marco teórico a cerca de la información recolectada sobre los principales países productores e importadores de Arroz Granza a nivel mundial y Centroamericano, la filosofía de la empresa, su estructura organizativa, los productos que ofrece y sus antecedentes generales, en esta primera parte también se desarrolla toda la teoría necesaria para la elaboración del plan estratégico.

El segundo capítulo que se titula "Diagnóstico Situacional", presenta el análisis real y actual de la empresa, utilizando el análisis FODA, así como los objetivos, implementación,

metodología, análisis e interpretación de la situación actual en el ambiente interno como externo, para luego formular las conclusiones y recomendaciones con base a lo encontrado en el diagnóstico.

Finalmente en el tercer capítulo, que se denomina "Propuestas Para La Implementación Del Plan Estratégico De La Empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde Y Asociados, S.A. De C.V., Para La Optimización De Los Recursos", se estructura el Plan Estratégico para el período 2004-2008, el cual se desarrolló en tres etapas: La primera es la formulación de estrategias la cual está formada por la Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias; la segunda etapa es la implementación de estrategias, la cual contiene el diseño de una nueva estructura organizacional y sistemas de controles, por último está la etapa de la evaluación de las estrategias, la cual es responsabilidad de la empresa el llevarla acabo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. Antecedentes de las Industrias de Arroz en el Mundo**

Más de la mitad de la población mundial tiene al arroz como alimento básico. Puede considerarse como el cultivo más importante del mundo, si se toma en cuenta la superficie cultivada y el número de personas que depende de su cosecha.

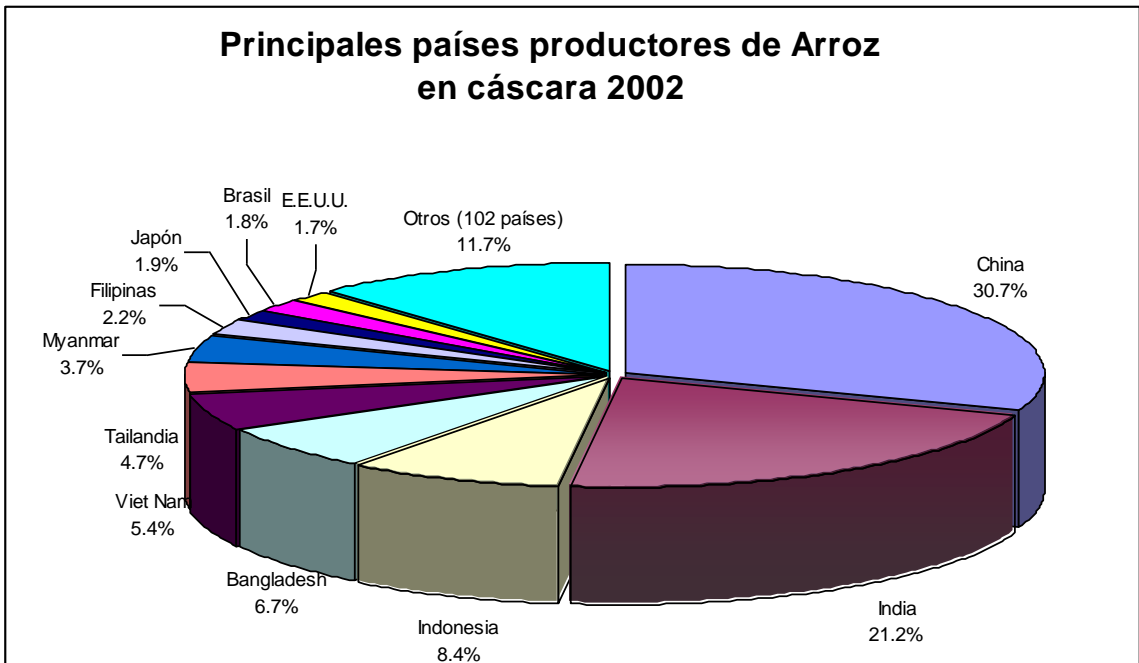
El arroz proporciona empleo a un enorme sector de la población rural de la mayor parte de Asia Meridional y Oriental. El arroz también es ampliamente cultivado en África y en América, y en algunos puntos de Europa Meridional, sobre todo en las regiones mediterráneas.

Con respecto a la producción de arroz cáscara, a nivel mundial (Anexo 1), para la última década se mantuvo estable, siendo China (Gráfico 1) el principal productor del mundo, mientras que en América, los principales productores son Brasil, Estados Unidos, Colombia, Perú y Ecuador; sin embargo, la suma de sus producciones tan sólo corresponden al 4.5% de la producción mundial y a nivel Centroamericano, Nicaragua ocupa el primer lugar en la producción de este grano<sup>1</sup> (Gráfico 2).

---

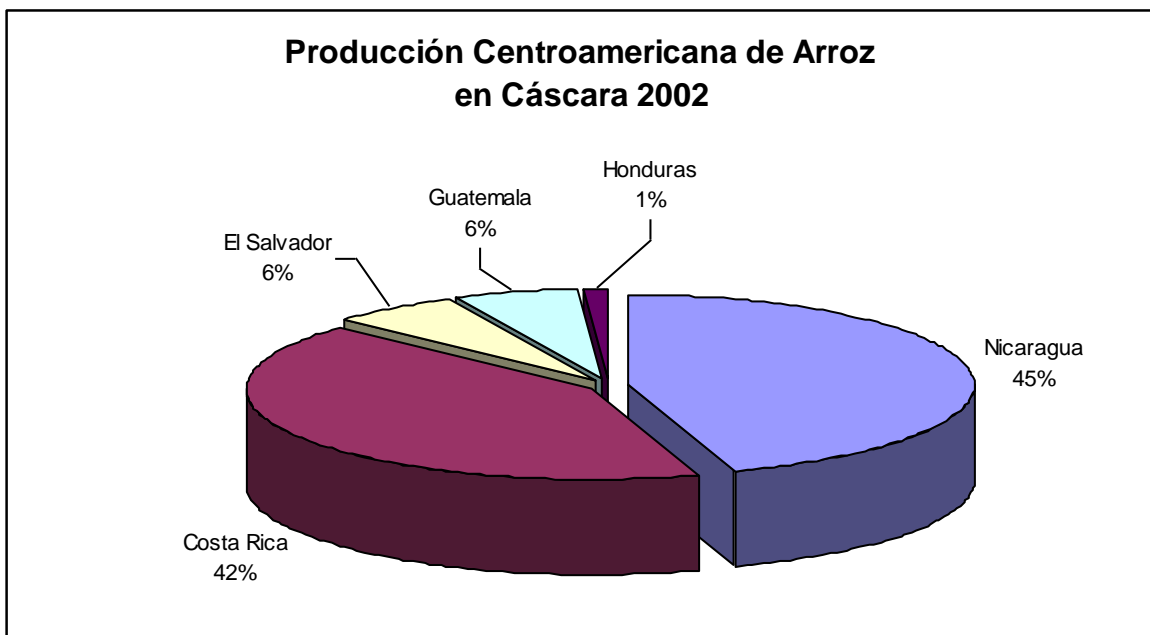
<sup>1</sup>Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

**Gráfico 1**



Fuente: FAO

**Gráfico 2**



Fuente: FAO

El volumen de exportaciones de arroz granza en el año 2002 (Anexo 2) fue de 1.46 millones de toneladas, siendo el mayor exportador del mundo Estados Unidos con 1.07 millones de toneladas (Gráfico 3) debido a que Asia, principal productor mundial, es a la vez el más grande consumidor de este producto. América se destaca como el continente con el mayor comercio exterior de arroz granza<sup>2</sup>.

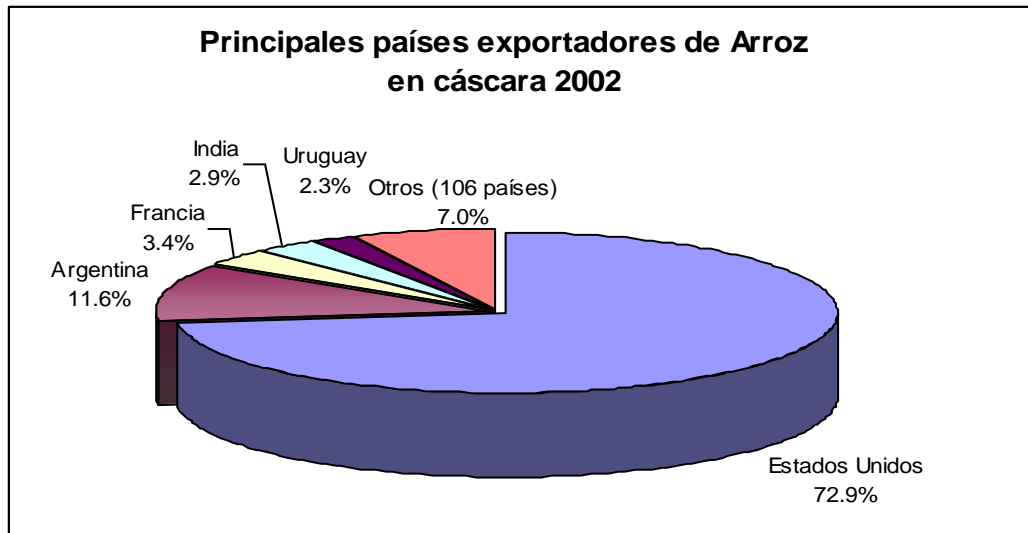
El volumen de importaciones de arroz granza para el año 2002 fue de 1,7 Millones de toneladas (Anexo 3), siendo México el mayor importador del mundo con 616,6 mil toneladas (Gráfico 4). Las cantidades de arroz producidas en la región centroamericana, no son suficientes para suplir la demanda interna; es por esto que los países del área son importadores netos de este rubro. Según las estadísticas de comercio de la Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO), para los años 2000 y 2001 los cinco países de la región Centroamericana se encuentran en el grupo de principales importadores mundiales.

De acuerdo a las estadísticas de 2002, nuestro país destaca con una participación del 3.5% del total de importaciones mundiales (Gráfico 4).

---

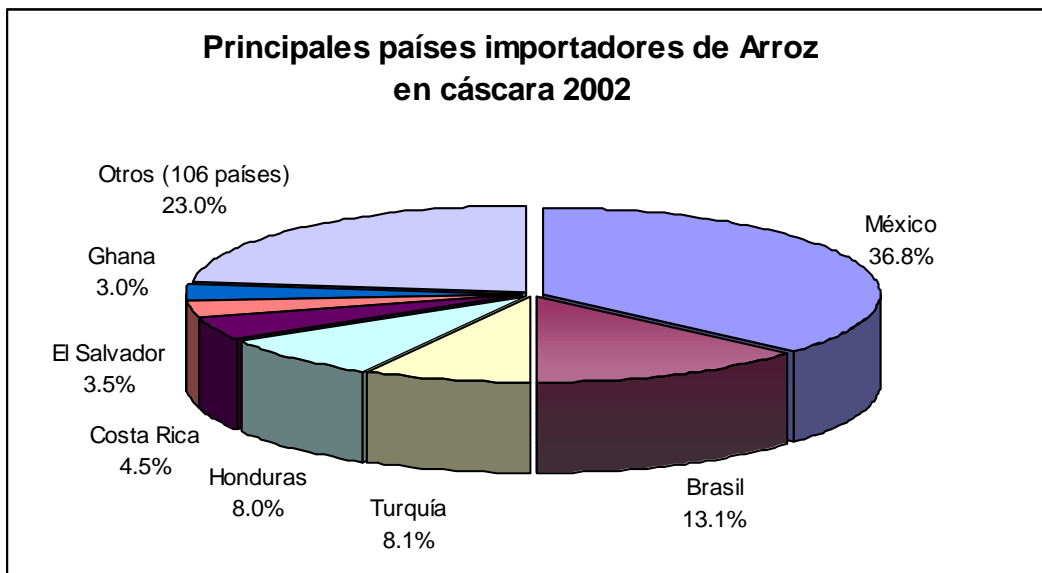
<sup>2</sup> Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Gráfico 3



Fuente: FAO

Gráfico 4



Fuente: FAO



## **1.2. Antecedentes de las Industrias Arroceras en El Salvador**

En El Salvador tanto el área sembrada como la producción de arroz, a partir de la cosecha 97/98, presentaron una tendencia decreciente. De igual forma el rendimiento acompañó este comportamiento hasta la cosecha 99/2000 (Anexo 5).

La disminución del área sembrada y de la producción nacional de arroz puede explicarse hasta antes de la cosecha 99/2000, como resultado del deterioro de los precios pagados al productor (Anexo 6). Sin embargo, a partir de Julio de 2000 se creó y puso en práctica el "Convenio para la Comercialización de Arroz Granza", con el cual se pretende garantizar un mejor precio al productor de arroz, mediante la creación de un canal de comercialización directo entre los productores y los industriales (beneficiadores de arroz), haciendo uso de los servicios de la Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador (BOLPROES), así como el suministro regular de arroz a precios aceptables para los industriales.

El Salvador aplica un arancel del 40 por ciento a las importaciones de arroz. El país produce menos de lo que consume, por lo que anualmente debe importar una cantidad variable de

arroz, dependiendo de la producción y el consumo nacional. Mediante el convenio, los beneficiadores se comprometen a adquirir el arroz producido nacionalmente, a precios más altos de lo pagado por el producto importado. Al agotarse la oferta nacional, los beneficiadores tienen derecho a que el Gobierno les conceda una licencia para importar este grano, sin pagar aranceles, es decir, obtienen un contingente de desabastecimiento proporcional a la cantidad de arroz comprado a los productores nacionales. Como ejemplo, si un beneficio compra el 10 por ciento de la producción local, tendrá derecho a introducir al país sin pagar aranceles, ese mismo porcentaje calculado sobre el déficit anual.

El Ministerio de Agricultura (MAG) calculó el déficit de arroz granza para el 2002 en 66,325.2 toneladas métricas, que representó el 76% del consumo nacional, abastecido por Estados Unidos de Norteamérica, el restante 24%, fue abastecido con la producción de nuestro país.

Como ya se mencionó el convenio garantiza un precio base, que está en función de la calidad del arroz entregado por el productor; así, en un determinado momento, éste puede aumentar o disminuir, dependiendo de las cualidades del arroz puesto a la

venta. Sin embargo, el precio de garantía del convenio se ha mantenido, desde su inicio, en los \$251.96 por tonelada métrica. Este mecanismo de comercialización, debió ser un incentivo para aumentar tanto la superficie sembrada y la producción nacional. Sin embargo, ha sucedido todo lo contrario (Anexo 4), ambas variables han seguido su tendencia decreciente, a pesar de la existencia del convenio.

Este comportamiento puede explicarse al comparar el Volumen de la Producción Nacional (VPN) y el Volumen Comercializado por medio de BOLPROES (VCB) desde el momento que inició el convenio, ya que durante el tiempo de funcionamiento de éste, se ha comercializado menos de la tercera parte del VPN. Si bien para el año 2002, BOLPROES manejó el 38.83% del VPN, se debe considerar la disminución del 21.63% experimentada por éste, contra el incremento del 4.64% del VCB, con respecto al año 2001<sup>3</sup>.

Dado que menos de la tercera parte del arroz producido nacionalmente está siendo comprado por los beneficiadores, haciendo uso de BOLPROES, implica que una gran cantidad de productores están recibiendo menos de los \$251.96/Tm al vender fuera del convenio, lo cual representó \$5.7 millones que, en

---

<sup>3</sup> Informe de Coyuntura, Enero – Junio de 2003

promedio, dejaron de percibir los agricultores dedicados al cultivo del arroz durante el 2002.

Si bien es cierto que el área sembrada y la producción nacional de arroz granza han disminuido, la productividad de la cosecha 2001/02 de arroz, ha alcanzado los niveles más altos de las últimas veintidós cosechas (Anexo 5), lo cual se puede explicar no tanto como una mejora de las técnicas de cultivo o de incorporación de variedades de alto rendimiento (la semilla para siembra se dejó de importar en el año 2000), sino como un reflejo de la retirada de productores que no cubrían sus costos con los precios de mercado existentes, es decir, productores no tan eficientes para el mercado.

Además al momento de empezar a funcionar el convenio, hubo mucha confusión entre los productores, principalmente en lo referente a la calidad del grano a entregar (esa calidad debe ser mantenida para lograr un buen precio de venta), y muchos productores no comercializaron mediante el convenio, y como ya se mencionó, dejaron de percibir el precio mínimo establecido.

Según BOLPROES, en la actualidad aproximadamente el 90% de los productos de arroz granza está comercializando su producción haciendo uso del convenio. Sin embargo, esta aseveración resulta

contradictoria al comparar lo reportado como comprado mediante bolsa por los beneficiadores y la producción nacional (Cuadro 1). Así, menos del 40% de la producción nacional es manejada en la bolsa, lo cual no podría ser sí el 90% de los productores nacionales estuvieran haciendo uso de ella para comercializar su producción.

**Cuadro 1**

Año	Producción Nacional		Comercializado por BOLPROES			
	Volúmen	Variación	Volúmen	Variación	Participación en la producción Nacional	Diferencia Absoluta
	Tm	%	Tm	%	%	Tm
2000	56,565		10,578		18.70	45,987
2001	47,484	-16.05%	13,809	30.54%	29.08	33,675
2002	37,214	-21.63%	14,450	4.64%	38.83	22,764

No obstante, el precio pagado al productor nacional de arroz granza, a partir de la creación del convenio, no ha vuelto a descender por debajo del mínimo que se presentó en julio de 2000, el mes de inicio del convenio (con la excepción del precio de octubre del mismo año, que fue afectado por la baja calidad del arroz comercializado en ese mes).

Se desconoce si realmente los productores de arroz están recibiendo el precio de garantía, ya que según información proporcionada por las encuestas realizadas por la Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA) del MAG, los productores encuestados aseguran vender, en muchas ocasiones, la producción aún antes de ser cosechada.

El Salvador al igual que todos los países Centroamericanos, es un importador neto de arroz granza, y de los más prominentes mundialmente (Anexo 3). A partir de la implementación del convenio, tanto el volumen importado como su participación en el comercio mundial de este rubro, se ha incrementado considerablemente.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), es el que realiza la estimación del contingente de desabastecimiento, para otorgar el permiso de importación anual, este permiso es otorgado por el Ministerio de Economía y la encargada de la distribución (Cuadro 2) es la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR).

**Cuadro 2. Distribución del Contingente de Desabastecimiento**

<b>Empresas</b>		<b>Porcentaje de participación</b>
1	San Francisco	28.49%
2	Gumarsal	18.99%
3	Agroindustrias C.A.	15.23%
4	Jerusalem	5.86%
5	Omoa	5.05%
6	Diagrin	4.25%
7	Inagla	3.53%
8	La Palma	2.85%
9	La Nueva Espiga	2.55%
10	San Pablo	2.22%
11	El Pueblo	2.10%
12	Ricardo Rodríguez	2.02%
13	Eduardo Rodríguez	1.81%
14	Los Angeles	1.78%
15	San Mauricio	1.73%
16	Asa	1.54%
<b>Totales</b>		<b>100%</b>

Es importante mencionar que ASALBAR surgió en el año de 1998 y en la actualidad agremia al 80% de las empresas arroceras del país. El 20% restante son pequeñas o medianas empresas que no representan mayor competencia debido a que ellas no tienen derecho a importar arroz granza a cero arancel, lo que les incrementa el costo de su materia prima en un 40%.

### **1.3. Antecedentes de Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.**

En 1996 José Isabel Guevara y Raúl Antonio Landaverde, dos comerciantes visionarios, que se dedicaban a la compra y venta de Arroz, deciden unir su experiencia y conocimientos para crear Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., clasificada como mediana empresa, de acuerdo al Ministerio de Hacienda.

Inicialmente las oficinas y la planta se instalaron en un local arrendado en la 32 Av. Norte del Barrio Lourdes, donde se contaba solamente con tres empleados encargados de la producción, dos motoristas y uno en controles internos. Las actividades principales con las que se iniciaron fue la compra de arroz oro y en granza, el cual era procesado en su propia planta. La venta era realizada de forma directa, es decir que los mayoristas acudían a la empresa.

En octubre de 1999 se traslada a un local más amplio, donde radica actualmente y está ubicado en la Carretera de Oro en el Km. 9 1/2, debido a este cambio se decidió contratar a seis personas más, alcanzando un total de 12 empleados ya que el volumen de operaciones había aumentado considerablemente.



Desde su creación INAGLA ha funcionando como una empresa familiar, dirigida empíricamente por su propietario y algunos empleados de su confianza, que no han logrado organizar eficientemente las actividades de la sociedad, sumado a esto la falta de asesoría externa, ha generado una inadecuada utilización de los recursos y la inexistencia de controles efectivos, entre otros.

Con el transcurso del tiempo la demanda de arroz se incrementó y con ello se dio el surgimiento de nuevas empresas comercializadoras de este grano básico, quienes volvieron el mercado más competitivo.

El incremento en la oferta generó que todas las empresas dedicadas a la distribución del arroz, tuvieran que implementar nuevas estrategias para mantener o incrementar su participación en el mercado; la empresa INAGLA no fue la excepción, ya que en el año 2002 implementaron nuevas estrategias para hacer frente a las exigencias del mercado, entre las que se pueden mencionar: la adquisición de nueva tecnología para mejorar la calidad del producto, la compra de vehículos para ampliar la red de distribución y la contratación de dos vendedores con sus respectivos ayudantes y un encargado de producción de harina de arroz.

En septiembre del año 2003, los propietarios de la empresa tomaron la decisión de vender parte de sus activos (molino de arroz), para dedicarse únicamente a la comercialización del arroz, y dejar así el procesamiento del arroz en granza, con el objetivo de disminuir los costos y prepararse para los futuros Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica. Esta medida provocó el despido de cinco personas en el área de producción, reduciendo el personal de diecisiete a doce empleados.

