

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“Diseño de un Plan de Comercialización Estratégico de la Pasta de Chile Tabasco para la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. del Departamento de La Libertad, El Salvador.”

Trabajo de Graduación Presentado por:

Blanca Noemí Estupinián Morán

Jaime Misael Rosales Romero

Wilfredo Orellana Guardado

Para optar al Grado de:

Licenciado en Administración de Empresas

Diciembre del 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: Por habernos iluminado, darnos la fortaleza y perseverancia para culminar nuestra carrera con éxito

Blanca, Jaime y Wilfredo

A mi Madre: Juana Morán, que con su cariño siempre me dijo, siga adelante

A mi Esposo: Alex, por brindarme todo su apoyo y comprensión, lo que contribuyó a culminar mis estudios

A mis Hijos: Claudia y Alex quienes siempre me brindaron apoyo incondicional para alcanzar mi meta

A los Catedráticos: Que con su guía y colaboración nos ayudaron a seguir adelante

Blanca Noemi Estupinián Morán

A mis Padres: Guillermo Romero Medina (Q D D G) y María Josefina Rosales, porque siempre me dieron su apoyo incondicional y su confianza

A mis Hijos: Dorita y Jaimito, por su comprensión en el tiempo que estuve ausente

A mis Hermanas y Hermano: Antonia por su apoyo valioso e incondicional brindado en todo momento, a Antonio y Rosa por apoyarme y animarme siempre

Jaime Misael Rosales Romero

A mis Padres: Jesús Orellana y Tomasa Guardado, quienes merecen un especial reconocimiento, ya que me ofrecieron su confianza y apoyo para alcanzar tan esperado éxito

A mis Queridos Hermanos: Que con su alegría y esperanza me brindaron ánimos para continuar con mis estudios

Wilfredo Orellana Guardado

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. Y MARCO TEORICO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICO.	
A- GENERALIDADES DE LA AGROINDUSTRIA Y SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	1
1- Antecedentes.....	1
2- Concepto de Agroindustria.....	2
3- Características.....	3
4- Sociedades Cooperativas.....	4
5- Legislación de las Sociedades.....	5
B- GENERALIDADES SOBRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.....	7
1- Origen y Constitución.....	7
2- Organización.....	8
3- Entorno de la Sociedad Cooperativa.....	9
a) Producción.....	10
b) Comercialización.....	10
4- Importancia.....	11
a) Importancia Económica.....	11
b) Importancia Social.....	12
5- RECURSOS.....	12
a) Recursos Humanos.....	12
b) Recursos Materiales.....	13
c) Recursos Financieros.....	13

C-	MARCO TEORICO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	
	ESTRATÉGICO.....	14
1-	Generalidades.....	14
2-	Concepto.....	14
	a) Planeación.....	14
	b) Comercialización.....	15
	c) Estrategias.....	16
3-	La Comercialización.....	17
4-	Importancia de la Comercialización.....	18
5-	Funciones de Comercialización.....	19
	a) Funciones de Intercambio.....	19
	b) Funciones de Distribución Física.....	19
	i) Transporte.....	20
	ii) Almacenamiento.....	20
	c) Funciones de Facilitación.....	20
	i) Financiación.....	20
	ii) Toma de riesgo.....	20
	iii) Informe de mercados.....	20
6-	Plan de Comercialización Estratégico.....	21
	a) Análisis de Oportunidades.....	21
	i) Fuerzas demográficas.....	23
	ii) Fuerzas económicas.....	23
	iii) Fuerzas tecnológicas.....	23
	iv) Fuerzas políticas.....	23
	v) Fuerzas sociales y culturales...	23
	vi) Fuerzas competitivas.....	23
	vii) Fuerzas naturales.....	25
	b) Desarrollo de Estrategias de	
	Comercialización.....	25
	i) Mercado objetivo.....	25

ii) Mezcla comercial.....	26
- Producto.....	26
- Plaza.....	28
- Promoción.....	30
- Precio.....	31
c) Proceso de un Plan de Comercialización Estratégico.....	33
i) Visión.....	34
ii) Misión.....	34
iii) Objetivos.....	35
iv) Estrategias.....	35
v) Metas.....	35
vi) Políticas.....	35
vii) Asignación de recursos.....	36
viii) Presupuesto.....	36
ix) Control.....	36
x) Análisis FODA.....	37
- Fortalezas.....	38
- Debilidades.....	38
- Oportunidades.....	38
- Amenazas.....	38
d) Análisis del Sector.....	39
e) Esquema de las fuerzas competitivas...	40
i) Barreras de entrada.....	42
ii) Intensidad de rivalidad.....	42
iii) Proveedores.....	43
iv) Clientes.....	43
v) Producto.....	44
f) Tipos de Estrategias de Comercia-	

-lización.....	44
i) Estrategias genéricas.....	44
- Liderazgo general en costo..	45
- Diferenciación.....	46
- Enfoque o alta segmentación..	46
ii) Estrategias específicas.....	47
- Estrategias de crecimiento...	47
- Estrategias competitivas de Comercialización.....	51

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PASTA DE CHILE TABASCO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.

A- INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	56
1- Objetivos de la Investigación.....	56
a) Objetivo General.....	56
b) Objetivos Específicos.....	56
2- Importancia de la Investigación.....	57
3- Metodología de la Investigación.....	58
a- Método de la Investigación.....	58
b- Instrumentos y Técnicas.....	58
c- Fuentes de Recolección de Información..	60
i- Investigación Primaria.....	60
ii- Investigación Secundaria.....	62
d- Tipo de Investigación.....	63
e- Tipo de diseño de la Investigación....	63
f- Tipo de diseño de la Investigación no experimental.....	64

g- Tipo de diseño Transeccional o Transversal.....	64
h- Determinación de Universo.....	64
i- Productores existentes de Pasta de Chile.	65
ii- Compradores Actuales.....	65
iii- Compradores Potenciales.....	66
iv- Empleados y Ejecutivos de la Sociedad Cooperativa	68
i- Tabulación y Análisis de los Datos.....	69

B- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZACION.....	69
1- FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	69
a- Filosofía Empresarial.....	69
b- Estructura Organizativa.....	70
2- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	71
3- DETERMINACION DEL MERCADO META.....	73
a- Mercado Meta Primario.....	73
b- Mercado Meta Secundario.....	73
4- SITUACION DEL MERCADO.....	74
a- Descripción del Mercado.....	74
b- Revisión del producto.....	75
i- Proceso y capacidad de Producción.....	77
ii- Determinación de los Diferentes Calidades En función de las características.....	81
iii- Existencia de Pasta de Chile Tabasco Procesada.....	82
c- Competencia.....	82
d- Distribución.....	84

5- TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE.....	86
a- Entorno Económico.....	86
b- Marco Político y Social.....	86
c- Entorno Tecnológico.....	88
d- Entorno Ecológico.....	89
6- ANALISIS DEL SECTOR.....	90
a- Competidores Potenciales.....	90
b- Barreras de Entrada.....	91
c- Productos Sustitutos.....	92
d- Proveedores.....	93
e- Compradores.....	95
f- Competidores en el Mercado.....	96
7- DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	97
a- Fortalezas.....	98
b- Oportunidades.....	99
c- Debilidades.....	101
d- Amenaza.....	102
8- ANALISIS FODA.....	103
9- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
a- Conclusiones.....	111
b- Recomendaciones.....	119

CAPITULO III

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATEGICO DE LA PASTA DE CHILE TABASCO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR.

A-	INTRODUCCION.....	128
B-	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	129
	1- OBJETIVO GENERAL.....	129
	2- OBJETIVO ESPECIFICO.....	129
C-	ESTABLECIMIENTO DE VISION Y MISION.....	131
	1- VISION.....	131
	2- MISION.....	131
D-	ESTRATEGIA GENERICA DE COMERCIALIZACION.....	132
E-	OBJETIVOS DE COMERCIALIZACION.....	136
F-	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	136
G-	MEZCLA DE COMERCIALIZACION ESTRATEGICA.....	139
	1- POSICIONAMIENTO.....	139
	2- PRODUCTO.....	140
	a- Línea de producto.....	140
	b- Marca.....	142
	c- Servicio al Cliente.....	143
	3- PRECIO.....	144
	4- PROMOCION.....	145
	5- PLAZA.....	147
H-	ORGANIZACIÓN ADECUADA.....	148
	1- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	148
	2- FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION....	151
	3- SISTEMA DE CONTROL.....	151
	a- Control de venta.....	151
	b- Control de Costos.....	152

c- Control de Producción.....	155
I- DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN TÁCTICO....	155
J- DETERMINACION DE PRESUPUESTOS.....	159
K- CONTROL E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	175
ANEXOS.	

INDICE
CUADROS

1-	Relaciones entre una Empresa y el Análisis de Oportunidades.....	23
2-	Cuadro Clientes Actuales y Potenciales.....	62
3-	Cantidad de Pasta de Chile a Demandar.....	76
4-	Volumen de Ventas.....	77
5-	Detalle Comparativo Competencia.....	83
6-	Análisis FODA (Determinación de Estrategias).....	105
7-	Estrategias Ofensivas.....	106
8-	Estrategias Defensivas.....	107
9-	Estrategias de Orientación.....	108
10-	Estrategias de Supervivencia.....	109
11-	Lista de ideas para determinar la Estrategia de Genérica.....	110

INDICE

FIGURAS

1-	Esquema de las Fuerzas Competitivas.....	41
2-	Organigrama Actual.....	72
3-	Fermentación del Chile Tabasco.....	79
4-	Plaza Actual de la Pasta de Chile de Tabasco.....	85
5-	Estrategia Genérica.....	135
6-	Estrategia de Crecimiento.....	138
7-	Organigrama Propuesto.....	151

RESUMEN

El presente volumen consta de tres Capítulos, en los cuales se abordan diferentes aspectos relacionados a la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V.

Dada la importancia que reviste la agroindustria para el sostenimiento de muchas familias campesinas en El Salvador así como en el contexto de la economía nacional; el grupo de trabajo optó por desarrollar el trabajo de graduación titulado **"DISEÑO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICO DE LA PASTA DE CHILE TABASCO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR"** con el objeto de proporcionar "estrategias o acciones en comercialización que contribuyan a su crecimiento en el mercado industrial", así como brindar trabajo a numerosas familias campesinas que puedan ser absorbidas en el incremento de sus operaciones.

Tomando como base la investigación de campo realizada, se elaboró un diagnóstico de la situación actual en la que se determinó la falta de una filosofía empresarial, problemas

y perspectivas de tipo organizacional que se van desarrollando a lo largo del presente trabajo, permitiendo obtener las conclusiones y recomendaciones siguientes:

CONCLUSIONES:

- Falta de una organización que integre los giros de la empresa, esto trae como consecuencia la descoordinación en el trabajo, información financiera y administrativa desactualizada, problemas financieros de liquidez.
- No existe un departamento de comercialización que realice las actividades de mercadeo, siendo esta actividad dirigida por el Gerente General, lo que trae como consecuencia una baja fuerza de ventas que logre potenciar el consumo de la pasta de chile Tabasco.
- Los clientes actuales y potenciales según encuesta que se realizó, consideran como determinante especial en la decisión de sus compras: la calidad, el precio, la distribución y presentación.

RECOMENDACIONES:

- Consolidar su estructura orgánica con personas idóneas a fin de alcanzar los objetivos que se proponen; además, crear el departamento de comercialización,

desarrollando responsabilidades específicas para todos los empleados, que deberán estar "definidas en un manual de funciones" de manera que se persiga una coordinación del trabajo e informar debidamente a los altos directivos de la Sociedad Cooperativa.

- Debe fijar su visión, misión, objetivos y estrategias que estén a su alcance para poder planificar a corto, mediano y largo plazo, debiendo involucrar a todo el personal para lograr el alcance de los mismos.

Considerando los elementos antes mencionados permitieron elaborar el Plan de Comercialización Estratégico el cual contiene la propuesta de una estructura orgánica para la Sociedad Cooperativa, el establecimiento de su visión, misión y mercado meta; así como el mercado de clientes actuales y potenciales, además se presenta el planteamiento de la estrategia genérica y táctica de crecimiento, los objetivos que pueden alcanzarse a través de las estrategias, así como las acciones a seguir. Finalmente el desarrollo del plan de implementación que incluye recursos a utilizar, presupuesto y cronograma de actividades.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica juega un papel importante en toda empresa, porque determina las posiciones futuras que debe alcanzar, ayudando a disminuir la incertidumbre en el giro de sus operaciones. Considerando esto último, el trabajo de graduación tiene como fin diseñar para la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. un Plan de Comercialización Estratégico que contribuirá al crecimiento en el mercado industrial de la pasta de chile Tabasco.

La esencia contenida en el Plan de Comercialización estratégico consiste en la identificación de oportunidades y peligros que surjan en el futuro de las actividades que desarrolla la Sociedad Cooperativa contribuyendo significativamente a la toma de decisiones en cuanto al producto, el precio, la promoción y la distribución de la pasta de chile Tabasco y otras agroindustrias que pretenda desarrollar.

El trabajo de graduación contiene tres Capítulos, detallados de la siguiente manera.

El primer Capítulo se denomina "GENERALIDADES SOBRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. Y MARCO TEORICO DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICO", el cual incluye un breve antecedente acerca de la Agroindustria y Sociedades Cooperativas en El Salvador, así como información referente a aspectos generales de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., contiene además conceptos teóricos de los elementos que conforman el plan de comercialización estratégico.

El segundo Capítulo se titula "DIAGNOSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PASTA DE CHILE TABASCO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.", que presenta la investigación de campo, definiendo primeramente los objetivos de la investigación, la metodología para recopilar la información, continuando con el diagnóstico de la situación actual de la Sociedad Cooperativa, el análisis del sector y del entorno agroindustrial. Finalmente después de haber obtenido la información necesaria se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

En el último Capítulo "PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICO DE LA PASTA DE CHILE TABASCO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R. L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR", se desarrollo el plan de comercialización estratégico para ser aplicado en la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., iniciando con la definición de su visión y misión, así como los objetivos, estrategias, acciones e implementación que incluye recursos a utilizar, presupuesto y control.

Asimismo se agradece a la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. por la confianza y el acceso brindado para obtener la información necesaria para nuestros propósitos. De igual manera se agradece a los empleados que nos ayudaron a completar la información.

CAPITULO I

**GENERALIDADES SOBRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
DE R.L. DE C.V. Y MARCO TEORICO DE PLAN DE
COMERCIALIZACION ESTRATEGICO**

**A. GENERALIDADES DE LA AGROINDUSTRIA Y SOCIEDADES
COOPERATIVAS**

1. ANTECEDENTES DE LA AGROINDUSTRIA

La agricultura ha sido la base económica de muchas familias campesinas de El Salvador, "que tuvo su principal desarrollo a partir del año de 1807, hecho que coincide con la Revolución Industrial, debido a que se crean nuevas formas de producción"¹ donde se sustituye el arado y los animales de tiro por maquinaria compuesta de tecnología, capaz de aumentar los niveles de producción agrícola.

Con el aumento de la producción agrícola, se experimenta el problema de no contar con procesos que dieran uso adecuado a los productos que no eran consumidos por la población, razón por la cual se forman grupos de personas con el

¹ Castillo Larios, Juan Antonio, "Diagnóstico de la agroindustria en El Salvador, 1990 Pág 6

propósito de convertir sus economías agrícolas en potentes sociedades de carácter industrial, adquiriendo procesos de conservación, transformación y comercialización de sus productos.

De esta forma nace "la agroindustria que exige del sector agropecuario (compuesta por la industria pesquera, forestal, pecuaria y agrícola); materias primas en cantidad y calidad"² para darles su proceso de transformación y así poderlos comercializar; generando oportunidades de desarrollo para las familias campesinas salvadoreñas.

2. CONCEPTO DE AGROINDUSTRIA

"Agroindustria es la actividad industrial en la que hay un proceso de adaptación, conservación, transformación y comercialización que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria (agrícola, pecuaria, forestal y pesquera)"³

Con base a lo anterior la agroindustria debe entenderse como un proceso en el cual existe una transformación de materia prima de origen agrícola, pecuaria, forestal y

² Comisión Económica para el desarrollo de América Latina (CEPAL), "Agroindustria y Pequeña Agricultura", 1995 Pág 37

³ Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Estudio Apoyo a la Agroindustria, 1995 Pág 3

pesquera, para comercializarlo en una variedad de productos a la industria y al consumidor final.

3. CARACTERISTICAS

Las características de la agroindustria son las siguientes:

- "Promueve mejores productos de origen agropecuario y los inserta en mercados especializados, generando empleo productivo.
- Es única por las tres cualidades de la materia prima utilizada. Su estacionalidad, su carácter perecedero y su variabilidad".⁴

Estas características dan una gran importancia a la agroindustria, ya que genera empleo productivo moderno y calificado entre la población rural, así como por la cantidad y calidad de materia prima agropecuaria que utiliza, creando procesos para su transformación y conservación.

⁴ Castillo Larios, Juan Antonio, Ob Cit 1 Pág 17

4. SOCIEDADES COOPERATIVAS

La Sociedad Cooperativa es "una forma de organización que tiene como objetivo fundamental el desarrollo socio-económico de sus miembros, los socios deben estar dotados de un espíritu de colaboración que les permita llevar a cabo en forma eficiente, el objetivo social propuesto, vinculados con afanes de solidaridad y ayuda mutua, funcionamiento democrático y justicia social"⁵. Para Francisco Cholvis, en su Diccionario de Contabilidad, Sociedad Cooperativa es la Sociedad en la que prevalece el espíritu solidario de sus asociados. No pueden conceder ninguna ventaja ni privilegio a los iniciadores, fundadores y directores no preferencia aporte alguna del capital. Cada socio tiene un voto, sea cual fuere la cantidad de sus acciones.⁶ Estas sociedades se organizan libre y voluntariamente con fines sociales de solidaridad y ayuda mutua, para distribuirse entre sí los beneficios que produzcan de acuerdo a sus aportaciones.

En el Salvador, las sociedades cooperativas agroindustriales, están formadas por personas que tienen intereses

⁵ Monisey, Goerg, "Segundo libro de planeación a largo plazo, Ed Prentice Hall, 3ª. Edición, México 1996

⁶ Cholvis Francisco Diccionario de Contabilidad, Ediciones Leconex, Edición 1977 Pág 429

comunes que llevan a cabo procesos productivos sin contar con los recursos adecuados (técnicos-financieros); por lo que según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), llamado Apoyo a la Agroindustria en su página tres, estos se ven imposibilitados de crear una visión empresarial que los lleve a tener verdadera presencia en el mercado, agregando que el potencial agropecuario del país se ha visto disminuido en los últimos años por la falta de incentivos por parte del estado y de las empresas privadas que afectan directamente a gran parte de este tipo de sociedades.

De acuerdo a información proporcionada por La Dirección General de Estadística y Censos, las Sociedades Agroindustriales legalmente inscritas ascienden a nueve.

5. LEGISLACION DE LAS SOCIEDADES

Las Sociedades en El Salvador, se rigen en su parte legal por el Código de Comercio, el artículo 18 de esta Ley establece la forma que pueden adoptar como sociedades. Por otra parte, el Artículo 24 del mismo Código dice: "Las escrituras de constitución, modificación, disolución y liquidación de sociedades, lo mismo que las certificaciones

de las sentencias ejecutorias que contengan disolución o liquidación judiciales de alguna sociedad, se inscribirán en el Registro de Comercio.⁷ El Código de Comercio no clasifica los distintos tipos de sociedades cooperativas, lo cual permite emplear el capital en cualquier actividad mercantil dando como resultado que los socios sean administradores de capital y la función social se remite a proporcionar trabajo asalariado.

La creación de una Sociedad Cooperativa, requerirá por lo menos de diez socios y funcionarán con sujeción a las normas que expresa el Art.19 de la Ley antes mencionada.

Para las Sociedades Cooperativas, los cambios económicos y políticos que se experimentan a nivel nacional como internacional, deben indicarles la necesidad de ser muy eficientes y eficaces en todos sus giros empresariales; para enfrentar los retos que les impone la globalización, y así poder subsistir en las actividades a las que se dedican, sin olvidarse de los fundamentos sociales que las caracterizan.

⁷ Código de Comercio de la República de El Salvador 1982 Pág 10

**B. GENERALIDADES SOBRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.**

1. ORIGEN Y CONSTITUCION

La historia de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R. L. de C. V. comienza en el año 1992, cuando un grupo de agricultores pertenecientes a cuatro cooperativas ubicadas en las zonas agrícolas de San Juan Opico del Departamento de La Libertad, coordinan esfuerzos con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría Cooperativa (ISEAC); y logran apoyo financiero de las oficinas de la Cooperación Canadiense a través de la Canadian Hunger Foundation (CHF) y el Programa de Reconstrucción Social (PRS), para crear una central de servicios para el pequeño productor.

En abril de 1998 con un capital social de sesenta mil colones, la sociedad cooperativa inicia un proyecto buscando convertir a pequeños agricultores salvadoreños agrupados en la central de servicios, en iniciadores de un negocio que puede llegar a convertirlos en empresarios. Los socios de la central de servicios después de trabajar

coordinadamente por seis años consecutivos y cumpliendo los requisitos que la ley exige, realizaron una asamblea general de representantes el día 24 de abril de 1998 en el local del Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría Cooperativa (ISEAC) constituyéndose como Sociedad Cooperativa Agroindustrial de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, bajo el número 53, Libro 1347, Folios 453/476.

2. ORGANIZACION

De acuerdo a conversaciones, la estructura organizativa esta integrada por la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Gerencia General, Administrativa y el departamento Agroindustrial.

La Asamblea General de Accionistas, está compuesta por cooperativistas y personeros de ISEAC que representan la máxima autoridad dentro de la sociedad. Asimismo la Junta Directiva está formada por un presidente, un tesorero y un secretario; que tienen como función la custodia de fondos, la comercialización, la aprobación de precios y la generación de políticas administrativas.

La Gerencia General, atiende todo tipo de gestión operativa, asignando responsabilidades y deberes a los empleados; dirige y controla las labores acatando las políticas fijadas por la Junta Directiva. La Gerencia Administrativa esta compuesta por un administrador, una secretaria y dos vigilantes, además por un contador externo que da el aval a las operaciones que realiza este departamento. El departamento agroindustrial lo conforma un técnico que asesora a los agricultores en el campo, trabaja de cerca con los productores y proveedores de las diversas cooperativas buscando mejorar la calidad del suministro de la materia prima (chile Tabasco). Cabe mencionar que no posee una estructura orgánica que integre las líneas de autoridad de orden jerárquico como el organigrama.

3. ENTORNO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

En este caso se hace referencia a factores internos y externos que rodean a la Sociedad Cooperativa en las funciones de producción y comercialización, debido a que estas son más vulnerables a los cambios tecnológicos y económicos que cada día son más acelerados, y que hacen

tomar especial atención a las oportunidades y amenazas que estos cambios originan.

a) Producción

La producción industrial es el proceso de transformación de materias primas, que utilizando recursos humanos y materiales la convierten en producto semiprocesado o terminado. El chile Tabasco fresco es la materia prima que procesa la sociedad cooperativa, para convertirla en la pasta de chile Tabasco, producto intermedio de uso industrial que es utilizado por industrias nacionales como materia prima para diversificarla en una variedad de productos alimenticios como la salsa de chile picante (envasada). Esto crea un ambiente favorable para la cooperativa porque tiene la oportunidad de ofrecer este producto a grandes empresas que contribuyen a su existencia en el mercado.

b) Comercialización

La función de comercialización es realizada en la planta procesadora ubicada en San Juan Opico, departamento de la Libertad, según investigaciones realizadas la sociedad

cooperativa no cuenta con una sala de ventas, ni un departamento de comercialización que promocióne el producto, disminuyendo la oportunidad de tener un crecimiento favorable de la pasta de chile Tabasco dentro del mercado y un fortalecimiento en su giro empresarial.

4. IMPORTANCIA

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R. L. de C. V. ha contribuido al mejoramiento económico de pequeños productores agrícolas y cooperativas productoras de chile Tabasco, a través de la adquisición y transformación de este producto para insertarlo en mercados especializados, que de manera individual no podrían realizarlo.

a) Importancia Económica

Su importancia económica radica en que siendo el chile uno de los productos que figuraban en último lugar en las listas de cultivo de las cooperativas, paso a ocupar uno de los primeros lugares de prioridad porque es el principal medio de lograr ingresos a pequeños productores y crear empleos en zonas rurales.

b) Importancia Social

Su importancia social consiste en que contribuye al agrupamiento de las asociaciones, creando empleos modernos y más calificados absorbiendo a la población rural, así como también logra el cambio de mentalidad del agricultor en la producción, logrando su propio desarrollo.

5. RECURSOS

Generalmente en las empresas, la administración de recursos es muy importante ya que permite al empresario utilizar de la mejor forma sus recursos humanos, materiales, y financieros que le permiten lograr los objetivos y metas de la empresa. La Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V. en los últimos años ha incrementado sus operaciones administrando los siguientes recursos.

a) Recursos Humanos

Como recurso humano importante se encuentra el Gerente General y la secretaria, en el área de producción existe personal especializado en procesos agrícolas e industriales.

b) Recursos Materiales

En cuanto a recursos materiales, cuenta con la materia prima necesaria para el proceso de producción y el aprovisionamiento esta asegurado a través de contratos con cooperativistas y productores individuales, además los insumos que se utilizan en el proceso productivo, son encontrados en el mercado local, como la sal y los recipientes entre otros. Posee la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso de industrialización del Chile dentro de sus instalaciones.

c) Recursos Financieros

Los recursos financieros lo constituyen el efectivo que son recursos propios, donaciones y los créditos comerciales que le brindan los proveedores. Para la obtención de los recursos financieros, puede recurrir tanto a fuentes internas como externas. Las fuentes internas la constituyen los beneficios derivados de las operaciones de la empresa, y las fuentes externas lo conforman las donaciones y los créditos comerciales de los proveedores de Materia Prima.