La empresa sigue operando de una manera desorganizada, con administración empírica deficiente, lo que también ha generado la baja rentabilidad y la toma de decisiones inadecuadas.

### **1.3.1. Filosofía de la Empresa**

La filosofía de la empresa debe darse a conocer, por parte de los Gerentes o Propietarios, a todos los empleados para que estos se sientan parte de la misma, y así colaborar al logro de la Misión y Visión propias de la empresa.

La Misión de toda organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

El poder de una visión compartida no es una idea, es una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción, es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. "Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida" <sup>4</sup>

La Misión y Visión con que cuenta INAGLA, es desconocida por la mayoría del personal, esto ha provocado que los empleados no se identifiquen con estas. Cabe mencionar que estas fueron elaboradas sin fundamentos teóricos, es decir, basadas únicamente en la experiencia de los socios, como se describen a continuación:

**Misión:**

Ser una empresa altamente competitiva en el mercado Salvadoreño, del arroz y sus derivados, brindando a nuestros clientes precios competitivos, alta calidad y buen servicio, facilitando de esta manera un ambiente de progreso a nuestros empleados y accionistas.

**Visión:**

Convertirnos en una empresa de distribución regional altamente profesional, dedicada a la venta del arroz y sus derivados

---

<sup>4</sup> Peter Senge, La Quinta Disciplina, Primera Edición, 1989

### **1.3.2. Estructura organizativa**

El rol de toda estructura organizativa consiste en suministrar medios para la coordinación y comunicación entre las diversas divisiones con el fin de explotar las capacidades y habilidades de la organización.

Cada función organizacional necesita una estructura diseñada para el desarrollo de las capacidades y la especialización productiva.

En el caso de INAGLA, su estructura organizativa (Anexo 7) está integrada por las siguientes unidades:

- ◆ Departamento de Ventas

Este departamento está integrado por un jefe de ventas, dos vendedores de ruteo, un vendedor mayorista, dos ayudantes.

El jefe de esta área, se dedica principalmente a recibir el dinero proveniente de las ventas diarias de los vendedores de ruteo, realizar depósitos bancarios, llevar el control del inventario, realizar compras de repuestos para las unidades de reparto, otorgar anticipos de sueldos.

Los vendedores de ruteo y el mayorista, se encargan de vender, cobrar y entregar el producto.

Los ayudantes de los vendedores de ruteo, se dedican a cargar y descargar el producto.

◆ Departamento Administrativo

El departamento administrativo cuenta únicamente con el Gerente General y la recepcionista.

El Gerente General, se encarga básicamente de comprar la materia prima, gestionar préstamos, fijar precios a los productos, asistir a reuniones de ASALBAR.

La recepcionista se encarga de recibir llamadas, elaborar cartas, tomar recados, etc.

◆ Departamento de Finanzas:

Este departamento está conformado por el contador, un auxiliar contable y la encargada de las cuentas por cobrar.

El contador se encarga de costear el producto, revisar los balances de comprobación, elaborar los estados financieros, llevar el control de cuentas bancarias, supervisar al jefe

de ventas, auxiliar contable y a la encargada de cuentas por cobrar, realizar el pago de planilla, entre otros.

El auxiliar contable es el encargado de realizar las partidas de diario, facturar, llevar el registro de los libros de IVA, elaborar planillas de AFP, ISSS, Sueldos.

La encargada de cuentas por cobrar, tiene como función ingresar las facturas al sistema, registrar los abonos a deudas de los clientes.

◆ Departamento de Producción

Este departamento solo se dedica a la producción de harina, por tal motivo solo se cuenta con una persona.

◆ Auditoria Externa

La auditoria externa se realiza a través de la firma auditora J.A. Ventura Sosa y Asociados, quienes se encargan de validar cifras y legalizar estados financieros.

◆ Asesoría Jurídica

La asesoría jurídica la lleva a cabo un abogado independiente, quien se encarga del cobro judicial de las cuentas por cobrar.

### **1.3.3. Productos que ofrece**

Los productos que INAGLA vende son:

- ◆ Arroz entero
- ◆ Arroz quebrado
- ◆ Harina de arroz

Siendo la venta del arroz entero su fuente primaria de ingreso, seguida por la harina de arroz.

### **1.3.4. Principales nichos de mercados**

Entre los principales mercados atendidos por INAGLA se encuentran: Mayoristas, Detallistas y Restaurantes, ubicados en los Departamentos de La Unión, Sonsonate, La Libertad, San Vicente, Zacatecoluca y San Salvador.

El mercado meta que se pretende alcanzar de manera directa es el consumidor final del área metropolitana de San Salvador.

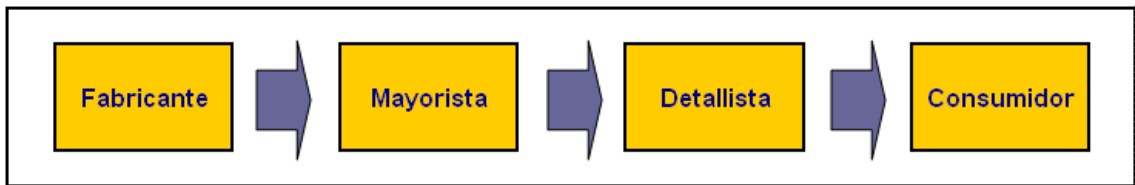
### **1.3.5. Canales de Distribución**

En la empresa INAGLA, S.A. DE C.V. la venta se da a través de mayoristas, también denominado mayoreo, implica que el

fabricante vende al mayorista, éste al detallista y éste al consumidor final.

El mayorista es aquel intermediario que no vende al consumidor final, sino a otros intermediarios.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de la venta a través de mayoristas:



#### **1.3.6. Relación con otras empresas**

En septiembre de 2003 INAGLA vendió parte de sus activos, del área de producción, a una nueva empresa denominada Corporación de Arroceros de El Salvador, S.A. de C.V. (COARSA), que es una asociación constituida por los socios de las empresas INAGLA, Arrocera La Palma y Arrocera Rodríguez, esto con el fin de concentrar la producción de las tres empresas y así reducir los costos de producción.



#### **1.4. Planeación Estratégica**

Muchas empresas pequeñas y medianas de éxito en nuestro país, en la actualidad sobreviven porque hace años lanzaron el producto o servicio adecuado en el momento apropiado a un mercado de rápida expansión. Los administradores tomaron muchas decisiones en el pasado sin razonarse ni planearse estratégicamente. Si se basaron en conocimientos o se debieron a la buena suerte no es importante, ya que dieron el impulso que ha llevado a estas empresas hasta donde están hoy. No obstante, los administradores modernos actuales reconocen cada vez más que los conocimientos y la institución por sí solos ya no son suficientes para guiar el destino de sus empresas en el actual medio ambiente cambiante y por ello están recurriendo cada vez más al uso de la Planeación Estratégica, por lo que a continuación presentamos en detalle definiciones, importancia, beneficios, objetivos y el proceso de implementación de una efectiva Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa útil para la toma de decisiones. Las decisiones a las que está dirigida son aquellas que resolverán en el largo plazo, los problemas y retos a los que se enfrentan las organizaciones en el momento actual.

#### **1.4.1. Importancia**

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden rápido a los cambios ambientales. La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Así mismo la planeación estratégica, es importante ya que en su contenido toma en cuenta al recurso humano necesario para la realización efectiva de los fines de la organización. Para tener una idea de los recursos humanos necesarios debemos responder las siguientes preguntas: ¿Cuántos?, ¿Quiénes?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

Y no menos importante es la evaluación de los Recursos Financieros de la empresa. Los retos de excelencia en la gestión e implementación de planes estratégicos, exigen recursos económicos que permitan alcanzarlos.

Se debe medir y evaluar todos los factores que inciden en los recursos financieros, para luego analizar si los planes estratégicos se pueden alcanzar o no. En el plan estratégico deben presentarse los recursos necesarios para la consecución de los fines establecidos.

#### **1.4.2. Beneficios**

El compromiso de las empresas hacia un proceso de Planificación Estratégica les puede beneficiar de diversas maneras:

- a. Crear una estructura para determinar la dirección de las empresas y llevarlas a un futuro deseado.
- b. Proveer una estructura que la lleve a ser competitivas.
- c. Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.
- d. Compartir la visión de que todos participan en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- e. Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- f. Ayudar a encausar a las empresas con su ambiente.
- g. Permitir el establecimiento de las prioridades de las empresas.
- h. Implementa Misión, Visión, Objetivos y Metas

### **1.4.3. Objetivo**

El objetivo del Plan Estratégico es identificar la estrategia apropiada para cada unidad de negocio.

El objetivo final de la planificación es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella, que las podemos dividir en dos grupos:

a. Fuerzas competitivas directas. Fuerzas que ejercen una presión directa y cuyos movimientos tienen un resultado directo e inmediato sobre nosotros: Los Competidores.

b. Fuerzas competitivas indirectas. Estas fuerzas son ejercidas por el poder de control y la presión de los proveedores y compradores, por el surgimiento de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutivos.

### **1.4.4. Proceso de la Planeación Estratégica**

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

**a. Formulación de la estrategia**

**b. Implementación de la estrategia y**

**c. Evaluación de la estrategia**

#### **1.4.4.1 Formulación de la Estrategia**

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido.

La Etapa de Formulación de Estrategias comprende los siguientes pasos:

#### **1.4.4.1.1. Formulación de las Metas**

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

#### **1.4.4.1.2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia**

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la

organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

#### **1.4.4.1.3. Análisis del Ambiente**

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.



La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis: Externo e Interno.

#### **a. Análisis Externo**

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus

operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### **b. Análisis Interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, finanzas y contabilidad,

producción y operaciones, investigación y desarrollo, mercadotecnia y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

#### **1.4.4.1.4.Toma de Decisiones Estratégicas**

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** normalmente se conoce como análisis **FODA**. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

##### **a) Identificación de Alternativas Estratégicas**

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más

opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

### **b) Evaluación de Opciones Estratégicas**

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1°. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,

2°. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

3°. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y

4°. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte

o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

### **c) Selección de Alternativas Estratégicas**

Al elegir entre las posibles estrategias que se encuentran disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

#### **1.4.4.2. Implementación de la Estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- ◆ Diseño de una estructura organizacional
- ◆ Diseño de sistemas de control
- ◆ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- ◆ Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

#### **1.4.4.2.1. Diseño de una Estructura Organizacional**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en sub-unidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre sub-unidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para



dividir la organización en sub-unidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas sub-unidades.

#### **1.4.4.2.2. Diseño de sistema de control**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

#### **1.4.4.2.3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles**

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en

costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva.

Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

#### **1.4.4.2.4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. Los diferentes departamentos o divisiones dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las sub-unidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en

discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

#### **1.4.4.3. Evaluación de la Estrategia**

Una vez implementada la estrategia, los gerentes definitivamente deben saber cuando una determinada estrategia no está funcionando bien; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

◆ ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

◆ ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

◆ Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,

◆ Medición del desempeño y

◆ Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia

### **1.5. Planeación Estratégica en las empresas familiares y de un solo dueño**

La empresa en estudio es de carácter familiar, por lo que se considera importante estudiar la planeación estratégica enfocada a este sector

Las empresas de un solo dueño y las familiares ofrecen una oportunidad y reto único para efectuar planeación estratégica. En compañías que pertenecen a un solo individuo o un pequeño grupo familiar, recomendamos realizar una sesión de uno o dos días dedicada a pre-planeación para planear con el (los) individuo(s) incluyendo, si es apropiado, a su(s) esposa(s). Consideramos que se deben explorar en privado las necesidades personales de tal manera que se puedan articular en forma clara como límites no negociables en la parte restante del proceso, particularmente en la búsqueda de valores. La reunión se concentraría principalmente en las necesidades y deseos personales del dueño o dueños reales de la organización.

Entre los cuestionamientos por explorar se encuentran los siguientes:

1. ¿Existe una voluntad real?
2. ¿Hay verdadera confianza entre los miembros?
3. ¿Se cuenta con un plan adecuado para integrar en forma óptima las obligaciones tributarias individuales y de la empresa?

Con toda certeza, este tipo de aspectos estimulará el análisis de los valores durante la búsqueda de los mismos. Es posible crear vínculos dobles en caso de que sea inapropiado analizar estos asuntos con el equipo de planeación y así mismo que se le

dificulte comprender el proceso mediante el cual se toman algunas decisiones previas. La parte negativa obvia del presente escenario es que los propietarios impondrán valores ficticios para que sean la base del negocio, cuando en realidad son sólo condiciones implícitas del derecho de propiedad.

El administrador o gerente, debe esmerarse por identificar con antelación esos aspectos y dirigir a los dueños a fin de que los hagan explícitos, cuando sean supuestos en el proceso.

El ejemplo mas frecuente de este tipo de situación ocurre cuando la edad avanzada y los crecientes intereses externos (viajes prolongados, fiestas, etc.) se combinan con niveles razonablemente altos de riqueza acumulada para generar una empresa donde no hay impulso para el crecimiento, en una época en que las condiciones tecnológicas o de mercado le dicen a los gerentes, que no son dueños, que se desea una orientación de mayor crecimiento. Otra variación ocurre cuando los intereses externos, ya mencionados, generan una tolerancia inapropiada de prácticas, procesos o individuos ineficientes.

Sin embargo, con la mayoría de los ejecutivos es posible utilizar una estrategia de desarrollo y ayudarles a comprender las ventajas de crear un plan estratégico aplicado. Con la

excepción del empresario estereotipado, casi siempre existe cierto interés en la función de planeación y el gerente debe concentrarse en ese interés y nutrirlo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. Importancia**

El Diagnóstico Situacional es la parte más importante del Plan Estratégico, ya que es donde se plantean las causas internas y externas que pueden estar influyendo en la administración de la empresa.

#### **2.2. Objetivo de la Investigación**

El objetivo fundamental de esta investigación, es ofrecer soluciones a los problemas que enfrenta la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., y de esta forma poder aumentar la rentabilidad.

#### **2.3. Diagnóstico**

El Diagnóstico situacional de una empresa consiste en identificar las causas que intervienen en el buen o mal funcionamiento de esta.

El diagnóstico a la empresa INAGLA, S.A. de C.V., se ha realizado a través de una investigación exhaustiva del ambiente interno y externo, que servirá para identificar cuales son las



posibles causas que intervienen en los problemas que en la actualidad se presentan en la empresa.

#### **2.3.1. Formulación del Problema de Investigación.**

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa en estudio, se investigaron los elementos que han generado la disminución de la rentabilidad, por lo que el problema de investigación se formuló de la siguiente manera:

¿En qué medida la implementación de un Plan Estratégico contribuirá a incrementar la rentabilidad de la empresa INAGLA, S.A. de C.V. para el período 2004 - 2008?

#### **2.3.2. Métodos, Tipos, Fuentes e Instrumentos de Investigación Utilizados.**

##### **2.3.2.1. Método de Investigación**

Los Métodos Generales del Conocimiento, que se aplicaron en esta investigación son:

##### **Análisis:**

Se utilizó el análisis para poder estudiar a la organización en cada una de sus áreas, con el objetivo de poder identificar y

estudiar cada uno de sus procedimientos, sin dejar aparte las relaciones entre cada departamento.

**Deductivo:**

Para el análisis del ambiente externo se utilizó el método deductivo, para estudiar la forma en que los factores mundiales y nacionales afectan de manera directa e indirecta a la empresa.

**2.3.2.2. Tipos de Investigación**

El tipo de investigación que se desarrolló es de tipo correlacional. Los estudios correlacionales son muy útiles para predecir de qué manera se puede comportar la variable rentabilidad, con la implementación de la variable Plan Estratégico.

**2.3.2.3. Fuentes de Información**

En esta investigación se emplearon las fuentes de información siguientes:

**a) Fuentes de Información Primarias:**

Las fuentes de información primaria la constituyen los socios y empleados de INAGLA, ya que son los que brindaron información directa a cerca de la empresa.

#### **b) Fuentes de Información Secundarias:**

Entre las fuentes de información secundarias consultadas tenemos: Libros, tesis, revistas, periódicos, diccionarios y otros documentos.

La información obtenida sobre el tema en estudio fue seleccionada, revisada y analizada.

#### **2.3.2.4. Instrumentos para la recolección de la información**

Entre los instrumentos para recolectar información, tenemos el cuestionario y la entrevista, pero en este caso no se utilizó el cuestionario, debido a que el universo consta de 12 personas, motivo por el cual se tomó la decisión de emplear la entrevista.

A través de la entrevista estructurada (Anexo 8) se recolectó la información en forma amplia y detallada, necesaria en esta investigación, y se dirigió a los socios y algunos empleados.

#### **2.4. Descripción del Diagnóstico**

En este apartado se analizó toda la información recopilada dentro y fuera de la empresa, para elaborar el diagnóstico de la situación actual que permitió detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

#### **2.4.1. Diagnóstico del Ambiente Interno**

Para la elaboración del Diagnóstico del Ambiente Interno, se utilizó la entrevista estructurada, cuyo objetivo fue detectar las Fortalezas y Debilidades de la empresa INAGLA, S.A. de C.V., con el propósito de establecer las mejores estrategias para el Plan Estratégico.

Se elaboró un itinerario de visitas para realizar las entrevistas, el cual se adecuó en dos turnos al día, para no interferir en las actividades diarias de los empleados.

Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa en estudio, en la semana del veintiuno al veinticinco de junio del dos mil cuatro (cuadro 3).

Cada entrevista fue grabada, para aprovechar todos los detalles proporcionados.

A continuación se presenta el detalle de los días y personal entrevistado en cada turno:

**Cuadro 3. Itinerario de Entrevistas**

Turnos/días	Junio 2004				
	21	22	23	24	25
Matutino	Vendedores de ruteo (2)		Asistente administrativa		Gerente General
	Vendedor mayorista		Encargada de Cuentas por Cobrar		
Vespertino		Contador General		Jefe de Ventas	
		Auxiliar Contable		Encargado de Producción	

De la población total (12 personas), se optó por entrevistar a diez de estos, excluyendo únicamente a los dos ayudantes de los vendedores de ruteo, debido a que se consideró que la información que podrían proporcionar no era relevante.

A continuación se presenta el resumen (cuadro 4) de los datos generales de las personas entrevistadas.

**Cuadro 4. Datos generales de personal entrevistado**

Entrevistados			
Nombre	Cargo	Área	Tiempo de Laborar en la empresa
Félix Menjivar	Vendedor de ruteo	Ventas	2
Marvin Hernández	Vendedor de ruteo	Ventas	1
Ramón Zelaya	Vendedor mayorista	Ventas	4
Benjamín Pérez	Contador General	Finanzas	8
Roberto Barahona	Auxiliar Contable	Finanzas	1
Raquel Pineda	Asistente Administrativa	Administración	1
Iduvina de Guevara	Encargada de Cuentas por Cobrar	Finanzas	2
Douglas Cortez	Jefe de Ventas	Ventas	4
Julio Maravilla	Encargado de Producción	Producción	1
José Guevara	Gerente General	Administración	8

El 60% de los entrevistados tienen menos de 3 años de laborar para la empresa y adicionalmente no poseían experiencia previa en el área, esto provoca un desenvolvimiento deficiente de sus labores.

Los aspectos en que todos los entrevistados coincidieron, se resumen a continuación:

- Empleados y propietarios desarrollan un clima laboral y personal, que los motiva a desempeñar sus labores de una mejor manera y a cuidar los recursos de la empresa.
- El 90% de los empleados considera que las funciones asignadas son adecuadas a los horarios establecidos.
- El 60% de los entrevistados manifestaron que les gustaría que la empresa implementara un sistema de evaluaciones y capacitaciones al personal, que contribuya a mejorar las condiciones tanto de la empresa como de sus empleados.
- No existe supervisión por parte de los mandos medios, es decir que estos únicamente actúan cuando surge un problema, pero no monitorean que se cumplan las ordenes.
- Se deberían implementar reuniones semanales para tratar asuntos de trabajo y problemas a los que no pueden dar solución los subalternos.

Entre los aspectos que no coincidieron, por ser específicos de cada departamento tenemos:

◆ **Área Administrativa:**

A través de las entrevistas realizadas, se detectaron algunos factores que influyen positiva o negativamente en la administración de la empresa, son los siguientes:

- Por ser una sociedad de carácter familiar, el estilo de administración aplicado es de tipo paternalista y se da ausencia total de políticas que permitan el buen funcionamiento de todas las actividades que se llevan a cabo, aunque se garantiza estabilidad laboral.
- Las jefaturas no ejercen su papel de líderes dentro de la empresa, debido a que no orientan al personal bajo su cargo.
- Dentro de la estructura organizativa, no se ha definido un área de Recursos Humanos, lo que no permite que las contrataciones de personal se lleven a cabo de una forma eficiente; además esto impide que existan planes de incentivos, políticas salariales, etc.



- Debido a la alianza con la empresa "Corporación de Arroceros de El Salvador, S.A. de C.V.", la inversión en costos fijos ha disminuido, ya que se comparten los gastos de agua, luz y alquiler.
- La empresa posee controles de los productos y del flujo del efectivo, no así en el área de costeo de la materia prima, debido a que no aplican el método sugerido en el sistema contable.
- El período de recuperación de las cuentas por cobrar se ha incrementado para este año, y no se han tomado medidas al respecto para contrarestrar este problema.
- Una ventaja competitiva es que la empresa se encuentra agremiada a la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR), lo que les permite obtener los beneficios que esta asociación ofrece.

Entre algunas de las sugerencias manifestadas, son las siguientes:

- Buscar asesoría para administrar mejor la empresa.
- Implementar un sistema de control de costos

- Capacitar al personal para el mejor desempeño de sus funciones

◆ **Área de Ventas:**

En entrevista al personal de esta área, se pudo determinar lo siguiente:

- Las marcas de Arroz que se venden son Eagle Rice y Rico Rico, y para la harina únicamente New York. Todas las marcas se venden en presentaciones de 25 y 100 libras.

(Anexo 11)

- Los vendedores, quienes son los que tienen contacto directo con los clientes, manifiestan que los productos que se ofrecen son de calidad.
- Una ventaja es que se está incrementando el consumo de alimentos, cuya materia prima es el arroz, como por ejemplo, las pupuserías.
- La publicidad es casi nula, solamente se anuncian en dos radio emisoras del Oriente de nuestro país. Pero no existe otro tipo de propaganda, como pueden ser afiches, anuncios publicitarios, artículos promocionales, etc.

- Una desventaja marcada, es que los precios ofertados en el mercado son mayores comparados con algunas empresas de la competencia, debido a que no poseen un costo real de los productos.
- Por la falta de capacitación y nivel de estudios del Jefe de Ventas, no se han realizado estudios de mercado, para poder visualizar mejor el mercado.
- No poseen metas de ventas mensuales para cada vendedor y nunca se han implementado planes de ventas.
- No existen reportes de visitas realizadas a los clientes.

Entre algunas de las sugerencias obtenidas, por parte de este departamento tenemos:

- Implementar un sistema de control de costos, para poder ofrecer precios más competitivos.
- Buscar empresas para capacitar al personal, para ser más agresivos en las ventas.
- Implementar metas por vendedor, para tener una orientación hacia donde tienen que dirigirse.

- Buscar la implementación de reuniones con la Encargada de Cuentas por Cobrar para estar enterados de cómo están las cuentas de los clientes.
  
- Aumentar la capacidad de la maquinaria para la producción de harina de arroz, ya que las ventas de este producto han incrementado.

◆ **Área de Producción:**

En esta área solamente existe la producción de harina de arroz debido a que el procesamiento del arroz granza se da a maquilar a la empresa COARSA, por lo que solamente poseen una persona encargada, quien manifestó lo siguiente:

- Los molinos que actualmente posee la empresa, no tienen la capacidad suficiente para abastecer la demanda del mercado.
  
- En algunas ocasiones, se tiene una carga excesiva de trabajo, es decir que se ha visto en la necesidad de trabajar los Sábados y Domingos todo el día o realizar turnos de hasta 16 horas para tratar de cumplir con algunos pedidos.
  
- Los productos son de calidad

- Posee presión directa de los vendedores para la entrega rápida del producto.

Así mismo manifestó las siguientes sugerencias:

- Adquirir tecnología de punta
- Contratar a otra persona para que los turnos sean rotativos.
- Implementar reuniones con Ventas para que proporcionen prioridades en los despachos de sus órdenes.

◆ **Área de Finanzas:**

La información que se genera en el área financiera es muy importante en los procesos de toma de decisiones de toda empresa. Para el análisis del ambiente interno relacionado con esta área se entrevistó al personal encargado de esta, quienes expresaron lo siguiente:

- No se aplica el sistema de costos del producto, sugerido por el sistema de contabilidad, que permita la asignación correcta de precios.

- No existen políticas financieras definidas que permitan establecer metas, formas de pagos, descuentos, procedimientos de cobros, etc.
  
- Se mantienen controles efectivos sobre los inventarios de productos y el flujo del efectivo, ya que estos rubros representan los principales pilares de la empresa.

Para completar el análisis de esta área, se obtuvieron los Estados Financieros de los años 2001, 2002 y 2003 (Anexo 9), de lo cual se obtuvieron las siguientes razones financieras que permitirán analizar de mejor manera la situación de la empresa.

**a. Razones de Liquidez:**

La liquidez de una empresa es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Estas razones se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Entre algunos de los índices utilizados para analizar este importante aspecto tenemos los siguientes:

**Índice de Solvencia (IS):** Este considera la verdadera capacidad de la empresa en cualquier instancia del tiempo para responder a sus pasivos.

ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS) :	2001	2002	2003
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.31	1.64	1.15

Del análisis de la relación activo/pasivo, se determinó que la empresa para el año 2001 contaba con 1.31 de dólar para hacerle frente a cada dólar del pasivo, mientras que para el 2002 este índice se incrementó en 0.33, alcanzando 1.64 de dólar. Sin embargo en el 2003 disminuyó a 1.15, esto se considera deficiente para la industria.

**Índice de la Prueba del Ácido (ÁCIDO):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO (ACIDO) :	2001	2002	2003
$\frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.26	1.44	0.26

Por tratarse de activos de menor liquidez, en este índice los inventarios se excluyen al relacionar los activos con los

pasivos. Como puede observarse, la tendencia es creciente para el año 2002, y decreciente para el año 2003, contando con 0.26 centavos de dólar para hacer frente a cada dólar de pasivo, esta gran disminución se debe a la adquisición de una cuota adicional (no prevista) del Contingente de Desabastecimiento.

La cuota adicional, anteriormente mencionada, se dio por conveniencia de la Arrocera San Francisco, ya que se encontraba desabastecida y manipuló a ASALBAR para la adquisición de una cuota no prevista. Este fenómeno obligó a todas las empresas a adquirir un inventario de materia prima que no necesitaban, para no perder su licencia de importación, generando un aumento en cuentas por pagar a sus proveedores (Pasivo Corriente), esto explica la caída del Índice (Ácido) para el 2003.

**Rotación de Inventario (RI):** Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el período.

<b>ROTACION DE INVENTARIO (RI) :</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario}}$	134	44	2

Con respecto a la rotación de inventario, se observa una tendencia decreciente a niveles muy elevados, para el año 2001 la rotación fue de 134 veces, para el 2002 de 44 veces y una situación preocupante es la disminución para el 2003, ya que el



inventario se movió solamente un promedio de dos veces al año, esto indica que el producto permaneció demasiado tiempo en bodega, lo cual se originó por el fenómeno de la cuota adicional del Contingente de Desabastecimiento que anteriormente se explicó.

**Días de Ventas Pendientes de Cobro (DVPC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

DIAS DE VTAS PENDIENTES DE COBRO (DVPC)	2001	2002	2003
<u>Cuentas por Cobrar</u>	26	43	21
( Ventas Anuales / 360 )			

Como se puede observar, para el 2003 la recuperación de cuentas por cobrar ascendió a 21 días, mejor que los dos años anteriores, esto fue positivo para la empresa, ya que la recuperación de las cuentas por cobrar estuvo mejor administrada, permitiendo una mayor liquidez.

Para el presente año, el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar se ha incrementado hasta los 60 días, de acuerdo a estimación de los encargados de esta área.

**b. Razón de Endeudamiento**

Estas razones indican el monto de dinero obtenido de terceros, que se utiliza para generar utilidades. El análisis de estas

razones es de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Entre las principales relaciones que nos indican la situación de la empresa en este aspecto tenemos la siguiente:

**Razón de Endeudamiento (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE) :</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<u>Pasivo total</u>	59.51%	49.28%	81.56%
Activo total			

A nivel de endeudamiento la empresa tenía comprometido más del 80% de sus activos en el año 2003, esto es producto del incremento en el precio de la materia prima, la compra de una cuota adicional a las previstas y la mala administración de los inventarios.

### **c. Razones de Rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

**Margen de Utilidad Sobre Ventas:** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	2001	2002	2003
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0.27%	1.74%	0.55%

Como puede observarse la tendencia de este indicador durante los últimos tres años ha sido positiva, sin embargo, a diferencia del 2002 que alcanzo 1.74% en el 2003 el margen de utilidad sobre ventas únicamente alcanzó el 0.55%, lo que indica que la empresa no es rentable, pero específicamente para este año se debió al aumento en el costo de la materia prima y la disminución en el precio de venta del producto, lo que ha generado una disminución en el margen de utilidad sobre las ventas.

**Rotación del Activo Total (RAT):** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT)	2001	2002	2003
$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$	5.20	5.34	1.74

Tal como puede observarse para el año 2003, la empresa expresa una clara disminución en la utilización de sus activos, ya que solo alcanzó el nivel de 1.74%, muy deficiente comparado con los dos períodos anteriores.

Con base a las razones anteriormente analizadas se puede concluir que la empresa no es rentable, motivo por el cual es necesario la implementación del plan estratégico para dar soluciones a corto plazo a los problemas actuales.

#### **2.4.2. Diagnóstico del Ambiente Externo**

Para el análisis del ambiente externo, se obtuvo importante información mediante la investigación de campo y bibliográfica, que permitió establecer los principales aspectos que influyen en el desarrollo de la actividad empresarial de INAGLA, S.A. de C.V., entre los que podemos mencionar:

**- Tratados de Libre Comercio (TLC):**

Los TLC's son instrumentos jurídicos internacionales que permiten a los países la eliminación y/o reducción de los obstáculos al comercio recíproco de bienes de servicios y flujo de inversiones, conservando cada uno de ellos la independencia de su política comercial frente a terceros países.

Uno de los acuerdos pactados en el TLC con los Estados Unidos de Norte América, es la Cuota de Importación <sup>5</sup> de arroz granza con

---

<sup>5</sup> Volumen o monto de las importaciones de un producto determinado que un país se compromete a aceptar en su mercado sin aranceles o con preferencias arancelarias

cero arancel, donde se otorgó una cuota de 62,220 TM (1,371,702qq) en arroz granza<sup>6</sup>, con un crecimiento anual del 2%. Este volumen corresponde al 80% de las importaciones actuales.

Durante los primeros 18 años a partir de la entrada en vigencia del TLC, las importaciones de arroz granza definidas en la cuota estarán sujetas a las reglas del "Convenio para la Comercialización de Arroz Granza", suscrito entre los beneficiadores y productores, al que se hizo referencia en el capítulo I.

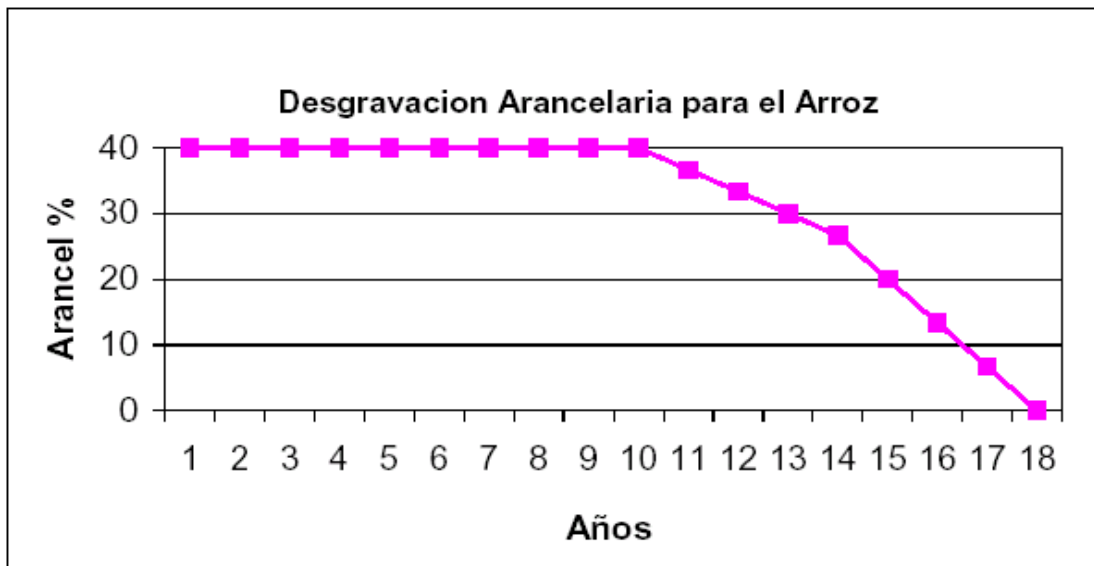
En el caso del arroz oro o procesado, se otorgó una cuota de 5,625 TM<sup>7</sup> (124,008qq), para el cual aún no se ha definido su manejo.

Para las empresas que desean importar producto fuera de la cuota pactada en el TLC y para ambos tipos de arroz, se establece un período de desgravación arancelaria que consiste en rebajar o suprimir el impuesto o un derecho arancelario, al finalizar los 18 años en forma no lineal; 10 años de gracia, luego desgravación de 1/3 en 4 años y los 2/3 finales en 4 años, como se puede observar en la gráfica siguiente:

---

<sup>6</sup> MAG - Informe sobre Resultados y Perspectivas del Sector Agropecuario en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América

<sup>7</sup> El Diario de Hoy, Publicación de 13 de febrero de 2004.



**- Convenios:**

El precio al productor nacional de arroz, tiene como base el precio pactado dentro del "Convenio para la comercialización de Arroz Granza" (Anexo 10) suscrito por el sector productor y el industrial. Para la cosecha 2003/2004, este precio sigue siendo de \$251.957/Tm<sup>8</sup> (¢100.00/qq), más una bonificación de \$1.14 por calidad del producto comercializado dentro de la Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador (BOLPROES). Este precio se ha mantenido inalterado desde que se dio inicio a las operaciones dentro del Convenio, es decir desde Julio de 2000.

**- Gremios:**

La industria del arroz se encuentra protegida por dos gremiales,

---

<sup>8</sup> MAG - Informe de Coyuntura Enero-Junio 2003

una a nivel nacional, que es la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR) y a nivel centroamericano está la Federación Centroamericana del Arroz (FECARROZ).

ASALBAR, fue constituida para velar por los beneficios de los comerciantes del arroz en El Salvador, esta aglutina a 16 empresas arroceras.

El principal beneficio que poseen las empresas inscritas en esta Asociación, es la de importar arroz granza (contingente de desabastecimiento) con cero arancel.

Es conveniente que ASALBAR gestione el manejo de la cuota de arroz oro, pactada en el TLC con Estados Unidos, de igual forma que el "Convenio para la comercialización de Arroz Granza", es decir que asigne cuotas equitativas a todos sus agremiados, y así evitar que una sola persona o empresa lo adquiera y pueda ocasionar la caída de precios en el mercado, debido a que este producto es de menor costo.

En el caso de FECARROZ, aglutina a las gremiales representantes de cada país. Como gremio centroamericano les permitió realizar una mejor negociación en el TLC con los Estados Unidos de Norte

América, esto también les permitirá hacer frente al fenómeno de la globalización.

- **Competencia:**

En el país existe una cantidad considerable de empresas formales e informales, dedicadas a la comercialización de arroz.

El sector informal afecta el nivel de ventas, ya que estos no pagan impuestos por las ventas realizadas, lo que les permite ofertar mejores precios, este sector representa el 5% del mercado total del sector arrocero.

Esta parte del mercado informal, solamente puede competir con arroz nacional debido a que no pueden importar arroz americano, porque el costo de este se le incrementa, al no poseer el beneficio de importación a cero arancel, es decir que lo importaría con el 40% de impuesto.

En el sector formal, algunas empresas se encuentran agremiadas y establecen sus precios, sin embargo existen 2 empresas, Arrocera San Francisco y Agroindustria Gumarsal, que poseen otras ventajas competitivas, como son el poseer los mas altos volúmenes de asignación de cuota dentro del contingente y maquinaria de precocido de arroz, permitiéndoles ofrecer un



mejor precio, lo que obliga a las otras empresas a tratar de igualarlos.

Existe un factor importante que se da en ambos sectores, y es el fenómeno del precio, ya que el consumidor busca precios bajos y en la mayoría de las ocasiones no le toma mucha importancia a la calidad del producto.

- **Proveedores:**

El sector arrocero de El Salvador, obtiene el 100% de importaciones de arroz granza de Estados Unidos de América, debido a las restricciones impuestas por el Gobierno, lo cual representa un problema ya que existe total dependencia de este país en cuanto a precios.

- **Agricultura:**

Los precios pagados por el arroz, ha hecho desistir a todos los agricultores de seguir sembrando este grano básico, ya que no cubren sus costos de producción, y ha estimulado a aquellos que sí lo hacen, provocando las reducciones en área cultivada, producción y el incremento en la productividad.

- **Nuevos Mercados:**

En el país han surgido una gran cantidad de negocios de comida típica (pupuserías y panaderías), cuya materia prima principal es el arroz.

El consumo de harina de arroz ha incrementado en los últimos años, debido a los numerosos negocios de pupuserías y las exportaciones que se están llevando a cabo, situación que puede aprovechar la empresa para ampliar su mercado.

**2.4.3. Análisis FODA**

El Análisis FODA ayuda a crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Al mismo tiempo permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que contribuya a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

El FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones preventivas y correctivas.

El análisis FODA realizado a INAGLA, permitió identificar cuales son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que puedan favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

Este análisis contribuyó a establecer estrategias sobre las cuales girarán todas las operaciones de la empresa, para aprovechar sus puntos fuertes, superar y atenuar sus debilidades, evitando riesgos y así sacar partida de las oportunidades.

#### **2.4.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas y debilidades se encontraron en el ambiente interno de la empresa, a través de la entrevista realizada a empleados y socios.

##### **◆ Fortalezas**

Las fortalezas son aquellas que constituyen todos los aspectos positivos de la organización, los cuales deben potenciarse para aprovechar las oportunidades y para evitar o hacerle frente a las amenazas.

Entre las fortalezas más relevantes encontradas en el estudio realizado, podemos mencionar las siguientes:

**F1.** Existe un buen clima laboral.

**F2.** Los empleados cuentan con las herramientas que necesitan para desempeñar su trabajo.

**F3.** Productos de calidad, que cumplen con las exigencias de los clientes.

**F4.** La empresa posee controles eficientes del producto (inventario) y del flujo de efectivo.

**F5.** Utilización efectiva de los recursos (de oficina) con que cuenta la empresa.

**F6.** Baja inversión en costos fijos.

**F7.** La empresa se encuentra agremiada a la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz.

**F8.** No hay productos sustitutos.

**F9.** Estabilidad laboral.

### ◆ **Debilidades**

Las debilidades son aquellos factores internos en los cuales la empresa debe mejorar para convertirlos en fortalezas, las cuales deben superarse para aprovechar las oportunidades. Estas se refieren a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que la competencia sí los implementa.

Entre las debilidades encontradas en la empresa INAGLA tenemos:

**D1.** Falta de supervisión por parte de la gerencia y jefaturas, a las personas bajo su cargo.

**D2.** El período de recuperación de las cuentas por cobrar excede los 60 días para el año 2004.

**D3.** Precios mayores que los ofertados por la competencia.

**D4.** Falta de programas de capacitación al personal.

**D5.** Procedimientos deficientes de contratación y selección de personal.

**D6.** No existen metas definidas.

**D7.** Falta de investigación de mercado.

**D8.** Escasa publicidad.

**D9.** No existen políticas de crédito.

**D10.** Capacidad de producción saturada.

**D11.** No existen departamentos definidos.

**D12.** No se realizan reuniones de trabajo.

**D13.** No se evalúa el desempeño laboral.

#### **2.4.3.2. Oportunidades y Amenazas**

Estas son factores que rodean la organización, estos factores son incontrolables en gran medida por parte de la administración pero no del todo, ya que se pueden tomar medidas que contribuyan a enfrentarlos.

Las oportunidades y amenazas fueron detectadas a través de la investigación de campo y consultas bibliográficas.

### ◆ **Oportunidades**

Dentro del ambiente externo se encuentran las oportunidades que ofrece el entorno, las cuales deben ser aprovechadas por la empresa para mejorar su participación en el mercado.

Entre las oportunidades encontradas en el ambiente externo podemos mencionar:

01. Las marcas gozan de buena aceptación en el mercado.
02. Disminución de la producción nacional (menores compras subsidiadas)
03. Crecimiento del mercado local.
04. Producto de consumo masivo.
05. Programas de capacitación para la pequeña y mediana empresa, subsidiados por el Gobierno.

### ◆ **Amenazas**

Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Entre las amenazas encontradas que enfrenta la empresa INAGLA tenemos:

**A1.** El aumento del precio en el combustible.

**A2.** Alza en el precio del plástico.

**A3.** Existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización de este grano básico.

**A4.** Aumento en el precio de la materia prima, ya que depende más del precio internacional del arroz que del precio nacional

**A5.** Manejo de cuota de importación de arroz oro, acordada en los TLC con los Estados Unidos de Norte América.

**A6.** Dependencia de un solo proveedor.

#### **2.4.3.3. Matriz FODA**

La **Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y concertada; pero para propósitos de discusión, el



enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

**(1) La Estrategia DA (Mini-Mini)**

En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades -vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*.

Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación; pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas, a menudo esas son falsas esperanzas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

**(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi).**

La segunda estrategia, **DO** (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

**(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini).**

Esta estrategia **FA** (Fortalezas -vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la empresa que pueden contrarrestar las *amenazas* del medio ambiente externo.

Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas, esto sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

**(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi).**

A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas -vs- Oportunidades). Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

A continuación se presenta la matriz FODA aplicada a la empresa en estudio:

### 2.4.3.4. ANALISIS SITUACIONAL (FODA)

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> </div> </div>	<p><b>F1.</b> Existe un buen clima laboral.</p> <p><b>F2.</b> Los empleados cuentan con las herramientas que necesitan para desempeñar su trabajo.</p> <p><b>F3.</b> Productos de calidad, que cumplen con las exigencias de los clientes.</p> <p><b>F4.</b> La empresa posee controles eficientes del producto (inventario) y del flujo de efectivo.</p> <p><b>F5.</b> Utilización efectiva de los recursos (de oficina) con que cuenta la empresa.</p> <p><b>F6.</b> Baja inversión en costos fijos.</p> <p><b>F7.</b> La empresa se encuentra agremiada a la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz.</p> <p><b>F8.</b> No hay productos sustitutos.</p> <p><b>F9.</b> Estabilidad laboral.</p>	<p><b>D1.</b> Falta de supervisión por parte de la gerencia y jefaturas, a las personas bajo su cargo.</p> <p><b>D2.</b> El período de recuperación de las cuentas por cobrar excede los 45 días.</p> <p><b>D3.</b> Precios mayores que los ofertados por la competencia.</p> <p><b>D4.</b> Falta de programas de capacitación al personal.</p> <p><b>D5.</b> Procedimientos deficientes de contratación y selección de personal.</p> <p><b>D6.</b> No existen metas definidas.</p> <p><b>D7.</b> Falta de investigación de mercado.</p> <p><b>D8.</b> Escasa publicidad.</p> <p><b>D9.</b> No existen políticas de crédito</p> <p><b>D10.</b> Capacidad de producción saturada</p> <p><b>D11.</b> No existen departamentos definidos</p> <p><b>D12.</b> No se realizan reuniones de trabajo.</p> <p><b>D13.</b> No se evalúa el desempeño laboral.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<p><b>O1.</b> Las marcas gozan de buena aceptación en el mercado.</p> <p><b>O2.</b> Disminución de la producción nacional (menores compras subsidiadas)</p> <p><b>O3.</b> Crecimiento del mercado local.</p> <p><b>O4.</b> Producto de consumo masivo.</p> <p><b>O5.</b> Programas de capacitación para la pequeña y mediana empresa, subsidiados por el Gobierno.</p>	<p>Estrategias Ofensivas (Maxi - Maxi)</p>	<p>Estrategias Defensivas (Mini - Maxi)</p>
<b>AMENAZAS</b>		
<p><b>A1.</b> El aumento del precio en el combustible.</p> <p><b>A2.</b> Alza en el precio del plástico.</p> <p><b>A3.</b> Existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización de este grano básico.</p> <p><b>A4.</b> Aumento en el precio de la materia prima, ya que depende más del precio internacional del arroz que del precio nacional</p> <p><b>A5.</b> Manejo de cuota de importación de arroz oro, acordada en los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norte América.</p> <p><b>A6.</b> Dependencia de un solo proveedor.</p>	<p>Estrategias Adaptativas o de Orientación (Maxi - Mini)</p>	<p>Estrategias de Supervivencia (Mini - Mini)</p>

**2.4.3.4.1. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)**

Debilidades Amenazas	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
A1	Minimizar costos de distribución, a través de un adecuado diseño de rutas										
A2											
A3											
A4			Implementación de un efectivo Sistema de Costos								
A5											
A6											

**2.4.3.4.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DO)**

Debilidades Oportunidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
01								Realizar publicidad para dar a conocer las ventajas del producto			
02			Estrategia de precios competitivos mediante la adquisición de materia prima de menor costo								
03											
04											
05	Implementar programas de capacitación al personal			Capacitar al personal a través de programas subsidiados por el Gobierno							

**2.4.3.4.3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE ORIENTACION (FA)**

Fortalezas Amenazas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
A1					Minimizar Costos de Distribución				
A2									
A3								Ofrecer precios competitivos, debido a la adquisición de materia prima a bajo costo a través del Contingente de Desabastecimiento	
A4			Estrategia de la Calidad del Producto						
A5								Gestionar el manejo de la Cuota de Importación a través de ASALBAR	

**2.4.3.4.4. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)**

Fortalezas Oportunidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
01			Realizar publicidad para aprovechar las ventajas del producto						
02							Estrategia de precio por segmento		
03									
04			Nuevas presentaciones del arroz						
05									

#### **2.4.4. Conclusiones y Recomendaciones**

Con base a la información obtenida por medio de Entrevistas, Investigación de campo y bibliográfica, se pudo determinar la situación actual de la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., se concluye y recomienda lo siguiente:

##### **2.4.4.1. Conclusiones**

**C1:** Se carece del costo real de los productos, lo que impide brindar un precio más competitivo.

**C2:** Con respecto a la publicidad, solamente se lleva a cabo en dos radioemisoras del Departamento de la Unión, una en el municipio de Santa Rosa de Lima y otra en la cabecera departamental; pero en la zona central y paracentral se carece totalmente de todo tipo de publicidad.

**C3:** No existen procedimientos definidos de contratación y selección de personal, lo que ha provocado la contratación de personal no calificado para el puesto a desempeñar.

**C4:** Se determinó que uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es la falta de liquidez, debido al



incremento en más del 100% en el costo de la materia prima, lo que originó un endeudamiento para obtener capital de trabajo.

**C5:** Se carece de una investigación formal de la situación actual del mercado, solamente se cuenta con información proporcionada por los vendedores, pero está no es corroborada.

**C6:** Por el tipo de mercado y producto, la recuperación de las cuentas por cobrar se dificulta, ya que los clientes trabajan mucho con abonos o pagos hasta de 60 días.

**C7:** Los jefes y socios no realizan ningún tipo de evaluación al personal, para poder conocer la necesidad de capacitaciones, aumentos salariales, incentivos, etc.

**C8:** No existen políticas de crédito establecidas, que permitan disminuir la cartera de cuentas por cobrar.

**C9:** No existe un plan de incentivos monetarios para el personal administrativo, que contribuya a motivarlos a desempeñar mejor sus actividades.

**C10:** No existe ningún tipo de capacitación para el personal, lo que impide que algunas actividades se lleven a cabo de forma eficiente.

**C11:** A través de las entrevistas se detectó que la Jefatura de Ventas no supervisa el desempeño del personal que se encuentra a su cargo.

**C12:** Se detectó que hay un alto costo de distribución del producto, debido a que se reparte poca mercadería a lugares muy lejanos, lo que genera gastos excesivos de tiempo, recurso humano y combustible.

**C13:** Se carece de una política de precios definida por volúmenes de ventas (mayoristas, minorista, detallista).

**C14:** La Gerencia no verifica si se le da cumplimiento a las ordenes giradas a los mandos medios.

#### **2.4.4.2. Recomendaciones**

**R1:** Establecer un sistema de costos que permita conocer el precio real de los productos y así poder ofrecer un mejor precio más competitivo en el mercado.

**R2:** Crear un plan publicitario acorde al presupuesto de la empresa, que permita dar a conocer aún más el producto, explotando el buen prestigio de que gozan las marcas en el mercado nacional.

**R3:** Crear un manual de contratación y selección de personal, que brinde los perfiles de la persona idónea para el puesto a ocupar.

**R4:** Crear un plan de consumo de materia prima que permita maximizar el uso del recurso financiero.

**R5:** Llevar a cabo un sondeo periódico de la situación del mercado, para conocer como se está desarrollando y poder crear estrategias que les permitan mantener y/o aumentar la cuota de participación en el mercado, con la colaboración de todos los vendedores.

**R6:** Elaborar un control de cobros, para verificar que los pagos de los clientes se lleven a cabo en la fecha correspondiente, de lo contrario se deberá ejercer mayor presión para minimizar el período de recuperación.

**R7:** Establecer políticas de evaluación de personal, que incluya un sistema de incentivos para poder evaluar de que forma los empleados están desempeñando su trabajo, se deberá elaborar un examen sencillo y evaluarlos en todos los aspectos laborales.

**R8:** Crear políticas de créditos que eviten otorgarlos a personas que no tienen capacidad de pago, además se deben implementar algún beneficio por el pago de contado o por pronto pago.

**R9:** Se deben implementar evaluaciones al personal, y con base a los resultados obtenidos, incentivar con bonos y premios a los empleados con los mejores puntajes.

**R10:** Elaborar planes de capacitación con empresas externas, para desarrollar las habilidades con que cuentan los empleados y así mejorar su productividad y eficiencia.

**R11:** Se recomienda que el jefe de ventas programe visitas a los clientes juntamente con los vendedores, elaborar cuadros estadísticos que permitan tener una mejor visualización del desempeño de los vendedores, mantenerse informado de las cuentas de los clientes, elaborar planes de ventas y

establecer, juntamente con la gerencia, metas para los vendedores

**R12:** Establecer métodos para la preparación de rutas de trabajo (Geográfica y Horaria).

**R13:** Se recomienda la creación de una lista de precios que contenga un precio base y un precio techo, que le pueda ofrecer tanto a clientes nuevos, a clientes mayoristas y detallistas.

**R14:** Dar seguimiento y exigir el cumplimiento de las ordenes giradas.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V., PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

En este capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico, desarrollado con el propósito de solucionar los problemas que fueron detectados en el diagnóstico realizado en el capítulo II definiendo las estrategias adecuadas que propicien el crecimiento y la rentabilidad de la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.

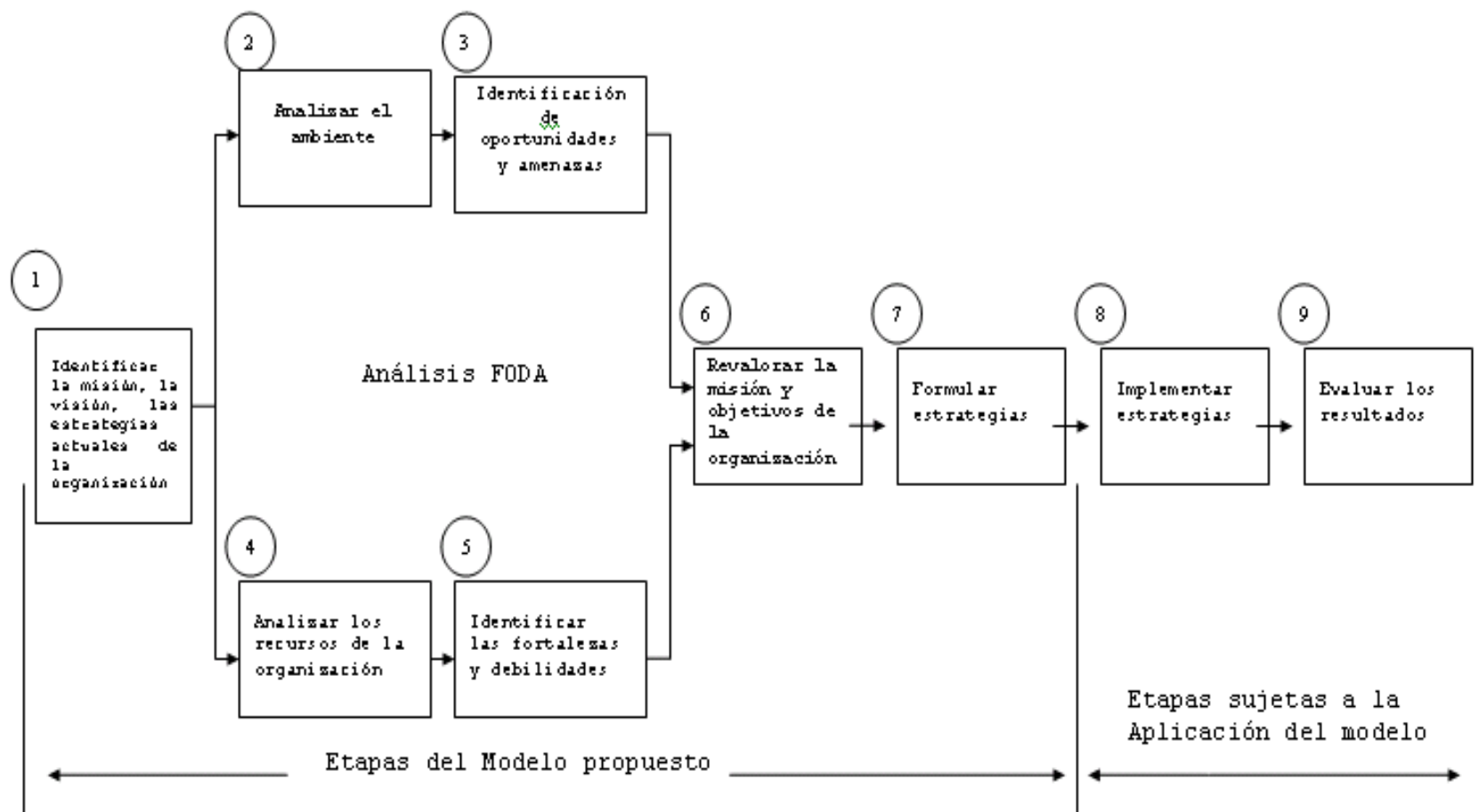
El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y Evaluación de la estrategia

Es necesario aclarar que la propuesta tiene un alcance hasta la formulación de la estrategia, ya que las etapas de implementación y evaluación serán responsabilidad de la empresa.

El esquema presentado a continuación muestra detalladamente las distintas etapas del modelo de planeación estratégica propuesto.

## EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



### **3.1. Formulación de Estrategias**

La parte de la formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión y visión de la empresa, establecer objetivos a largo plazo, formular metas, políticas y generar estrategias concretas a implementar.

#### **3.1.1. Misión y Visión**

En la actualidad INAGLA ya posee Misión y Visión, pero estas no están acorde a la razón de ser de la empresa, por lo que se proponen las siguientes:

**Misión:**

Ser una empresa altamente competitiva en el mercado Salvadoreño del arroz y sus derivados, brindando productos de alta calidad, con precios accesibles y buen servicio al cliente, manteniendo empleados y accionistas satisfechos.

**Visión:**

Convertirnos en una empresa de prestigio para lograr la aceptación de los clientes en forma permanente y competir en el mercado del arroz y sus derivados.

#### **3.1.2. Objetivos**

Los objetivos planteados representan el fin que se espera alcanzar en el mediano y largo plazo.



### **3.1.2.1. Objetivo del Plan Estratégico**

El objetivo de la elaboración del Plan Estratégico para INAGLA, S.A. de C.V., es maximizar la rentabilidad a través de la implementación de estrategias efectivas que permitan optimizar los recursos con que se cuenta.

Mediante la implementación del Plan Estratégico también se logrará una excelente distribución de actividades, recursos y asignación de responsabilidades.

### **3.1.2.2. Objetivos Empresariales**

A continuación se presentan los objetivos propuestos a la empresa INAGLA, los cuales ayudarán a lograr lo planeado.

◆ Lograr una mayor participación en el mercado nacional, a través de la implementación de estrategias efectivas, enfocadas a la comercialización.

◆ Mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades de los departamentos, mediante programas de capacitación.

◆ Dar a conocer las marcas en el mercado, a través de estrategias promocionales con la finalidad de informar a clientes potenciales sobre los productos ofertados.

◆ Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante la implementación del Plan Estratégico.

### **3.1.3. Metas**

Las metas propuestas en este Plan Estratégico, especifican lo que la organización espera cumplir en el mediano a largo plazo, después de su implementación, y que servirán para verificar que se estén logrando los objetivos:

◆ Lograr un incremento del 10% en las ventas, a través de la distribución de nuevas presentaciones del producto en el mercado.

◆ Aumentar la rentabilidad en un 5% anual.

◆ Destinar un presupuesto fijo para publicidad.

◆ Reducir el nivel de endeudamiento en un 25%

◆ Disminuir el período de recuperación de las cuentas por cobrar a 30 días.

◆ Establecer precios más bajos, para volverse más competitivo.

#### **3.1.4. Políticas**

Las políticas son importantes para orientar los procedimientos a seguir.

A Continuación se presentan las políticas propuestas para ser implementadas por la empresa:

- ◆ Asignar límites de crédito, acorde a la capacidad de pago de los diferentes clientes, de acuerdo al análisis previo.

- ◆ Los candidatos a ocupar cualquier cargo en la empresa, deberán someterse a pruebas de capacidad de acuerdo al puesto a desempeñar.

- ◆ El encargado de cuentas por cobrar debe rendir un informe mensual al equipo de ventas para agilizar los cobros

- ◆ El contador está en la obligación de presentar Estados Financieros a la Junta Directiva, en los primeros diez días de cada mes

- ◆ Los mandos medios son responsables de las acciones del personal bajo su cargo y a la vez de reportar ante la Gerencia

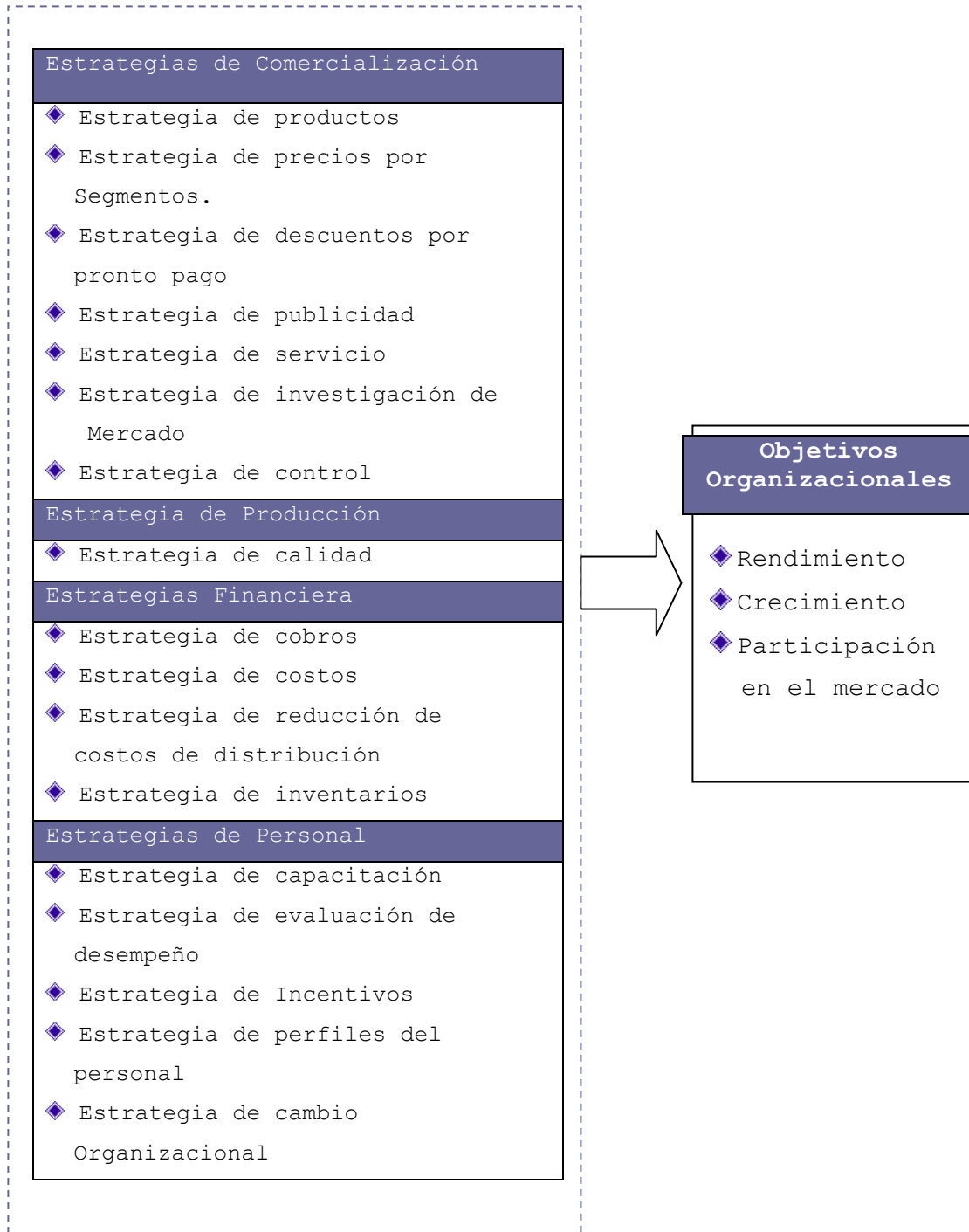
- ◆ Utilizar el método PEPS para el registro y la valuación de inventario de materia prima, insumos y producto terminado
  
- ◆ Planificar la producción con base a estadísticas y proyecciones de ventas
  
- ◆ Controlar periódicamente la calidad de los productos
  
- ◆ Supervisar y controlar permanentemente la atención en el servicio al cliente

### **3.1.5. Estrategias**

Con base en el Diagnóstico realizado en el Capítulo II, se han elaborado las estrategias que contribuirán al mejor funcionamiento y desempeño de cada uno de los departamentos de la empresa.

Dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas, se han establecido las siguientes estrategias:

## Cuadro Resumen de Estrategias



## Estrategia de Comercialización No. 1

### **Nombre de la Estrategia**

Nuevas presentaciones del arroz

### **Descripción**

Crear presentaciones de una y cinco libras de arroz, para llegar de forma directa al consumidor final.

### **Objetivo**

Aumentar el nivel de ventas a través de nuevas presentaciones del producto.

### **Responsable:**

Jefe de Ventas y Gerente General

### **Requerimientos**

1. Bolsas de una y cinco libras
2. Máquina envasadora
3. Personal para operar máquina
4. Capacitación del personal para la venta del producto
5. Presupuesto
6. Publicidad a través de afiches

## Estrategia de Comercialización No. 2

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de precio por segmento

**Descripción**

Establecer un sistema de precios para los diferentes segmentos de mercado que se poseen (Mayoristas, minoristas y Detallistas)

**Objetivo**

Aumentar las ventas, ofreciendo precios diferenciados entre los distintos tipos de mercado

**Responsable:**

Jefe de Ventas y Gerente General

**Requerimientos**

1. Establecer tabla de precios por segmento.
2. Capacitar a la fuerza de ventas para la utilización de esta estrategia

### Estrategia de Comercialización No. 3

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de descuentos por pronto pago

**Descripción**

Ofrecer descuentos entre el 2% y 5% a los clientes que adquieren productos al crédito, si pagan sus facturas dentro de los primeros diez días del plazo del crédito.

**Objetivo**

Recuperar en el menor tiempo posible las cuentas por cobrar y evitar la falta de liquidez.