C. MARCO TEORICO DE PLAN DE COMERCIALIZACION ESTRATÉGICO.

1. GENERALIDADES

Cuando se planea hay que realizarlo de una forma estratégica para que los resultados sean óptimos. El presente capítulo define los conceptos de planeación y estrategias, así como la importancia que tienen para que la comercialización sea efectiva en las empresas, porque crea las bases para tomar mejores decisiones en lo que se refiere al producto, al precio, la promoción y la distribución que influyen individual y globalmente en el logro de los objetivos que la organización desea alcanzar.

2. CONCEPTOS

a) PLANEACION

Para el autor José Amaya Guerrero, "La planeación involucra conocer y relacionar una serie de hechos para proyectarse hacia el futuro, seleccionando los mejores procedimientos, programas y políticas con miras a alcanzar el objetivo propuesto".⁸

⁸ "Fundamentos de Mercadotecnia", Imprenta Letras, 2da Edición, El Salvador, Pág 2

En otras palabras la Planeación es anticiparse a conocer una serie de actividades que se realizarán en el futuro, con el objeto de alcanzar los objetivos y metas propuestos. Es un instrumento que se utiliza para emprender una acción, identificando las oportunidades y aprovechándose de ellas para lograr el éxito de la empresa.

b) COMERCIALIZACION

El autor Jerome Mc Carthy, define que comercialización es "un grupo de compradores y vendedores (productores y consumidores) empeñados en negociar las condiciones del intercambio de bienes y servicios, la cual se puede realizar cara a cara, en un mercado específico, se puede realizar de manera indirecta mediante una compleja red de intermediarios que vinculan a los compradores y vendedores que están separados geográficamente."⁹

La comercialización es la actividad, que pretende satisfacer tanto a compradores como vendedores; esta actividad utiliza los canales de distribución más apropiados. Por un lado el comprador desea satisfacción en

⁹ "Comercialización", Editorial El Ateneo, 8ª Edición, Argentina 1987, Pág 13

cuanto a calidad, precio y lugar de los productos; y por otra parte el vendedor debe proponer precios justos, con la mayor calidad y en los lugares deseados por él, procurando su bienestar y el de la sociedad.

c) ESTRATEGIAS

Las estrategias para el autor R. David Fred, "son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales, incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de producción, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de alguna de estas acciones"¹⁰

Para alcanzar los objetivos de una empresa se necesita de un conjunto de decisiones importantes y de una amplia fórmula de estrategias que ayudarán de manera significativa a alcanzar el éxito deseado, en el que se requiere de programas generales de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos.

¹⁰ "La Gerencia Estratégica", Editorial Legis, 3ra Edición, 1990 Pág 10

3. LA COMERCIALIZACION

La comercialización esta encaminada a descubrir y estudiar las necesidades de los consumidores, con el objeto de hacerles llegar un producto o servicio que les satisfaga al mínimo costo para obtener utilidades. Los objetivos buscados por la empresa tiene que hacerse recordando el compromiso que esta tiene en todos los aspectos con la sociedad a que pertenece. Toda empresa reconoce la importancia que tienen los clientes, pero hay muchos productos que salen al mercado sin haber sido estudiadas las necesidades y preferencias del consumidor, es por eso que muchas empresas que creen tener posibilidades de progresar en corto período fracasan.

La comercialización en el seno de las empresas orientadas hacia la misma consiste en brindar una fuerza integradora, que orienta y destaca los esfuerzos de la empresa en la satisfacción del cliente con el objeto de obtener ganancias. "Se refiere a las actividades que ayudan a llevar los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor"¹¹

¹¹ Junior Achievement, "Manual de la Compañía", Colorado 1996, Pág 38

Se deduce que la comercialización consiste en una planificación, ejecución y control de carácter continuo en el que se deben estudiar de manera constante el ambiente, buscando oportunidades atractivas para satisfacer al cliente que es el punto focal de la comercialización, debiendo planificar continuamente algunas estrategias.

4. IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACION

La comercialización o marketing es una actividad que se ejerce en cualquier economía, contribuyendo a mejorar la posición de la empresa en mercados que evolucionan rápidamente, donde las personas demandan productos con mayor calidad, precios, variedad o diferentes opciones, creándose mercados con gran competencia pretendiendo satisfacer los gustos de los consumidores, de manera que para no perder ventajas en el cual se opera permite crear estrategias y políticas adecuadas de comercialización para ganar mercados. La comercialización facilita la determinación de cantidades, precios adecuados y estable volumen de oferta y demanda, logrando de esta manera obtener mayores utilidades al producir lo que puede venderse.

5. FUNCIONES DE COMERCIALIZACION

La comercialización involucra productores, consumidores y especialistas en comercialización que llevan a cabo "funciones comerciales como: compra, venta, almacenamiento, estandarización y clasificación, financiamiento y toma de riesgos"¹²; agrupadas de la siguiente manera:

a) Funciones de Intercambio

Involucra la compra y venta en el proceso de intercambio, la compra se orienta hacia la búsqueda y la evaluación de productos y servicio, en cuanto la venta es el proceso donde se establece una relación dinámica con el cliente e implica la promoción del producto que por su naturaleza puede realizarse como venta industrial, comercial e individual.

b) Funciones de Distribución Física

Toma en cuenta las funciones de transporte y almacenamiento; actividades fundamentales para el manejo y movimiento de bienes.

¹² Ob Cit 8, Amaya Guerra, José, Pág 20

i) Transporte: Es el medio para movilizar más rápido los productos desde su punto de origen hasta el lugar de consumo. Con el transporte se da una mayor diversificación de productos disponibles en los mercados ya que facilita la movilización.

ii) Almacenamiento: Los productos se acomodan en instalaciones y condiciones adecuadas desde su finalización en la producción hasta su consumo a través de la venta.

c) Funciones de Facilitación

Involucra las funciones de financiación, toma de riesgos y la información de mercados; todas estas ayudan para la realización de los grupos de funciones antes mencionadas.

i) Financiación: Provee el dinero y el crédito necesario para fabricar, transportar, almacenar, promover, vender y comprar productos.

ii) Toma de riesgos: Inherente al proceso de comercialización porque la empresa no puede estar segura de que los clientes quieran comprar los productos.

iii) Información de Mercados: Implica la recopilación, el análisis y la difusión de la información necesaria para

planificar, poner en practica y controlar las actividades de comercialización.

6. PLAN DE COMERCIALIZACION ESTRATEGICO

La planificación que se realiza en la comercialización se constituye por el análisis de oportunidades y el desarrollo de estrategias de comercialización; adecuando los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercado con miras a alcanzar las metas propuestas para el futuro. El plan de comercialización deberá responder a preguntas acerca de ¿Quienes son los clientes actuales y potenciales?, ¿Qué quieren?, ¿Cuanto se les puede ofrecer?, ¿Dónde se les venderá? y a ¿Qué precio?. Para esto se debe tomar en cuenta un proceso que permita diseñar un buen plan de comercialización estratégico.

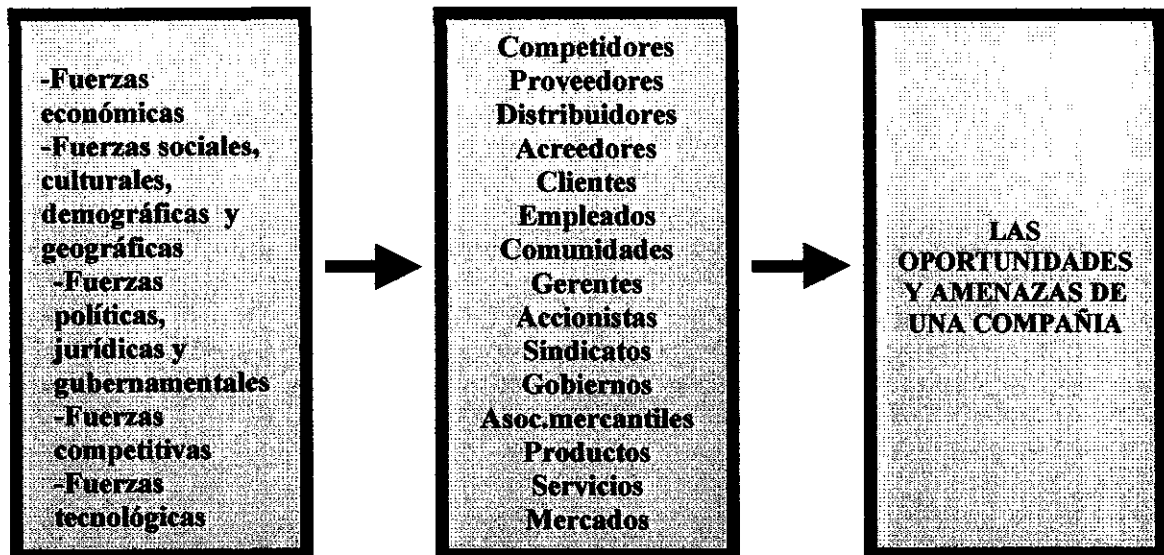
a) ANALISIS DE OPORTUNIDADES

El análisis de oportunidades consiste en una evaluación del ambiente de mercado, del cual busca descubrir sus impactos, tendencias y oportunidades, actividad que diagnostica e interpreta atributos y cambios ambientales que sirve de advertencia a las empresas sobre los riesgos y amenazas

potenciales y como sistema de valorización para que se percaten de los beneficios asociados en cuanto a oportunidades. Esta evaluación proporciona un cimiento bien construido para la planificación y formulación de estrategias, que fortalecerán la posición de la empresa. La siguiente figura representa gráficamente los factores que pueden ser evaluados en la búsqueda de oportunidades:

Cuadro No. 1

Relaciones entre una Empresa y el Análisis de Oportunidades



Fuente: Fred R. David, "La Gerencia Estratégica" pág. 99

A continuación se explican brevemente las fuerzas ambientales que pueden analizarse en la elaboración de un plan de comercialización estratégico.

i) Fuerzas demográficas: Sirven para tener información de la estructura demográfica que tiene el mercado en los cambios referentes a la edad, sexo, estudios, composición familiar, etc.

ii) Fuerzas económicas: Determinan como una sociedad asigna sus escasos recursos; se debe entender como el poder

adquisitivo de las personas o consecuencia del ingreso real, de los precios, ahorros y disponibilidad de crédito.

iii) Fuerzas Tecnológicas: Es muy importante para las empresas, ya que una nueva tecnología puede hacer que aumente la producción, bajen los costos y que la calidad de los productos y servicios se incremente.

iv) Fuerzas políticas: Se refiere al ambiente compuesto por oficinas gubernamentales y leyes que ejercen influencia sobre las empresas regulando su actividad económica mediante el cumplimiento de los mismos, cambios políticos que de alguna manera afectan.

v) Fuerzas sociales y culturales: Son las actitudes hacia la salud y la nutrición, la necesidad de autoexpresión, intereses ecológicos y seguridad del producto, las costumbres de compra, consumo y forma de adquisición de bienes.

vi) Fuerzas competitivas: Significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas competidoras; es decir conocer como son los competidores y sobre todo su forma de accionar.

vii) Fuerzas naturales: En este tipo de fuerzas, se consideran las amenazas y oportunidades del ambiente natural, como son los cambios climatológicos y desastres naturales.

b) DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION

Al identificar las oportunidades posibles, permite que la empresa selecciona su mercado objetivo y trata de ofrecerle una mezcla comercial, desarrollando de esta manera estrategias para el diseño de un plan.

i) Mercado Objetivo

"Se concentra en algunos clientes que sirven como objetivo, con miras a desarrollar un conglomerado de comercialización más satisfactorio y rentable que brinde a la empresa una ventaja diferencial sobre sus competidores"¹³, es decir que representa para la empresa la oportunidad de ofrecer una mezcla comercial que satisfaga las necesidades de los clientes que son potenciales de acuerdo a criterios de segmentación del mercado que puede ser entre consumidores finales, comerciales e industriales; con el propósito de obtener ventaja competitiva y obtener ganancias.

¹³ Ob Cit 9, Jerome Mc Carthy, Pág 35

ii) Mezcla Comercial

"Es el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta"¹⁴ y alcanzar un posicionamiento. Entre estas se encuentra el Producto, Plaza, Promoción y el precio; elementos que deberán satisfacer las necesidades de los clientes, para cumplir con los objetivos propuestos.

- Posicionamiento

Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los que integran el mercado objetivo.

- Producto

El producto puede entenderse como todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y puede satisfacer una necesidad o un deseo incluyendo objetos materiales, servicios, personas, lugares, organización e ideas.

Los productos incluyen técnicas que dan a conocer las cualidades y atributos que demanda un mercado determinado y

¹⁴ Phillip, Kotler, "Mercadotecnia", Editorial Prentice may, México, Pág 36

es mediante su ofrecimiento que se pretende satisfacer gustos, deseos, necesidades y preferencias; considerando para ello el beneficio que esta brindando al cliente, lo cual puede determinarse a través de la identificación de sus necesidades, plasmadas en el bien intangible y los servicios adicionales que hagan sentir al cliente, que la empresa se identifica con él y se preocupa por brindarle lo mejor.

- **Clasificación de los Productos**

Los productos se clasifican en bienes de consumo y bienes industriales, donde los bienes de consumo son los que adquiere el consumidor final que comprende bienes duraderos y no duraderos y los bienes industriales son aquellos que su uso esta orientado a la producción y no al consumidor final, estos a su vez se clasifican por la forma como entran al proceso de producción y por su costo.

- **Estrategia de línea de producto**

Primero se establecen los objetivos del producto, éstos se centran en una o varias de las cinco áreas siguientes:

a) Desarrollo de nuevos productos, b) desarrollo de extensión de líneas para las marcas actuales, c) desarrollo de nuevos usos de los productos actuales, d) mejoramiento del producto, f) descubrimiento de formas más eficientes de elaborar el producto en el caso de fabricantes o de adquirirlo en el caso de los detallistas.

- **Marca**

Es el nombre, término, símbolo, diseño y combinación de estos, cuya intención es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia. Debe considerarse que la marca será corta, recordable, simple, fácil de deletrear, leer y reconocer.

- **Empaque**

Es la cara del producto, hace llegar mensajes con líneas, colores y formas, ayudan a destacar la personalidad del producto.

- **Plaza**

La plaza, es considerada como el sitio donde se desarrollan los canales de distribución, permitiendo desarrollar todo

tipo de transacciones a través de una "secuencia de actividades de comercialización, desde el producto hasta el usuario o consumidor final, incluyendo cualquier cantidad de intermediarios."¹⁵ Los canales de distribución están formados por un conjunto de empresas e individuos que facilitan el desplazamiento de los productos desde el centro de producción hasta el consumidor final. Para que los productos sean colocados con mayor eficiencia y a un mínimo de costo se vuelve necesario hacer uso de los canales de distribución que facilitan el intercambio, realizando funciones claves como la información, promoción, contacto, adaptación, negociación, distribución física, financiamiento y aceptación de riesgos.

Para los artículos de consumo, el canal tradicional es fabricante-mayorista-minorista-consumidor, pero para la producción industrial el canal más usado es directamente del Fabricante al usuario, es decir que se clasifican según el número de intermediarios que contribuyen a acercar el producto al comprador final.

- **Promoción**

" Es el conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto (ofertas, descuentos de precios, presentación, etc.)"¹⁶ Para el autor William J. Stanton, en el desarrollo de la promoción, se necesitan "estrategias que combinen los métodos individuales como la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas en la empresa"¹⁷, debiendo tomar decisiones estratégicas sobre cada método, de manera que los consumidores estén informados de la existencia del producto para que puedan comprarlo.

- **Publicidad:** Es cualquier forma pagada de presentación, que no sea personal, de promociones, de ideas, bienes y servicio por parte de un patrocinio conocido.
- **Venta Personal:** Es una presentación oral en una conversación con uno o varios compradores posibles con el propósito de realizar ventas.

¹⁶ Rosenberg, J M, "Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Centrum España, Pág 334

¹⁷ J Stanton William "Fundamentos de Marketing", Editorial Mc Graw Hill, 10ª Edición México 1996 Pág 85

- **Promociones de Venta:** Son los incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de su producto o servicio.
- **Relaciones Publicas:** Se deben establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de una empresa, derivándose de ello una publicidad favorable, que crea una buena imagen corporativa, manejando o desviando los rumores, los cuentos y hechos desfavorables.

En conclusión se puede decir que la promoción es la variable mercadológica que tiene como función principal recordar, persuadir e informar a los consumidores sobre los productos o servicios que la empresa ofrece, con el objeto de incrementar la demanda de los mismos.

- **Precio**

" Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio."¹⁸ Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto

o servicio que le proporciona la necesidad que busca y desea.

Los productos y servicios que se ofrecen en el mercado son adquiridos a diferentes precios los que reflejan el valor monetario de los mismos. El precio, como parte de la mezcla comercial, de las decisiones que se tomen en cuanto a su fijación debe guardar relación con la forma de operar del resto de la mezcla, a fin de obtener resultado satisfactorios orientados a lograr los objetivos establecidos.

Para el autor Phillip Kotler, existen varios enfoques que las empresas utilizan para fijar los precios, estos pueden ser "en base al costo, en base a la demanda y en base a la competencia"¹⁹.

- **En base al Costo:** Los costos representan la base para que la empresa establezca el precio; es decir el precio debe cubrir todos los costos de la producción y venta del producto más un porcentaje de utilidad.

¹⁹ Ob Cit 14 Pág 430

- **En base a la demanda** : El precio es fijado basándose en criterios sobre la intensidad de la demanda respecto al bien que se produce o comercializa. El precio se fija de acuerdo a los que el cliente esta dispuesto a pagar, situación que se relaciona mucho con aquellos donde varía la demanda por temporadas.
- **En base a la competencia:** La empresa se basa principalmente, en los precios de la competencia, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda. La empresa puede cargar un precio, más o menos, igual el de sus principales competidores.

c) PROCESO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACION ESTRATEGICO

El proceso del plan de comercialización, debe hacerse de acuerdo al medio en que funciona la empresa, a través de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que indiquen las posibilidades que dicho medio le ofrece para alcanzar su desarrollo. Este proceso permite que la empresa establezca las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y metas, así como los recursos necesarios con los que deberá

contar para desarrollar dichas actividades. De acuerdo al autor David Fred R., "Este proceso comienza por descubrir cual es la visión y misión de la empresa, seguida del establecimiento de objetivos, estrategias, metas, políticas, recursos, presupuestos y el control, que se establecerán de acuerdo a un análisis del sector que rodea a la empresa".²⁰

i) VISION

La empresa debe tener una visión clara y realista de lo que quiere ser en el futuro, define el destino, los esfuerzos y recursos de ésta. Esta imagen o visión marca la ruta y dirección que guía a la empresa.

ii) MISION

La misión permite definir el negocio en el que se encuentra, la razón que tiene la empresa para existir; es una declaración concisa, de en qué negocio se está o se quiere estar durante el período de planeamiento y establece una premisa filosófica de la organización en donde se incluye los valores, preceptos y obligaciones de ésta.

²⁰ Ob Cit 10, La Gerencia Estratégica, Pág 18

iii) OBJETIVOS

Requiere la determinación de objetivos, los cuales son una expresión de los resultados deseados para un período dado, declaraciones cualitativas de las aspiraciones de un estado futuro deseado por una persona, empresa o sector.

iv) ESTRATEGIAS

Son los cursos de acción por los cuales se lograrán los objetivos, la base para la toma de decisiones que asigne los recursos de la organización en la búsqueda de los objetivos deseados.

v) METAS

Es el punto de referencia o aspiraciones que la empresa debe lograr, con el deseo de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo, representando la base para la utilización de los recursos de la empresa.

vi) POLITICAS

Es necesario el establecimiento de políticas porque definen la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, son declaraciones generales que guían y canalizan el pensamiento, las decisiones y las acciones de la administración hacia el logro de los objetivos de la organización.

vii) ASIGNACION DE RECURSOS

Formuladas y aprobadas las metas y políticas por parte de la Gerencia, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe de realizarse de acuerdo a las prioridades que se fijan en las metas aprobadas; todas las empresas disponen por lo menos de cuatro tipo de recursos que se pueden utilizar para el logro de las metas deseadas: Recursos Financieros, Humanos, Materiales y Tecnológicos.

viii) PRESUPUESTOS

El presupuesto permite conocer en forma anticipada y detallada los desembolsos e inversiones que se llevarán a cabo para cumplir con las actividades establecidas encaminadas al logro de los objetivos. Con la aplicación del presupuesto se obtiene una mejor planificación y control de actividades, y que se orienta en función de lo proyectado que se integra en el plan, esto permite a la empresa evitarse riesgos e incertidumbres.

ix) CONTROL

La puesta en marcha del plan de comercialización por parte de la empresa, involucra también las estrategias de evaluaciones constantes al desempeño del plan con el objeto de que las actividades que se están realizando vayan en

función de las metas y normas planificadas. Esto ayuda a que se tomen las medidas correctivas necesarias cuando se presentan variaciones a fin de elaborar una retroalimentación favorable a la empresa.

x) ANALISIS FODA

Además, el Plan de comercialización debe incluir un análisis FODA, en el que las fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y amenazas son externas, que de su confrontación surgen las estrategias ofensivas, defensivas, de orientación y supervivencia, aspectos de gran importancia que influyen en la elaboración del plan.

MATRIZ FODA

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

FUENTE: Gracia Lemus, Joaquín, "Misión, Visión y Estrategia"

- **FORTALEZAS**

Las fortalezas constituyen las características que aumentan la efectividad de la organización.

- **DEBILIDADES**

Las debilidades están constituidas por todas aquellas características que limitan e inhiben la efectividad de la empresa.

- **OPORTUNIDADES**

En cuanto a las oportunidades, se encuentran formadas por todos aquellos mercados, productos, servicios o áreas de actividades que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones, ofrecen una significativa posibilidad de crecimiento rentable.

- **AMENAZAS**

En tanto que las amenazas son áreas que representan un gran obstáculo para un crecimiento rentable de la empresa.

d) ANALISIS DEL SECTOR

El análisis del sector debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. El objeto de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que afronta una empresa, a través de la recolección de información y evaluación del medio que rodea la empresa.

Si no se toman en cuenta las fuerzas ambientales estas pueden afectar el tipo de producto manufacturado, la segmentación del mercado, las clases de servicios ofrecidos y las alternativas de la empresa con respecto a comprar o vender. Dentro del contexto del análisis del sector se le da mayor importancia a las fuerzas competitivas, porque es la unidad objeto de estudio, donde el objetivo es encontrar una posición desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas que influyan en ellas para cambiar a su favor.

e) ESQUEMA DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

El estudio de las fuerzas competitivas es " La colección y el análisis de datos para establecer la relación de la empresa con sus competidores"²¹ Teniendo una perfecta comprensión de la estructura y los cambios en el ambiente. Las fuerzas competitivas permiten evaluar la capacidad de otras empresas ayudando a crear estrategias en la selección de mercados y posicionamiento favorable de los productos de una empresa, necesitando para ello información relacionada con "la amenaza de nuevas incorporaciones o barreras de entradas, la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

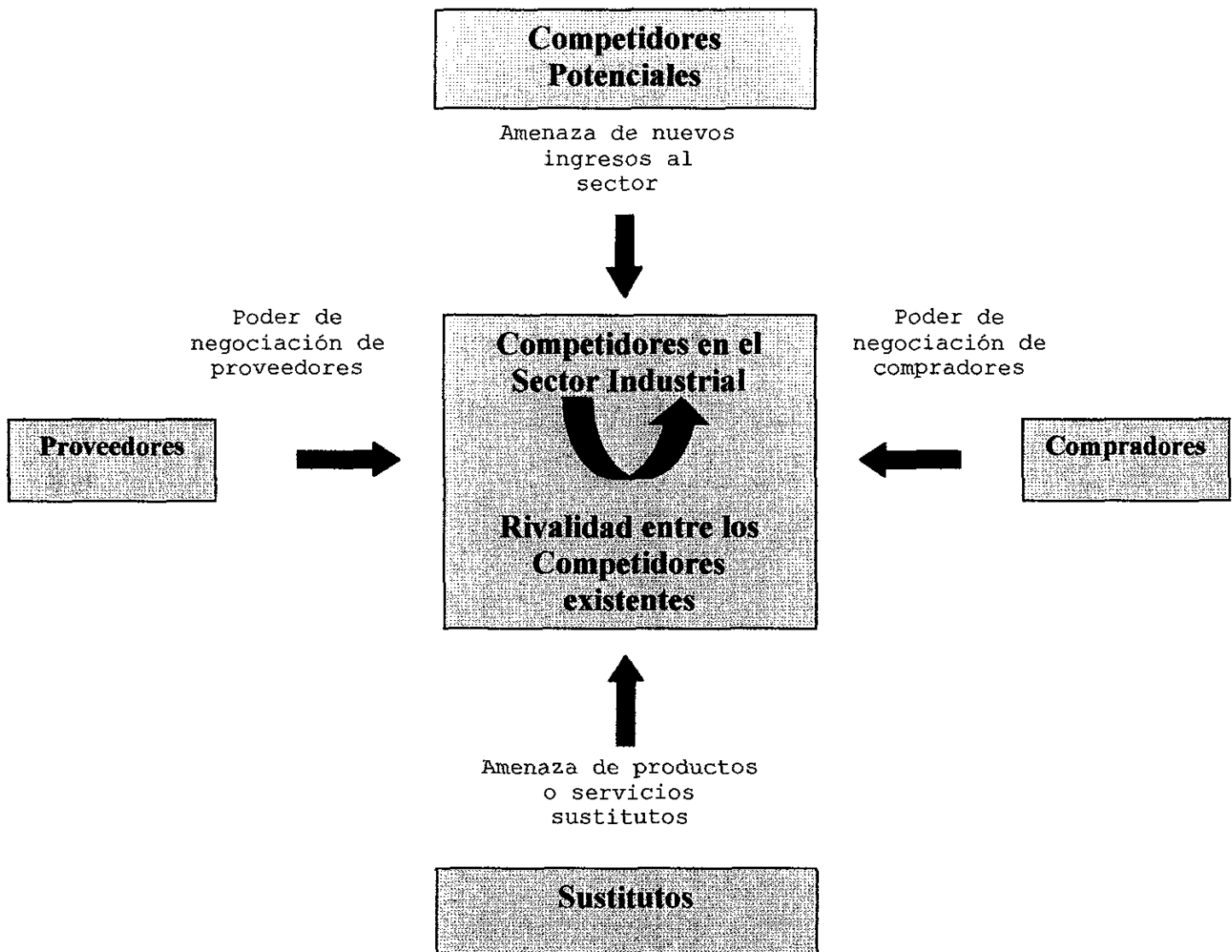
La intensidad de estas fuerzas varían de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, ya que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La

²¹ Guildman, Joseph, y otros, "Gerencia de Marketing", Editorial MacGraw Hill, 6ª Edición Pág 95

siguiente figura representa gráficamente el esquema de las fuerzas competitivas.

Figura No. 1

Esquema de las Fuerzas Competitivas



Fuente Michael Porter "Estrategia Competitiva", 24a reimpresión, Editorial Continental S A C V, México 1997 Pág 24

i. Barreras de Entrada

La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial de obtención del sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la altura de las barreras de entrada, como lo son grandes requerimientos de inversión, legislaciones gubernamentales, altos impuestos, lealtad de marca, economías de escala, la necesidad de penetrar en los canales de distribución, entre otros.

ii. Intensidad de Rivalidad

La rivalidad entre los competidores existentes, la feroz rivalidad erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de venta y promoción, investigación y desarrollo) a la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes.

La competencia es intensa y los negocios tiene que identificar o desarrollar ventajas competitivas para prosperar y a veces para sobrevivir, por lo que un Plan de Comercialización Estratégico sólido debe incluir un

análisis explícito de los competidores actuales y potenciales que podrían afectar a la Sociedad Cooperativa Agroindustrial, de esta manera el análisis debe superar la etapa de guardar recortes del periódico sobre los competidores y de analizar sus estados financieros, para pasar a entender la lógica de la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

iii. Proveedores

Es de vital importancia determinar el poder de negociación de los proveedores el cual se determina en gran medida por el número de proveedores y su grado de especialización. Ante menos proveedores, el poder de negociación es mayor y viceversa, tienen poder de negociación sobre las condiciones del producto, el precio, condiciones de pago, tiempo de entrega y lugares de distribución entre otros.

iv. Clientes

El poder de negociación del comprador está en función del número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa que depende de la voluntad de un solo comprador y el hecho de si un producto constituye una parte

significativa de los propios costos del comprador, lo que crea una especial sensibilidad al precio.

v. Productos Sustitutos

La presencia de productos sustitutos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación.

f) TIPOS DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION

En la elaboración de un plan a largo plazo, se ha definido que se deben considerar las fuerzas y los factores ambientales que afectan a la organización, y las estrategias que contribuyen a alcanzar los objetivos deseados. Por esta razón se presentan las siguientes estrategias de comercialización que preparan el escenario en el que se puede decidir y desarrollar de la mejor manera un plan de comercialización estratégico.

i) ESTRATEGIAS GENERICAS

La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían divididos si existe más de un objetivo primario.

Generalmente las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial, significa que todas las empresas puede obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptados en un sentido absoluto.

El autor Michael Porter en su obra "Estrategia Competitiva"²² menciona que al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas hay tres estrategias genéricas de éxito potencial; las cuales son: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Enfoque o Alta Segmentación, que para su comprensión se explican a continuación:

- Liderazgo General en Costos

Consiste en lograr liderazgo total en costos en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a un objetivo básico. Lo importante de esta estrategia es que para lograr el liderazgo en costos requiere de fuertes inversiones en construcciones e instalaciones con capacidad

²² "Estrategia Competitiva", Editorial Continental, 24ª impresión, México 1997 Pág 56

de producir grandes volúmenes con eficiencia, empeño en la reducción de costos y un control minucioso de los mismos.

- Diferenciación

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa cuando algo que se ha percibido en el mercado como "único", selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes.

Dentro de las características que identifica a la estrategia de diferenciación podemos mencionar:

- Es viable para lograr mayores rendimientos
- Produce márgenes más elevados para tratar con poder a los proveedores.

- Enfoque o Alta Segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores, en particular en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir su estrecho objetivo estratégico con mas efectividad o eficacia que los competidores.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial.

Tal como se ha visto en el contexto de liderazgo de costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

Las estrategias de enfoque o alta segmentación siempre implican ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

ii) ESTRATEGIAS ESPECIFICAS

- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez analizadas las estrategias genéricas deben definirse estrategias de crecimiento, llamados también de acción. Son varias las maneras en que una organización puede elaborar un negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales, o nuevas áreas geográficas. Se clasifican de la siguiente manera:

* **Crecimiento Intensivo**

De acuerdo al autor Fred David, en su obra "La Gerencia Estratégica" esta estrategia incluye" un aumento en el número de vendedores, ofrecimiento amplio de artículos de promoción de ventas o incrementos en las fuerzas publicitarias"²³. Esta estrategia se usa con gran frecuencia por si sola y también junto con otras, dentro de los cuales podemos mencionar: Penetración en el mercado, Desarrollo del Producto y Expansión Geográfica.

Para comprender mejor la conceptualización de cada una de las estrategias antes mencionadas, se detallan a continuación.

Penetración en el mercado: La expresión penetración del mercado se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing a través del aumento en publicidad a distribución) o con la reducción de precios.

²³ "La Gerencia Estratégica", 3ª Edición, Colombia, 1990 Pág 66

Desarrollo del producto: Las estrategias de desarrollo del producto implican la creación de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de: Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, Compensar nuevas ofertas competitivas, Tomar ventajas de la nueva tecnología y satisfacer las necesidades de segmentos de mercados específicos.

Expansión Geográfica: La expansión geográfica representa una forma importante de desarrollar un mercado, llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, a cualquier lado, a la calle siguiente o al otro lado del mundo. Cuando ello involucra también la estrategia de racionalización geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes a esto se le suele llamar " Estrategia Global",

*** Crecimiento Integrativo**

Este tipo de estrategia identifica las oportunidades, integrando otras partes de la mercadotecnia fortaleciéndola y haciéndola más independiente. Puede darse de la siguiente forma:

Integración hacia delante: Consiste en ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás: Consiste en buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.

Integración Horizontal: Consiste en buscar la propiedad o mayor control de los competidores.

*** Crecimiento por Diversificación**

Una estrategia que involucra nuevos productos y nuevos mercados se denomina diversificación. Este tipo de estrategias se puede definir en:

- Diversificación concéntrica que consiste en añadir nuevos productos pero relacionados.
- Diversificación de conglomerados consiste en añadir nuevos productos no relacionados.
- Diversificación horizontal que consiste en añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE COMERCIALIZACION

"Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategias"²⁴. Por esa razón las nociones de estrategias y competencia están íntimamente ligadas entre sí. Toda estrategia guarda relación con la competencia; por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

Considerando lo anterior las empresas deben aprovechar las oportunidades de mercado para que sus productos tengan aceptación y permanezcan en la mente de los consumidores.

"Analizar la competencia es identificar los principales competidores de una empresa"²⁵, que de un análisis de la industria y del mercado. La empresa debe reunir información sobre los objetivos, las estrategias, las fortalezas, debilidades y patrones de reacción de los competidores. Por otra parte las estrategias competitivas de comercialización se clasifican en cuatro categorías que son:

²⁴ Sallanave, Jean-Paul, "Gerencia y Planeación Estratégica", 2da Edición bolsillo, Editorial Norma, Colombia Pág 112

²⁵ Hillip, Kotle, "Mercadotecnia", 10ª Edición, Editorial Prentice may, México 1996, Pág 715

* Estrategias de Líder de Mercado

En esta estrategia, una empresa promueve o le asigna un precio en forma muy agresiva a un determinado producto con la expectativa de que los clientes también compren productos o servicios complementarios, además debe adoptar posiciones efectuando acciones de protección y resistencia. Las empresas líder quieren seguir siendo número uno en el mercado que dominan, es así como deben de adoptar las posiciones siguientes:

Aumentar el mercado total: Casi siempre es la empresa líder la que sale ganando más cuando expande y diversifica sus productos en el mercado.

Proteger su participación presente en el mercado: Las empresas deben de utilizar métodos de protección de manera defensiva y ofensiva ante los competidores.

Expandir su participación en el mercado: Así como trata de ampliar el tamaño total del mercado, la empresa también debe proteger, en forma constante sus negocios existentes en contra de los ataques de la competencia.

*** Estrategia del Retador:**

Este tipo de estrategia se identifica porque a medida que crecen las empresas pueden adoptar una de dos estrategias competitivas, pueden atacar al líder y otros competidores con una oferta agresiva para conseguir una parte mayor del mercado.

La retadora del mercado primero tiene que definir el objetivo de su estrategia en la mayoría de empresas que retará en el mercado, pretendiendo incrementar su rentabilidad aumentando su participación en el mercado.

*** Estrategia Seguidora del Mercado**

Muchas empresas que buscan un liderazgo en el mercado no provocan ni se enfrentan al líder, si no que simplemente tratan de sacar muchas ventajas.

Las empresas líderes del mercado suelen sufragar enormes gastos por concepto de desarrollo de nuevos productos y mercados nuevos, expansión de los canales de distribución, educar al mercado, etc. La seguidora del mercado por otra

parte, puede sacar provecho de la experiencia de líder y copiar o mejorar los productos y los programas.

*** Estrategia de Nicho de Mercado**

Las empresas que ocupan un nicho en el mercado es pequeña y abarca una parte del mercado que seguramente no atraen a los mercados grandes. Otro aspecto importante que señalar es el hecho de que la parte central de los nichos, está en la especialización; la cual se debe establecer con base en el mercado, el cliente, el producto o la mezcla de mercadotecnia.

En momentos que la empresa se encuentra en el umbral de cambios significativos, es donde se vuelve clave tener un claro conocimiento de lo que se quiere lograr en un mediano plazo. Un plan de comercialización estratégico permitirá potenciar la aclaración del camino a seguir para incrementar un poco más la certidumbre del éxito empresarial.

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., debe desarrollar su plan de comercialización estratégico en

un afán de unificar esfuerzos, para ubicarse en el marco contextual existente; así como en la elaboración, ejecución y evaluación de planes operativos dirigida a la comercialización.

Como todo plan de comercialización estratégico, en su proceso de elaboración debe considerar la fase de diagnóstico para descubrir la definición del negocio en el que se encuentra, un análisis FODA que identifique su capacidad, un estudio de mercado de los clientes actuales y potenciales, la valoración de una estructura orgánica de la empresa y otros aspectos de importancia.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA COMERCIALIZACION DE PASTA DE CHILE TABASCO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.

A- INVESTIGACION DE CAMPO

1- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

a- Objetivo General

Recopilar y analizar la información necesaria acerca de las expectativas de consumo del mercado de la pasta de Chile Tabasco, para el diseño de un plan de comercialización que involucre todas aquellas estrategias que ayuden a motivar, inducir y controlar el crecimiento de las operaciones de la empresa en el mercado industrial.

b- Objetivos Específicos

i) Conocer el mercado objetivo hacia el cual se va a vender el producto para definir específicamente el perfil de los consumidores y así satisfacer las necesidades y

expectativas de los clientes actuales y potenciales de la pasta de Chile Tabasco.

ii) Conocer la opinión que poseen los clientes acerca de la pasta de Chile Tabasco, para identificar la calidad, el precio y otros servicios que prefieren para ofrecerle una mejor atención.

iii) Definir la situación interna de la organización para identificar las fortalezas que pueden potenciarse y las debilidades que puedan eliminarse específicamente en el área de comercialización y así crear las estrategias que contribuyan al crecimiento de la pasta de Chile Tabasco.

iv) Describir las oportunidades y amenazas del mercado actual para aprovechar las fortalezas y superar debilidades.

2- IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Será de mucho beneficio para la Sociedad Cooperativa contar con un Plan de Comercialización Estratégico, porque permitirá desarrollarse y competir en el mercado para el crecimiento de la pasta de Chile Tabasco, por lo que tendrán una visión a futuro para comercializar sus productos, lo que implica aumentar la producción y las

ventas mejorando de esta manera los ingresos de muchas familias de pequeños agricultores que son los que cultivan y abastecen a la Sociedad Cooperativa de Chile Tabasco.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Método de la Investigación

Con el propósito de llevar a cabo la investigación para el diseño de un Plan de Comercialización Estratégico de la Pasta de Chile Tabasco, fue necesario aplicar el método científico, el cual se llevó en forma cuidadosa y precavida, para presentar un estudio sistemático y objetivo. En el desarrollo de la investigación se utilizó la deducción para relacionar, explicar y sintetizar la información generada.

b) Instrumentos y Técnicas

En el trabajo de investigación de campo se utilizaron instrumentos y técnicas para recopilar la información, ya que ambos elementos se relacionan entre si.

i- LA ENTREVISTA

La entrevista se realizó en forma personal por medio de preguntas estructuradas a cada uno de los socios de la Junta Directiva, y a empleados de nivel ejecutivo, para detectar las fortalezas y debilidades internas de la Sociedad Cooperativa. La estructura de la entrevista dirigida contenía preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, enfocadas a obtener información respecto a datos generales del entrevistado, la organización, comercialización, el sector y entorno.

ii- ENCUESTA POR CUESTIONARIO

Esta consistió en recolectar información por medio de un cuestionario dirigido a clientes actuales y potenciales que tiene la Sociedad Cooperativa. El cuestionario poseía una breve introducción con 18 preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, cuyos datos generales tenían el objetivo de conocer el perfil de los clientes, acerca del cargo de las personas que deciden sobre las compras de materia prima, antigüedad de la empresa, ubicación geográfica y productos que elaboran. Los datos de contenido estaban orientados a conocer las condiciones actuales del mercado industrial de la pasta de chile Tabasco,

información importante que sirvió de base para la elaboración del plan de comercialización estratégico.

iii- TALLER

Se utilizó para efectos de obtener información interna de la empresa y consistió en reunir a los empleados de la Sociedad Cooperativa, en el que asistieron un número de cinco, con el objeto de conocer las opiniones y puntos de vista de cada uno de los asistentes, para detectar aspectos referentes a la organización y comercialización. De esta manera se logro realizar un análisis FODA. (Anexo III)

c) Fuentes de Recolección de Información.

Para recopilar la información se utilizaron las siguientes fuentes:

i- Investigación Primaria

Los datos primarios utilizados para la presente investigación de campo fueron obtenidos a través de los directivos y empleados de la Sociedad Cooperativa, así como sus clientes actuales y potenciales (cuadro No.3). El criterio para identificar los clientes actuales fue determinado por entrevistas dirigidas a directivos y empleados de la Sociedad y para identificar a los clientes

potenciales se recurrió a la guía telefónica y visitar supermercados para conocer acerca de los productores de salsas de chile envasado.

La información de los clientes actuales y potenciales, se obtuvo a través del contacto con fabricantes de salsas de chile y comerciantes, a los cuales se les pasó una encuesta donde respondieron a una serie de preguntas (Anexo I), que además permitió conocer la posición actual que tienen los competidores. Estas se llevaron a cabo por visitas efectuadas en las empresas que están ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, en el Departamento de la Libertad y Sonsonate.

La información recolectada de los directivos fue obtenida a través de una guía de entrevista (Anexo II); la que se realizó en sus instalaciones. Para recolectar la información de los empleados se llevo acabo un taller, cuyo propósito fue el de hacer un análisis FODA, enfocado a la comercialización.

CUADRO No.2**Lista de Clientes actuales y potenciales**

ACTUALES	POTENCIALES
Mc Cormick	Abeco (Conservas Cuscatlán)
Import Color	El Negrito
Droguería Hermel	Productos Magdaly
Mercado la Tiendona (1 Tienda)	Productos Jalisco
	El Castaño

Fuente: Realizado por el grupo de trabajo.
Según información obtenida.

ii- Investigación Secundaria.

En la investigación bibliográfica, se obtuvo la información secundaria que contribuyó a sustentar teóricamente el contenido de la investigación. Se utilizaron fuentes de información como libros, tesis, folletos de seminarios y suplementos de periódicos, que tenían relación con el tema de investigación, así como otros documentos que permitieron dar una guía para llevar a cabo la investigación.

d) Tipo de Investigación

La tipología empleada en el trabajo de investigación fue descriptiva, ya que se describen situaciones y eventos; es decir como es y se manifiestan determinados fenómenos, buscando especificar las propiedades importantes de los clientes, competencia y organización de la Sociedad Cooperativa o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir, por lo que se selecciona una serie de elementos y se miden cada uno de ellos independientemente, llegando a describir lo que se investiga.

e) Tipo de Diseño de Investigación

Se utilizó el diseño de investigación no experimental porque se investigaron clientes, competencia y empleados de la Sociedad Cooperativa tal y como se encontraban en su contexto natural; para después analizarlos. Este tipo de diseño de investigación fue empleado porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, observando situaciones ya existentes, estudiadas en su ambiente natural o real.

f) Tipo de Diseño de Investigación no Experimental

El tipo de diseño de investigación no experimental que se utilizó fue el transeccional o transversal, porque permitió recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único, para analizar la situación de las variables e interrelacionarlas en un momento dado.

g) Tipo de Diseño Transeccional ó Transversal

El diseño transeccional utilizado es el correlacional/causal porque permite describir relaciones entre dos o más variables en un momento dado, siendo una descripción pero no de variables individuales sino de sus relaciones.

h) Determinación del Universo

La investigación se realizó a nivel nacional, cubriéndose los departamentos de San Salvador, La Libertad y Sonsonate donde se ubican productores industriales que consumen Pasta de Chile. Para la realización del presente trabajo se tomó cuatro áreas para el análisis, de acuerdo a las necesidades de información, los cuales fueron los productores existentes de Pasta de Chile, clientes actuales, clientes

potenciales, personal y ejecutivos de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V.

i- Productores existentes de Pasta de Chile

En el área investigada se identificaron tres productores que fabricaban Pasta de Chile Tabasco, el cual se determina que son la principal competencia que tiene a nivel nacional la Sociedad Cooperativa (pregunta No.27 Anexo II). Por otra parte existen competidores extranjeros especialmente de Estados Unidos.

ii- Compradores actuales

Según entrevista realizada con los miembros de la Junta Directiva, se logró determinar que la Sociedad Cooperativa tiene 4 clientes actuales que compran Pasta de Chile Tabasco (Anexo I, pregunta 7), entre ellos existen uno que también utiliza Pasta de Chile Jalapeño y Cayene en la fabricación de sus productos.

- Línea de Pasta de Chile Tabasco

• Universo

Está formado por el número de clientes identificados que consumen Pasta de Chile Tabasco, ubicadas en el

departamento de San Salvador, La Libertad y Sonsonate que de acuerdo a entrevista son 4.

- **Unidad de análisis**

El lugar donde se encuentra el cliente que produce sus productos con Pasta de Chile Tabasco, en el cual se encuestó al Encargado de Compras.o Gerente General. (Ver Anexo I, pregunta 1).

- **Determinación de la muestra**

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña se consideró como muestra el 100% del universo, constituyéndose en un censo.

iii- Compradores potenciales

Se logró comprobar que los compradores potenciales además de consumir la Pasta de Chile Tabasco, utilizan otras pastas que dependen de la naturaleza de cada línea de productos que estos fabrican. Pueden utilizar Pasta de Chile Cayene, Indio y Jalapeño (pregunta No.14 Anexo 1). A través de entrevistas con el personal de la Sociedad Cooperativa, consultas en la guía telefónica y visitas a

supermercados se identificaron cinco clientes potenciales a quienes se detectó posteriormente para analizar su situación a través de las respuestas a una serie de preguntas hechas en un cuestionario.

La Sociedad Cooperativa carece de un mercado objetivo definido para la Pasta de Chile Tabasco, por lo que se hace difícil alcanzar a conocer las necesidades de estos clientes y así satisfacerlas de manera que proporcione a la empresa una ventaja diferencial sobre sus competidores. Por carecer la Sociedad Cooperativa de un mercado objetivo definido se inicia con una investigación cuantitativa de mercadeo, en la que se incluyó a consumidores industriales de Pasta de Chile a quienes se les pidió que expliquen porqué y cómo utilizan el producto en particular a través de la encuesta.

-) Línea de Pasta de Chile Tabasco

• Universo

Este se conformó por el número de clientes identificados que consumen Pasta de Chile Tabasco, ubicados en el

departamento de San Salvador, La Libertad y Sonsonate que de acuerdo a entrevistas y consultas son 5.

- **Unidad de análisis**

El lugar donde se encuentra el cliente que produce sus productos con Pasta de Chile Tabasco, en el cual se encuestó al encargado de compras.o Gerente General de cada cliente.

- **Determinación de la muestra**

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña se consideró como muestra el 100% del universo, constituyéndose en un censo.

iv- Empleados y Ejecutivos de la Sociedad Cooperativa

El personal que labora para la Sociedad Cooperativa son 6; así como la Junta Directiva que está conformada por 3 accionistas, los cuales son de gran importancia para el desarrollo del diseño de un plan de comercialización estratégico. A los primeros se les convocó a participar en un Seminario Taller que sirvió para llevar a cabo una análisis FODA, y a los segundos se les pasó una entrevista

dirigida, que sirvió para recolectar información relevante para la investigación. (Anexo II y III)

i) Tabulación y Análisis de los Datos

La información se proceso en cuadros tabulares simples donde se reflejaron las preguntas, objetivos, alternativas, frecuencias y porcentajes de los resultados con el fin de facilitar el análisis e interpretación de esta. (ver Anexo I, II). El análisis de los datos fue a través de la Estadística Descriptiva para las variables tomadas individualmente. Los datos se describen en una distribución de frecuencias, la cual es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

B- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN.

1- FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

a) Filosofía Empresarial

Se identificó que la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V, no cuenta con una declaración de su misión, ni de una filosofía propia, es decir un compromiso por escrito

que interrelacione a la Sociedad con sus empleados, clientes y el producto que ofrecen.

La Sociedad Cooperativa no ha tomado en cuenta la creación de una visión y misión empresarial, así como el planteamiento de objetivos y estrategias por escrito, que pueden volver exitosa a la organización. Se constató por medio de la investigación que se realizó, un enorme deseo de lograr el autosostenimiento por medio del posicionamiento en el mercado nacional que logre captar los recursos suficientes y lograr un desarrollo para los pequeños agricultores que los proveen de materia prima (Chile Tabasco fresco), y para la Sociedad Cooperativa (Ver Pregunta No.1, 2 y 3, Anexo II) factores importantes a tomar en cuenta para la creación de su respectiva filosofía empresarial, así como los objetivos y estrategias que podrán implementarse para lograrlo.

b) Estructura Organizativa

Su estructura organizativa (Capítulo I, literal B, número 2, pág. No.8) muestra que no existe un departamento de comercialización o unidad que se encargue del control y proyección de las ventas de la Pasta de Chile Tabasco, que les permita un crecimiento en el mercado industrial. Por

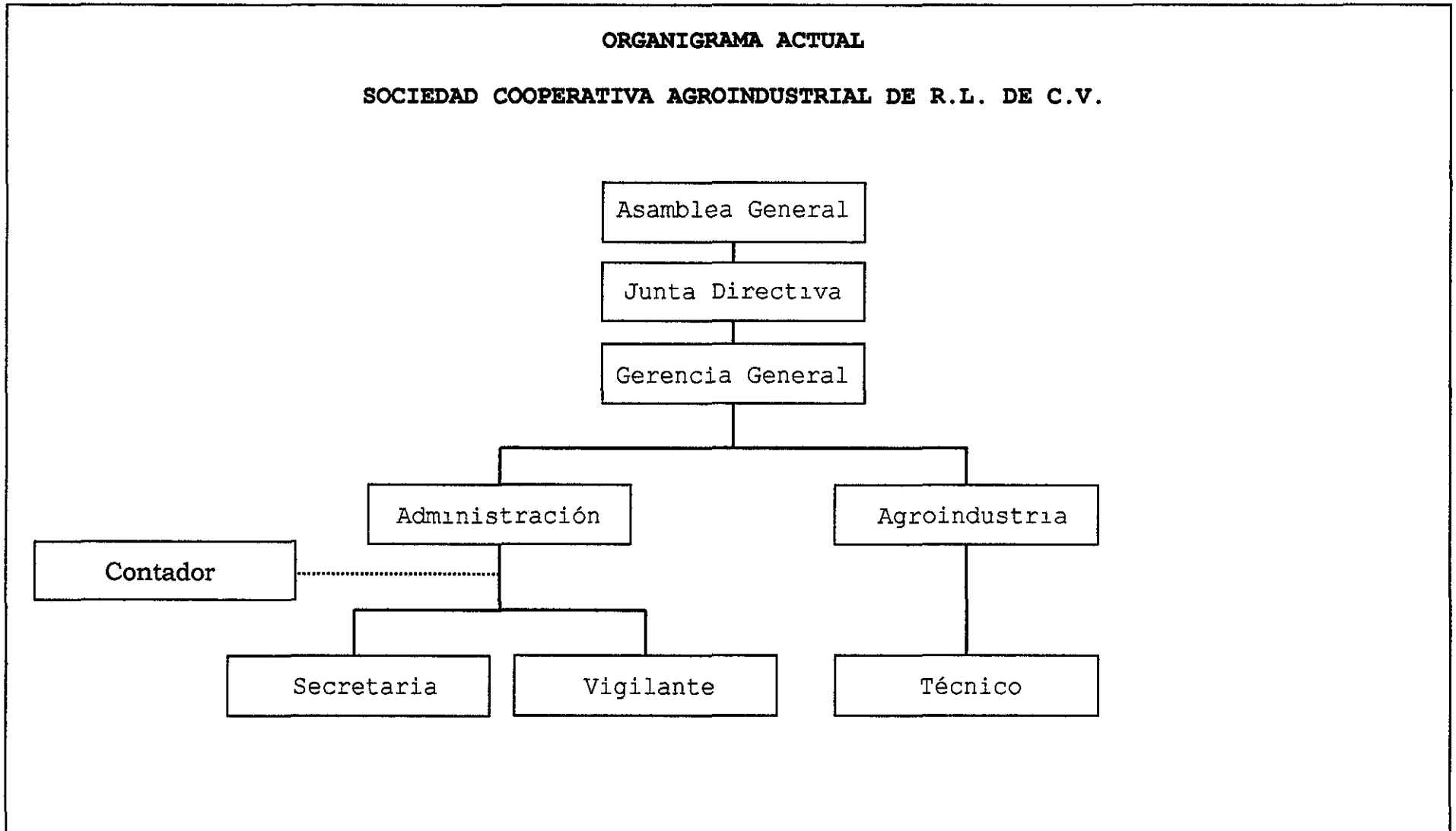
otra parte desean contratar a un Mercadólogo, que les dirija para alcanzar el éxito en la comercialización, opinión muy importante para disponer de un departamento de comercialización (Pregunta No.29, Anexo II). (Ver Figura 2)

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El Chile Tabasco fresco es la materia prima que procesa la Sociedad Cooperativa, para convertirla en la Pasta de Chile Tabasco, producto intermedio de uso industrial que es utilizado por industrias nacionales como materia prima para diversificarla en una variedad de productos alimenticios como la salsa picante (envasada).