**Responsable:**

Jefe de ventas y Gerente General

**Requerimientos**

1. Dar a conocer la estrategia
2. Establecer los parámetros para optar a los descuentos



## Estrategia de Comercialización No. 4

### **Nombre de la Estrategia**

Estrategia de Publicidad

### **Descripción**

Elaborar planes publicitarios para dar a conocer las marcas de los productos que se distribuyen (Eagle Rice, Rico Rico y New York), a través de: tres radio emisoras cinco veces diarias, cien afiches, quinientas hojas volantes, promociones, etc.

### **Objetivo**

Dar a conocer los productos y sus atributos, con el fin de aumentar los niveles de ventas

### **Responsable:**

Jefe de ventas y Gerente General

### **Requerimientos**

1. Mensaje para las radio emisoras (Anexo 12)
2. Texto para hojas volantes (Anexo 13)
3. Una computadora
4. Personal idóneo que posea conocimientos de publicidad
5. Cotizaciones de diferentes medios de publicidad
4. Tener acceso a Internet

## Estrategia de Comercialización No. 5

### **Nombre de la Estrategia**

Estrategia de Servicio Post-Venta

### **Descripción**

Elaborar un plan de servicio al cliente, para dar seguimiento a los clientes que adquieren productos de la empresa

### **Objetivo**

Garantizar la satisfacción de los clientes, en busca de lealtad para con la empresa

### **Responsable:**

Jefe de ventas y Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Crear una base de datos de los clientes
3. Encuestas

## Estrategia de Comercialización No. 6

### **Nombre de la Estrategia**

Investigación de Mercado

### **Descripción**

Elaborar un estudio de mercado, como un trabajo de equipo entre vendedores y el respectivo jefe de área

### **Objetivo**

Conocer a la competencia y establecer las bases para la elaboración de estrategias competitivas o de ataque.

### **Responsable:**

Jefe de ventas y Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Persona conocedora de estudios de mercado
3. Personal destinado para realizar las encuestas (pueden ser los mismos vendedores)
4. Presupuesto para pagar honorarios

**Estrategia de Comercialización No. 7**

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de Control de Ventas

**Descripción**

Diseñar planes de ventas que generen información estadística.

**Objetivo**

Conocer información estadística que sirva para establecer:

1. Metas para cada vendedor
2. Metas por sectores
3. Metas mensuales
4. Ordenes de compra de materia prima

**Responsable**

Jefe de Ventas y Gerente General

**Requerimientos**

1. Una computadora
2. Una persona idónea para elaborar este tipo de reportes
3. Estudio de mercado

## Estrategia de Producción No. 1

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de la Calidad del Producto

**Descripción**

Elaborar productos de buena calidad

**Objetivo**

Mantener el buen prestigio de las marcas, satisfacer a los clientes y lograr mayor aceptación en el mercado.

**Responsable:**

Gerente General

**Requerimientos**

1. Establecer los atributos de calidad
2. Realizar revisión física de los productos
3. Personal capacitado

## Estrategia Financiera No. 1

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de Cobros

**Descripción**

Establecer reuniones para revisión de los cobros de toda la cartera de clientes, por lo menos una vez por semana.

**Objetivo**

Minimizar la cartera de clientes morosos, así como también reducir el período de recuperación de estas cuentas.

**Responsable:**

Encargada de Cuentas por Cobrar, Contador General y Gerente General

**Requerimientos**

1. Una computadora
2. Estados de Cuenta actualizados por cliente

## Estrategia Financiera No.2

### **Nombre de la Estrategia**

Implementar Sistema de Costos

### **Descripción**

Implementar el sistema de costos descrito dentro del sistema contable de la empresa.

### **Objetivo**

Conocer el costo real de los productos, para tener un mayor margen de negociación con los clientes y lograr una mayor participación en el mercado.

### **Responsable**

Contador General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Contador de Costos
3. Retaceo de gastos
4. Porcentaje de Costos Indirectos de Fabricación a aplicar

### Estrategia Financiera No. 3

**Nombre de la Estrategia**

Minimizar costos de distribución.

**Descripción**

Elaborar rutas de trabajo, basándose en los diferentes sistemas de ruteo, como son por área geográfica y por hora.

**Objetivo**

Disminuir el costo de distribución y ampliar la cobertura en el mercado.

**Responsable**

Jefe de Ventas y Contador General

**Requerimientos**

1. Una computadora
2. Diseño de rutas de ventas o plan de visitas a clientes
3. Mapa del país
4. Estudio de zonas de mayor comercio



## Estrategia Financiera No. 4

### **Nombre de la Estrategia**

Mantener niveles óptimos de Inventario

### **Descripción**

Establecer mínimos y máximos de cada producto, para determinar la cantidad de materia prima que se necesita para cubrir la demanda de los clientes.

### **Objetivo**

Mantener stock de todos los productos que se distribuyen, sin necesidad de elevar los niveles en inventarios y de esta forma también evitar el endeudamiento excesivo por compra de materia prima.

### **Responsable**

Jefe de Ventas, Contador General y Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Disponer de un control de inventario
3. Determinar máximos y mínimos
4. Designar a un encargado de controlar el inventario y que al mismo tiempo elabore ordenes de compra de materia prima
5. Proyecciones de ventas

## Estrategia de Personal No. 1

### **Nombre de la Estrategia**

Capacitación al personal

### **Descripción**

Elaborar programas de Capacitación para el personal de todas las áreas, principalmente en lo que respecta a ventas.

### **Objetivo**

Capacitar a todos los empleados de los diferentes departamentos, para garantizar el desarrollo continuo de las habilidades necesarias que posibiliten la implementación exitosa del plan estratégico.

### **Responsable**

Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Persona o institución que imparta la capacitación
3. Presupuesto para pagar honorarios

## Estrategia de Personal No. 2

### **Nombre de la Estrategia**

Evaluación del Desempeño de los empleados

### **Descripción**

Elaborar un test para evaluar al personal, y así mejorar el desempeño.

### **Objetivo**

Evaluar el desempeño de todos los empleados, con el fin de corregir errores e incentivar al personal que está desarrollando bien su trabajo.

### **Responsable**

Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Personal de Recursos Humanos
3. Presupuesto para incentivos laborales

### Estrategia de Personal No. 3

**Nombre de la Estrategia**

Plan de incentivos al personal

**Descripción**

Elaborar una tabla de incentivos para recompensar al personal que se encuentra realizando su trabajo satisfactoriamente.

**Objetivo**

Asegurar la permanencia de los empleados en la empresa e inducirlos a que constantemente mejoren su desempeño.

**Responsable**

Gerente General

**Requerimientos**

1. Una computadora
2. Una persona conocedora del área de Recursos Humanos
3. Plan de incentivos

## Estrategia de Personal No. 4

### **Nombre de la Estrategia**

Perfiles idóneos del personal

### **Descripción**

Elaborar perfiles para cada puesto de la empresa, y así contratar personal idóneo.

### **Objetivo**

Brindar perfiles a la Gerencia que detalle funciones específicas, salarios, atribuciones y dependencias, para ser utilizados a la hora de contratar personal de cualquier departamento.

### **Responsable**

Gerente General

### **Requerimientos**

1. Una computadora
2. Personal idóneo para elaborar un Manual de Funciones

## Estrategia de Personal No. 5

**Nombre de la Estrategia**

Estrategia de cambio organizacional

**Descripción**

Reorganizar la estructura administrativa actual de la empresa

**Objetivo**

Crear una nueva estructura organizativa que facilite la ejecución de las estrategias

**Responsable**

Gerente General

**Requerimientos**

1. Perfiles idóneos
2. Manual de funciones
3. Nuevo organigrama

Las estrategias anteriormente planteadas para la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., son de crecimiento a fin de lograr los objetivos propuestos, elevar el nivel de las operaciones, incrementar las utilidades y la participación en el mercado.

### **3.2. Implementación de Estrategias**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, generar políticas, motivar a los empleados y asignar los recursos necesarios, que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

#### **3.2.1. Diseño de una estructura organizacional**

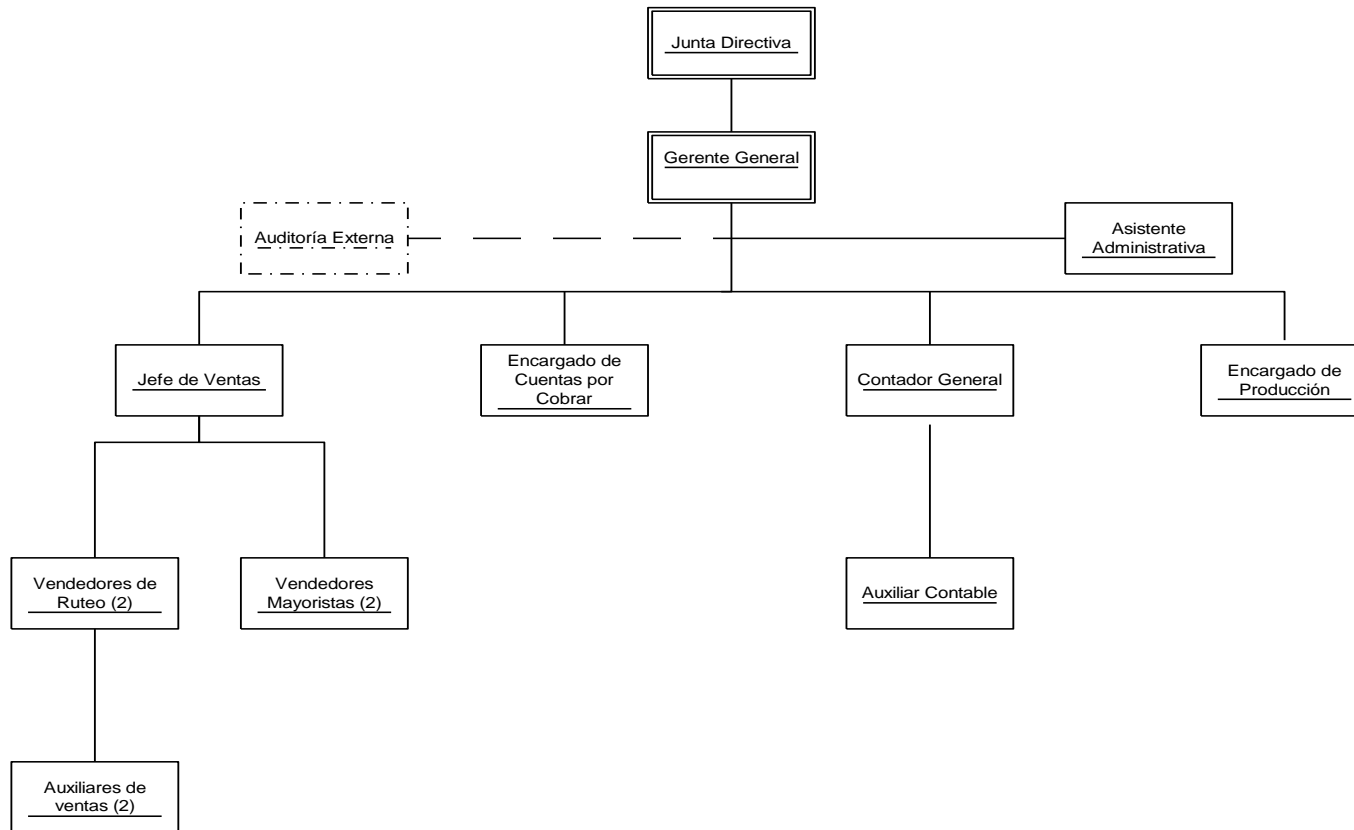
Con base en el análisis previo realizado a INAGLA, se ha diseñado una nueva estructura organizacional, la cual contribuirá a la implementación más eficiente de las estrategias planteadas anteriormente.

El nuevo organigrama se elaboró de esta forma, debido a que en la empresa no existen departamentos definidos y se cuenta con poco personal.

A continuación se presenta la nueva estructura organizacional propuesta:

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO

Industrias Arroceras Guevara  
Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.





El principal cambio sugerido es la inclusión de Junta Directiva como máxima autoridad y la contratación de un nuevo Gerente General, ya que en la actualidad el Sr. José Guevara ocupa el lugar de Gerente y miembro de la Junta Directiva, lo que en algunas ocasiones dificulta la toma de decisiones objetivas.

### **3.2.2. Diseño de sistemas de control.**

El sistema de control de las estrategias juega un papel muy importante dentro del desarrollo del plan estratégico, ya que a través de éste la empresa podrá evaluar la aplicación de las estrategias.

A continuación se presentan una serie de formatos sugeridos a la empresa, que permitirán controlar de manera eficiente las diferentes áreas de la empresa.

Entre los reportes sugeridos tenemos:

- ◆ Reporte de Producción
- ◆ Control de Costos
- ◆ Planeación semanal de rutas de trabajo a vendedores
- ◆ Reporte diario de visitas a clientes
- ◆ Reporte mensual de ventas



◆ **Control de Costos**

INAGLA, S.A. DE C.V.

FORMULARIO: **RETACEO DE ARROZ**

Nombre del Proveedor \_\_\_\_\_  
 Nombre del Vapor \_\_\_\_\_  
 Número de Factura \_\_\_\_\_  
 Total Quintales \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_

Detalle	Gasto ( \$ )
Valor de la factura	
Flete Interno	
Flete a país destino	
Seguro	
Costo CIF	
Gastos locales	
Arancel	
Tramites aduanales	
Almacenaje	
Flete local	
Otros	
Costo total	

Rendimiento % =	QQ Arroz Oro =
-----------------	----------------

Costo Unitario \_\_\_\_\_  
 Trilla de Arroz \_\_\_\_\_  
 Embalaje \_\_\_\_\_

**Total ( \$ )**

<u>Producto</u>	<u>Costo Unitario</u>
<b>Arroz Entero</b>	_____
<b>Arroz Granza</b>	_____

◆ Planeación semanal de rutas de trabajo a vendedores

INAGLA, S.A. de C.V.

FORMULARIO: PLANEACION SEMANAL DE RUTAS DE TRABAJO

Vendedor: \_\_\_\_\_ Semana del: \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Mes: \_\_\_\_\_ 2004

Turno/Día		Nombre de Cliente				
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
M	1					
A	2					
M	3					
A	4					
N	5					
A	6					
T	1					
A	2					
R	3					
D	4					
E	5					
	6					

Total visitas semana

Observaciones:

---



---



---

◆ Reporte diario de Visitas a clientes

INAGLA, S.A. de C.V.

FORMULARIO: REPORTE DIARIO DE VISITAS

Vendedor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Turno/Día		Nombre de Cliente	Motivo de la visita	Comentarios
M	1			
A	2			
Ñ	3			
A	4			
N	5			
A	6			
T	1			
A	2			
R	3			
D	4			
E	5			
	6			

Total visitas diarias

Visitas Programadas:

Visitas Realizadas:

% de Eficiencia:

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ Reporte Mensual de ventas (Vendedor - Producto)

INAGLA, S.A. DE C.V.

FORMULARIO: REPORTE MENSUAL DE VENTAS (VENDEDOR - PRODUCTO)

Mes: \_\_\_\_\_

PRODUCTOS																
MERCADO		EAGLE RICE			RICO RICO			HARINA DE ARROZ			OTROS			TOTAL		
		2004 P	2004 A	%	2004 P	2004 A	%	2004 P	2004 A	%	2004 P	2004 A	%	2004 P	2004 A	%
Ruteo 1	Q			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
	US\$			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
Ruteo 2	Q			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
	US\$			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
Mayorista 1	Q			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
	US\$			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
Mayorista 2	Q			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
	US\$			0%			0%			0%			0%	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	Q	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
	US\$	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%

(\*) Este formato aplica sí se posee un plan de ventas anuales

### **3.3. Evaluación de las estrategias**

Para esta última etapa del plan estratégico será necesario que la empresa, realice evaluaciones periódicas para verificar si las estrategias implementadas están contribuyendo al logro de las metas planteadas, o si es necesario replantearlas nuevamente.

### **3.4. Presupuesto para la implementación de Estrategias**

Los presupuestos son planes de acción dirigidos a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

La función principal de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización

A continuación se presenta el presupuesto de gastos para el primer año de implementación de las estrategias planteadas anteriormente.

**Presupuesto para la implementación de Estrategias en  
INAGLA, S.A. de C.V.**

Estrategias	Descripción	Detalle (US\$)	Total (US\$)
<b>Estrategias de Comercialización</b>			
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envasadora</li> <li>• Bolsas</li> <li>• Salarios</li> </ul>	300.00 500.00 2,100.00	2,900.00
Precios por segmentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> </ul>	50.00	50.00
Compras de Contado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> </ul>	50.00	50.00
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio</li> <li>• Afiches</li> <li>• Promociones</li> <li>• Asesorías</li> </ul>	1,500.00 300.00 800.00 200.00	2,800.00
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos</li> <li>• Teléfono</li> </ul>	100.00 100.00	200.00
Investigación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Viáticos</li> <li>• Internet</li> </ul>	50.00 50.00 10.00	110.00
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles</li> </ul>	50.00	50.00
<b>Estrategias de Producción</b>			
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento Preventivo de maquinaria</li> <li>• Repuestos</li> </ul>	600.00 300.00	900.00
<b>Estrategias Financieras</b>			
Cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Combustible</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>	25.00 60.00 100.00 200.00	385.00



Reducción de costos de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de El Salvador 3.00</li> <li>• Papelería y útiles 15.00</li> </ul>	18.00
Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles 10.00</li> <li>• Capacitaciones 150.00</li> </ul>	160.00
Inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles 25.00</li> </ul>	25.00
<b>Estrategias de Personal</b>		
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones 500.00</li> <li>• Papelería y útiles 50.00</li> <li>• Refrigerios 50.00</li> </ul>	600.00
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles 40.00</li> <li>• Asesoría 150.00</li> </ul>	190.00
Incentivos al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios 800.00</li> <li>• Bonificaciones 600.00</li> <li>• Premios 500.00</li> </ul>	1,900.00
Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría 150.00</li> <li>• Papelería y útiles 15.00</li> <li>• Capacitaciones 200.00</li> </ul>	365.00
<b>Total de Gastos</b>		<b>US\$10,703.00</b>

Nota: Es necesario aclarar que estos montos podrían variar de acuerdo con las necesidades de cada estrategia.

El total de gastos para la implementación de las estrategias en el primer año asciende a US\$10,703.00, que representa el 1.6% de los ingresos del año 2003, por lo la empresa no tendrá problemas en su implementación.

## **BIBLIOGRAFIA**

### Libros

- Goodstein, L.D./Nolan, T./ Pfeiffer, J,  
"Planificación Estratégica Aplicada"  
Mc. Graw Hill, Colombia, 1998
  
- Hernández Sampieri, Roberto  
"Metodología de la investigación"  
Mc. Graw Hill, Colombia 1998
  
- Mintzberg, H./Quinn, J./Voyer, J.,  
"El Proceso Estratégico"  
Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997
  
- Reyes Ponce, Agustín,  
"Fundamentos de Administración"  
Mc. Graw Hill, México, 1986
  
- Steiner, George A.  
"Planeación Estratégica"  
Editorial Continental, México 1997

- Stephen, Robbins  
"Elementos de la Administración"  
Mc Graw Hill, México, 2000
  
- Stoner, James A. F.  
"Administración"  
Editorial Prentice Hill, México, 1989
  
- Vela, Carmelina / Bocigas, Olga  
"Fundamentos de Marketig"  
ESIC Editorial, Madrid, 1992

#### Informes

- Ministerio de Agricultura y Ganadería  
"Informe sobre resultados y perspectivas del sector  
Agropecuario en el Tratado de Libre Comercio con los  
Estados Unidos de América"
  
- Ministerio de Agricultura y Ganadería  
"Informe de Coyuntura de Enero a Junio de 2003"

#### Periódicos

- El Diario de Hoy  
Publicación del 22 de Enero de 2004

➤ El Diario de Hoy

Publicación del 13 de Febrero de 2004

➤ El Diario de Hoy

Publicación del 27 de Abril de 2004

#### Páginas Web

➤ <http://www.fao.org/rice>

➤ <http://www.agrocadenas.gov.co>

#### Otros

➤ Estado de Resultados de INAGLA, 2001 - 2003

## **GLOSARIO**

### **Arroz Granza:**

Arroz sin procesar, es decir con cáscara

### **Arroz Oro:**

Arroz procesado

### **Arancel:**

Derecho, tarifa o impuesto que se aplica a los bienes transportados de un país a otro.

### **ASALBAR:**

Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz

### **Beneficiadores de arroz:**

Son las empresas encargadas de procesar el arroz en granza para posteriormente comercializarlo.

### **BOLPROES:**

Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador

**Contingente o Cuota:**

Volumen o monto de las importaciones de un producto determinado que un país se compromete a aceptar en su mercado sin aranceles o con preferencia arancelaria.

**Convenio para la comercialización de arroz granza:**

Es un documento suscrito entre los productores y beneficiadores de arroz, que pretende garantizar un precio justo al productor nacional, a cambio del suministro de productos de calidad.

**Estrategia:**

Amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización. Respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo. Plan de acción a largo plazo.

**FAO:**

Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación.

**Meta:**

Plan de acción u objetivo a corto plazo.

**Misión:**

Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que se desea cumplir en su entorno o en el sistema social, que real o pretendido supone su razón de ser.

**Objetivo:**

Una meta que en términos comparativos, se caracteriza por un período más corto y por logros específicos susceptibles de ser comparativos.

**Precio Base:**

Precio establecido por BOLPROES para la compra de arroz granza de la cosecha nacional, sí este cumple con lo estándares de calidad pactados en el Convenio para la Comercialización de Arroz Granza

**Tratado de Libre Comercio (TLC):**

Instrumento jurídico internacional que permite a los países negociar la eliminación y/o reducción de los obstáculos al comercio recíproco de bienes, de servicios y de flujo de inversiones, conservando cada uno de ellos la independencia de su política comercial frente a terceros países.

**VCB:**

Volumen Comercializado por medio de BOLPROES.