Un aspecto que favorece a la Sociedad Cooperativa es la aplicación del control de calidad, que aunque de forma empírica es realizada durante el proceso productivo. Este control lo inicia desde la adquisición de la materia prima hasta el empaque y almacenamiento. Se determinó que la Pasta de Chile Tabasco, no posee marca que es el nombre, término, símbolo, signo, diseño ó combinación de estos elementos que identifican los productos de una empresa. La Pasta de Chile Tabasco solo es vendida en barriles de 500 libras.

FIGURA N° 2



3) DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

La principal fuente de ingresos que tiene la Sociedad Cooperativa, proviene de los usuarios industriales que utilizan Pasta de Chile Tabasco, además otros ingresos por venta la constituyen empresas comerciales y clientes en particular que la comercializan (ver Anexo II, pregunta No.7). Los esfuerzos de venta tienen que estar dirigidos a satisfacer las necesidades de este grupo de compradores; de acuerdo al siguiente mercado objetivo.

a- Mercado meta primario

Los consumidores industriales de Pasta de Chile Tabasco que fabrican salsas picantes con productos naturalmente fermentados, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador y otras ciudades del país.

b- Mercado meta secundario

El mercado meta secundario es el que ejerce influencia sobre los usuarios industriales y empresas comerciales (mercado meta primario), se encuentra formado por los consumidores finales de salsas picantes producidas con productos agroindustriales naturalmente fermentados que

incluyen en sus recetas de fabricación, Pasta de Chile Tabasco y que demandan, calidad, eligiendo con ello marcas de Chile para su consumo familiar.

4) SITUACIÓN DEL MERCADO

a) Descripción del mercado

Actualmente el mercado de Pasta de Chile como categoría de producto, está básicamente competido por dos tipos de pasta de Chile que son el Tabasco y el Cayene, la primera ocupa el primer lugar por parte de los clientes, la segunda posee una considerable porción del mercado de acuerdo a la investigación realizada. Existen otros tipos de pasta de Chile en el mercado, además de las anteriormente mencionadas, como por ejemplo, la del Chile Jalapeño e Indio, pero éstas no poseen un porcentaje considerable del mercado en cuanto a preferencia por parte de los clientes (ver Anexo I, Contenido II, pregunta No.1). Muchas veces, los clientes optan por consumir un tipo de pasta sustituta, cuando no la encuentran en el mercado, por diferencia en el precio, o por sus recetas propias de fabricación.

b) Revisión de producto

La Sociedad Cooperativa cuenta con una sola línea de producto que es la Pasta de Chile Tabasco, por lo que actualmente no cubre la demanda de Pasta de Chile requerida por los diferentes clientes dejando de percibir esos ingresos; esto es debido a que no se ha considerado diversificar su producción desde la línea de siembra. Por otra parte en la pregunta No.18, anexo II, se constató que se pueden desarrollar nuevos productos con el Chile Tabasco, oportunidad existente para alcanzar el crecimiento de la Pasta de Chile Tabasco.

El producto que actualmente labora posee una demanda variable, es decir incrementos o rebajas en diferentes épocas del año(primer y tercer trimestre). El precio de este producto es colocado en base al costo más un margen de utilidad.

Entre una de las ventajas competitivas que tiene la Sociedad Cooperativa con el producto que fabrica se mencionan:

- Capacidad de respuesta en el aprovisionamiento a los clientes.
- Capacidad para la producción.

- Envase del producto con fácil manejo, seguridad e higiene.
- Investigaciones técnicas, para la selección de los mejores chiles para la fabricación de la pasta.

A continuación se determina el volumen de mercado y volumen de ventas que los clientes están en capacidad de demandar.

CUADRO No 3
CANTIDAD DE PASTA DE CHILE A DEMANDAR

PASTA DE CHILE	CLIENTES		TOTALES	%
	ACTUALES	POTENCIALES		
TABASCO	108.000	65.000	173.000	62
CAYENE	100.000	-.-	100.000	36
INDIO	-.-	3.000	3.000	2
JALAPEÑO	-.-	-.-	-.-	-.-
TOTALES	208.000	68.000	276.000	100

Fuente: Realizado por le grupo de trabajo.
Pregunta No.5 Anexo 1

Puede observarse que la Pasta de Chile Tabasco ocupa un 62% del consumo, en el que la Sociedad Cooperativa Agroindustrial tiene el 39% de participación en el mercado y la competencia el 23%; se considera que existen condiciones favorables para poder ampliar el mercado y obtener una

mayor participación. Con respecto a la Pasta de Chile Cayene, esta ocupa el 36% de participación en el mercado.

Cabe mencionar que la Pasta de Chile Jalapeño no se muestra en las cantidades de demanda por la razón que los clientes no tienen intención de comprar pasta, sino procesarla (Anexo I, pregunta No.5), así como el volumen de ventas en el que solo se presenta la Pasta de Chile Tabasco a un precio de ¢8.00 la libra (proporcionado por la Sociedad Cooperativa), ya que es la única línea de producción con la que cuenta actualmente.

Para determinar el volumen de ventas fue necesario determinar el consumo de los clientes actuales lo que se detalla a continuación:

CUADRO No. 4

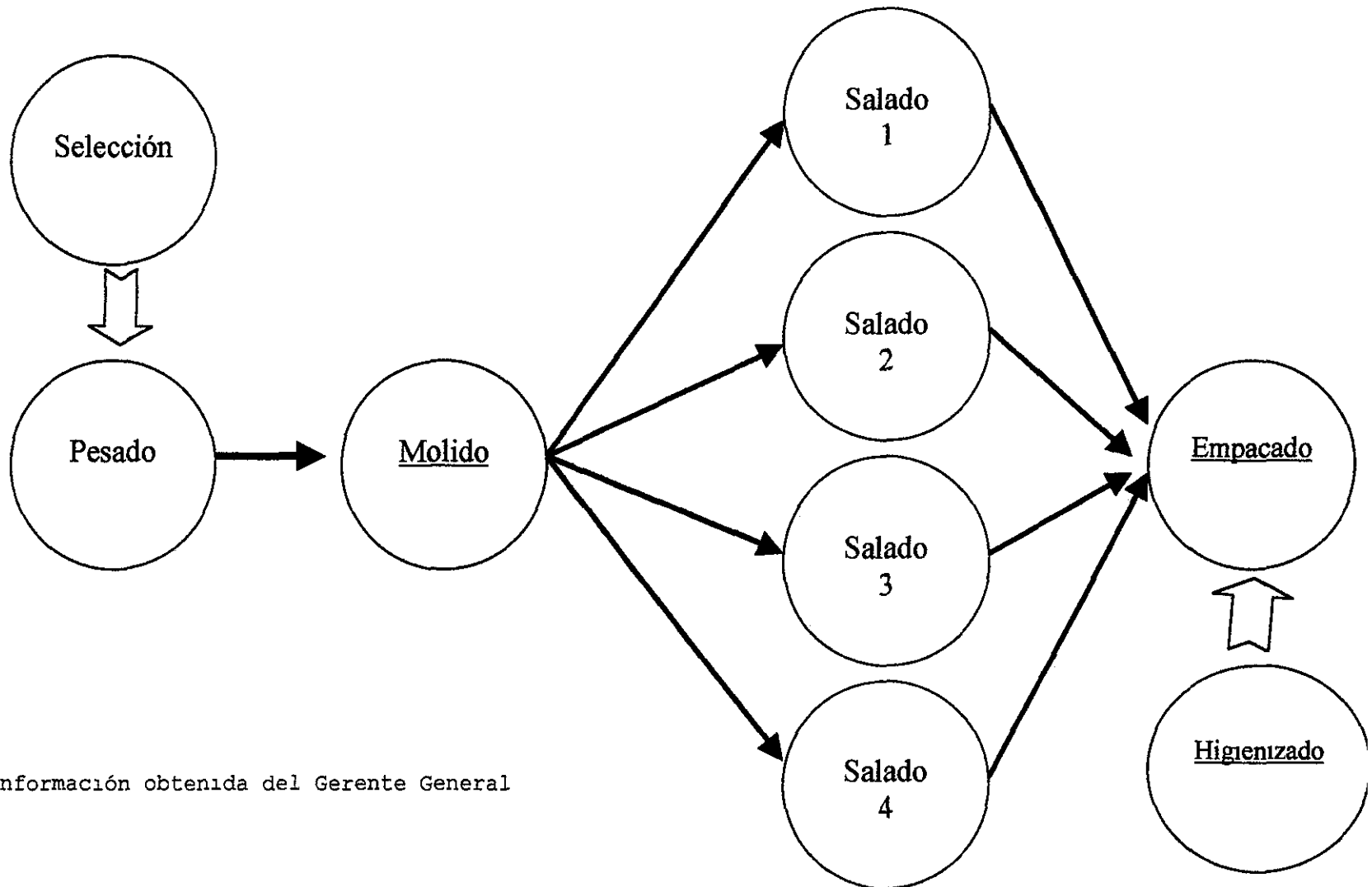
VOLUMEN DE VENTAS		
CLIENTES	CONSUMO ANUAL EN LIBRAS	¢
LA TIENDONA	3.000	24,000
IMPORT COLOR	5.000	40,000
HERMET, S.A. DE C.V.	5.000	40,000
MCCORMICK	95.000	760,000
VOLUMEN DE VENTAS	108.000	864,000

i- Proceso y capacidad de producción**- Proceso productivo**

Inicialmente, el Chile Tabasco se coloca en barriles plásticos, cuya recepción se realiza por un adecuado proceso de selección, que luego pasa por un molino. Aquí el chile es machacado para recibirlo en un recipiente donde se le va agregando a cada 100 libras de chile molido, sal, para garantizar la fermentación de la Pasta de Chile. Por último la pasta se empaca en bolsas plásticas almacenada en barriles donde pasa meses en espera de fermentación, proceso que mejora el color, la textura y el sabor.

FIGURARA No. 3

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA PASTA DE CHILE TABASCO



FUENTE: Información obtenida del Gerente General

- **Capacidad de producción**

El potencial que la Sociedad Cooperativa posee para la producción de pasta de chile es el siguiente:

Una manzana de tierra cultivada produce 6 mil libras de chile, actualmente poseen un contrato de 53 manzanas de tierra, razón por la cual se recibirán 318 mil libras de chile. El chile fresco al ser procesado incrementa en un 25% por el grado de salinidad que recibe, lo que se convierte en 397 mil quintales libras de pasta de chile procesado.

53 Manzanas (53x6,000)	318,000 Libras
25% de sal	79,500 Libras
Total de producción	397,500 Libras

Se ha determinado que se logra producir en tiempo de cosecha 2 barriles de 500 libras cada uno por ahora. Si se toma en cuenta que las horas efectivas de trabajo son 7 y los días en el mes son 22, la Sociedad Cooperativa tiene la capacidad de producción al año de 3,696 barriles, equivalentes a 1,848 mil libras de Pasta de Chile Tabasco.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	
14 barriles/día	7,000 libras/día
308 barriles/mes	154,000 libras/mes
3,696 barriles/año	1,848 mil libras/año

ii- Determinación de las diferentes calidades en función de las características

El mercado actual esta competido por cuatro calidades de pastas de chile que son el Tabasco, Jalapeño, Cayene, e Indio, cuyas características y funciones son de importancia en la decisión de compra por parte de los clientes. Algunas veces los clientes optan por consumir estas diferentes pastas ya sea porque es conveniente en las recetas de fabricación de las salsas o por diferencia en el precio según las siguientes características:

TIPOS DE PASTA	CARACTERISTICAS			
	COLOR	TEXTURA	OLOR	SABOR
Tabasco	Rojo ladrillo	Pastoso	Fuerte pimentoso	Dulce pimienta
Jalapeño	Rojo oscuro	Lacido	Fuerte picante	Verde tabaco
Cayene	Rojo oscuro	Pastoso	Suave pimentoso	Dulce tabaco
Indio	Anaranjado	Fluido	Fuerte	Herbaceo, verde

La pasta de Chile Tabasco se caracteriza principalmente por su higiene, aspecto que se logra cuando con estrictas medidas en la recepción del producto, este no debe encontrarse enfermo debido a las plagas como picudo y la virósis, que traería como consecuencias pastas de mala

calidad, que dificulta comercializarla. Entre otros motivos de decisión de compra de la Pasta de Chile se puede mencionar la preferencia de los consumidores de salsa de chile que optan por consumir un producto puro y de la mejor calidad que dependerá en gran medida del tipo de pasta de chile utilizado, comprando de esta manera los clientes industriales la pasta de chile necesaria para satisfacer la demanda.

iii- Existencia de Pasta de Chile Tabasco procesada

La existencia de pasta procesada que se tendrá al mes de abril del dos mil será de 472 mil quinientas libras según el siguiente detalle:

Proyección de producción abril/2000	397,500 libras
Remanente de producción año 1999	75,000 libras
Total existencia de pasta procesada	472,500 libras

c) Competencia

En este apartado se elabora un detalle comparativo de la situación actual de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. y la competencia. Dicha información fue recopilada a través de entrevistas telefónicas con los encargados de

ventas y a través de información proporcionada por los clientes potenciales.

CUADRO No.5

**DETALLE COMPARATIVO SITUACION ACTUAL DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. Y LA COMPETENCIA**

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V.	Competencia
<p><u>Filosofía empresarial</u> No poseen una visión, misión y objetivos definidas en cuanto a la comercialización de la pasta de Chile.</p>	<p><u>Filosofía empresarial</u> A pesar de tener visión, misión y objetivos, carecen de fundamentos técnicos, los han establecido de forma empírica.</p>
<p><u>Organización</u> Dentro de su estructura organizativa no aparece un departamento de comercialización, mucho menos de funciones y procedimientos.</p>	<p><u>Organización</u> Dentro de su estructura organizativa si existe un departamento de comercialización utilizando herramientas administrativas como manuales y reglamentos.</p>
<p><u>Personal encargado de comercializar</u> La persona encargada de la gestión de comercialización es el Gerente General.</p>	<p><u>Personal encargado de comercializar</u> Tienen personal encargado de comercializar los productos y encargado de compras.</p>
<p><u>Control de costos</u> Control de costos de producción e inventarios deficientes y sin control.</p>	<p><u>Control de costos</u> Poseen un sistema de control de costos confiable, que permite brindar información oportuna para la toma de decisiones.</p>

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V.	Competencia
<p><u>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</u> A pesar que en los procesos productivos existen controles de calidad, pureza, un producto de primera clase no existen estrategias definidas</p> <p><u>ESTRATEGIA DE PRECIO</u> Los precios son fijados en base al costo más un porcentaje de utilidad, pero no existen revisiones periódicas para actualizarlos.</p> <p><u>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</u> No existen</p> <p><u>ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD</u> No existe</p> <p><u>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</u> Debido al número limitado de clientes tienen definidos los canales de distribución.</p> <p><u>TECNOLOGÍA</u> Poseen maquinaria adecuada para realizar los procesos, además con suficiente capacidad instalada para abastecer el mercado.</p>	<p><u>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</u> Producen variedades de salsas de chile y de tomate, no existen estrategias de productos definidos para abastecer su mercado meta.</p> <p><u>ESTRATEGIAS DE PRECIO</u> Poseen un sistema de costo confiable, sus precios son fijados en base al costo.</p> <p><u>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</u> No existen</p> <p><u>ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD</u> No existe</p> <p><u>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</u> La pasta de chile es producida por ellos mismos y esta es envasada, aquí es donde surge la estrategia.</p> <p><u>TECNOLOGIA</u> La tecnología con que cuenta a permitido, diversificar la producción y aumentar la productividad.</p>

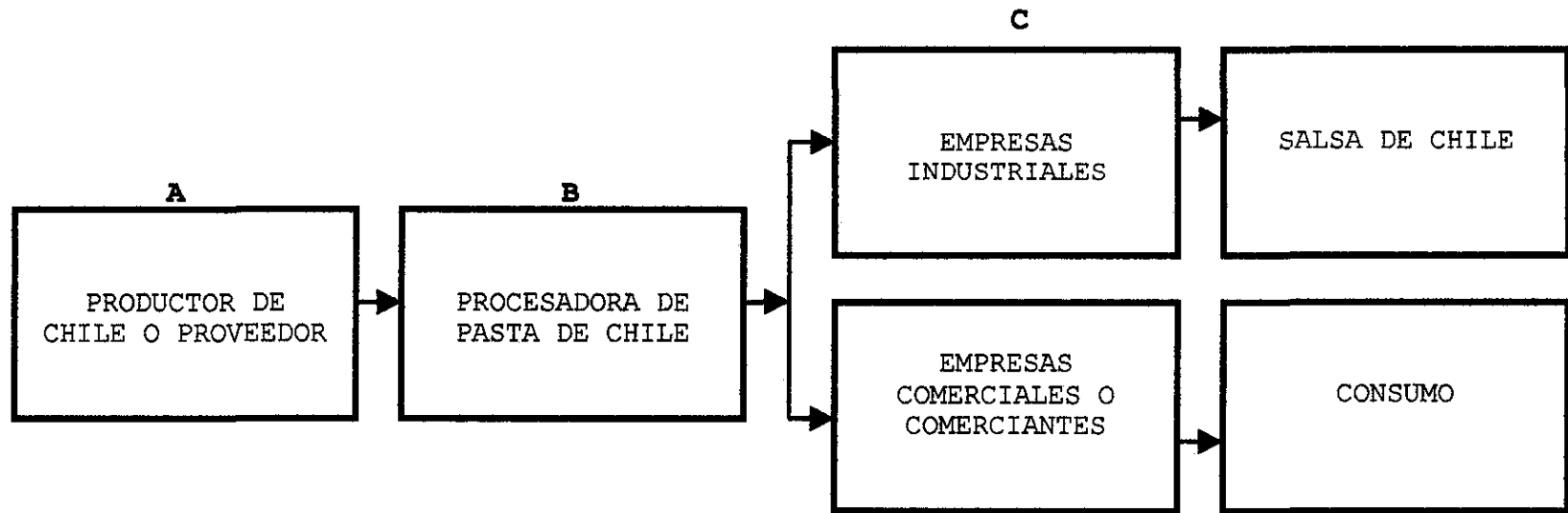
d) Distribución

La Pasta de Chile Tabasco por su naturaleza es un producto de consumo industrial, siendo su canal de distribución del fabricante al usuario industrial, además no cuenta con equipo propio de reparto para hacer llegar su producto a los clientes.

A continuación se detalla gráficamente su plaza o distribución actual de mercado.

FIGURA No.4

PLAZA ACTUAL DE LA PASTA DE CHILE TABASCO



- A-** El productor de Chile Tabasco fresco, se convierte en proveedor para la Sociedad Cooperativa Agroindustrial.
- B-** La Sociedad Cooperativa convierte el chile en pasta para comercializarlo a las industrias o empresas comerciales que producen la salsa picante o la venden a particulares, respectivamente.
- C-** Plaza actual que tiene la Sociedad Cooperativa.

FUENTE: Esquema realizado por el grupo de trabajo.

5) TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE

a) Entorno Económico

No obstante, de la situación económica y política del país la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V, ha salido adelante con el esfuerzo propio y contando con el apoyo de entidades internacionales como la Canadian Hunger Foundation (CHF) que dentro de poco tiempo dejará de prestar sus servicios.

El Sector Agroindustrial, se ha visto afectado económicamente por la falta de políticas de apoyo del gobierno en el desarrollo de programas que ayuden ampliamente a engrandecer este sector, y por el sistema financiero que no ha brindado facilidades en prestamos que estén a su alcance, debido a las altas tasas de interés y las dificultades que estos ponen para participar en la banca.

b) Marco Político Social

En El Salvador los temas que más captan la atención son el elevado índice delincencial a todos los niveles, el

incremento de la pobreza, altos niveles de desempleo, crecimiento desordenado de la población etc., Problemas que afectan directamente a la seguridad y estabilidad social de la población y más aun de las empresas, provocando un generalizado desinterés por parte de inversionistas locales y extranjeros.

Por otra parte, los gobiernos se convierten en un aspecto importante de mencionar, ya que tanto empresarios como inversionistas se encuentran a la expectativa de las nuevas políticas que estos fijan. A pesar de las promesas hechas por el gobierno entrante de combatir la delincuencia, la pobreza, incentivos al sector agrícola, entre otros, el fenómeno es de tipo estructural que parece no terminar. Contrario a esto el Gobierno ha implementado una serie de medidas económicas que afectan al sector agrícola como gravar del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA) a los granos básicos y productos como la leche y sus derivados que traerá una posible alza en los productos utilizados por la Agroindustria en general, y específicamente a la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V.

c) Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos experimentados mundialmente, crean la necesidad en la mayoría de empresas de hacer uso de la más alta tecnología con el objeto de fortalecerse y poder hacer frente a la competencia que cada vez se convierte en una amenaza para todos los sectores económicos debido a la globalización.

Puede determinarse que el entorno tecnológico provoca un tremendo impacto en la mayoría de industrias cuando se trata de fabricar productos de la mayor calidad y al mejor precio, porque en la medida que se sustituyen mecanismos antiguos para producir se vuelven capaces de hacer frente a la competencia que tampoco pasa de inadvertido este factor tan importante. Así mismo se hace necesario especializar a personas en las diferentes áreas de la empresa para el manejo nuevas maquinarias o sistemas de información que sean necesarios para su normal funcionamiento, manteniéndose a la expectativa de tecnologías que mejoren los procedimientos actuales de operación y que por lo tanto ayuden a disminuir costos.

d) Entorno Ecológico

Lastimosamente para muchas Empresas Salvadoreñas no es de importancia el constante daño que las industrias causan al medio ambiente, a través de productos y procedimientos inadecuados tales como la utilización de productos químicos tóxicos, falta de recursos para la protección de la capa de ozono (Leyes, convenios, recursos económicos, entre otros), inexistencia de una educación adecuada y a todo nivel sobre la importancia de la protección del medio ambiente. A esto se le suma la escasez de herramientas legales para lograr la protección y conservación del medio ambiente.

Es importante mencionar que la mayoría de cultivos agrícolas requiere de un alto contenido de químicos y de amplios terrenos deforestados, que por falta de controles y el abuso excesivo de estas prácticas, los pequeños agricultores experimentan en la actualidad efectos naturales que provocan cuantiosas pérdidas en sus cultivos. Puede mencionarse la tormenta tropical MITCH que provocó la pérdida de 10 manzanas cultivadas de Chile Tabasco, pertenecientes a la Cooperativa ISTA, ubicada en Cara Sucia departamento de Ahuachapán, problema que generó escasez de

chile Tabasco fresco, materia prima indispensable en la producción de pasta de chile Tabasco que elabora la Sociedad Cooperativa.

La Agroindustria es un sector que requiere de productos agrícolas en sus procesos productivos, razón por la cual tiene que ser una de las principales impulsadoras en la protección del medio ambiente, empezando desde sus organizaciones como el caso de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V que utiliza materiales reciclables y procesos limpios de producción que disminuyen la contaminación al medio ambiente, contribuyendo a concretizar las leyes ambientales que existen.

6) ANALISIS DEL SECTOR

a) Competidores Potenciales

En el mercado industrial de la pasta de chile Tabasco, existe la gran posibilidad de la entrada de nuevos competidores, por lo que es importante identificar los probables competidores futuros, los cuales pueden ser locales o extranjeros.

- i- Locales: Distinto tipos de pasta que pueden surgir de pequeños agricultores productores de Chile, u otras empresas salvadoreñas similares a la Sociedad Cooperativa Agroindustrial.
- ii- Extranjeras: Ante la globalización han sido muchos los diversos tipos de productos que han entrado en el mercado salvadoreño y el mercado de la pasta de Chile no ha sido la excepción. Se observa que muchos tipos de pasta de Chile extranjeros provenientes de EE.UU y Honduras, han penetrado en el mercado, por lo que es muy grande la posibilidad que continúe la entrada de nuevos competidores, las cuales pueden ofrecer la pasta de Chile Tabasco u otras pastas de Chile que superen la calidad y el precio que actualmente ofrece la cooperativa.

b) Barreras de Entrada

Las condiciones que hacen difícil de ingresar y convertirse en competidores dentro del mercado de la pasta de Chile son:

- i- Economías de Escala: Se requiere de un volumen alto de producción de pasta de Chile para ser

competitivos en los costos, de esta manera se puede ofrecer un producto con precio de venta competitivas.

ii- Estacionalidad de la producción de chile fresco y bastante experiencia técnica para elaborar el producto con calidad.

iii- Lealtad al producto: Se observa una fuerte lealtad entre los clientes actuales y potenciales con los tipos existentes de las pastas de chile, como la del chile Tabasco, Cayene, Indio y Jalapeño, ya que es por la calidad de estas pastas que los clientes la prefieren en la elaboración de los productos que insertan en el mercado, por lo que se constituye en una barrera para un nuevo competidor.

c) Productos Sustitutos

La pasta de chile Tabasco, que produce la Sociedad Cooperativa, es un producto que tiene excelente aceptación entre los clientes actuales por su calidad y esto se debe a que tiene buen sabor, textura, color, fermentación y buen precio. Sin embargo existen productos sustitutos como la pasta de chile Indio, Cayene y Jalapeño, que la utilizan algunos clientes potenciales para elaborar distintas salsas

de acuerdo a sus recetas de fabricación y por los mercados de consumo a quienes la dirigen, además algunos comerciantes prefieren otros tipos de pasta de chile por tener menos costo.