**Visión:**

El término que describe un sentido claro del futuro, se utiliza generalmente para la comprensión clara de las acciones necesarias para llegar al éxito.

**VPN:**

Volumen de la Producción Nacional



# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Arroz granza. Producción Mundial y de los principales veinticinco productores mundiales**  
**2001 - 2002**

2001				2002						
Posición	País o Región	Producción (Tm)	Participa %	Posición		País o Región	Producción (Tm)	Participa %	Diferencia	
				Actual	Anterior				Absoluta	Relativa (%)
	<b>Mundo</b>	595,267,724				<b>Mundo</b>	579,476,722		-15,791,002	-2.65
1	<b>China</b>	179,303,895	30.12	1	1	<b>China</b>	177,589,000	30.65	-1,714,895	-0.96
2	<b>India</b>	136,580,992	22.94	2	2	<b>India</b>	123,000,000	21.23	-13,580,992	-9.94
3	<b>Indonesia</b>	50,096,000	8.42	3	3	<b>Indonesia</b>	48,654,048	8.40	-1,441,952	-2.88
4	<b>Bangladesh</b>	38,500,000	6.47	4	4	<b>Bangladesh</b>	39,000,000	6.73	500,000	1.30
5	<b>Viet Nam</b>	31,970,100	5.37	5	5	<b>Viet Nam</b>	31,319,000	5.40	-651,100	-2.04
6	<b>Tailandia</b>	26,954,068	4.53	6	6	<b>Tailandia</b>	27,000,000	4.66	45,932	0.17
7	<b>Myanmar</b>	20,600,000	3.46	7	7	<b>Myanmar</b>	21,200,000	3.66	600,000	2.91
8	<b>Filipinas</b>	12,954,900	2.18	8	8	<b>Filipinas</b>	12,684,800	2.19	-270,100	-2.08
9	<b>Japón</b>	11,320,000	1.90	9	9	<b>Japón</b>	11,264,000	1.94	-56,000	-0.49
10	<b>Brasil</b>	10,195,400	1.71	10	10	<b>Brasil</b>	10,489,400	1.81	294,000	2.88
11	<b>Estados Unidos de América</b>	9,663,560	1.62	11	11	<b>Estados Unidos de América</b>	9,616,750	1.66	-46,810	-0.48
12	<b>Corea, República de</b>	7,453,000	1.25	12	12	<b>Corea, República de</b>	7,429,000	1.28	-24,000	-0.32
13	<b>Pakistán</b>	5,823,000	0.98	13	13	<b>Pakistán</b>	5,776,000	1.00	-47,000	-0.81
14	<b>Egipto</b>	5,226,700	0.88	14	14	<b>Egipto</b>	5,700,000	0.98	473,300	9.06
15	<b>Nepal</b>	4,164,687	0.70	15	15	<b>Nepal</b>	4,750,000	0.82	585,313	14.05
16	<b>Camboya</b>	4,026,100	0.68	16	16	<b>Camboya</b>	4,099,016	0.71	72,916	1.81
17	<b>Nigeria</b>	2,752,000	0.46	17	17	<b>Nigeria</b>	3,367,000	0.58	615,000	22.35
18	<b>Sri Lanka</b>	2,694,490	0.45	18	18	<b>Sri Lanka</b>	2,794,000	0.48	99,510	3.69
19	<b>Laos</b>	2,334,500	0.39	19	20	<b>Colombia</b>	2,353,440	0.41	18,940	0.81
20	<b>Colombia</b>	2,313,810	0.39	20	19	<b>Laos</b>	2,300,000	0.40	-13,810	-0.60
21	<b>Madagascar</b>	2,300,000	0.39	21	21	<b>Madagascar</b>	2,300,000	0.40	0	0.00
22	<b>Malasia</b>	2,277,000	0.38	22	22	<b>Malasia</b>	2,292,000	0.40	15,000	0.66
23	<b>Corea, Rep Pop Dem</b>	2,060,200	0.35	23	25	<b>Irán, Rep Islámica de</b>	2,115,000	0.37	54,800	2.66
24	<b>Perú</b>	2,040,860	0.34	24	24	<b>Perú</b>	1,717,170	0.30	-323,690	-15.86
25	<b>Irán, Rep Islámica de</b>	1,990,220	0.33	25	23	<b>Corea, Rep Pop Dem</b>	1,500,000	0.26	-490,220	-24.63

**ANEXO 2**

**Principales países exportadores de arroz granza.**

**2000 - 2002. Volumen en Toneladas Métricas. Participación en Porcentaje**

	2000			2001			2002		
	Pais/Región	Volumen	%	Pais/Región	Volumen	%	Pais/Región	Volumen	%
	<b>Mundo</b>	<b>1,411,404</b>		<b>Mundo</b>	<b>1,532,016</b>		<b>Mundo</b>	<b>1,460,365</b>	
1	Estados Unidos de América	779,959	55.26	Estados Unidos de América	1,181,547	77.12	Estados Unidos de América	1,066,184	73.01
2	Argentina	350,410	24.83	Argentina	201,591	13.16	Argentina	169,369	11.60
3	Uruguay	118,719	8.41	Australia	45,045	2.94	Francia	49,317	3.38
4	Australia	71,426	5.06	Francia	30,324	1.98	India	42,328	2.90
5	Francia	32,212	2.28	Paraguay	20,844	1.36	Uruguay	33,497	2.29
6	España	17,230	1.22	Federación de Rusia	14,606	0.95	Australia	23,648	1.62
7	Italia	13,105	0.93	Italia	11,057	0.72	Nigeria	18,601	1.27
8	Grecia	6,215	0.44	España	7,608	0.50	China	11,539	0.79
9	China	4,953	0.35	India	5,393	0.35	Paraguay	11,436	0.78
10	Kazajstán	3,700	0.26	China	4,784	0.31	Italia	10,800	0.74
11	Federación de Rusia	2,974	0.21	Kazajstán	2,162	0.14	España	8,132	0.56
12	Países Bajos	2,639	0.19	Países Bajos	1,854	0.12	Federación de Rusia	5,269	0.36
13	India	2,508	0.18	Bulgaria	1,000	0.07	Portugal	1,747	0.12
14	Paraguay	1,270	0.09	Venezuela, Rep Boliv de	478	0.03	Países Bajos	1,547	0.11
15	Tanzania, Rep Unida de	581	0.04	Costa Rica	364	0.02	Bulgaria	1,000	0.07
	<b>Resto</b>	<b>3,505</b>	<b>0.25</b>	<b>Resto</b>	<b>3,359</b>	<b>0.22</b>	<b>Resto</b>	<b>5,951</b>	<b>0.41</b>

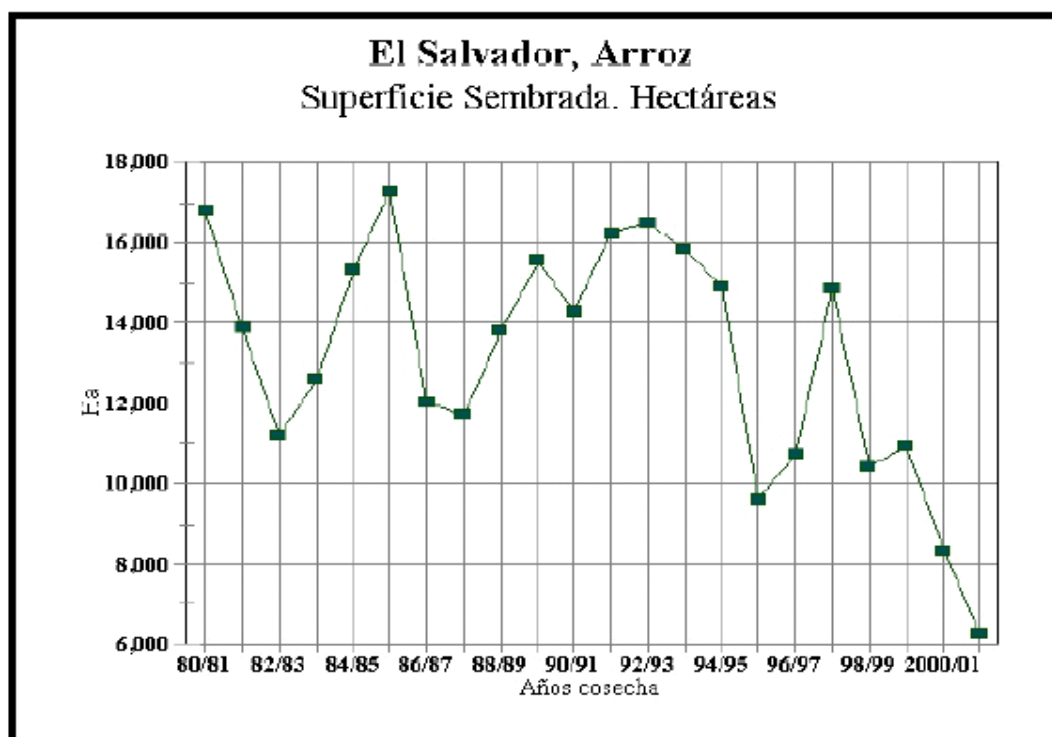
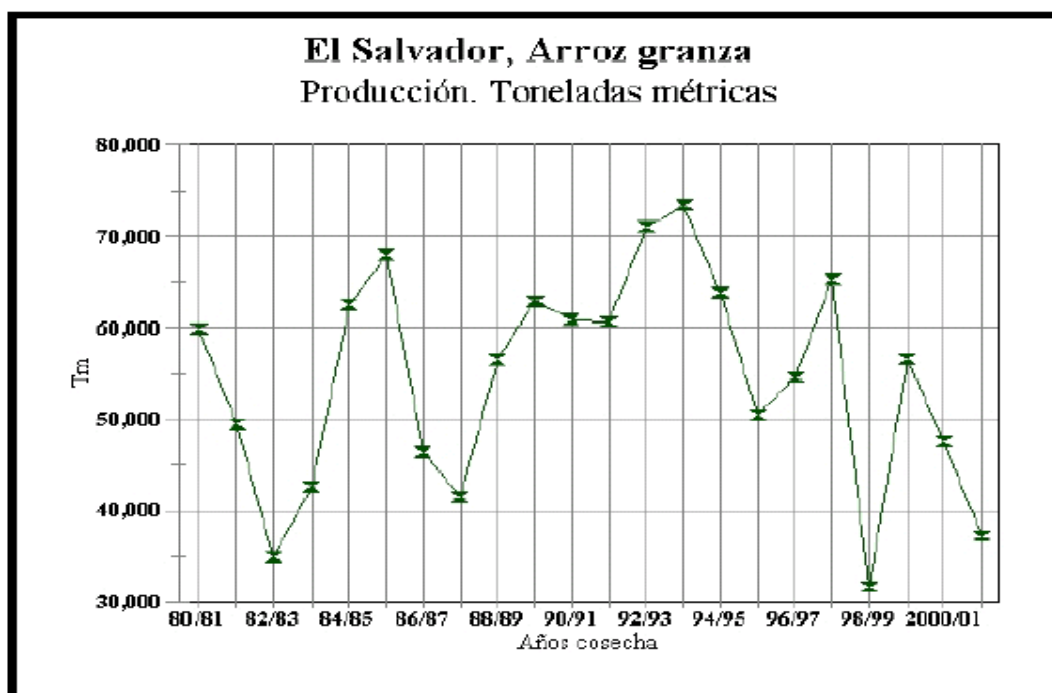
ANEXO 3

Principales países importadores de arroz granza.

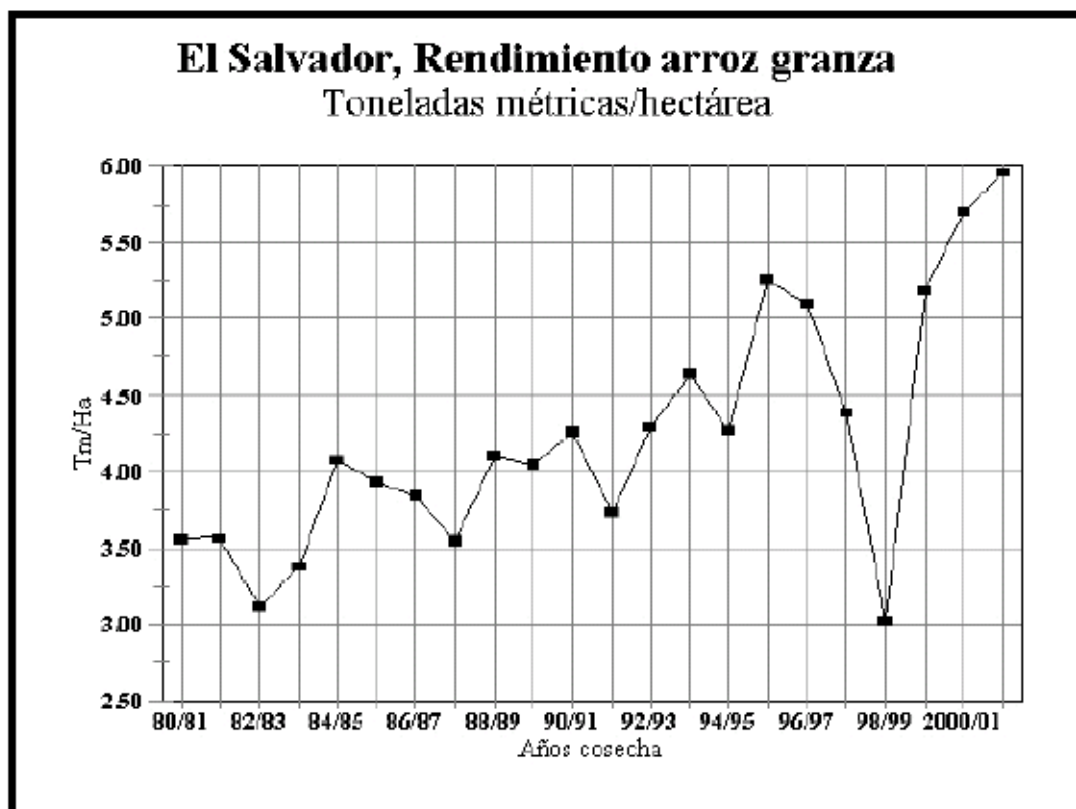
2000 - 2002. Volumen en Toneladas Métricas. Participación en Porcentaje

	2000			2001			2002		
	Pais/Región	Volumen	%	Pais/Región	Volumen	%	Pais/Región	Volumen	%
	Mundo	1,925,724		Mundo	1,718,431		Mundo	1,671,766	
1	Brasil	637,577	33.11	México	556,012	32.36	México	616,627	36.88
2	México	513,577	26.67	Turquía	299,390	17.42	Brasil	219,715	13.14
3	Libia, Jamahiriya Árabe	202,477	10.51	Brasil	200,422	11.66	Turquía	135,069	8.08
4	Turquía	164,917	8.56	Honduras	107,758	6.27	Honduras	133,000	7.96
5	Costa Rica	79,351	4.12	Italia	83,826	4.88	Costa Rica	79,034	4.73
6	Honduras	55,254	2.87	Nicaragua	74,738	4.35	El Salvador	58,297	3.49
7	Portugal	38,849	2.02	Costa Rica	65,073	3.79	Ghana	51,325	3.07
8	El Salvador	30,026	1.56	España	62,360	3.63	Uzbekistán	50,000	2.99
9	Guatemala	24,047	1.25	El Salvador	48,744	2.84	Guatemala	42,165	2.52
10	España	21,912	1.14	Guatemala	40,079	2.33	Nicaragua	36,187	2.16
11	Hungría	15,093	0.78	Portugal	29,125	1.69	Portugal	35,241	2.11
12	Botswana	13,650	0.71	Gambia	26,306	1.53	Italia	27,633	1.65
13	Armenia	12,955	0.67	Burkina Faso	19,038	1.11	Gambia	26,306	1.57
14	Italia	11,548	0.60	Armenia	11,843	0.69	Burkina Faso	19,038	1.14
15	Federación de Rusia	10,879	0.56	Azerbaiyán, República de	7,818	0.45	España	17,866	1.07
	Resto	93,612	4.86	Resto	85,899	5.00	Resto	124,263	7.43

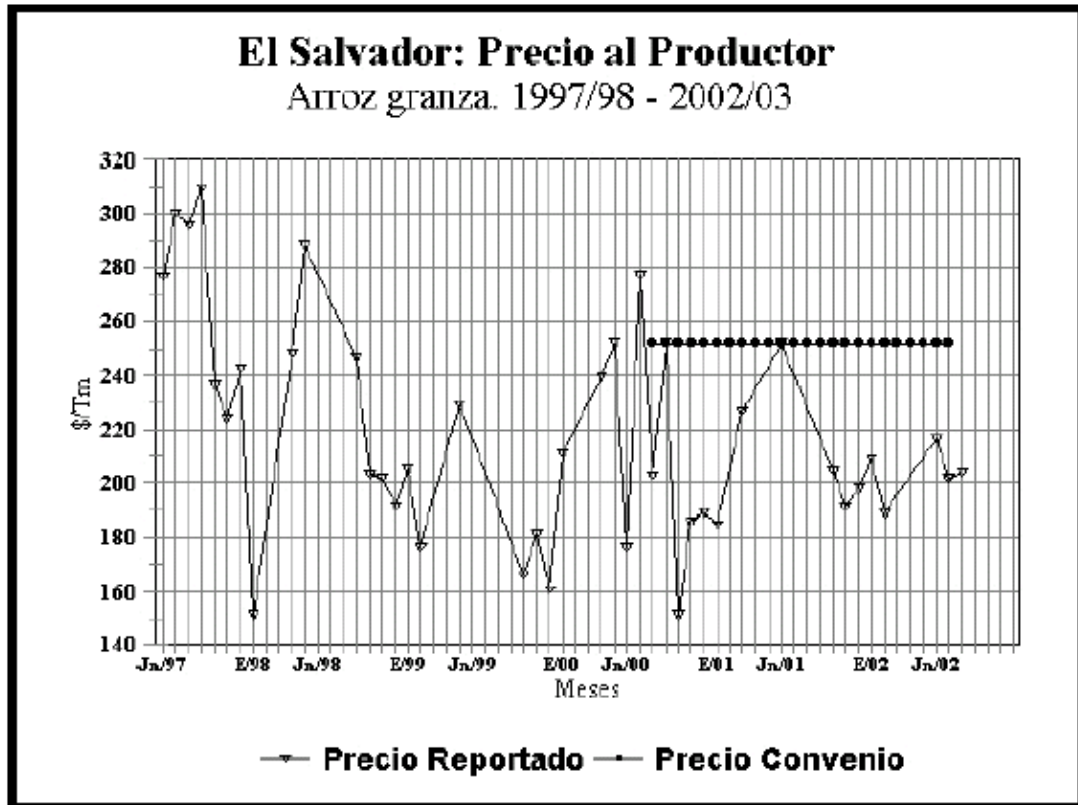
## ANEXO 4



## ANEXO 5

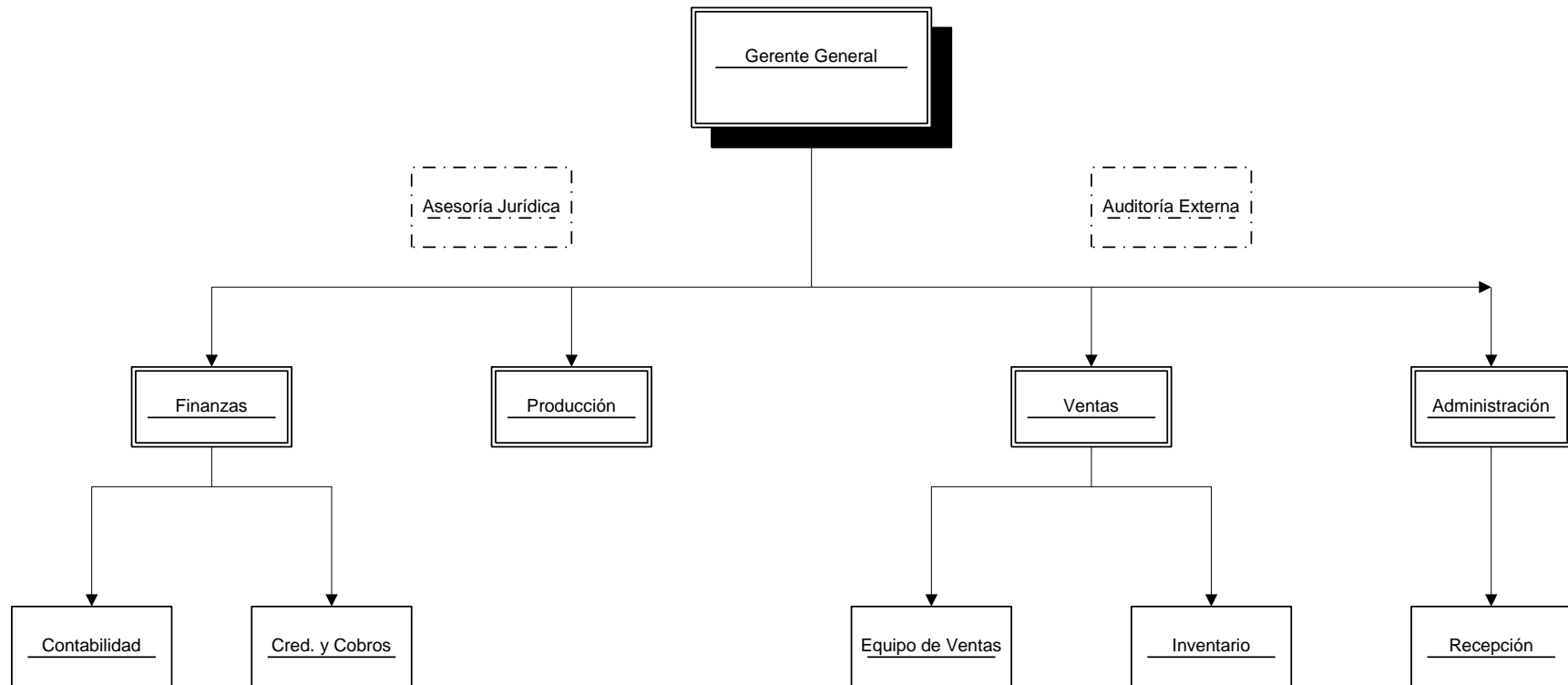


ANEXO 6



ANEXO 7

**Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.**  
**Organigrama General**







## Guía de Entrevista Estructurada

### **Objetivo:**

**La presente entrevista tiene como objetivo obtener información para la formulación del plan estratégico de la empresa INAGLA, S.A. de C.V. que permitan corregir y/o aprovechar los recursos.**

### **Preguntas**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?
2. ¿Considera que su trabajo es valorado?
3. ¿Cómo describiría su ambiente de trabajo?
4. ¿Considera que el número de actividades que se le han asignado son las adecuadas?
5. ¿Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo?
6. ¿Existen reuniones con sus compañeros de trabajo para tratar temas relacionados con sus actividades laborales? ¿Cada cuanto tiempo?
7. ¿Considera que se obtienen resultados provechosos de las reuniones de trabajo?
8. ¿Existen formas de evaluar resultados laborales en las áreas de la empresa?
9. ¿Se utilizan planes de incentivos para el personal?
10. ¿Existen departamentos definidos dentro de la empresa?
11. ¿Considera que existe una dirección apropiada dentro de la empresa?
12. ¿Cuando se le presenta un problema que usted no puede resolver, de que manera le da solución?
13. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan dentro de la empresa?

14. ¿Considera que los recursos de la empresa están siendo bien aprovechados?
15. ¿Existen metas ha alcanzar por parte de la empresa? ¿Se cumplen?
16. ¿Existe un control sobre las actividades que realiza?
17. ¿Considera que estos controles son efectivos?
18. ¿Considera que la empresa tiene capacidad para expandirse?
19. ¿Qué propone para mejorar el funcionamiento en la empresa?

## ANEXO 9


**INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001**  
**(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)**

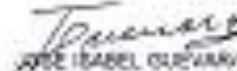
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		26,907.75
Equipo de Oficina	1,885.19	
Dep. Equipo de Oficina	( 1,152.06)	
Mobiliario de Oficina	520.38	
Dep. Mobiliario de Oficina	( 485.91)	
Equipo de Producción	49,817.48	
Dep. Equipo de Producción	( 23,405.14)	
Herramientas	2,481.76	
Dep. Herramientas	( 786.94)	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		103,290.58
Inventarios	4,473.32	
Deudoras	49,798.67	
Anticipos a Corto Plazo	5,770.69	
Pedidos en Tránsito	32,074.59	
Cuentas Transitorias	7,173.31	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>132,198.33</b>
 <b>PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)</b>		
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>		63,531.85
Capital Social	11,420.57	
Reserva Legal	2,285.71	
Garantías Acumuladas	49,817.37	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		1.14
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		70,665.54
Cuentas por Pagar	64,239.40	
Préstamos de Accionistas	7,837.43	
Beneficios a Empleados por Pagar	821.58	
Retenciones	1,337.48	
Provisión de Impuestos	65.24	
Debito Fiscal	4,287.03	
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>132,198.33</b>

SAN SALVADOR, ABRIL DEL 2002

  
**SALVADOR BALLALÓN**  
 CONTADOR



  
**J. A. VENTURA BOSA Y ASOCIADOS**  
 CONTADORES PÚBLICOS - INSCRIPCIÓN No. 2086  
 JOSÉ ANTONIO VENTURA BOSA  
 CONTADOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCIÓN No. 379

  
**JOSÉ ISABEL GUEVARA**  
 REPRESENTANTE LEGAL

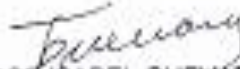
Contadores Públicos - J. A. Ventura Bosa y Asociados - Inscripción 2,086  
 Certifican las cifras reportadas en este documento contable que está de acuerdo a registros legales y auxiliares.

INDUSTRIAS ARROCCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001  
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS)


INGRESOS	687,699.87
COSTO DE VENTA	(600,434.43)
MARGEN BRUTO	87,265.44
OTROS PRODUCTOS	48,693.32
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	( 28,113.95)
GASTOS DE ADMINISTRACION	( 103,522.65)
GANANCIA DE OPERACIÓN	4,322.16
GASTOS FINANCIEROS	( 1,888.49)
GANANCIA DE OPERACIÓN	2,433.67
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	( 608.42)
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u>1,825.25</u>

SAN SALVADOR, ABRIL DE 2002

  
SALVADORA BALLEJOS  
CONTADOR

  
JOSE ISABEL GUEVARA  
REPRESENTANTE LEGAL



  
J.A VENTURA SOSA Y ASOCIADOS  
CONTADORES PUBLICOS - INSCRIPCION No.2086  
JOSE ANTONIO VENTURA SOSA  
SOCIO AUDITOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCION No. 378

Contadores Públicos - J.A. Ventura Sosa y Asociados - Inscripción 2,086  
Certifican las cifras reveladas en este documento contable que está de acuerdo a registros legales y auxiliares.

**INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002**  
**(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)**

**ACTIVO**

**ACTIVO NO CORRIENTE**

		\$24,712.66
Equipo de Oficina	3,871.74	
Dep. Equipo de Oficina	( 2,124.62)	
Mobiliario de Oficina	1,373.95	
Dep. Mobiliario de Oficina	( 753.64)	
Equipo de Produccion	48,817.45	
Dep. Equipo de Produccion	( 28,508.03)	
Herramientas	2,835.89	
Dep. Herramientas	( 1,790.09)	
	<hr/>	

**ACTIVO CORRIENTE**

		104,478.00
Inventarios	12,619.35	
Deudores	81,899.66	
Anticipos a Corto Plazo	8,805.38	
Cuentas Transitorias	265.00	
Efectivo en Caja	788.41	
	<hr/>	

**TOTAL DEL ACTIVO**

\$129,190.66

**PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)**

**CAPITAL Y RESERVAS**

		\$65,527.19
Capital Social	11,428.57	
Reserva legal	2,285.71	
Ganancias Acumuladas	51,812.91	
	<hr/>	

**PASIVO NO CORRIENTE**

		1.14
Provision Obligaciones Laborales	1.14	

**PASIVO CORRIENTE**

		63,662.33
Proveedores	49,499.37	
Cuentas por Pagar	9,914.35	
Beneficios a Empleados por Pagar	868.54	
Retenciones	1,802.43	
Provision de Impuestos	49.17	
Debito Fiscal	1,728.47	
	<hr/>	


**TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO**

\$129,190.66

SAN SALVADOR, ABRIL DEL 2003

  
 BENJAMIN ANTONIO PEREZ  
 CONTADOR



  
 J.A. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS  
 CONTADORES PUBLICOS - INSCRIPCION No. 2088  
 JOSE ANTONIO VENTURA SOSA  
 SOCIO AUDITOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCION No. 378

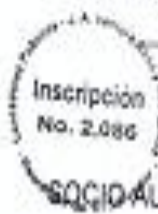
  
 JOSE ISABEL GUEVARA  
 REPRESENTANTE LEGAL

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002  
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS)

INGRESOS	\$690,443.44
COSTO DE VENTA	( 554,494.38)
MARGEN BRUTO	135,949.06
OTROS PRODUCTOS	33,587.78
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	( 37,706.31)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	( 110,670.94)
GASTOS NO DEDUCIBLES	( 3,372.40)
RESULTADO DE OPERACIÓN	17,787.19
GASTOS FINANCIEROS	( 669.65)
GANANCIA DE OPERACIÓN	17,117.54
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	( 5,122.00)
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$11,995.54

  
 BENJAMIN ANTONIO PEREZ  
 CONTADOR

  
 JOSE ISABEL GUEVARA  
 REPRESENTANTE LEGAL




~~J.A. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS  
 CONTADORES PUBLICOS - INSCRIPCION No. 2086  
 JOSE ANTONIO VENTURA SOSA  
 SOCIO-AUDITOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCION No. 378~~

Contadores Públicos - J. A. Ventura Sosa y Asociados - Inscripción 2,086  
 Certifican las cifras reveladas en este documento contable que está de acuerdo a registros legales y auxiliares.


**INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**  
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

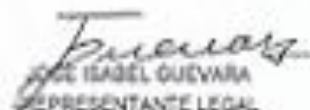
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$23,877.19</b>
Equipo de Oficina	4,336.34	
Dep. Equipo de Oficina	( 3,243.06 )	
Mobiliario de Oficina	1,373.95	
Dep. Mobiliario de Oficina	( 1,189.58 )	
Vehiculos	22,425.77	
Dep. de Vehiculo	( 1,278.48 )	
Equipo de Producción	2,617.00	
Dep. Equipo de Producción	<u>( 1,164.75 )</u>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>350,994.00</b>
Inventarios	271,334.00	
Dudores	38,409.62	
Crédito Fiscal	32,509.21	
Anticipos a Corto Plazo	8,650.78	
Efectivo en Caja	<u>91.29</u>	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b><u>\$374,872.00</u></b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)</b>		
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>		<b>69,110.06</b>
Capital Social	11,428.57	
Reserva legal	2,295.71	
Utilidades Acumuladas	51,812.91	
Utilidad del Ejercicio	<u>3,572.87</u>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1.14</b>
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>305,760.80</b>
Proveedores	139,082.40	
Préstamos a Corto Plazo	34,000.00	
Cuentas por Pagar	60,223.58	
Préstamos de Accionistas	70,800.00	
Beneficios a Empleados por Pagar	581.00	
Retenciones	1,072.08	
Obligaciones Transitorias	<u>1.74</u>	
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b><u>\$374,872.00</u></b>

SAN SALVADOR, 29 DE ABRIL DEL 2004

  
 BENJAMIN ANTONIO RERIZ  
 CONTADOR



  
 J. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS  
 CONTADORES PUBLICOS - INSCRIPCION No 2016  
 JOSE ANTONIO VENTURA SOSA  
 SOCIO AUDITOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCION No. 375

  
 JOSE ISABEL GUEVARA  
 REPRESENTANTE LEGAL

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003  
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS DE NORTE AMERICA)


INGRESOS	5651,817.19
COSTO DE VENTA	( 571,181.86 )
MARGEN BRUTO	<u>60,655.33</u>
GASTOS DE OPERACIÓN	( 92,865.81 )
GASTOS DE VENTA	( 16,076.64 )
GASTOS DE ADMINISTRACION	( 76,355.05 )
GASTOS NO DEDUCIBLES	( 434.12 )
RESULTADO DE OPERACIÓN	<u>( 12,210.48 )</u>
GASTOS FINANCIEROS	( 3,209.53 )
OTROS PRODUCTOS	14,700.10
GANANCIAS DE CAPITAL	<u>5,019.90</u>
GANACIA ANTES DE IMPUESTO	<u>4,299.99</u>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	( 717.12 )
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u><u>3,582.87</u></u>

SAN SALVADOR, 23 DE ABRIL DEL 2004

  
BENJAMIN ANTONIO PEREZ  
CONTADOR

  
JOSE ISABEL GUEVARA  
REPRESENTANTE LEGAL



  
~~J.A. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS~~  
~~CONTADORES PUBLICOS - INSCRIPCION No. 2086~~  
~~JOSE ANTONIO VENTURA SOSA~~  
SOCIO AUDITOR - REPRESENTANTE LEGAL - INSCRIPCION No. 378



**ANEXO 10**

**ASALBAR**

**CONVENIO PARA LA COMERCIALIZACION DE ARROZ GRANZA  
(TEXTO INTEGRADO)**

## CONVENIO PARA LA COMERCIALIZACION DE ARROZ GRANZA

Nosotros,

José Luis Bolaños, presidente de FEDARES, en carácter de representante de los productores nacionales de arroz granza, en adelante denominado "los productores";

Pedro Menjivar, representante de los procesadores nacionales de arroz granza adelante denominado "los industriales";

Salvador Edgardo Urrutia Loucel, Titular del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en adelante denominado "MAG";

José Benito Núñez, Gerente General de la Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador (BOLPROCES), en adelante denominada "la Bolsa";

Ricardo Quiñónez Ávila, Director Presidente de la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial, en adelante denominado "CAMAGRO";

por medio del presente documento **MANIFESTAMOS:**

1. Que es legítima la preocupación de los productores, en cuanto a las cantidades que de su producto son demandadas por los industriales, así como del precio ofrecido por los mismos; como también es legítima la preocupación de los industriales, en cuanto al abastecimiento regular del arroz granza que necesitan, y al precio al que deban comprar o importar el mismo;
2. Que la variabilidad de los precios y de la oferta local de arroz, genera incertidumbre entre productores e industriales, haciéndose necesario establecer mecanismos que ayuden a coordinar la demanda, el precio y la cantidad producida de arroz granza;
3. Que es necesario sostener una política estable de incentivos a los productores e industriales vía el establecimiento de aranceles de protección y preferenciales, salvaguardas y contingentes para ambos sectores;
4. Que con el objeto de lograr un suministro regular a precios predecibles y aceptables para productores e industriales, se ha ideado un mecanismo por medio del cual productores e industriales contratan la compraventa de arroz granza producido localmente con entrega a futuro;
5. Que buscando dar la mayor transparencia posible al procedimiento antes expuesto, se ha considerado la participación de la Bolsa;

En virtud de lo anteriormente relacionado, se ha acordado otorgar el presente **CONVENIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ GRANZA**, el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

## Definiciones

### CLÁUSULA 1.

A los efectos del presente Convenio se entenderá por:

**Productores:** Personas naturales o jurídicas dedicadas en El Salvador a la producción de arroz granza, o las organizaciones que las representan.

**Industriales:** Personas naturales o jurídicas dedicadas en El Salvador al procesamiento del arroz granza.

**Contrato de opción de venta:** Instrumento legal de transacción por el que, el productor tiene la opción de vender el producto, a un precio y calidad predeterminado, en una fecha futura, dentro de un plazo establecido, y por su parte, el industrial tiene la obligación de comprar el producto, al precio y calidad predeterminado, dentro del plazo fijado.

**Puesto de bolsa:** Empresa autorizada para realizar negociaciones en la Bolsa, representada por sus agentes autorizados, conocidos como "corredores de bolsa."

## Objeto del Convenio

### CLÁUSULA 2.

El presente Convenio tiene por objeto establecer un mecanismo por el cual se comercialice el arroz granza a nivel nacional, logrando un suministro regular, a precios predecibles y aceptables para productores e industriales, incentivando a los industriales a consumir de manera preferente la producción nacional, a la vez que se garantice el abastecimiento del producto a precios estables para el consumo del público. La formalización y negociación de contrato de opción de venta de arroz granza por los industriales con los productores será exclusivamente por medio de la Bolsa, en caso contrario los industriales que incumplan perderán el derecho importar arroz granza con un DAI de 0%.

## Vigencia del Convenio

### CLÁUSULA 3.

Para incentivar la producción nacional y su comercialización con la industria, este Convenio es de carácter permanente, y su contenido será anualmente revisado en el mes de abril y ratificado en el mes de junio por las partes firmantes.

El año de ejercicio de este Convenio es el año calendario, del primero de enero al 31 de diciembre de cada año.

## **Plazo para Firma de Contrato de opción de venta**

### **CLÁUSULA 4.**

Los contratos de opción de venta pueden ser formalizados en cualquier mes del año. La Bolsa elaborará las órdenes de entrega y estos se registrarán por lo establecido en el Instructivo para la Negociación, Entrega y Liquidación de Arroz Granza. Los puestos de bolsa anexarán a las órdenes de entrega, un documento describiendo los derechos y obligaciones de los productores en la entrega, recepción y pago del arroz granza dentro del mecanismo de este Convenio. Las órdenes de entrega emitidas por BOLPROES para entrega de arroz granza a los Beneficios estarán dentro de un rango de 150 a 600 quintales, con la posibilidad de recibir hasta un 10% adicional a la cifra por parte del beneficio. En caso de que la cantidad adicional supere al 10% pero que no sobrepase el 20 %, se tendrá que elaborar un adendum al contrato para el excedente, entendiéndose que no se recibirá más del 20 % de lo contratado.

## **Operación en Bolsa**

### **CLÁUSULA 5.**

Los industriales y los productores presentarán sus mandatos de compra y venta, respectivamente, a través de los puestos de bolsa autorizados por la Bolsa, como una operación normal de demanda y oferta. Una vez acordados los términos usuales de una negociación de disponible o físicos, como son la cantidad, la calidad y el lugar de entrega, entre otros, los puestos formalizarán los contratos de opción de venta de acuerdo con los reglamentos y normas de la Bolsa.

## **Garantías y Comisiones**

### **CLÁUSULA 6.**

Los puestos de bolsa están en la obligación de garantizar sus contratos contra la eventualidad de incumplimiento, y podrán exigir garantías a sus clientes compradores, es decir a los industriales, contra el riesgo de que, al bajar el precio de mercado con relación al precio pactado, no cumplan con su obligación de compra.

En caso de incumplimiento por parte de los industriales al bajar el precio de mercado con relación al precio pactado o cualquier otra razón no imputable al productor, la cantidad correspondiente a los contratos incumplidos por cada industrial no le será reconocida en la asignación del contingente. Esto, sin embargo, es independiente a cualquier otra sanción que por tales efectos les imponga la Comisión de Supervisión, la Bolsa, o el Ministerio de Economía.

#### **CLÁUSULA 7.**

Los productores e industriales podrán pactar libremente la comisión con los respectivos puestos de bolsa que los representen. La comisión y su forma de pago, como el canon para el registro deberá quedar claramente indicados en el mandato de compra / venta.

#### **CLÁUSULA 8.**

Los puestos de bolsa que representen a los industriales y a los productores pagarán a la Bolsa, cada uno, el 0.25% sobre el valor de los contratos como canon por el registro de los contrato de opción de venta. Los contratos estarán registrados por la Bolsa y tendrán validez una vez que se pague el canon a esta.

#### **CLÁUSULA 9.**

El MAG, con la cooperación de las organizaciones de productores, el CENTA, la Bolsa, CAMAGRO e Industriales, se compromete a levantar un registro de los productores nacionales de arroz granza, incluyendo su carnetización. El registro para cada productor deberá contener su número de cédula o NIT, su ubicación y el área sembrada. El MAG/CENTA se reservan el derecho de verificar la condición de "productores" de los vendedores, con el fin de asegurar que los beneficios del presente Convenio lleguen a verdaderos productores de arroz granza. Esta verificación puede ser realizada en momento después de recibida la oferta de venta, antes de ser negociada por puesto de bolsa y antes de ser entregado el producto a los industriales, y se puede información proporcionada por las organizaciones que representan a los . En caso de comprobarse que el vendedor no es productor, el contrato será por la Bolsa, anexando la documentación de prueba respectiva.

Para cada oferta de venta, las organizaciones de productores se comprometen preparar listas de productores de arroz granza representados en dicha oferta, incluyendo su número de cédula o NIT, su ubicación, el área sembrada, y la cantidad a entregar, las cuales serán entregadas a la Bolsa antes de la formalización de los contrato de opción de venta, con la finalidad de asegurar que los contratos se firmen con productores, evitando la participación de intermediarios no productores en este mecanismo. El puesto bolsa del vendedor proporcionará en forma inmediata al MAG el listado de productores que corresponde con el contrato formalizado.

### **Condiciones del Contrato de Opción de Venta**

#### **Mecanismo de Precios y Estándar de Calidad**

#### **CLÁUSULA 10.**

Para la vigencia de este Convenio, el precio de compra/venta se determinará dos veces al año (en Abril con vigencia para los meses entre Julio y Diciembre, y en Octubre con vigencia para los meses entre Enero y Junio) por acuerdo común por escrito de los productores e industriales en una sesión de la Comisión de Seguimiento a este Convenio.

La Bolsa comunicará los precios vigentes durante ese semestre a los representantes de los productores, los industriales y los puestos de bolsa.

Para las compras/ventas realizadas bajo este Convenio, los productores y los industriales acuerdan establecer la siguiente norma de calidad:

Calidad base de arroz granza

Humedad:	18%
Impurezas:	3%
Rendimiento Masa Blanca:	68%
Rendimiento grano entero:	55%
Grano Yesoso:	3%
Grano Rojo:	1%
Semillas objetables:	2/100 Grms.

Los arroces que difieran del estándar de calidad anteriormente descrito serán sometidos a la siguiente tabla de bonificaciones o descuentos:

- 1) La humedad afecta directamente al peso:  $(\text{humedad inicial} - \text{humedad base})$  dividido entre  $(100 - \text{humedad base})$ .
- 2) La impureza afecta directamente al peso usando un factor de 1 % por cada 1 % de impureza de variación.
- 3) El rendimiento de masa blanca afecta precio:  $(1/68) \times$  diferencia del factor base y el rendimiento de la muestra  $\times$  precio.
- 4) El rendimiento de grano entero afecta precio:  $(1/55) \times$  (diferencia del factor base y el rendimiento de la muestra /2.6)  $\times$  precio.
- 5) El grano yesoso afecta directamente el precio de forma negativa en el porcentaje de más del estándar multiplicado por cero punto setenta y cinco (0.75). No habrá bonificación.
- 6) El grano rojo afecta directamente el precio de forma negativa en el porcentaje de más del estándar. No habrá bonificación.

Las semillas objetables afectan directamente el precio de forma negativa en el porcentaje de más del estándar. No habrá bonificación.