Determinantes de las amenazas de sustitución

- Los precios de los productos sustitutos son más bajos en relación con los precios de la pasta de chile Tabasco, lo que puede influir en la preferencia del consumidor, aunque esto sea estacionariamente.
- Las pastas de chile sustitutas sirven también para hacer salsas, según recetas de los clientes, que aunque resulten ser de menor calidad, pueden insertarla en el mercado de salsas a un menor costo.

d) Proveedores

La Pasta de Chile Tabasco es un producto Agroindustrial de origen vegetal, obtenido de la industrialización del chile, que pasa por un proceso de molido y fermentado en barriles plásticos, por lo que sus proveedores principales son todos aquellos productores y cooperativas agrícolas de chile Tabasco. Así mismo los materiales complementarios como la

sal, las bolsas plásticas y los barriles, las proveen empresas salvadoreñas especializadas en estas áreas.

Los proveedores poseen un bajo poder de negociación debido a que:

- Son muchos los proveedores alternativos de Chile Tabasco.
- La industria de la pasta de Chile, es una parte importante del negocio del proveedor, debido a que los productores de Chile no pueden comercializar este producto de forma individual, de esta manera las condiciones del producto, el precio y tiempo de entrega los fija la Sociedad Cooperativa.
- Aunque la pasta de Chile Tabasco es un producto elaborado básicamente del Chile Tabasco, los proveedores se verían imposibilitados de integrarse verticalmente por los requerimientos de inversión, conocimiento técnico del proceso de producción, por la lealtad de los clientes a las pastas de Chile existente, entre otros.

e) Compradores

Los clientes de pasta de chile Tabasco, poseen un alto poder de negociación debido a los siguientes aspectos:

i.- Palanca Negociadora

Información del comprador: El cliente de pasta de chile Tabasco, posee una amplia información de este producto, necesita que tenga excelente textura, color, sabor, olor, fermentación, es decir la calidad que debe tener, lo cual permite comparar una pasta con la otra y así decidir comprarla.

- Dependencia de pocos compradores: Las ventas están sujetas a pocos compradores por lo que se requiere de un mayor esfuerzo en comercialización para mantenerlos satisfechos.
- Diversidad de alternativas: En el mercado de pasta de chile, existe una amplia cantidad de tipos, tanto locales como extranjeras por lo que el cliente puede elegir fácilmente, al tomar en cuenta factores como: la calidad, la distribución, la presentación, el precio, entre otros para elaborar las salsas que produce.

- Productos de sustitución: El cliente tiene el poder de elegir los productos de sustitución mencionados anteriormente.

ii- Sensibilidad del precio

Identidad del tipo de pasta: actualmente el tipo de pasta preferido por los clientes actuales y potenciales es la pasta de chile Tabasco, la cual posee un precio superior a las otras pastas, por lo que los clientes están dispuestos a pagarlo debido a su lealtad del tipo de pasta de chile y la calidad con la que prefieren elaborar las salsas de chile.

f) COMPETIDORES EN EL MERCADO DE PASTA CHILE TABASCO

Es necesario determinar la intensidad de la competencia en el mercado actual de la pasta de chile, ya que permite identificar los principales competidores y su capacidad. Lo anterior es de utilidad para determinar estrategias a implementar y así hacerle frente a la competencia. La competencia en el mercado de pasta de chile es alta debido a lo siguiente:

- i- Existe una buena cantidad de tipos de pasta de chile en el mercado como, la pasta de chile Tabasco, indio,

cayene y jalapeño, las cuales son fabricadas por competidores como, Conservas Cuscatlan, el Castaño, Ing. Escobar, y por competidores extranjeros entre ellos Honduras.

- ii- Las empresas mencionadas anteriormente, venden la pasta de chile a los clientes potenciales, el cual tienen una posición muy fuerte, porque ofrecen la mayoría de servicios que también da la Sociedad Cooperativa. Esto significa que se corre el riesgo de ser desplazados por las empresas competidoras existentes o las que pudieran surgir, si no se crean las estrategias necesarias para hacerles frente.

7) DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El negocio de la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., es producir un alimento vegetal naturalmente fermentado para consumo industrial o final, que facilite el procesamiento de formulaciones o recetas de productos que incrementan la satisfacción en la comida del consumidor.

Para conocer acerca de sus fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas externas (FODA), se llevó a cabo un taller en el que participó personal de la Sociedad Cooperativa. Se desarrolló de forma participativa entre el grupo de trabajo que realizó la investigación, empleados de planta y administrativos con el objeto de identificar las condiciones internas o externas que favorezcan o afecten su estabilidad. (Anexo No.III)

a- FORTALEZAS.

- i- Producto con excelente aceptación en el mercado industrial actual. El 100% de los directivos de la sociedad cooperativa entrevistados, calificaron a la pasta de chile Tabasco con excelente aceptación en el mercado.
- ii- Buena cantidad de proveedores alternativos de chile Tabasco fresco. Se confirmó a través de entrevistas que el aprovisionamiento de este producto es seguro por ser agricultores beneficiados con el proyecto de la Canadian Hunger Fundación (CHF).
- iii- Bastante experiencia técnica en el campo y en la planta industrial. Una de las buenas cualidades que

se observaron es que cuentan con el personal especializado en este campo, ya que brindan la asesoría necesaria a los agricultores en el campo, así como en la planta industrial.

- iv- Calidad en el producto. Se determinó que una de las preocupaciones de los directivos de la Sociedad, es mantener la calidad en el producto, atributo importante para destacarse en el mercado, ya que este en su uso industrial debe mantener buen sabor, olor y color, atributos importantes por los que decide comprar el cliente.
- v- Durabilidad. La fermentación que se le da a la pasta de chile Tabasco permite que tenga duración por más de tres años.
- vi- Capacidad de respuesta en el aprovisionamiento a los clientes debido a que tienen buen volumen de producción.
- vii- Suficiente disposición al trabajo.

b) OPORTUNIDADES

- i- Mercado en expansión: (posibilidad de abarcar mercados no satisfechos): Empresas que han tenido

malas experiencias con pastas de chile que no han tenido la aceptación esperada de las salsas que fabrican, existiendo la oportunidad de vender la pasta de chile Tabasco.

- ii- Clientes potenciales. En el mercado industrial de la pasta de chile Tabasco, hay clientes potenciales que compran la materia prima (pasta de chile) a la competencia, por lo que la Sociedad Cooperativa puede ofrecer este producto a estos clientes.
- iii- Énfasis en los clientes por productos con altos estándares de calidad. El mercado nacional está exigiendo cada vez más productos de alta calidad, por lo que la pasta de chile Tabasco tiene esa percepción para los clientes potenciales.
- iii- Preferencia por parte de los clientes en el consumo de productos naturales, característica que tiene la pasta de chile Tabasco ya que es naturalmente fermentada.
- iv- Apoyo de organizaciones entre ellos la Canadian Hunger Foundation (C.H.F.) y el Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría corporativa.

- v- Capacidad de atender a los clientes que surjan, ya que poseen suficiente pasta de chile Tabasco para aprovisionarlos.
- vi- Pueden desarrollar nuevos productos con la pasta de chile Tabasco. Los entrevistados manifestaron que se pueden desarrollar nuevos productos como son las salsas, los chiles encurtidos y chiles deshidratados.

d) DEBILIDADES

- i- No tienen plan de comercialización estratégico que permita disminuir la incertidumbre en las actividades del negocio.
- ii- Las ventas dependen de pocos compradores. El mercado de la pasta de chile Tabasco es reducido, esto hace que no pueda vender el exceso de producción existente.
- iii- Inadecuada fuerza de ventas: La Sociedad Cooperativa Agroindustrial no cuenta con un departamento de comercialización específico, lo que lleva a no tener métodos de promoción y de investigación para cumplir con las necesidades de los clientes.
- iv- Falta de una organización formal que integre los giros del negocio: Esto trae como consecuencia la falta de

coordinación en el trabajo, información financiera y administrativa desactualizada, problemas financieros de liquidez.

- v- No tienen manual de funciones. Esto implica que no están definidas las responsabilidades para cada puesto, limitando así el desarrollo normal de las operaciones de la empresa, provocando descoordinación.
- vi- Falta de investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias de los clientes y ofrecerles mayor servicio.

e) AMENAZAS

- i) Incremento en los costos de materia prima, lo cual puede reducir los márgenes de utilidad para la empresa, y una disminución en las ventas al trasladar estos costos a los clientes.
- ii) Clima bastante impredecible. El cambio constante climatológico, que en los últimos años afecta a la región centroamericana, provocando daños en los cultivos y en consecuencia aumento en el costo de la materia prima.

- iii) Desarrollo de empresas similares. La competencia es una de las grandes amenazas, que pueden provocar un desplazamiento en el mercado que actualmente tiene la empresa y peor así el surgimiento de empresas similares.
- iv) Incremento en las tarifas telefónicas, energía eléctrica, altos impuestos e incremento en los salarios. Cualquier cambio en uno de esos factores influyen directamente en los costos y por ende en la fijación de los precios.
- v) Las políticas financieras nacionales no favorecen el desarrollo del agro. Situación que puede limitar el alcance de los objetivos, debiendo manejarlo con mucho dinamismo empresarial, para hacerle frente a problemas financieros, comerciales y tecnológicos.

8- ANALISIS FODA

A continuación se elabora un análisis en el que se interrelacionan las Fortalezas y Debilidades (interno), con las Oportunidades y Amenazas (externo), (Cuadro No.7) con el propósito de identificar aquellas estrategias que por el

cruce de variables resulten ser ofensivas, defensivas, de orientación o supervivencia.

Este análisis, se considera de gran importancia en la elaboración del plan de comercialización estratégico, porque sirve de herramienta para conocer su posición actual y así buscar curso de acción que disminuyan la incertidumbre del negocio en el que se encuentran. Por otra parte se prepara una lista de actividades(Cuadro No.8), que contribuirán al mejor desempeño de la comercialización, clasificados en operativa, administrativa o estratégica, contribuyendo para la formulación de la propuesta las últimas.

CUADRO No. 6
ANALISIS FODA (DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS)

	<p align="center"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>01- Capacidad de atender a los clientes 02- Existencia de clientes potenciales 03- Diversificación del producto 04- Clientes prefieren producto naturalmente fermentados 05- El mercado actual demanda servicios que puede ofrecer la Sociedad Cooperativa 06- Precio estable 07- Apoyo de organizaciones 08- Incremento de ventas por temporadas.</p>	<p align="center"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1- Desarrollo de empresas similares a la Sociedad Cooperativa. A2- Pueden incurrir en perdidas de producción si no venden todo el producto. A3- Introducción de productos sustitutos A4- El ambiente (clima) es bastante impredecible. A5- Políticas no favorecen el desarrollo del agro. A6- Incremento en costos de materia prima A7- Incremento en costos de servicios básicos. A8- Competencia ofrece créditos.</p>
<p align="center"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1- Gran cantidad de producto Terminado. F2- Abundantes productores de Chile fresco. F3- producto con aceptación en el Mercado. F4- Experiencia técnica en la Producción. F5- Calidad en el producto que Elabora. F6- Suficiente disposición al Trabajo. F7- Maquinaria adecuada. F8- Disposición a los cambios de Comercialización.</p>	<p align="center">Estrategias Ofensivas</p>	<p align="center">Estrategias Defensivas</p>
<p align="center"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1- Ventas dependen de pocos compradores. D2- Sobre producción de pasta de chile. D3- No existe departamento de comercialización. D4- No cuenta con planes de Comercialización. D5- Descoordinación en el trabajo. D6- Falta de investigación de mercados y Conocer a los clientes. D7- Producto no tiene marca. D8- No cuentan con equipo de reparto.</p>	<p align="center">Estrategias de Orientación</p>	<p align="center">Estrategias de Supervivencia</p>

CUADRO No. 7

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

F-0	01 / 02	03	05	08
F1	Identificar, seleccionar y contactar a los clientes que utilizan la Pasta de Chile Tabasco.			
F1	Relanzamiento de la Pasta de Chile Tabasco según requerimiento de los clientes.			
F2				Programar ventas y producción temporales, que hayan convenido anticipadamente.
F4		Elaboración de un producto diferente pero relacionado, que satisfaga los gustos y necesidades de los clientes.		
F5			Promover en el mercado actual el servicio y la calidad de la Pasta de Chile Tabasco, con el fin de satisfacer sus requerimientos.	

CUADRO No. 8
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

F-A	A1	A2	A4	A8
F1		Controlar la producción a través de programas que permitan producir sólo lo que se vende entre los clientes.		
F2			Disminuir la incertidumbre manteniendo estock mínimo de materia prima, para no carecer del chile fresco en épocas de catástrofe.	
F8	Estudiar a la competencia o empresas similares que surjan, con una investigación de mercado.			Dar las mayores facilidades de crédito a los clientes.

CUADRO No.9

ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN

D-0	02	04	06	05	07
D3					Creación de un departamento de comercialización.
D4	Diseñar estrategias de comercialización para capturar clientes potenciales y mantener los actuales.				
D7		Crear marca que identifique el producto como naturalmente fermentado.			
D8				Disponer de equipo de reparto, para la entrega inmediata del producto.	
D2			Proyectar precio de venta en base al costo.		

CUADRO No.10

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

D/A	A2	A2	A3	08
D1	Establecer planes de venta.			
D2		Establecer un control en las ventas para programar la producción.		
D6			Diversificación de Pasta de Chile.	

Cuadro No.11

Lista de Ideas para determinar la Estrategia Genérica.

DESCRIPCION	TIPO
1- Identificar mercado potencial	Estratégico
2- Crear posición favorable de las bondades de la Pasta de Chile Tabasco a los compradores industriales.	Estratégico
3- Diversificar la producción de Pasta de Chile para ampliar las ventas y cubrir más mercado.	Estratégico
4- Implementar promociones para incrementar la venta de la Pasta de Chile.	Administrativo
5- Brindar servicios que agregue valor al producto.	Administrativo
6- Elaborar un plan para dar a conocer las bondades de la Pasta de Chile Tabasco a los clientes.	Administrativo
7- Entrega de pedido con equipo de reparto alquilados o propio.	Operativo
8- Elaborar órdenes de pedido de los clientes.	Operativo
9- Llevar formularios para control de producción.	Operativo

9- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de analizar la información documental, la investigación de campo y entrevistas realizadas a la Junta Directiva, clientes actuales y potenciales, así como la realización de un Taller con los empleados de la sociedad cooperativa se plantean las siguientes Conclusiones y Recomendaciones.

a) CONCLUSIONES

i) Desde el punto de vista organizacional

- Falta de una organización que integre el giro de la empresa, esto trae como consecuencia la descoordinación en el trabajo, información financiera y administrativa desactualizada, problemas financieros de liquidez.

- En la administración, no existen lineamientos que logren alcanzar los objetivos deseados de la mejor manera, por la falta de una Visión empresarial, Misión y Estrategias.

- No existe un Departamento de Comercialización que realice las actividades de mercadeo, siendo esta actividad dirigida por el Gerente General, lo que trae como consecuencia una baja en fuerza de ventas, lo cual no contribuye a que se logre potenciar el consumo de la pasta de chile Tabasco.

- Se determinó que poseen bastante experiencia técnica en el campo y en la planta industrial, ya que brindan la asesoría necesaria a los agricultores y han logrado obtener la maquinaria adecuada en buen estado de acuerdo a lo que se observó en sus instalaciones.

ii) Desde el punto de vista de la comercialización

• **Producto**

- Se determinó que la pasta de chile Tabasco es preferida en dos presentaciones que son, molida fina y molida gruesa, que para su seguridad e

higiene debe ser guardada en barriles plásticos. La Sociedad Cooperativa la ofrece solo molida gruesa.

- Como producto, la pasta de chile Tabasco no es única ya que existen otros sustitutos como la pasta de chile indio, cayene y jalapeño que son vendidas por la competencia y tienen buena aceptación en el mercado.
- La Sociedad Cooperativa tiene la potencialidad de mejorar la diversidad de su producción en otros productos. Como salsas, encurtidos, y pastas de chile cayene e indio. Ya que cuentan con la materia prima necesaria, así como la maquinaria y equipo.

- **Precio**

- Al investigar la forma de asignación del precio se determinó que la sociedad cooperativa fija el precio de venta con base al costo más un porcentaje de utilidad, el que se considera más conveniente porque permite jugar con márgenes de ganancia. Sin embargo tienen la capacidad de reducir los costos para ganar mercado.

- De acuerdo a los datos recolectados, la relación calidad-precio, es muy influyente en las decisiones de compra de los clientes.

- **Plaza**

- La pasta de chile Tabasco es un producto de consumo industrial siendo su canal de distribución del fabricante al usuario industrial. Además no cuenta con equipo propio de reparto para hacer llegar su producto a los clientes.

- **Promoción**

- La promoción que se realiza de la pasta de chile Tabasco es mínima, lo que no permite incrementar sus ventas, ni dar a conocer ampliamente su producto, esta es a través de la venta personal sin considerar que no posee el personal suficiente para este método.

- **Otros**
- **Clientes**
- Los clientes actuales y potenciales según encuesta que se realizó, consideran como determinante especial en la decisión de sus compras la calidad, el precio, la distribución y presentación.
- Se determinó que los clientes actuales no son suficientes para vender la pasta de chile Tabasco que producen, porque solo cubren el 50% del mercado total.
- Entre los clientes potenciales, no existe interés de expandir su industria, una de las razones es que en la actualidad no venden mucho según respuestas complementarias, sin embargo entre los clientes actuales se observó que compran una buena cantidad en libras de pasta de chile Tabasco y tienen interés de expandir su industria, requiriendo con ello más producto para los próximos 5 años.
- La mayor representatividad en el manejo de las compras de la pasta de chile corresponde al encargado de compras siendo el 45% de las empresas encuestadas.

- La preferencia de los fabricantes encuestados es comprar la pasta de chile y en circunstancias que no le permitan proveerse de la misma, un empresario expresó que compran el chile fresco, lo ponen a secar y ellos mismos preparan la pasta.
- La frecuencia de compra entre clientes actuales y potenciales la hacen por períodos uniformes, es decir en los momentos en que necesitan la pasta de chile Tabasco; mensual, bimensual, trimestral, etc. Así mismo las épocas en las que compran más es en el primer trimestre y tercer trimestre del año por ser épocas previas a las fiestas navideñas y por la escasez que podría darse debido al verano.
- Entre los fabricantes encuestados, aparece una gran empresa, la cual posee consumidores de sus productos en Panamá y el Caribe, actualmente requiere el suministro de "Chile Cayene" (1,500 quintales al año aproximadamente por ser este el preferido de los mercados antes mencionados).

- **Compras**

- De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la Sociedad Cooperativa se aprovisiona de su materia prima (chile fresco) a través de pequeños agricultores que son familias campesinas beneficiadas con el proyecto Canadian Hunger Fundation (C H F).
- No existe adecuada planificación en las compras de materia prima, lo que genera acumulación de producto terminado (pasta de chile) en los inventarios; porque no cuentan con un departamento de comercialización donde se controlen las ventas y puedan proyectar a los años siguientes.

- **Ventas**

- La comercialización de la pasta de chile Tabasco, es ofrecida exclusivamente a las fábricas, restando importancia a los vendedores detallistas y consumidores finales.
- Según entrevista realizada a la junta directiva, así como el taller realizado, se detectó que el procedimiento de ventas es deficiente, debido a que

no existe un departamento de comercialización definido.

- La pasta de chile Tabasco es un producto de naturaleza agroindustrial, el comportamiento de su venta es variable y estacionario, con incrementos en el tercer trimestre del año y el primero, debido a que son épocas previas a la temporada navideña y la semana santa respectivamente, épocas de alto consumo de salsas y condimentos.

- **Competencia**

- El precio y las facilidades de pago es uno de los servicios que brinda la competencia, así como el transporte, la responsabilidad de la entrega, carga y descarga, (Anexo II, pregunta No.4).
- Actualmente los mercados cambian constantemente debido a la globalización y el mercado de la pasta de chile no es la excepción, experimentando por ello amenazas de nuevos competidores, cambios en las preferencias y exigencias de las industrias consumidoras de pasta de chile, servicio al cliente, el cual a tomado auge en los últimos años.

- **Del Sector**

- El sector Agroindustrial no tiene incentivos que favorezcan su crecimiento a pesar que es un rubro muy importante que beneficia a la agricultura del país, en algunas ocasiones reciben apoyo de organizaciones no gubernamentales(ONGS) y de instituciones de parte del estado como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) etc., pero estas no dan un seguimiento adecuado para lograr su autosostenimiento.

F) RECOMENDACIONES

i- Desde el punto de vista organizacional

- En atención a lo investigado en la Sociedad Cooperativa, se hace necesario consolidar su estructura orgánica con personas idóneas a fin de alcanzar los objetivos que se proponen, además crear el departamento de comercialización; desarrollando responsabilidades específicas para todos los empleados que deberán estar definidas en un manual de funciones, de manera que se persiga una adecuada coordinación del

trabajo e informar debidamente a los altos directivos de la Sociedad.

- Debe fijar su visión, misión, objetivos y estrategias, que estén a su alcance para poder planificar a corto, mediano y largo plazo, debiendo involucrar a todo el personal para lograr el alcance de los mismos.

ii- Desde el punto de vista de la comercialización

• **Producto**

- Después de conocer como prefieren los clientes la pasta de chile Tabasco, se recomienda que la Sociedad Cooperativa considere la presentación en molida fina, de manera que el cliente tenga una opción más para comprar y satisfacer así sus necesidades. (en el caso de las pupuserías y mercados).
- Para lograr que la pasta de chile Tabasco sustituya a la pasta de chile indio, cayene, serrano y jalapeño, es necesario elaborar una campaña entre los clientes potenciales para dar a conocer las características y beneficios del producto, entrando en una fase denominada "introducción del producto en el mercado

meta" a manera de lograr que prueben y utilicen el producto.

- **Precio**

- El precio de venta debe ser fijado en base al costo más un margen de utilidad, debiendo tener el cuidado que sean menor a los de la competencia, sin disminuir la calidad.

- **Plaza**

- Se ha definido que la plaza especializada que tiene la Sociedad Cooperativa es el fabricante industrial o intermedio, pero para tener el mayor de los éxitos se deben identificar nuevos mercados de consumo ya sea a nivel de productores, mayoristas, detallistas y consumidor final o abrir negocios propios para tener este producto lo más cercano posible a los clientes.

- **Promoción**

- Al no poseer maneras adecuadas de cómo informar a los fabricantes y consumidores finales, es recomendable informarles a los clientes potenciales de la

existencia del producto que ofrecen, a través de la publicidad con el método de la venta personal debiendo para ello asignar personal de ventas capacitado. Esta fase debe comprender la diferenciación del producto con el de la competencia e inducir al consumo de la pasta de chile Tabasco, debiendo para esto asignar en el presupuesto los recursos necesarios para tal fin.

OTROS

- **Clientes**

- La pasta de chile que vende la Sociedad Cooperativa debe apoyarse en un prestigio de Calidad para que las ventas a los clientes puedan ser manejadas, apoyándose en la premisa básica de los controles de calidad, productos de primera clase y pureza en el producto (cero mezcla), además con un picante legítimo, manejando el grado de salinidad a niveles que no reste méritos a su calidad (olor, color, sabor, fermentación)
- En cuanto a la presentación debe incorporarse en los barriles plásticos una viñeta que detalle el contenido del envase y destaque el nombre de la

Sociedad Cooperativa, por otra parte el precio que se fije al producto debe ser lo más competitivo posible, proponiéndolo por debajo de los que ofrece la competencia para ganar mercado, asimismo es necesario mejorar el transporte de manera que el cliente sepa que la empresa se interesa por ellos.

- Siendo que el 50% de las empresas encuestadas corresponde a clientes potenciales, cabe señalar que sería conveniente que la Sociedad Cooperativa les remitiera correspondencia ya sea al encargado de compras o al Gerente General de las empresas a fin de establecer contactos para ofrecer sus productos. Con estos clientes potenciales se podrían firmar convenios para establecer alianzas estratégicas y descubrir nuevos mercados a nivel nacional y regional beneficiándose mutuamente.
- Dado que los clientes actuales tienen planes de expandir sus industrias, representa una excelente oportunidad para vender más, por lo que se hace necesario identificarse con estos clientes a fin de informarles la capacidad de producción que se tiene y

que se les puede abastecer en los momentos que ellos lo requieren.

- Después de analizar los períodos de compra de los clientes y las épocas en que más compran, es importante atenderlos bien de manera que obtengan el producto en el momento preciso, a través de un mayor acercamiento con los clientes que logre satisfacer sus expectativas de consumo, recordándonos el lema "El cliente es el primero".
- Por otra parte, debido a que la Sociedad Cooperativa no procesa pasta de chile indio, ni cayene, se recomienda realizar un estudio de factibilidad para aprovechar este mercado. Con el deseo de crecer más y el de tener mayor presencia en el mercado.

- **Compras**

- Para evitar la deficiencia sobre la inadecuada planificación de las compras de materia prima, debe empezarse por comprar el chile Tabasco que sea necesario para cubrir las necesidades de los clientes. La experiencia técnica en este campo debe ser muy bien utilizada para aprovechar al máximo los

beneficios que puede proporcionar este negocio, lo anterior debe tener una planificación que incluya un cronograma para la compra de materiales, metas de producción y fechas de cumplimiento.

- **Venta**

- El hecho de que la pasta de chile Tabasco sea ofrecida exclusivamente a las fábricas, no se debe restar importancia a los clientes detallistas y consumidores finales. Dentro de las recomendaciones sugeridas a la Sociedad Cooperativa para penetrar a estos mercados se mencionan:

- **Detallistas**

Dentro de los detallistas se encuentran los puestos de venta de chile en el mercado de mayoreo la Tiendona (solamente un cliente actual) y Central, y otros mercados de la capital y del país, debido a la escasez de clientes actuales en estos mercados, se deben crear políticas de ventas como el pagar comisiones a vendedores de la sociedad Cooperativa por ventas realizadas en estos negocios.

- **Consumidores**

Como clientes consumidores se encuentran los empresarios más prestigiosos, localizados en Olocuilta, Planes de Renderos, San Salvador y Santa Tecla, entre otros, este tipo de negocios preparan salsas en la cual incorporan chile, en el caso de mezclarla con pasta de chile Tabasco molida fina origina un rico sabor, es aquí donde la Sociedad Cooperativa debe poner esfuerzos encaminados a capacitar a su personal para hacer visitas en las zonas de influencias, explicando las cualidades del producto, manejo, conservación.

- **Competencia**

- Para hacer frente a la competencia, se recomienda que la Sociedad Cooperativa implemente lo antes posible el Plan de Comercialización Estratégico propuesto, de lo contrario, los objetivos deseados serán inalcanzables y amenazados por el desplazamiento del mercado ante el surgimiento de otras industrias similares y más aun por empresas extranjeras.
- Pese a que la Sociedad Cooperativa sufre los efectos de la competencia en cuanto a la prestación de servicios y

garantía del producto, se hace necesario revisar y evaluar al máximo las posibilidades de mejorar los servicios que se dan en la actualidad y crear nuevos servicios que incrementen su competitividad.

- **Del Sector**

- En vista de no existir apoyo suficiente por parte del estado al no dar el seguimiento adecuado a los proyectos, se recomienda a la Sociedad Cooperativa incorporarse a uno u otro gremio que vele por los intereses de pequeños agropecuarios y empresarios agroindustriales como la Cámara Agropecuaria (CAMAGRO) que contribuya de manera significativa al desarrollo de la agroindustria, para fortalecer y lograr formar un sector de mayor importancia.

CAPITULO III

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICO DE LA PASTA DE CHILE TABASCO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, EL SALVADOR.

A- INTRODUCCIÓN

En vista que la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., no cuenta con planes que involucren su participación en el mercado o que les anticipe su situación en el futuro debido a los cambios constantes que ofrece el ambiente mercadológico, se prepara el siguiente plan de comercialización estratégico para disminuir la incertidumbre en el giro de sus operaciones.

A través del plan de comercialización estratégico, todos y cada uno de los que forman parte de la Sociedad Cooperativa podrán encaminar sus esfuerzos en forma ordenada, coordinando sus actividades para lograr más eficiente y productivamente el éxito de los objetivos y estrategias propuestas, que hagan alcanzar el crecimiento industrial de la pasta de chile tabasco u otras agroindustrias, incrementando así el nivel de las operaciones en la empresa.

Se detallan los objetivos y estrategias de comercialización a corto y largo plazo, resultantes del análisis de la situación actual de mercado en el que se encuentra la Pasta de Chile Tabasco que produce. De igual manera se describe la propuesta de su Visión, Misión, estructura Orgánica y los controles necesarios para su buen funcionamiento.

B- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Comercialización Estratégico para la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., que contribuya al crecimiento en el mercado de la Pasta de Chile Tabasco.

2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar una mezcla comercial, que se adapte a sus necesidades, para posicionarse en el mercado de las Pasta de Chile Tabasco.
- b) Establecer objetivos y estrategias de comercialización que permitan mejorar las actividades que realiza la Sociedad Cooperativa.

- c) Proporcionar actividades funcionales y factibles, para llevar a cabo una maximización de los recursos con los que cuenta la Sociedad Cooperativa.
- d) Diseñar elementos de control necesario, que mejore eficientemente las actividades de comercialización de la Pasta de Chile que elabora la Sociedad Cooperativa.

C- ESTABLECIMIENTO DE VISIÓN Y MISIÓN**1- ESTABLECIMIENTO DE VISIÓN**

Ser una empresa procesadora y distribuidora del mercado industrial de pasta de chile tabasco u otras agroindustrias de la más alta calidad en el corto plazo, ofreciendo el mejor servicio a los clientes, a nivel nacional; administrando para ello los recursos humanos, técnicos y financieros con criterio de racionalidad y eficiencia, alcanzando la autosostenibilidad, mediante un nivel de utilidad suficiente que resulte del aumento en el nivel de las operaciones que respalde el crecimiento de la empresa.

2- ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. mantiene una integración agroindustrial a través del procesamiento de chile tabasco u otras agroindustrias brindando la mejor calidad a buen precio, expandiéndose entre los clientes industriales y comerciales de pasta de chile a nivel nacional, convirtiendo a los pequeños productores de chile en empresarios y lograr la autosostenibilidad de la empresa a través de la participación activa del desarrollo y bienestar de nuestros clientes proveedores, empleados e inversionistas.

D- ESTRATEGIA GENERICA DE COMERCIALIZACIÓN

En función de las características identificadas en la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. y los objetivos que se pretenden a nivel de Comercialización; la estrategia genérica que se debe implementar es la de diferenciación (Figura No.5), para alcanzar un posicionamiento estratégico en el mercado.

La metodología sugerida para la aplicación o desarrollo de la Estrategia Genérica es como sigue:

Mantener el prestigio a través del producto y servicio, de manera que los clientes lo perciban como únicos.

- **Producto:**

En el producto, mantener el nivel de calidad, a través de una formulación que no haga cambios significativos en la Pasta de Chile. Esta fórmula debe ser fácilmente comprendida entre los técnicos del departamento que procesarán el producto. Así como evaluar la posibilidad de procesar otras pasta de chile que el mercado requiera.

Por otra parte, la presentación no deberá descuidarse, ofreciendo el producto lo más higiénico posible, de manera que ofrezca seguridad en las decisiones de compra por parte

del cliente. Los barriles plásticos siempre deben estar limpios y etiquetados con información acerca de su contenido.

- **Servicio:**

El servicio que la Sociedad Cooperativa debe implementar entre los clientes consistirá en:

1- La Venta Personalizada

Contratar vendedores y especializarlos en la materia de Pasta de Chile Tabasco, y efectuar la venta directamente al cliente.

2- Asistencia Técnica

Implementar un programa de asesoría y asistencia técnica a todos los clientes que la Sociedad Cooperativa suministra la Pasta de Chile Tabasco, con el fin de que el cliente quede satisfecho.

3- Servicio Post-Venta

Implementar un programa de visita posterior a la venta con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, llevando un seguimiento del mismo.

4- Entrega Inmediata

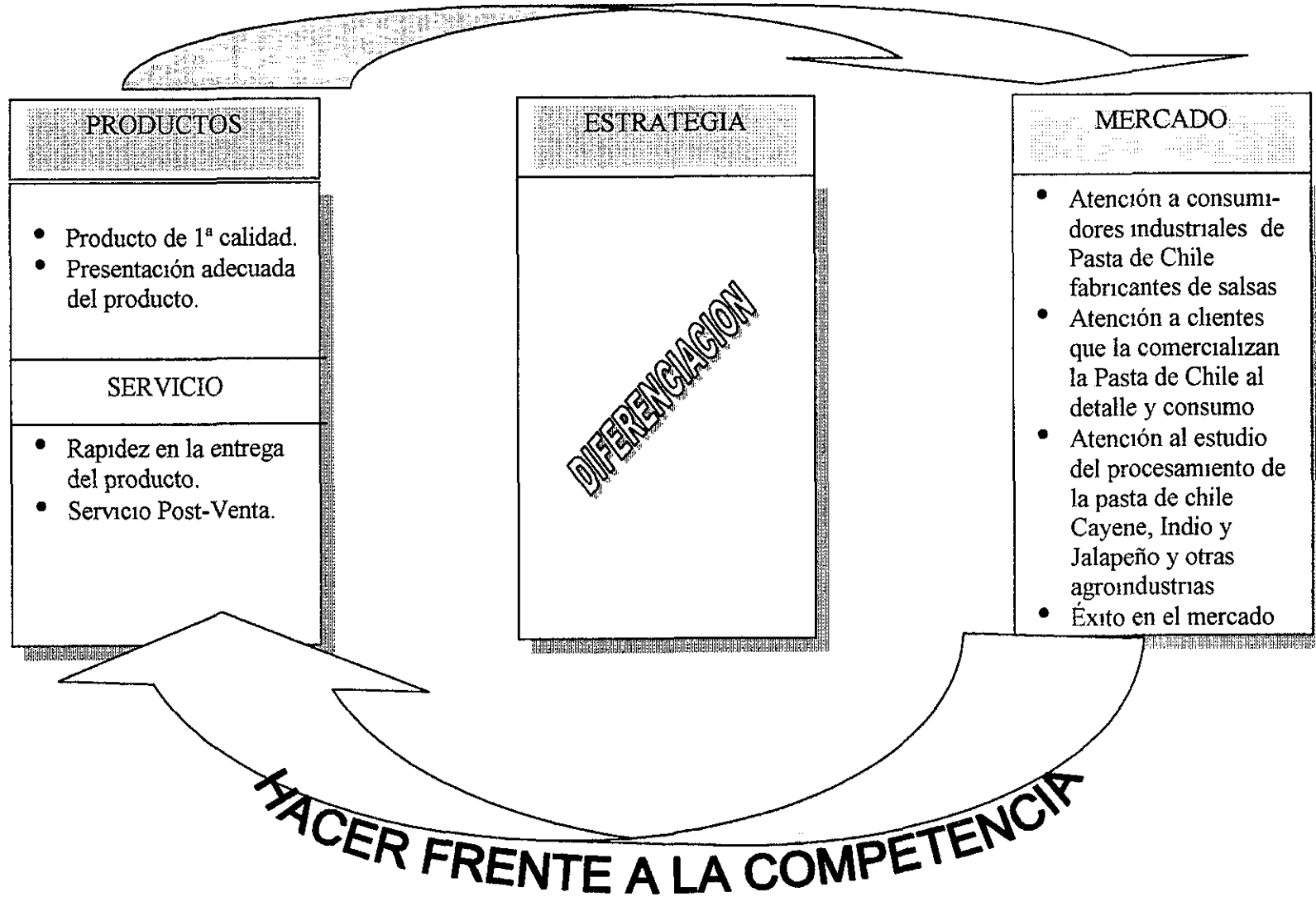
Disposición de equipo de reparto, comunicación y coordinación adecuada entre producción y comercialización para la programación de entregas.

Con la aplicación de esta estrategia la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V., tendrá la mayor posibilidad de sobrellevar las dificultades y situaciones que se presenten en el mercado, obteniendo así, resultados que la ubiquen con ventaja en comparación con el resto de competidores.

FIGURA No. 5

**ESTRATEGIA GENERAL
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO**

Posicionarse en el mercado para alcanzar el crecimiento en las operaciones de la empresa.



E- OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN

1. Aumentar la participación de mercado de la Pasta de Chile Tabasco, que contribuya a la colocación de 945 barriles de 500 libras.
2. Incremento de ventas en un 5% cada año.
3. Lograr una posición favorable en la mente de los compradores industriales que utilizan la Pasta de Chile Tabasco.
4. Apoyo fundamental a la comercialización de la Pasta de Chile Tabasco y Cayene con el fortalecimiento de la fuerza de ventas.

F- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Después de definir la Estrategia Genérica a seguir, la Estrategia de Crecimiento sugerida es la de Crecimiento Intensivo y por Diversificación (Figura No.6), con el propósito de alcanzar la filosofía empresarial propuesta y por ende una mejor posición en el mercado que asegure el autosostenimiento de la Sociedad Cooperativa y de los pequeños agricultores que le proveen el chile.

Se utilizará, la estrategia de penetración en el mercado que pretende incrementar el nivel de ventas a nivel local;

seguido por la estrategia de expansión en el mercado y el crecimiento por diversificación concéntrica, para ganar más mercados.

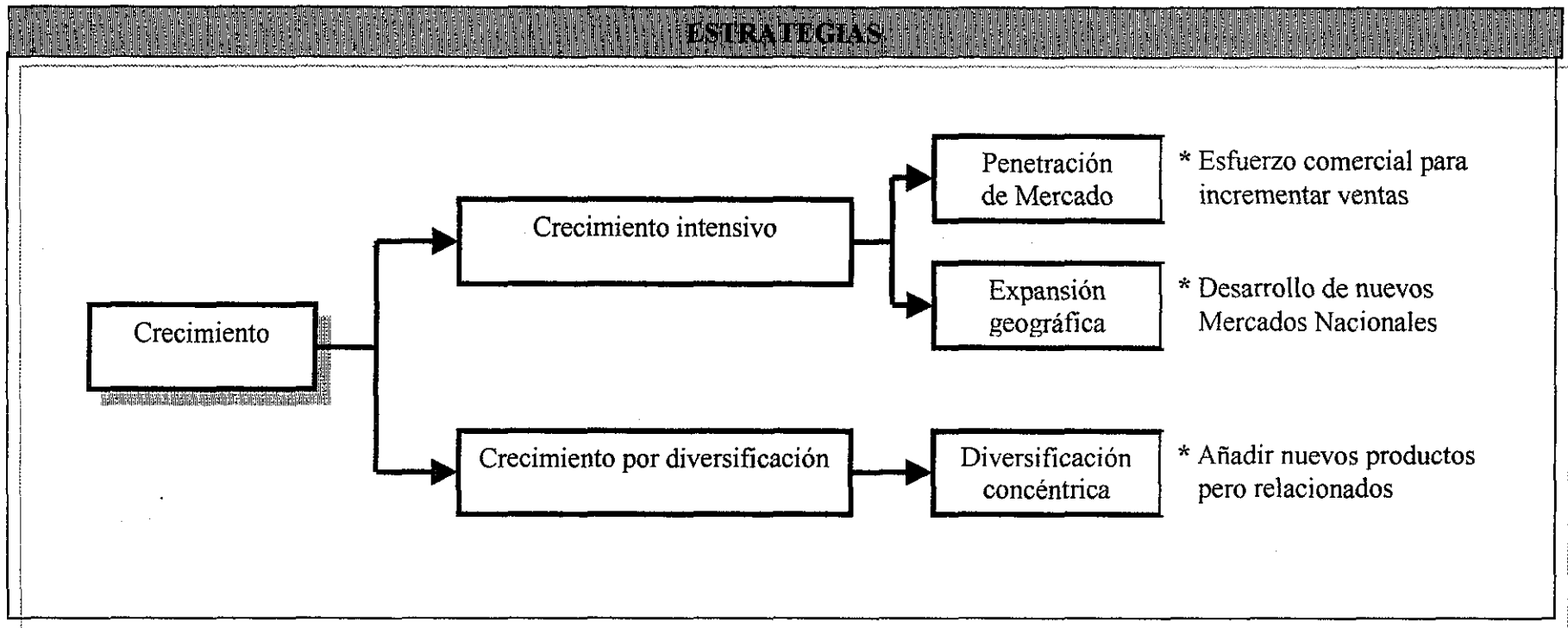
A continuación se presenta gráficamente la estrategia de crecimiento propuesta.

FIGURA No. 6

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATEGICO
2000 - 2004

OBJETIVO FUNDAMENTAL:

Alcanzar el crecimiento de la pasta de chile tabasco, para aumentar el nivel de las operaciones en la empresa.



G- MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Las estrategias presentadas a continuación, son las resultantes del análisis FODA, llevado a cabo en la Sociedad Cooperativa, así como de otros estudios que contribuyeron al diseño del plan de comercialización estratégico.

1- POSICIONAMIENTO

La Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. aplicará las estrategias de posicionamiento de acuerdo a las estrategias relacionadas en razón de los atributos específicos de la Pasta de Chile Tabasco, en la cual el producto debe diferenciarse como único para alcanzar una posición distinta a la competencia, apoyándose en premisa básica de controles de calidad, producto de primera clase y pureza con un picante legítimo, manejando el grado de salinidad a niveles que no reste méritos a la calidad del sabor, olor y color (formulación de la pasta).

2- PRODUCTO

a- Línea del producto

i- Pasta de Chile Tabasco

- Objetivo del producto

Constante atención en el nivel de calidad del producto, para mantener o incrementar su participación en el mercado industrial.

- Estrategia del producto

Promover en el mercado actual la calidad y el servicio de la Pasta de Chile Tabasco, con el fin de satisfacer los requerimientos del mercado meta.

- Características del producto

- Utilización de materia prima de la mejor calidad (Chile fresco tabasco)
- Emplear los niveles de salinidad necesarios que no reste méritos a la calidad de la Pasta de Chile Tabasco.
- Hacer dos presentaciones del producto; molido grueso y fino.
- Barriles plásticos de 500 libras debidamente etiquetados.
- Bolsas plásticas de 10 y 25 libras etiquetadas.

- Uso de bolsas plásticas de alta resistencia que aseguren el almacenamiento de la Pasta de Chile Tabasco.
- Mantener el adecuado nivel de fermentación que asegure el buen olor, color, sabor y textura.

ii- Pasta de Chile Cayene

- Objetivos del producto

Expandirse en el mercado de pasta de chile, con el fin de lograr un posicionamiento.

- Estrategia del producto

Elaboración de un producto diferente pero relacionado que satisfaga los gustos y necesidades de la clientela.

- Requerimientos básicos para la elaboración del producto.

- Especializar a productores de la materia prima principal (Chile fresco Cayene)
- Preparar la fórmula adecuada que alcance la calidad requerida por el mercado meta.
- Utilización de los materiales que se requieren para la Pasta de Chile Tabasco.

b- Marca

La fijación de una marca al producto que elabora la Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L. de C.V. permitirá diferenciarlo del resto de la competencia.


i- Objetivo de la Marca

Identificar y diferenciar el producto de la competencia.

ii- Estrategia de la Marca

Establecer un nombre de marca que distinga el producto que ofrece la Sociedad Cooperativa.

Ejemplo:

Marca : "SAN ANDRES"
 Eslogan : "NATURALMENTE FERMENTADO"
 Logo : 

-iii Propiedades

Con el propósito de definir los objetivos de la marca se mencionan algunas consideraciones.

- Que proporcione confiabilidad.
- Que se adapte a los productos nuevos que pueda agregarse a la línea existente.
- Pronunciarse, escribirse y recordarse con facilidad.

- Ser adecuada para que se le registre o tenga protección legal.

c- Servicio al cliente

i- Objetivos de servicio al cliente

Brindar servicios adicionales a los clientes.

ii- Estrategia de servicio al cliente

Desarrollar mejores servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes.

iii- Mezcla de servicios

La Sociedad Cooperativa, puede mejorar los siguientes servicios.

- Tiempo de entrega
- Política de descuentos
- Créditos
 - Políticas en tiempo de entrega
 - Establecimiento de un stock suficiente de producto terminado debidamente fermentado, para cubrir las necesidades inmediatas de la clientela.
 - Cumplimiento en las fechas de entrega, según lo convenido con el cliente y la Sociedad Cooperativa.

- **Políticas de Descuento**

- Ofrecer un porcentaje de descuento por pagos de contado. Por ejemplo un 5% de descuento sobre compra.
- Determinar un porcentaje de descuento por pronto pago en ventas que se hayan realizado al crédito. Ejemplo, 5% de descuento del monto pendiente a cancelar.

- **Políticas de crédito**

- Que el cliente complemente formulario de solicitud de crédito (Anexo 4-F)
- El crédito a otorgar no debe ser mayor a 30 días para la recuperación de la venta.
- Garantizar la recuperación de la venta al crédito por medio de un pagaré.

3- PRECIO

a- Objetivos del precio

Aumentar la demanda de pasta de chile a nivel de clientes actuales y potenciales, contemplando la lealtad del cliente y la capacidad de producción.

b- Estrategias del precio

Fijar el precio de venta en base al costo más un porcentaje de utilidad, el cual varía dependiendo del tipo de la Pasta de Chile, y de la calidad de materia prima utilizada.

c- Propuesta de precios para los productos

De acuerdo a investigaciones realizadas, se constató que a la Sociedad Cooperativa le cuesta producir una libra de Pasta de Chile Tabasco ₡6.40 colones; razón por la cual se propone que el precio de venta tenga un 25% de utilidad, debiendo ofrecerlo a ₡8.00 colones la libra. El precio de la Pasta de Chile Cayene depende de sus costos de producción por libra el cual deben tener un margen de utilidad razonable.

4- PROMOCIÓN

Una adecuada promoción de la Pasta de Chile permitirá a la Sociedad Cooperativa dar a conocer su producto e incrementar las ventas.

a- Objetivo de promoción

Informar y persuadir a los consumidores de pastas de Chile con el objeto de incrementar la demanda a 335 barriles al año.

b- Estrategia de promoción

Por las características del producto, se sugiere emplear la venta personal y la promoción de ventas, como un esfuerzo comercial para incrementar las ventas.

i- Venta personal

- Contar con tres vendedores para ganar nuevos clientes dar un conocimiento más amplio del producto y así alcanzar mayores ventas.

ii- Promoción de ventas

- Ofrecer descuentos por volumen de compra sin sacrificar el margen de utilidad razonable.
- Participar en las principales ferias agroindustriales y gastronómicas o eventos alimenticios que llevan a cabo Hoteles y Restaurantes.
- Mostrar los distintivos comerciales en los vehículos de reparto de la Pasta de Chile que tenga la Sociedad Cooperativa.

5- PLAZA

a- Objetivos de plaza

Ejecutar un canal de distribución en el cual los productos que se elaboran en la Sociedad Cooperativa lleguen al mercado meta justo a tiempo y con el mínimo de costos.

b- Estrategia de plaza

- Utilizar el sistema de canal directo que es del fabricante al consumidor industrial.
- Mantener stock mínimo de Pasta de Chile fermentado para cubrir pedidos eventuales.
- Disponer de equipo de reparto para la entrega inmediata del producto.
- Informarse oportunamente con los clientes para la toma de pedidos y manejo controlado de las ordenes.

c- Políticas de distribución

Para que la Sociedad Cooperativa pueda entregar el producto con el tiempo necesario de fermentación, deberá programar sus ventas 6 meses antes de la entrega. Debiendo llenar una hoja de Orden de Pedido

especificando fecha de la orden de pedido y fecha de entrega, nombre del cliente, cantidad, precio y condiciones de pago. (Anexo 4-C)

Supervisar dos días antes, para verificar la exactitud en la entrega del producto.

H- ORGANIZACIÓN ADECUADA

En el desarrollo del Plan de Comercialización estratégico a ejecutar es necesario contar con una organización adecuada y los sistemas de control necesario para producción, costos y ventas. Por esta razón se propone un organigrama de acuerdo a sus necesidades en el que se incluye el departamento de comercialización y planta procesadora. Así mismo se determinan las funciones de comercialización a desempeñar y los sistemas de control.

1- Estructura Organizativa

- a- Asamblea General, integrada por todos los socios, dueños de la Sociedad Cooperativa.
- b- Junta Directiva, integrada por un presidente, un secretario y un tesorero.

c- Gerencia General, es responsable del buen funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos y a quien tienen que reportar los cuatro departamentos principales.

d- Los departamentos principales son:

Departamento de Administración

Departamento de Operaciones Agrícolas

Departamento de Comercialización

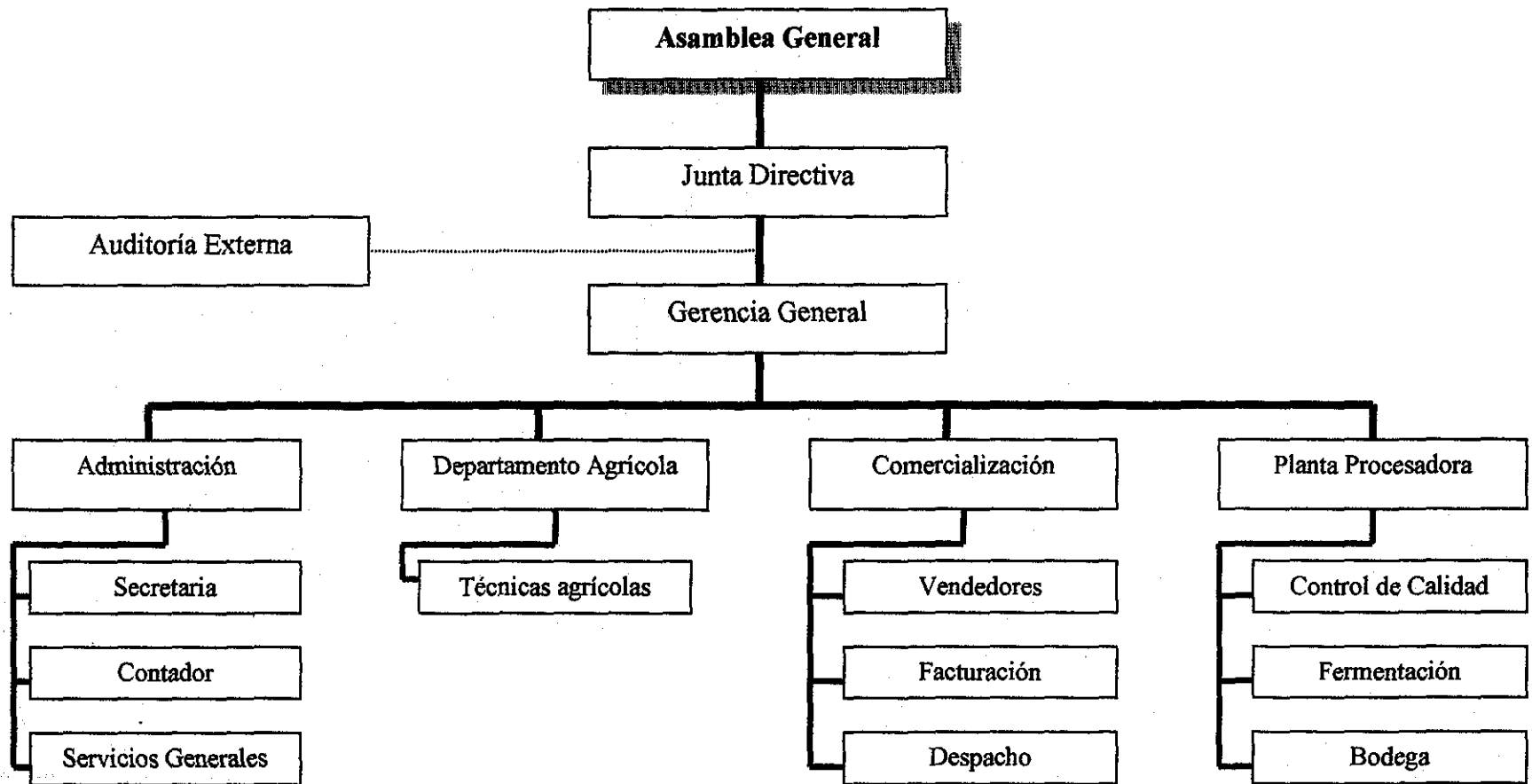
Departamento de Producción Industrial

e- Auditoría Externa, es responsable de controlar el manejo de las operaciones de la Sociedad Cooperativa y tienen orden jerárquico funcional.