Las tolerancias mínimas y máximas del arroz granza dentro de este mecanismo son las siguientes:

	Máximo	Mínimo
Humedad	22%	13%
Impurezas	8%	-
Rendimiento Masa Blanca	-	60%
Rendimiento grano entero	-	40%
Grano Yesoso	5%	-
Grano Rojo	3%	-
Semillas objetables	5/100 Grms.	-

Para arroces que presenten un porcentaje de humedad mayor a la tolerancia máxima de 22% e inferior a los 32% de rechazo, se aplicará la tabla de costos de secado actualmente usada en el BFA u otra entidad alternativa acordada que brinde el mismo servicio, además del descuento normal de humedad. Arroces que presenten variaciones mayores o menores de las tolerancias en las demás variables excepto humedad anteriormente presentados serán negociados de común acuerdo sin ser esto una obligación de compra o venta sino algo opcional. Dicha negociación deberá registrarse también en bolsa, por medio de una enmienda al contrato original.

Al momento del recibo, aquellos lotes de arroz que presenten condiciones organolépticas negativas tales como presencia de hongo y moho, olor rancio a fermento o a sustancias químicas desconocidas, por exceso de humedad (mayor a 32%), o granos nacidos, podrán ser rechazados por el industrial.

Adicionalmente al precio base se reconocerá el costo de movilización del producto según la siguiente tabla (Valor en colones por quintal del peso de entrada al beneficio):

		San Miguel	San Salvador	Rosario	Zapotitán
ZONAS DE PRODUCCIÓN	Nueva Concepción	7	4	4	4
	Zapotitán	5	3	4	3
	La Costa	5	4	3	4
	Atlocoyo	7	4	5	3
	Ahuachapán	7	4	5	3

Será responsabilidad del agricultor el llevar el producto a las instalaciones de los industriales. En el caso que algún industrial tenga transporte y quiera ir a recoger producto al campo queda a opción del industrial tomar dicha decisión antes de cerrar la negociación, no reconociendo el costo de flete para ese contrato.

El sistema de pesas estándar por el que se efectuarán las entregas será la libra española (0.46 kilogramos).

#### **CLÁUSULA 11.**

La Bolsa y los puestos de bolsa realizarán los cálculos para estimar las comisiones y cánones de servicios, señaladas en las cláusulas siete y ocho a partir del precio de ejercicio establecido en la cláusula anterior.

### **Otras Condiciones del Contrato**

#### **CLÁUSULA 12.**

Las demás condiciones del contrato de compra/venta, como el lugar de entrega, la fecha o fechas de entrega si se llegare a establecer por medio de lotes parciales, la forma de la entrega, la forma de pago, y otras, son las mismas que usualmente se aplican en los contratos de contado que la Bolsa maneja ordinariamente. Los productores tendrán un periodo de hasta siete días antes y siete días después de la fecha establecida en su contrato para realizar su entrega, pudiendo ser desde lunes a las 7 de la mañana hasta sábado al mediodía. Los industriales deberán exhibir un cartel con este horario de recepción. Los productores, a través de su puesto de bolsa, pueden solicitar al industrial una prórroga en los días hábiles si la demora es comprobable como caso fortuito o fuerza mayor.

La Bolsa podrá emitir Ordenes Irrevocables de Pago (OPIs) a favor de las instituciones financieras que concedan créditos a los productores que hayan formalizado contratos a través de la Bolsa bajo los términos de este Convenio.

### **Comisión de Supervisión**

#### **CLÁUSULA 13.**

Crease una Comisión de Supervisión conformada por tres representantes de los productores o las organizaciones que los representan, con su asesor; tres representantes de los industriales, con su asesor; un representante de la Bolsa; un representante de los puestos de bolsa; un representante de la CAMAGRO; un delegado del MAG; un delegado del Ministerio de Economía y el supervisor técnico del Convenio. Todos los miembros que integren la Comisión de Supervisión deberán ser personas honorables y conocedoras de las características que presenta la cadena productiva del arroz.

#### **CLÁUSULA 14.**

La Comisión de Supervisión tendrá como objetivo primordial supervisar el funcionamiento de este Convenio, así como de conocer, como una primera instancia, en aquellos casos en que se presente algún conflicto en cuanto a su funcionamiento.

La Comisión puede crear subcomisiones para estudiar denuncias de incumplimiento al Convenio y puede convocar a reuniones generales del sector arrocero para dar seguimiento al



funcionamiento del Convenio. Asimismo, puede realizar una delegación de funciones administrativas, excluyendo la coordinación por el MAG, entre sus miembros. La Comisión revisará periódicamente los precios promedio pagados a los productores para detectar posibles anomalías en los análisis de calidad de los industriales, las cuales incidirán sobrevalando o subvalando el precio correcto y constituirán un atentado contra la credibilidad del sistema de control de calidad del Convenio.

#### CLAUSULA 15.

La Bolsa reportará los días 15 y 30 de cada mes a los miembros de la Comisión de Supervisión el volumen de arroz granza nacional negociado y entregado a través de contrato de opción de venta, así como también el volumen que suman los mandatos de opción de venta no formalizados. También velará por que se distribuyan los contratos de forma proporcional y aleatoria entre los industriales; aparte la Bolsa verificará porque dichas entregas de contratos no excedan las capacidades máximas de recepción previamente notificadas a la Bolsa por los industriales.

Los industriales deberán enviar a la Bolsa un reporte diario informando el volumen de arroz granza recibido el día anterior, para permitir a la Bolsa ajustar la distribución de los contratos para mantener la proporcionalidad previamente asignada. Los reportes presentados fuera del tiempo antes indicado, no se tomarán en cuenta para cuantificar la asignación del contingente. Al fin de evitar distorsiones en la proporcionalidad de éste. Además, la no presentación del informe inhabilitará que el industrial pueda participar en la asignación de contratos de ese día, la cual no puede ser recuperada en las negociaciones de los días posteriores.

La Comisión solicitará anualmente a los industriales la siguiente información para determinar la participación de cada industrial en las compras nacionales a través del Convenio: el total de arroz granza comprado por cada industrial en la Bolsa, más importaciones en forma de contingente y arroz granza no procesado comprado a otros industriales participantes en el Convenio, menos la cantidad de arroz granza no procesado vendido a otros industriales participantes. El porcentaje que represente esta cantidad de la cantidad total de todos los industriales, será el porcentaje de participación del industrial en las compras del siguiente año. Un industrial puede ceder su participación en las compras de arroz granza en forma temporal si tenga problemas de liquidez o capacidad. Dicho porcentaje de participación cedido deberá ser distribuido entre los demás participantes en forma proporcional.

#### CLAUSULA 16.

Los industriales se comprometen a recibir los cargamentos del arroz granza entregados bajo este convenio en la orden de llegada en los lugares de entrega, dando prioridad a los productores que han avisado su llegada con un día de anticipación. No se exigirá a los industriales recibir cargamentos superiores a su capacidad instalada de recepción, previamente notificada a la Bolsa.

Asimismo, los rechazos de cargamentos deben ser comunicados por escrito por los industriales a la Bolsa dentro de un plazo de dos horas después de haber realizado su análisis de calidad, citando las razones por el rechazo. La Bolsa notificará inmediatamente a los otros miembros de la Comisión y a los puestos de bolsa del industrial y del productor. Cuando el productor y el

industrial renegocien el arroz granza rechazado y lleguen a un acuerdo, dicho arroz será contemplado dentro de su volumen comprado en la Bolsa. Para cada entrega de arroz, el industrial deberá entregar al productor o su representante una parte de la muestra del arroz granza entregado en un envase autorizado por la Comisión y con marchamo.

Para la toma de muestras, se procederá mediante lo establecido en el Manual de Inspección, pudiendo tomarse la muestra al chorro durante el vaciado y descarga de los sacos, o bien con un calador aprobado, en el caso que los sacos sean estibados, tomando la muestra con el calador durante el proceso de descarga de los sacos. En ambos casos, la muestra se tomara como mínimo cada cinco sacos. La muestra no será inferior de 5 kilogramos. La toma de muestras será documentada por medio de un formulario oficializado por parte de la Comisión que se agrega en el reverso de la orden de entrega, en el cual se listarán los diferentes pasos para la toma de muestras. Dicho formulario será firmado por el responsable del beneficio para toma de muestras y el productor propietario o su representante, certificando que la muestra se tomó en su presencia y con su aceptación.

La muestra tomada se dividirá en tres partes. Una parte de 2 kilogramos se entrega al productor o su representante para que pueda disponer de ella para un análisis de un tercero si lo considera pertinente, pero sin validez para afectar los criterios de la liquidación. Otra parte de 2 kilogramos se utilizará para análisis de laboratorio y establecimiento de la liquidación por parte del beneficio. La tercera parte restante de 1 kilogramo, luego del secado, se introducirá en bolsa plástica con marchamo numerado proporcionado por el supervisor técnico del Convenio, para ser depositada en un buzón en el laboratorio, al cual tendrán acceso únicamente los delegados del supervisor técnico, quienes llevarán estas muestras a un archivo central.

Cuando un beneficio no cuente con laboratorio propio y haga uso del servicio de un laboratorio autorizado, el beneficiador remitirá la muestra al laboratorio en bolsa plástica con marchamo numerado, con el mismo código del marchamo de la muestra que se envió al archivo central. El laboratorio que dará el servicio de análisis no puede aceptar la muestra si tiene violado el marchamo o la bolsa o si se remite después de 24 horas de haber tomado la muestra. Para los beneficios que no cuentan con laboratorio propio certificado por la Comisión, los responsables de la toma y remisión de muestras deberán estar debidamente acreditados por el supervisor técnico.

#### **CLÁUSULA 17.**

Es obligatorio para los industriales el tener un laboratorio aprobado y certificado por la Comisión, y en su defecto tener un contrato con uno que cumpla con este requisito. Dichos laboratorios deberán contar con equipo estandarizado y sus técnicos deberán estar certificados por la Comisión. A más tardar treinta días después de entrada en vigencia este Convenio, todos los industriales deberán contar con el siguiente equipo: báscula de laboratorio, medidor de humedad y medidor de impureza. Al industrial que no cuenta con este equipo mínimo, no le asignará contratos en la Bolsa a partir de esa fecha. Todo laboratorio certificado, ya sea de los industriales o de los productores, deberá ser certificado cada año y sujeto a revisiones aleatorias por parte del supervisor técnico del Convenio. Los industriales también deberán contar con una certificación anual de sus básculas según los requisitos establecidos por la Comisión. Al igual que la contratación de laboratorios, los industriales que no cuentan con básculas de servicio pesado, deberán contratar este servicio.

En un máximo de cinco días hábiles después del recibo del arroz, el beneficiario preparará la hoja de liquidación, la cual debe ser remitida vía fax al designado por el productor en la orden de entrega (su puesto de bolsa, una gremial o directamente al productor). El productor evaluará con un plazo de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente del envío por fax de la Hoja de Liquidación por parte del beneficiario, para solicitar, a través de su puesto de bolsa, que se realice una auditoría para ese contrato; el Puesto de bolsa contará con un día hábil para presentar el reclamo a la Bolsa. Llegado a término dicho plazo, y al no existir solicitud de auditoría interpuesta por escrito ante la Bolsa o al no especificarse un número de fax en la casilla correspondiente de la Orden de Entrega, la liquidación queda en firme sin posibilidad de ser modificada a futuro y el beneficiario tramitará el pago correspondiente.

Si dentro del plazo establecido el productor o su delegado solicita por escrito a la Bolsa que se realice una auditoría, la Bolsa notificará dentro de un día hábil al beneficiario para que deje en suspenso el pago de la liquidación, sin recargos ni intereses hasta que se tengan los resultados de la auditoría. En los casos auditados, la liquidación resultante será la única válida, sea esta inferior, superior o igual al informe de liquidación que resultó del laboratorio utilizado por el beneficiario. El supervisor técnico contará con ocho días hábiles para realizar la auditoría y dar su fallo, informando a la Bolsa y a la Comisión sobre sus resultados. El costo de la auditoría recaerá a la parte incumpliente.

El Auditor del Convenio no brindará, con su laboratorio ni con laboratorio relacionado, servicio de análisis de muestras a ningún beneficiario o agricultor.

#### CLAUSULA 18.

El MAC, a través de su representante, supervisará el funcionamiento del Convenio en su integridad.

### Condiciones del Mecanismo

#### CLAUSULA 19.

Una vez finalizado el periodo para la formalización de los contratos de opción de venta, se distribuirá entre los industriales que hayan formalizado tales contratos y cumplido con el presente Convenio, el derecho a adquirir su porcentaje correspondiente que forme parte del contingente de desabastecimiento de arroz granza limpio, seco y no haya sido sometido a ningún proceso industrial, incluyendo el escaldado o precocido, mediante licencias no transferibles de importación libre de arancel.

El volumen de quintales de contingente a distribuir será equivalente al déficit nacional previamente establecido por la Comisión de Contingentes conformada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Economía y el Ministerio de Hacienda, sobre la base de una propuesta técnica de la Comisión de Supervisión del Convenio, que tomará en cuenta las importaciones totales (dentro y fuera del contingente) del año anterior más las adquisiciones de la cosecha nacional recibida por medio de la bolsa y los respectivos análisis de las variaciones de la cosecha actual y las proyecciones del consumo del año siguiente.

El porcentaje individual del contingente a otorgar el siguiente año será igual a la proporción del producto sobre el cual el industrial haya puesto mandato de compra por medio de contratos de opción de compra con relación al total del producto nacional que haya sido contratado por medio de la Bolsa en el período desde el 1 de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del año en curso; dichas licencias, deberán ser entregadas a más tardar el 15 de diciembre de cada año y tendrán una vida útil de un año calendario. Los industriales quienes estén en mora con los productores no podrán recibir sus licencias de contingente. Los industriales que su porcentaje de compra real por medio de Bolsa sea inferior a su porcentaje de asignación, en la próxima cosecha se le complementará hasta suprimir ese diferencial en la participación relativa comprometida. Hasta cubrir estos compromisos, los demás beneficios participarán en ruedas de negociación. Estas asignaciones en el siguiente año no afectan la asignación de contingente. Y los beneficios que hayan recibido más de su porcentaje de asignación, dicho diferencial se le tomará en cuenta como recibido en la siguiente cosecha. Estas asignaciones si contarán para la asignación del contingente del siguiente año.

Para las asignaciones del porcentaje de participación de la compra de arroz granza nacional dentro del Convenio se tomará en cuenta los registros del año anterior en relación a: los quintales equivalentes de la asignación individual de arroz granza nacional por medio de bolsa dentro del Convenio, más los quintales de importaciones individuales de arroz granza bajo licencia, más los quintales de compras netas (compras menos ventas) de arroz granza entre beneficios; todo dividido entre: el consumo total de arroz establecido por la sumatoria de las asignaciones totales dentro del Convenio más el total de quintales de importación bajo licencia.

Con el fin de fortalecer, modernizar y hacer más competitiva la cadena productiva del arroz todo industrial podrá integrarse al Convenio como industrial participante, en una primera etapa: poniendo mandatos de compra de arroz granza nacional, y adquirir el derecho a participación en el contingente del siguiente año con una participación equivalente a la menor participación que le corresponda a los industriales participantes del Convenio, requiere observar los siguientes requisitos de desempeño:

- 1) No ser una inversión relacionada con los participantes y que el giro principal de negocios de los propietarios sea el beneficiado de arroz.
- 2) Ser una inversión demostrable documentalmente de maquinaria nueva de molinado, secado, y almacenamiento necesaria para la participación del Convenio. 3) Contar con laboratorio propio certificado por la Comisión.
- 4) Presentar estados financieros auditados para analizar solvencia económica y referencias bancarias para respaldar sus operaciones de compra por bolsa.
- 5) Ser inspeccionados y avalados por la Comisión en cumplimiento de los anteriores requisitos.

Siendo el arroz granza importado bajo este esquema la necesidad real de materia prima para la actividad de los industriales, queda prohibido la comercialización de arroz granza no industrializado o industrializado (incluyendo el que haya sido sometido a proceso de escaldado)

por parte de los industriales a otros industriales no participantes en el Convenio, quienes incumplían serán sujetos a no poder participar en el contingente del año siguiente.

#### CLÁUSULA 20.

Para cada año, el volumen del contingente de desabastecimiento será determinado por la Comisión de Contingentes, cuyos integrantes incluyen representantes de los Ministerios de Agricultura y Ganadería, de Economía y de Hacienda, en razón del déficit en la producción nacional de arroz según las estadísticas del MAG. Dicho contingente deberá ser estimado antes de la ratificación del Convenio en el mes de junio de cada año.

El contingente de desabastecimiento se establecerá tomando como base la información proporcionada por la encuesta de intención de siembra y la hoja de balance preliminar del último año de la Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA) del MAC para establecer el déficit nacional a la Disponibilidad Total (Producción Estimada, ajustando a la fórmula de humedad descrita en la Clausula 10 tomando una humedad inicial de 23%, más las existencias iniciales de la cantidad restante del año anterior) menos el Consumo Aparente (Consumo Humano e Industrial estimado). Podrá ajustarse en caso del registro de niveles de producción inferiores a los pronosticados o si existiera necesidad de una mayor cantidad de quintales a importar según el consumo nacional.

#### CLÁUSULA 21.

El derecho para adquirir un porcentaje del contingente de desabastecimiento será documentado por medio de un certificado que será emitido por el Ministerio de Economía, el cual deberá ser presentado a la Dirección General de la Renta de Aduanas para poder acceder al arancel preferencial que se establezca para el contingente de desabastecimiento. Este certificado será intransferible.

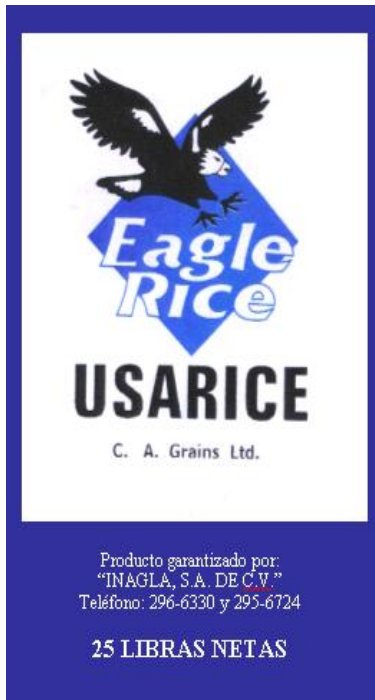
#### CLÁUSULA 22.

La Comisión de Supervisión solicitará al CENTA y a las organizaciones de promotores e industriales de arroz granza su colaboración a efecto de monitorear el funcionamiento del mecanismo con el objeto de evitar la participación de intermediarios en las negociaciones de contrato de opción de venta, las compras fuera del mecanismo de Bolsa por parte de los industriales, así como de la realización de negociaciones ficticias sobre arroz granza nacional con el objeto de acceder a algún porcentaje del contingente de desabastecimiento. Como lo indica el Acuerdo Ejecutivo No. 236 emitido por el Ramo de Economía, todo aquel que se le compruebe dichas faltas, se le sancionará con la exclusión de su participación en el contingente del año subsiguiente.

Los industriales a su vez, se comprometen a someterse al registro por parte de las entidades correspondientes para validar la transparencia del mecanismo, así como también cumplir con todos los requisitos legales de operación de sus empresas (declaraciones de renta, IVA, pago a cuenta, etc.) Incumplimientos de lo anterior también traerán consecuencias en la no participación del contingente del año siguiente.

ANEXO 11

Marcas de Arroz:



Marcas de Harina:



## ANEXO 12

### Publicidad Radial

1-2

**La trama consiste en una conversación entre esposos, a la hora de comer:**

**El esposo llega a la casa y le pregunta a su pareja:**

Esposo: Amor!!! Ya está la comida?

Esposa: Ya casi mi vida... ten paciencia

Esposo: mmmmm. . . Que rico huele, que estás haciendo?

Esposa: Te estoy preparando una comida rica y deliciosa. . . Tu ya sabes!!! (Risa)

Esposo: Ya vas otra vez. . . (Risa)

**Pausa. . . Terminan de comer**

Esposo: La comida estuvo sabrosísima, especialmente el arroz, como se llama este arroz???

Esposa: Se llama Eagle Rice o Arroz El Águila

Esposo: Pues cocina más seguido Eagle Rice o Arroz El Águila, está riquísimo!!!

Esposa: mmmmm. . . yo ya lo sabía (risa)

**Para cerrar, una voz de hombre dice:**

Eagle Rice el nuevo y mejor arroz de El Salvador,  
enterito, blanquito y sabroso.

Eagle Rice, Arroz El Águila, identifíquelo por el  
Águila Negra en su empaque

Eagle Rice encuéntrelo en mercados y en tiendas de  
prestigio.



## ANEXO 13

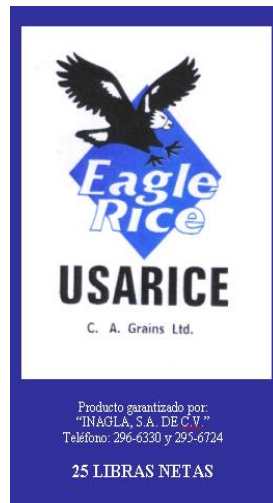
### TEXTO PARA HOJAS VOLANTES

# ***INAGLA, S.A. DE C.V.***

## ***POR UN PAÍS BIEN ALIMENTADO***

*Somos una empresa de alto prestigio, con ocho años de presencia en el mercado salvadoreño de la comercialización de arroz y sus derivados.*

*Solo distribuimos marcas de calidad:*



***Servicio a Domicilio!!***

*Para pedidos, llámenos o escribanos:*

*Teléfono: (503) 296-6330*

*Tel/Fax: (503) 295-6724*

*E-mail: [inaglarice@navegante.com.sv](mailto:inaglarice@navegante.com.sv)*

***Será un placer atenderle***