FIGURA No. 7

ORGANIGRAMA PROPUESTO

SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.



————— Autoridad Lineal
..... Autoridad Staff

2- Función del Departamento de Comercialización

El departamento de comercialización será el encargado de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes operaciones que se relacionen con las ventas; así como la investigación de mercados, publicitar y promocionar la Pasta de Chile. También tendrá a su cargo la determinación de precios adecuados.

3- Sistema de Control

Para que la Sociedad Cooperativa pueda lograr un sistema de control adecuado en las operaciones de Ventas, Producción y Costos, se han diseñado unos reportes (Anexos 4) que reunirán la información necesaria para la toma de decisiones en comercialización.

a- Control de Ventas

Para obtener un control en las ventas que se realicen y cumplir con los objetivos de servicio al cliente, se debe recibir por parte del cliente una orden de pedido autorizada, cuyas condiciones de venta hayan sido convenidas por el vendedor con anterioridad, e inmediatamente se procederá a facturar. Después de

facturar, se entregará a despacho el juego completo de facturación para que proceda a preparar el producto que se enviará, cuya logística de entrega estará a cargo del vendedor y como principal responsable el Gerente de Comercialización. (Anexo 4-C)

Para llevar el registro de las ventas realizadas en el mes, los vendedores deberá llevar un reporte (Anexo 4-D) en donde se detallará el nombre del cliente, cantidad de pasta vendida, el precio de venta, el monto total y fecha de entrega. La sumatoria al final del mes será el resultado de las ventas generadas.

b- Control de Costos

Para su determinación, se sugiere emplear el sistema de Costo Histórico o reales por costos promedio. Para su funcionamiento, se requiere tener el control de los siguientes elementos del costo en la producción de pasta de chile.

DESCRIPCIÓN
Materia Prima
Chile Tabasco fresco Sal industrial no yodada
Mano de Obra Directa
Personal permanente planta Personal eventual planta
Mano de obra Indirecta
Jefe de planta Gerente General Control de Calidad
Gastos de Fabricación
Energía eléctrica Maquinaria y equipo Barriles plásticos Bolsas plásticas Pitas plásticas

Fuente: Gerente General de la Sociedad Cooperativa

Para obtener el costo promedio de los materiales utilizados es necesario llevar reportes de control por cada compra (Anexo 4-A), de igual manera se emitirá un resumen de todos los materiales utilizados en el mes, cuyo costo total será

obtenido al multiplicar por su costo promedio (Anexo 4-B), el cual deberá introducirse en la hoja técnica de costo.

La mano de obra directa e indirecta que se introduzca en el cálculo de los costos, serán tomados de la planilla mensual que llevará el contador de la Sociedad Cooperativa. Así mismo los costos de energía eléctrica y depreciación mensual se determinarán al asignar un porcentaje de consumo de energía y el cálculo de la depreciación respectiva; por otra parte debe considerarse un porcentaje de desperdicio (Anexo 4-J) en la determinación de los costos. A continuación se propone la hoja técnica del costo que facilitará la determinación del costo de producción.

HOJA TECNICA DE COSTO

Descripción	Costo Promedio	Consumo	Valores
Chile fresco	¢		¢
Sal yodada	¢		¢
Mano de Obra Directa			¢
Mano de Obra Indirecta			¢
Gastos de Fabricación			¢
Total Costo			¢
		Libras	
Producción de pasta			
Costo unitario			

c- Control de Producción

Por medio de este control, la Sociedad Cooperativa, obtendrá un control actualizado del producto terminado, logrando identificar las existencias a una fecha determinada (Anexo 4-E).

Los materiales que se utilizarán en el proceso productivo, estarán debidamente embodegados, el cual saldrá únicamente por requisiciones de material, cuyo control servirá para controlar los costos. Así mismo el producto terminado se almacenará en un lugar fresco y seguro.

I- Desarrollo del Plan Estratégico y Plan Táctico

El Plan Estratégico abarca 5 años del 2000 al 2004 y comprende objetivos y estrategias a largo plazo. El Plan Táctico u operativo para la comercialización de la Pasta de Chile abarca el año 2000 y 2001 y comprende objetivos de corto plazo con sus respectivas actividades así los meses en que debe realizarse cada actividad para el cumplimiento de dichos objetivos.

PLAN TÁCTICO

Objetivo de Corto Plazo	Actividades	Calendarización											
		2000						2001					
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
1) Desarrollo actividades funcionales y factibles, para llevar a cabo una maximización de los recursos con los que cuenta la Sociedad Cooperativa y apoyar a la comercialización	* Crear el departamento de Comercialización.												
	* Reclutamiento y selección del personal requerido para comercialización.												
	* Actualizar los registros contables para elaborar análisis de costos.												
	* Identificar, seleccionar y ponerse en contacto con los clientes potenciales que utilizan Pasta de Chile Tabasco.												
	* Diseñar Políticas de comercialización que garanticen buenos negocios y que permitan mantener la lealtad de los clientes y las buenas relaciones comerciales.												
2) Creación de la marca para la Pasta de Chile Tabasco.	* Generar lista de ideas con ideas de nombre de marca.												
	* Elegir nombres de marca más apropiados.												
	* Imprimir viñetas con nombre de marca.												
3) Introducir la Pasta de Chile Tabasco en un 25% del mercado meta e incrementar las ventas en % en dicho mercado.	* Enviar correspondencia y concertar cita a clientes potenciales.												
	* Distribuir vendedores en zona buscando nuevos clientes potenciales.												
4) Brindar servicios adicionales al cliente que agregue valor al producto.	* Establecer requisitos mínimos para los créditos.												
	* Determinar porcentaje de descuento por ventas al contado y pronto pago en ventas al crédito												
	* Establecer plazo promedio de tiempo de entrega de pedido.												
	* Determinar la asistencia técnica.												
	* Determinar el servicio Post-Venta.												
	* Efectuar jornadas demostrativas dando a conocer las cualidades del producto.												

J- DETERMINACION DE PRESUPUESTOS

Con el propósito de brindar a la Sociedad Cooperativa una proyección monetaria en los próximos cinco años (2000 - 2004) y tomando en cuenta la Comercialización antes descrita, con un entorno económico favorable, se detallan los presupuestos de venta por línea de producto, de materiales a utilizar, de Compras, de mano de obra y costos indirectos de fabricación para el año 2000, el cual se consolidan para los cuatro años siguientes tomando de bases las ventas.

Así mismo se prepara el presupuesto de costo de lo vendido que toma de bases los presupuestos antes descritos y el presupuesto de gastos de ventas que sirven para establecer los resultados proyectados.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Ventas para la pasta de Chile Tabasco
Para el año 2000

Mes	Año 2000	
	Cantidad	A ¢8.00 libra
enero	17,000	136,000
febrero	17,000	136,000
marzo	17,000	136,000
abril	17,000	136,000
mayo	17,000	136,000
junio	20,000	160,000
julio	34,170	273,360
agosto	34,166	273,328
septiembre	34,164	273,312
octubre	25,000	200,000
noviembre	25,000	200,000
diciembre	30,000	240,000
Totales Libras	287,500	2,300,000
Totales Barriles	575	

La estimación se basa en el criterio de las ventas actuales que tiene las Sociedad Cooperativa y las necesidades de pasta de chile que los clientes manifestaron en la encuesta(Preguta No.15, Anexo I)

NOTA No se obtienen datos de ventas anteriores, por ser una Sociedad con menos de un año

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Ventas para la pasta de Chile Cayene
Para el año 2002

Mes	Año 2002	
	Cantidad	A ¢6.00 libra
enero	6,000	36,000
febrero	6,000	36,000
marzo	6,000	36,000
abril	5,000	30,000
mayo	5,000	30,000
junio	5,000	30,000
julio	9,000	54,000
agosto	9,000	54,000
septiembre	8,000	48,000
octubre	7,000	42,000
noviembre	7,000	42,000
diciembre	7,000	42,000
Totales Libras	80,000	480,000
Totales Barriles	160	

La estimación se basa en el criterio de las necesidades de pasta de chile Cayene que los clientes manifestaron en la encuesta (Pregunta No 15, Anexo I) y considerando la diversificación Con - céntrica según la estrategia propuesta

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto General de Ventas Proyectado en Colones Salvadoreños
Para la Pasta de Chile

Mes/Año	2000	2001	2002		2003		2004	
	Tabasco	Tabasco 5%	Tabasco 10%	Cayene	Tabasco 15%	Cayene 5%	Tabasco 20%	Cayene 10%
enero	136,000	142,800	157,080	36,000	180,642	37,800	216,770	41,580
febrero	136,000	142,800	157,080	36,000	180,642	37,800	216,770	41,580
marzo	136,000	142,800	157,080	36,000	180,642	37,800	216,770	41,580
abril	136,000	142,800	157,080	30,000	180,642	31,500	216,770	34,650
mayo	136,000	142,800	157,080	30,000	180,642	31,500	216,770	34,650
junio	160,000	168,000	184,800	30,000	212,520	31,500	255,024	34,650
julio	273,360	287,028	315,731	54,000	363,090	56,700	435,709	62,370
agosto	273,328	286,994	315,694	54,000	363,048	56,700	435,657	62,370
septiembre	273,312	286,978	315,675	48,000	363,027	50,400	435,632	55,440
octubre	200,000	210,000	231,000	42,000	265,650	44,100	318,780	48,510
noviembre	200,000	210,000	231,000	42,000	265,650	44,100	318,780	48,510
diciembre	240,000	252,000	277,200	42,000	318,780	44,100	382,536	48,510
Sub-Total	2,300,000	2,415,000	2,656,500	480,000	3,054,975	504,000	3,665,970	554,400
Total	2,300,000	2,415,000	3,136,500		3,558,975		4,220,370	

Las cifras que anteceden al presente presupuesto, corresponden a las estimaciones de venta del año 2000 al 2004 para la Pasta de Chile Tabasco y Cayene; se considera un aumento del 5% en cada año de operación.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Materiales a utilizar
Para el año 2000

Producto/Material	enero		febrero		marzo		abril		mayo		junio		julio		agosto		septiemb		octubre		noviembre		diciembre		TOTAL	
	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo
Pasta Chile Tabasco	13600	68000	13600	68000	13600	68000	13600	68000	13600	68000	16000	80000	27336	136680	27334	136670	27330	136650	20000	100000	20000	100000	24000	120000	230000	1150000
Chile Tabasco	3400	4080	3400	4080	3400	4080	3400	4080	3400	4080	4000	4800	6834	8200	6832	8200	6834	8200	5000	6000	5000	6000	6000	7200	57500	69000
Sal Industrial	34	6800	34	6800	34	6800	34	6800	34	6800	40	8000	68	13600	68	13600	68	13600	50	10000	50	10000	61	12200	575	115000
Barril Plastico	34	204	34	204	34	204	34	204	34	204	40	240	68	408	68	408	68	408	50	300	50	300	61	366	575	3450
Bolsas Plasticas	7	21	7	21	7	21	7	21	7	21	8	24	14	42	14	42	14	42	9	27	9	27	12	36	115	345
Pita Plastica	17075	79105	17075	79105	17075	79105	17075	79105	17075	79105	20088	93064	34320	158930	34316	158920	34314	158900	25109	116327	25109	116327	30134	139802	288765	1337795

Para determinar la cantidad de materiales a utilizar, se toman de base las ventas estimadas. El costo de los materiales se toma del anexo H.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Materiales a utilizar
Para el año 2002

Producto/Material	enero		febrero		marzo		abril		mayo		junio		julio		agosto		septiemb		octubre		noviembre		diciembre		TOTAL	
	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo
Pasta Chile Cayene	4800	12000	4800	12000	4800	12000	4000	10000	4000	10000	4000	10000	7200	18000	7200	18000	6400	16000	5600	14000	5600	14000	5600	14000	64000	160000
Chile Cayene	1200	1440	1200	1440	1200	1440	1000	1200	1000	1200	1000	1200	1800	2160	1800	2160	1600	1920	1400	1680	1400	1680	1400	1680	16000	19200
Sal Industrial	12	2400	12	2400	12	2400	10	2000	10	2000	10	2000	18	3600	18	3600	16	3200	14	2800	14	2800	14	2800	160	32000
Barril Plastico	12	72	12	72	12	72	10	60	10	60	10	60	18	108	18	108	16	96	14	84	14	84	14	84	160	960
Bolsas Plasticas	2	6	2	6	3	9	2	6	2	6	2	6	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9	3	9	33	99
Pita Plastica	6026	15918	6026	15918	6027	15921	5022	13266	5022	13266	5022	13266	9040	23680	9040	23680	8035	21225	7031	18573	7031	18573	7031	18573	80353	212259

Para determinar la cantidad de materiales a utilizar, se toman de base las ventas estimadas. El costo de los materiales se toma del anexo H.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Materiales a Utilizar para Pasta de Chile
Anual Proyectado

Producto/Material	2000		2001		2002		2003		2004	
Pasta Chile Tabasco	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo
Chile Tabasco	230000	1150000	241500	1207500	265650	1328250	305498	1527488	366597	1832985
Sal Industrial	57500	69000	60375	72450	66413	79696	76374	91649	91649	109979
Barril Plastico	575	115000	604	120800	664	132800	764	152800	916	183200
Bolsas Plasticas	575	3450	604	3624	664	3984	764	4584	916	5496
Pita Plastica	115	345	121	363	133	399	153	459	183	549
S-Total	288765	1337795	303204	1404737	333524	1545129	383552	1776980	460261	2132208.74
Pasta Chile Cayen	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo	cant.	costo
Chile Tabasco					64000	160000	67200	168000	73920	184800
Sal Industrial					16000	19200	16800	20160	18480	22176
Barril Plastico					160	32000	168	33600	185	37000
Bolsas Plasticas					160	960	168	1008	185	1110
Pita Plastica					33	99	34	102	37	111
S-Total	0	0	0	0	80353	212259	84370	222870	92807	245197
Total	288765	1337795	303204	1404737	413877	1757388	467922	1999850	553068	2377406

Para determinar la cantidad de materiales a utilizar, se toman de base las ventas estimadas. Se detallan las cantidades y costo de los materiales por cada año de operación, según unidades requeridas del anexo H.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Compras para la Pasta de Chile
Para el año 2000

Producto/Material	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiem	octubre	noviem	diciem	TOTAL
	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.
Pasta Chile Tabasco	60800	63200	106000										230000
Chile Tabasco	15200	15800	26500										57500
Sal Industrial	152	158	265										575
Barril Plástico	152	158	265										575
Bolsas Plásticas	30	31	54										115
Pita Plástica													
	76334	79347	133084	0	0	0	0	0	0	0	0	0	288765

Según entrevista realizada se investigó que se produce desde enero hasta abril por ser época de recolección del producto, razón por la cual se presupuesta la compra por ventas en enero-febrero marzo y abril.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Compras para la Pasta de Chile
Para el año 2002

Producto/Material	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiem	octubre	noviem	diciem	TOTAL
	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.
Pasta Chile Tabasco	20000	17600	26400										64000
Chile Tabasco	5000	4400	6600										16000
Sal Industrial	50	44	66										160
Barril Plástico	50	44	66										160
Bolsas Plásticas	10	9	13										32
Pita Plástica													
	25110	22097	33145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80352

Para hacer la compra de Chile Cayene en el año 2002, se recomienda iniciar en el 2001 la búsqueda de proveedores que les proporcione esta materia prima. Según entrevista realizada los procedimientos en la elaboración la Pasta de Chile Cayene, serán los mismos que en la producción de la Pasta de Chile Tabasco.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Compras
Anual Proyectado

Producto/Material	2000	2001	2002	2003	2004
Pasta Chile Tabasco	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.
Chile Tabasco	230000	241500	265650	305498	366597
Sal Industrial	57500	60375	66413	76374	91649
Barril Plastico	575	604	664	764	916
Bolsas Plasticas	575	604	664	764	916
Pita Plastica	115	121	133	153	183
S-Total	288765	303204	333524	383553	460261
Pasta Chile Cayene	cant.	cant.	cant.	cant.	cant.
Chile Tabasco			64000	67200	73920
Sal Industrial			16000	16800	18480
Barril Plastico			160	168	185
Bolsas Plasticas			160	168	185
Pita Plastica			32	34	37
S-Total	0	0	80352	84370	92807
Total	288765	303204	413876	467923	553068

Para determinar la compra de materiales a utilizar, se toman de base las ventas estimadas.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Mano de Obra para la Pasta de Chile Tabasco
Para el año 2000

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Personal Permanente	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
TOTAL	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00

Se considera la plaza del obrero encargado de la producción y del bodeguero ver anexo G.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Mano de Obra para la Pasta de Chile Cayene
Para el año 2002

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Personal Permanente	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
TOTAL	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00

Se considera una plaza más del obrero encargado de la producción y del bodeguero ver anexo G.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Mano de Obra
Anual Proyectado

Descripción	2000	2001	2002	2003	2004
Personal Permanente	48,000.00	50,400.00	52,920.00	55,566.00	58,344.30
Personal Permanente			48,000.00	50,400.00	52,920.00
TOTAL	48,000.00	50,400.00	100,920.00	105,966.00	111,264.30

Se estima un incremento en los costos de mano de obra del 5% por cada año de operaciones.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
Para el año 2000
(Colones Salvadoreños)

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Personal Administrativo	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	14,520.00	174,240.00
Personal Téc. y Planta	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Prestaciones	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	8,864.20	106,370.40
Energía Eléctrica	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Mantenimiento	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Depreciación	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	2,291.67	27,500.00
Desperdicio	276.87	276.87	276.87	276.87	276.87	325.72	556.26	556.22	556.15	407.14	407.14	489.31	4,682.28
TOTAL	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,301.59	42,532.12	42,532.09	42,532.02	42,383.01	42,383.01	42,465.17	508,392.68

Se detallan mensualmente para el año 2000, los costos de fabricación de la pasta de Chile Tabasco. Se excluye el personal de ventas y de producción directa según el anexo G. Para el detalle de Prestaciones, Depreciación y desperdicio ver anexo J. El costo de energía y Mantenimiento fue proporcionado por el Gerente General.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
Anual Proyectado
(Colones Salvadoreños)

Descripción/Año	2000	2001	2002	2003	2004
Personal Administrativo	174,240.00	184,694.40	212,398.56	244,258.34	280,897.10
Personal Técnico y Planta	180,000.00	190,800.00	219,420.00	252,333.00	290,182.95
Prestaciones	106,370.40	112,752.62	129,665.52	149,115.35	171,482.65
Energía Eléctrica	12,000.00	12,720.00	14,628.00	16,822.20	19,345.53
Mantenimiento	3,600.00	3,816.00	4,388.40	5,046.66	5,803.66
Depreciación	27,500.00	27,500.00	27,500.00	27,500.00	27,500.00
Desperdicio	4,682.28	4,916.58	6,150.85	6,999.47	8,320.92
TOTAL	508,392.68	537,199.60	614,151.33	702,075.02	803,532.80

Para el año 2001, se incrementa un 6% . En el año 2002, se estará produciendo Pasta de Chile Cayene razón por la que se incrementan los costos en 15% en relación al año 2001. La depreciación es un costo fijo y el desperdicio se considera un 0.0035 sobre lo producido.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Costo de lo Vendido
Para el año 2000

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Compra de Materiales	79,105.00	79,105.00	79,105.00	79,105.00	79,105.00	93,064.00	158,930.00	158,920.00	158,900.00	116,327.00	116,327.00	139,802.00	1,337,795.00
Mano de Obra	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Costos Indirectos de Fab.	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,252.73	42,301.59	42,532.12	42,532.09	42,532.02	42,383.01	42,383.01	42,465.17	508,392.68
TOTAL	125,357.73	125,357.73	125,357.73	125,357.73	125,357.73	139,365.59	205,462.12	205,452.09	205,432.02	162,710.01	162,710.01	186,267.17	1,894,187.68

Los datos que anteceden al presente presupuesto, corresponden a las cifras obtenidas del Presupuestos de Compra de Materiales, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación mensual.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Costo de lo Vendido
Anual Proyectado

Descripción	2000	2001	2002	2003	2004
Compra de Materiales	1,337,795.00	1,404,737.00	1,545,128.60	1,776,979.60	2,132,209.00
Mano de Obra	48,000.00	50,400.00	100,920.00	105,966.00	111,264.30
Costos Indirectos de F	508,392.68	537,199.60	614,151.33	702,075.02	803,532.80
TOTAL	1,894,187.68	1,992,336.60	2,260,199.93	2,585,020.62	3,047,006.10

Los datos que anteceden al presente presupuesto, corresponden a las cifras obtenidas del Presupuestos de Compra de Materiales, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación anual.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Gasto de Ventas
Para el año que termina el 31 de diciembre de 2000

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Gerente de Ventas	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
Personal de Ventas	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	6,540.00	78,480.00
Comisiones	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	320.00	546.72	546.64	546.64	400.00	400.00	480.00	4,600.00
Papelería	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Promociones	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	1,456.67	17,480.00
Prestaciones	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	2,864.65	34,375.80
Transporte	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	400.00	400.00	400.00	6,600.00
TOTAL	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,731.32	15,558.04	15,557.96	15,557.96	14,811.32	14,811.32	14,891.32	179,335.80

Los gastos personal de ventas, se consideran los sueldos del anexo G. Para las prestaciones ver anexo I. Las comisiones se pagan el 0.2% s/ventas. Los gastos de Papelería, Promociones y Transporte son superiores a los actuales de la Sociedad Cooperativa en vista del aumento en las ventas.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Presupuesto de Gasto de Ventas
Anual Proyectado

Descripción	2000	2001	2002	2003	2004
Gerente de Ventas	36,000.00	38,160.00	43,884.00	50,468.60	58,036.59
Personal de Ventas	78,480.00	83,188.80	95,667.12	110,017.19	126,519.77
Comisiones	4,600.00	4,830.00	6,273.00	7,119.95	8,441.00
Papelería	1,800.00	1,908.00	2,194.20	2,523.33	2,901.83
Promociones	17,480.00	18,528.80	21,308.12	24,504.34	28,179.99
Prestaciones	34,375.80	36,438.35	41,904.10	48,189.72	55,418.17
Transporte	6,600.00	6,996.00	8,045.40	9,252.21	10,640.04
TOTAL	179,335.80	190,049.95	219,276.94	252,073.33	290,137.39

Para el año 2001, se incrementa el gasto en un 6%. En el año 2002, se estará produciendo Pasta de Chile Cayene razón por la que se incrementas los costos en 15% en relación al año 2001. Las Comisiones son en base a las ventas.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Estado de Resultados Proyectado
Para el año que termina el 31 de diciembre de 2000

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Ventas mensual	136,000.00	136,000.00	136,000.00	136,000.00	136,000.00	160,000.00	273,360.00	273,320.00	273,320.00	200,000.00	200,000.00	240,000.00	2,300,000.00
Costo de lo vendido	125,357.73	125,357.73	125,357.73	125,357.73	125,357.73	139,385.59	205,462.12	205,452.09	205,432.02	162,710.01	162,710.01	186,267.17	1,894,187.68
Utilidad Bruta	10,642.27	10,642.27	10,642.27	10,642.27	10,642.27	20,634.41	67,897.88	67,867.91	67,887.98	37,289.99	37,289.99	53,732.83	405,812.32
Gasto de Venta	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,683.32	14,731.32	15,558.04	15,557.96	15,557.96	14,811.32	14,811.32	14,891.32	179,335.80
Utilidad de Operac	-4,041.05	-4,041.05	-4,041.05	-4,041.05	-4,041.05	5,903.09	52,339.84	52,309.96	52,330.03	22,478.67	22,478.67	38,841.51	226,476.52

Este Presupuesto es el resultado del Presupuesto de venta, Presupuesto del Costo de lo Vendido y Presupuesto de Gasto de Ventas correspondientes al año 2000.

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Estado de Resultados Proyectado
Anual Proyectado

Descripción	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas mensual	2,300,000.00	2,415,000.00	3,136,500.00	3,558,975.00	4,220,370.00
Costo de lo vendido	1,894,187.68	1,992,336.60	2,260,199.93	2,585,020.62	3,047,006.10
Utilidad Bruta	405,812.32	422,663.40	876,300.07	973,954.38	1,173,363.90
Gasto de Venta	179,335.80	190,049.95	219,275.94	252,073.33	290,137.39
Utilidad de Operac	226,476.52	232,613.45	657,024.13	721,881.05	883,226.51

El presente Presupuesto de Resultados Proyectado, se obtuvo con los datos del Presupuesto General de Venta anual, Presupuesto del Costo de lo Vendido anual y del Presupuesto de Gasto de Ventas.

K- CONTROL E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACION.**a- Control del Plan de Comercialización.**

Para lograr la efectiva aplicación del Plan de Comercialización estratégico, es necesario evaluar constantemente el desempeño de este, con el fin de establecer la correcta ejecución de los objetivos establecidos. La Junta Directiva puede designar al Gerente de Comercialización el control de los resultados propuestos, el cual empezará con el nivel de las ventas que proporcionará la base de comparación para definir el éxito del presente plan.

b- Implementación del Plan de Comercialización.

Para llevar a cabo la ejecución del Plan de Comercialización estratégica es necesaria la aprobación por la Asamblea General, el que debe informar al resto de la organización de forma coordinada para lograr el máximo de resultados. El trabajo ordenado y coordinado de las actividades que se realizan a partir de la ejecución del Plan, permitirán que los productos elaborados en la Sociedad Cooperativa se venden con una mayor expectativa. A continuación se prepara un cronograma que resume las actividades a desarrollar para la pronta implementación del presente Plan.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2000	
		JULIO	
		1	2
Presentación y Explicación del Documento a la Junta Directiva	Grupo		
Aprobación para la Implementación por Asamblea General	Asamblea General		
Asignación de Funciones y Responsabilidades para el Control Y Ejecución del Plan.	Junta Directiva		
Inicio e Implementación de Planes Tácticos.	Personal Involucrado		

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

- Achievement, Junior** Manual de la Compañía.
Junior Achievement Inc. Colorado
Springs, Colorado 1996.
- Amaya Guerren, José** Fundamentos de Mercadotecnia.
Imprenta Letras.
- Fred, R. David** La Gerencia Estratégica.
Editorial Legis, Tercera Edición
Colombia, 1990.
- G.Hiebing Roman Jr.** Cómo preparar el exitoso plan de
mercadotecnia. Editorial
Mc.Graw-Hill. México, 1995.
- Guiltinan, Joseph** Gerencia de Marketing.
y otros Editorial Mc Graw-Hill.
Secta Edición.

- J. Stanton, William** Fundamentos de Marketing.
Editorial Mc Graw-Hill.
10ª. Edición, México 1996.
- Marroquin, Victor René** Sugerencias para elaborar
trabajo de Investigación en
Ciencias Económicas. Apuntes de
clase.
- Mc. Carthy, E. Jerome** Comercialización.
Editorial El Ateneo, Octava
Edición, Argentina, 1987
- Monrisey, George** Planeación a Largo Plazo.
Editorial Prentice-Hall, Tercera
Edición, México, 1996.
- Phillip, Rotler** Fundamentos de Mercadotecnia.
Editorial Prentice-Hall, 2da.
Edición, México.

Porter, Michael

Estrategia competitiva.

Editorial Continental S.A. de
C.V.

24^a. Reimpresión, México 1997.

Sallanave, Jean-Paul

Gerencia y Planeación

Estratégica. Editorial Norma,

2^a. Edición. Colombia.

Soriano, Raúl Rojas

Guía para realizar

Investigaciones Sociales,

Editorial Plaza y Valdez

Editores. Octava Edición, México

TESIS

- Bermúdez Chicas, Ana Cristabel** Propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización para las Artesanías de la Cooperativa de Producción Artesanal, Ahorro, Crédito, Consumo, Aprovechamiento y Comercialización en el Nuevo Despertar (ACOPRAC de R.L.) en el Municipio de San Salvador, 1998.
- Castillo Larios, Juan Antonio** Diagnóstico de la Agroindustria en El Salvador, 1990.
Biblioteca FUSADES.
- Hurtado Pinto, Marta Julia** Estrategias de Comercialización del Calzado en el área Metropolitana de San Salvador, Caso Mediana Industria.
Biblioteca universidad de El Salvador.

- Linares Aguilar, Delmy Yanira** "Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización en la Librería de la Universidad de El Salvador".
- López Flores, Rolando Alberto** Propuesta de Plan Estratégico de Mercado para los Supercoop, 1993-1997.
biblioteca Universidad de El Salvador.

OTROS

Cholvis, Francisco Diccionario de Contabilidad Terminología de la Contabilidad y otras voces y expresiones de uso común en el campo de esta materia. Argentina, Ediciones Leconoex.
4ª. Edición, 1997.

J. M., Rosemberg Diccionario de Administración y Finanzas.
Editorial Centrum España.

Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina (CEPAL)
Agroindustria y Pequeña Agricultura, 1995
Biblioteca FUSADES.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
Apoyo a la Agroindustria, 1995
Biblioteca FUSADES.

ANEXOS

ANEXO I

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

CUESTINARIO DIRIGIDO A CLIENTES

El objetivo de este cuestionario es obtener información real sobre la Comercialización de la pasta de chile Tabasco, por lo que atentamente solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo a las siguientes preguntas. Le manifestamos que de la veracidad de sus respuestas, depende el éxito de este estudio.

I DATOS GENERALES

1- Empresa _____

2- CARGO QUE DESEMPEÑA	
ENCARGADO DE COMPRAS	
JEFE DE COMPRAS	
GERENTE GENERAL	
CONTADOR GENERAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO	

3- TIEMPO DE OPERACION DE LA EMPRESA	
1-5 AÑOS	
5-10 AÑOS	
10-15 AÑOS	
15-30 AÑOS	
MAS AÑOS	

4- UBICACIÓN Y PRODUCTOS QUE ELABORA	ESPECIFICAR		
	ZONA METROP	MUNICIPIO	DEPART
FABRICANTE			
PRODUCTOS QUE ELABORA			
SALSAS PICANTES			
CONDIMENTOS EN GENERAL			
EMBUTIDOS			
OTROS(ESPECIFIQUE)			

II DATOS DE CONTENIDO

1- ¿Cuáles son los tipos de Pasta de Chile que utiliza en la elaboración de sus productos?

Pasta de chile Tabasco

Pasta de chile Jalapeño

Pasta de chile Indio

Pasta de chile Serrano

Pasta de chile Cayene

Otras pastas(especifique) _____

2- ¿De qué manera se aprovisiona de Pasta de Chile para la fabricación de sus productos?

a) Compra la pasta de chile

b) Compra el chile para preparar la pasta

c) Cultivan por su cuenta y la empresa realiza el proceso para la elaboración de la pasta

Si su respuesta es (a), por favor continúe,

Si su respuesta es (b) o (c), finalice

3- Al comprar la Pasta de Chile ¿cuál o cuales son sus principales proveedores?

Honduras, importan

4- ¿Por qué compra a esos proveedores?

Por su precio

Por su Calidad

Facilidades en el pago

Distribución

5- ¿Cuál es el promedio anual, de la cantidad o volumen en Lbs. que compra, de las siguientes pastas de chile?

LBS

Pasta de chile Tabasco	_____
Pasta de chile Jalapeño	_____
Pasta de chile Indio	_____
Pasta de chile Serrano	_____
Pasta de chile cayene	_____

6- ¿Con qué frecuencia compra la pasta de chile?

Mensual

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otros(especifique) _____

Por qué? _____

7- ¿En qué épocas del año, incrementa la compra de pasta de chile?

Primer Trimestre

Segundo Trimestre

Tercer Trimestre

Cuarto Trimestre

Por qué? _____

8 ¿Cuáles aspectos considera importantes en la decisión de la compra de pasta de chile?

Calidad

Precio

Presentación

Distribución

Cantidad

Otros(especifique) _____

9- ¿Qué servicios adicionales le brindan sus proveedores de pasta de chile?

Garantía

Transporte

Responsabilidad en la entrega

Carga y descarga

Préstamo de envases

Ninguno

Otros(especifique)

10- ¿Por favor especifique otros servicios que no le ofrecen sus proveedores de pasta de chile y le gustaría recibir?

11- ¿Cómo prefiere comprar la pasta de chile?

Molida Fina

Molida Gruesa

12- ¿Que condición se adapta a sus necesidades en la compra de la pasta de chile?

Crédito

Contado

Ambas

Otros(especifique) _____

13- Si es al crédito ¿qué períodos prefiere en el pago?

0-30 días

30-60 días

60-90 días

Más de 90 días

14- ¿Tiene su empresa planes de expansión, que permitan la adquisición de más pasta de chile?

SI

NO

Por qué? _____

15- ¿Qué cantidad de pasta de chile en lbs. utilizaría para los próximos 5 años?

Año	Tabasco	Jalapeño	Indio	Serrano	Cayene
2000	_____	_____	_____	_____	_____
2001	_____	_____	_____	_____	_____
2002	_____	_____	_____	_____	_____
2003	_____	_____	_____	_____	_____
2004	_____	_____	_____	_____	_____

COMENTARIO DE LOS RESULTADOS OBTENIDO DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

I- DATOS GENERALES.

El objetivo de obtener estos datos es para conocer el perfil de los clientes actuales y potenciales, de productos alimenticios, acerca del cargo de las personas que deciden sobre las compras de materia prima, antigüedad de la empresa, su ubicación geográfica, así como también los productos que ellos elaboran

CUADRO No.1

<u>CARGO QUE DESEMPEÑA</u>	<u>ACTUALES</u>	<u>POTENCIALES</u>	<u>F</u>	<u>%</u>
Encargado de compras	2	2	4	45
Jefe de compras	1		1	11
Gerente General		2	2	22
Contador General	1	1	2	22
Gerente Administrativo				
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	100

COMENTARIO: El mayor porcentaje que representa las decisiones de compras en las empresas encuestadas, corresponde al encargado de compras. Esto obedece a que en la mayoría existe un departamento de compras que se encarga de seleccionar y decidir sobre la compra de materias primas, en las que lógicamente existe un encargado de compras, sin embargo en otras empresas las compras las decide directamente el Gerente o el Contador General, por lo que se define que no tienen un departamento específico

CUADRO No. 2

<u>TIEMPO DE OPERACION DE LA EMPRESA</u>	ACTUALES	POTENCIALES	F	%
1 – 5 años	2	1	3	33
5 – 10 años	1	2	3	33
10 – 15 años		1	1	12
15 – 30 años	1	1	2	22
Más años				
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	100

COMENTARIO: El 66% de las empresas encuestadas tienen menos de 10 años, donde el 33% representan los clientes actuales y el 33% los clientes potenciales. El porcentaje restante tiene más de 10 años y menos de 30 años de funcionamiento. Esto indica que la Sociedad Cooperativa, ofrece su producto en empresas que ya tienen una posición en el mercado, permitiéndole elaborar planes de comercialización para lograr la satisfacción en las necesidades de consumo de estas empresas.

Ubicación geográfica de los fabricantes
CUADRO No.3

<u>ALTERNATIVA DE RESPUESTA</u>	<u>ACTUALES</u>	<u>POTENCIALES</u>	<u>F</u>	<u>%</u>
Zona Metropolitana	4	4	8	88
Municipio				
Departamento		1	1	12
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	100

COMENTARIO: El 88% de las empresas encuestadas se ubican en la zona Metropolitana de San Salvador, donde el 44% corresponde a clientes actuales y el 44% a los potenciales. Existe un 12% que corresponde a clientes potenciales y que se ubica en el departamento de Sonsonate. Indicándonos que la mayor actividad comercial de la pasta de chile se da en la zona metropolitana de San Salvador, facilitando a la Sociedad Cooperativa la distribución de la pasta de chile por que están cercanas a su planta de producción, sin embargo debe preocuparse por buscar nuevos clientes sin importar distancias, siempre y cuando obtenga una rentabilidad en las operaciones que realiza.

CUADRO No. 4

<u>PRODUCTOS QUE ELABORAN LOS FABRICANTES</u>	<u>ACTUALES</u>	<u>POTENCIALES</u>	<u>F</u>	<u>%</u>
Salsa picante	2	4	6	55
Condimento	1		1	9
Productos de tomate	1		1	9
Embutidos				
Quesos y otros lácteos				
Comercializan la pasta	2		2	18
Alimentos a la vista		1	1	9
TOTAL DE RESPUESTA	6	5	11	100
TOTAL DE ENTREVISTA	4	5	9	

COMENTARIO: La mayoría de empresas encuestadas fabrican salsas picantes, (55%), observándose que solo el 18% de los clientes actuales la producen que en términos absolutos solo son 2, las otras dos la comercializan. Por otra parte las cuatro empresas potenciales que compran pasta de Chile producen salsas, representando una oportunidad de penetrar en este mercado ya que el principal fin de la pasta de Chile es elaborar salsas, también existen empresas que la comercializan a terceros o la ofrecen a la vista en restaurantes.

II- DATOS DE CONTENIDO

- **PREGUNTA No. 1**

¿ Cuales son los tipos de pasta de chile que utiliza en la elaboración de sus productos?

- **Objetivo**

Identificar la pasta de chile que utilizan los fabricantes en la elaboración de sus productos

CUADRO No.1

<i>TIPO DE PASTA QUE UTILIZA EL FABRICANTE</i>	ACTUALES	POTENCIALES	F	%
Pasta de chile tabasco	4	3	7	64
Pasta de chile jalapeño	1	1	2	18
Pasta de chile indio		1	1	9
Pasta de chile serrano				
Pasta de chile cayene	1		1	9
Otras pastas				
TOTAL DE RESPUESTAS	6	5	11	100
TOTALES ENTREVISTA	4	5	9	

COMENTARIO: El 64% de las empresas encuestadas utilizan pasta de chile tabasco para elaborar sus productos, en donde los clientes actuales representan un 36% y los clientes potenciales el 27%; por otra parte el 18% prefieren comprar pasta de chile jalapeño y el restante prefieren pasta de chile indio y cayene. Esto determina el potencial de mercado que tiene la pasta de chile tabasco, representando una oportunidad para ofrecerlo agresivamente.

- **PREGUNTA No. 2**

¿ De que manera se aprovisiona de pasta de chile para la fabricación de sus productos?

- **Objetivo**

Determinar si los fabricantes compran la pasta de chile y si algunos compran el chile o tienen sus propios cultivos.

CUADRO No.2

<i>DE QUE MANERA SE APROVISIONA</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
COMPRA LA PASTA DE CHILE	4	3	7	78
COMPRAR EL CHILE PARA PREPARAR LA PASTA		1	1	11
CULTIVAN POR SU CUENTA		1	1	11
TOTAL	4	5	9	100

COMENTARIO. El 78% de las empresas encuestadas prefieren comprar la pasta de chile, donde el 44% corresponde a los clientes actuales y el 34% a los potenciales, el 11% de las empresas potenciales encuestadas compran el chile fresco para preparar la pasta y el resto de los clientes potenciales, tienen sus propios campos de cultivos donde se proveen de chile para elaborar la pasta. Esta información representa que a los clientes potenciales que se les puede ofrecer de inmediato la pasta de chile son tres, mientras que a los demas se les tiene que explicar las cualidades del producto para que decidan comprarlo, y no tengan que cultivarlo o preparar la pasta, para que la Sociedad Cooperativa los provea.

- **PREGUNTA No. 3**

Al comprar la pasta de chile ¿ quienes son sus principales proveedores?

- **Objetivo**

Conocer el nombre de otros productores de pasta de chile que presentan competencia para la Sociedad Cooperativa.

CUADRO No.3

<i>PROVEEDORES</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
SOCOAGRO	4		4	40
IMPORTADO DE HONDURAS Y E.U.	1	2	3	30
AGRICULTOR MAYORISTA		1	1	10
R/R		2	2	20
TOTAL RESPUESTAS	5	5	10	100
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	

COMENTARIO. Puede observarse que el 40% de las empresas encuestadas prefieren comprar a Socoagro, un 30% compran en el extranjero y un 10% a un agricultor mayorista nacional, existe un 20% no respondió Cabe mencionar que algunas empresas importan otra variedad de pasta de chile, existen dos cliente potenciales que importa pasta de chile tabasco que representa el 20%. Indica que hay un 50% del mercado actual que es servido por la competencia.

- **PREGUNTA 4**

¿ Por que compra a esos proveedores?

- **Objetivo**

Identificar las características que a opinión de los productores y comerciantes son determinantes para comprar a sus proveedores de pasta de chile

CUADRO No. 4

<i>POLITICA DE COMPRA</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Por su precio		2	2	14
Por su calidad	4		4	26
Facilidad en el pago	2	2	4	26
Distribución	3		3	20
N/R		2	2	14
TOTAL RESPUESTAS	9	6	15	100
TOTAL ENTREVISTA	4	5	9	

COMENTARIO Los productores y comerciantes actuales deciden comprar las pastas de chile por su calidad, facilidad en el pago y distribución mientras que los clientes potenciales compran por el precio y facilidad en el pago. Entre los clientes actuales existe una característica importante por la cual compran que es la calidad, y que para los clientes potenciales parece no importarles, oportunidad para la Sociedad Cooperativa de vender tomando en cuenta aspectos como el precio, la distribución y la calidad.

- **PREGUNTA No. 5**

¿Cuál es el promedio anual, de la cantidad o volumen en libras que compran, de las siguientes pastas del chile?.

- **Objetivo.**

Conocer la capacidad de consumo de la pasta de chile que el fabricante utiliza

CUADRO No. 5A

<i>CONSUMO ANUAL/CANTIDAD EN VOLUMEN LIBRAS DE PASTA DE CHILE TABASCO</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
3,000 LIBRAS	1		1	11
5,000 LIBRAS	2	1	3	34
60,000 LIBRAS		1	1	11
95,000 LIBRAS	1		1	11
N/R		3	3	33
TOTAL DE ENTREVISTAS	4	5	9	100

COMENTARIO Los valores tomados están en relación a las respuestas, para no excluir información recolectada. El mayor porcentaje de las empresas compran a lo sumo 5,000 libras de pasta de chile el cual representa un 23% de las empresas actuales y un 11% de los clientes potenciales. Existe un cliente potencial que compra 60,000 libras que representa el 11% de las empresas encuestadas. Se observa que un cliente actual compra 95,000 lbs al año que representa su principal fuente de ingresos en este negocio. El 33% no contestó.

CUADRO No. 5B

<i>CONSUMO ANUAL/CANTIDAD EN VOLUMEN LIBRAS DE PASTA DE CHILE CAYENE</i>	F	%
50000-100000 LIBRAS	1	100
TOTAL RESPUESTAS	1	100
TOTAL ENTREVISTA	9	

COMENTARIO. De las empresas actuales encuestadas solamente una utiliza pasta de chile cayene en la fabricación de sus productos. Indica que el mercado actual de pasta de chile tabasco tiene oportunidad de crecimiento por que son más los clientes que la prefieren en la elaboración de las salsas, sin embargo tiene que evaluarse la posibilidad de producirse pasta de chile cayene para cubrir la parte del mercado a través de la diversificación concéntrica, es decir hacer productos relacionados a las necesidades actuales del mercado que tiene la Sociedad Cooperativa, desarrollando el producto en nuevos mercados

CUARDO No.5C

<i>CONSUMO ANUAL/ CANTIDAD EN VOLUMEN LIBRAS DE PASTA DE CHILE INDIO</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
3000 LIBRAS		1	1	100
5000 LIBRAS				
MAS DE 10000 LIBRAS				
TOTAL RESPUESTAS		1	1	100
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	

COMENTARIO De las empresas encuestadas solamente una utiliza parte de chile indio en la fabricación de sus productos. Esto da la pauta de que la producción de pasta de chile tabasco tiene un mercado aceptable, pero que se debe evaluar la posibilidad de producir pasta de chile indio para ganar más mercados

- **PREGUNTA No. 6**

¿ Con qué frecuencia compra la pasta de chile?

- **Objetivo**

Identificar con que frecuencia compran los fabricantes la pasta de chile

CUADRO No.6

<i>FRECUENCIA DE COMPRA</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
MENSUAL	1	1	2	22
BIMENSUAL	1	1	2	22
TRIMESTRAL	1		1	12
SEMESTRAL		1	1	12
ANUAL	1		1	12
N/C		2	2	20
TOTALES	4	5	9	100

COMENTARIO. Puede observarse que entre los clientes encuestados son diferentes los períodos en los que compran, el cual manifestaron que los hacen de acuerdo a sus necesidades de producción y venta. Determinante importante que servirá a la Sociedad Cooperativa para planificar adecuadamente su producción y disponerla en los momentos que los clientes lo requieran, que según las encuestas es durante todo el año.

- **PREGUNTA No. 7**

¿ En que trimestre del año, incrementan la compra de pasta de chile?

- **Objetivo**

Identificar en que época del año se incrementa la compra de la pasta de chile tabasco

CUADRO No. 7

PERIODOS	ACTUALES	POTENCIALES	F	%
PRIMER TRIMESTRE	2	1	3	33
SEGUNDO TRIMESTRE				
TERCER TRIMESTRE	1	1	2	22
CUARTO TRIMESTRE	1	1	2	22
N/C		2	2	23
TOTALES	4	5	9	100

COMENTARIO El 33% de las empresas encuestadas incrementan sus compras en el primer trimestre del año por ser la estación del verano, aquí el producto es escaso, aumentando la demanda. El 22% de las empresas encuestadas compran pasta de chile tabasco en el tercer y cuarto trimestre del año para efectuar el proceso previo a las tradicionales fiestas navideñas. Períodos de importancia a tomar en cuenta para distribuir entre los clientes la cantidad de pasta de chile tabasco que sea necesaria para sus uso industrial o comercial.

- **PREGUNTA No. 8**

¿Cuáles aspectos considera importantes en la decisión de la compra de la pasta de Chile?

- **Objetivo**

Conocer la opinión de los fabricantes sobre los aspectos que influyen en la decisión de compra de pasta de Chile

CUADRO No.8

<i>ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA COMPRA</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
CALIDAD	4	3	7	37
PRECIO	3	2	5	26
PRESENTACION	1	1	2	11
DISTRIBUCION	2	1	3	16
CANTIDAD				
N/C		2	2	10
TOTAL RESPUESTAS	10	9	19	100
TOTAL ENCUESTAS	4	5	9	

COMENTARIO Como se puede observar las empresas tienen diferentes criterios para seleccionar la compra de Chile Tabasco, donde prevalece la calidad con un 37%, distribuido en un 21% para clientes actuales y un 16% para clientes potenciales. Así mismo el precio con un 26%, distribuido en un 16% para clientes actuales y un 10% para clientes potenciales, seguidos por los aspectos de distribución y presentación. Todos los aspectos aquí mencionados se deberán tomar en cuenta para el respectivo plan de comercialización estratégico para tener el principal de los éxitos.

- **PREGUNTA No.9**

¿Qué servicios adicionales le brindan sus proveedores de la pasta de chile?

- **Objetivo**

Conocer que servicios adicionales brindan los actuales proveedores a sus clientes para evaluar que aspectos están descubiertos y potenciarlos como ventaja competitiva para la sociedad cooperativa

CUADRO No. 9

<i>SERVICIOS ADICIONALES</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
GARANTIA	1	3	4	19
TRANSPORTE	3	2	5	24
RESPONSABILIDAD EN ENTREGA	2	2	4	19
CARGA Y DESCARGA		1	1	5
PRESTAMO DE ENVASES	2	2	4	19
NINGUNO	1		1	5
N/C		2	2	9
TOTAL RESPUESTAS	9	12	21	100
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	

COMENTARIO El servicio de transporte tiene un 24% de importancia entre los clientes encuestados el cual el 14% comprende a los clientes actuales, seguido por la garantía (19%) la responsabilidad de la entrega y el préstamo de envases. Las exigencias de los mercados actuales cada vez son mas grandes por lo que se debe contar con la capacidad para tenerlos satisfechos de la mejor forma, por lo que no se debe descuidar ninguno de estos aspectos en el plan de comercialización estratégico

- **PREGUNTA No. 10**

¿Qué otros servicios no le ofrecen sus proveedores de la pasta de chile que le gustaría recibir?

- **Objetivo**

Conocer que otros servicios les gustaría recibir a los clientes para poder potenciarlos.

CUADRO No. 10

<i>OTROS SERVICIOS QUE LE GUSTARIA RECIBIR</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
CREDITOS	2	2	4	44
CALIDAD EN SERVICIOS	1		1	11
VISITA TECNICA	1		1	11
N/C		3	3	34
TOTAL DE ENTREVISTA	4	5	9	100

COMENTARIO Los créditos son relevantes para el 22% de los clientes actuales y el 22% de los clientes potenciales, dos clientes actuales les gustaría obtener visitas técnicas y obtener la mayor calidad en los servicios obtenidos. Cabe mencionar que la Sociedad Cooperativa actualmente otorga crédito a sus clientes actuales, por los que fácilmente podría implementarse la política de ofrecerlo a los clientes potenciales, además de ofrecer visitas técnicas personalizadas que aseguren el buen uso de la pasta de chile

- **PREGUNTA No. 11**

¿ Como prefiere comprar la pasta de chile?

- **Objetivo**

Conocer de que forma prefieren comprar la pasta de chile los clientes

CUADRO No. 11

CONSISTENCIA DE LA PASTA DE CHILE TABASCO	ACTUALES	POTENCIALES	F	%
MOLIDA FINA	2	1	3	34
MOLIDA GRUESA	2	2	4	44
N/C		2	2	22
TOTAL DE ENTREVISTAS	4	5	9	100

COMENTARIO Del 34% de los encuestados dijeron preferir la pasta de chile molida fina, no obstante el 44% la prefieren gruesa, del cual el 22% son clientes actuales y el 22% cliente potenciales Como estrategia de venta podría decidirse a vender las pasta de chile en estas dos presentaciones a fin de satisfacer los gustos de los clientes, ya que en la actualidad solo se vende molida gruesa.

- **PREGUNTA No. 12**

¿Qué condición de compra se adapta a sus necesidades en la adquisición de la pasta de chile?

- **Objetivo**

Determinar la política de pago que prefieren los clientes

CUADRO No. 12

<i>PREFERENCIA EN EL PAGO</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
CREDITO	2	2	4	36
CONTADO	1		1	10
AMBAS	3	1	4	36
N/C		2	2	18
TOTAL RESPUESTA	6	5	11	100
TOTAL ENTREVISTAS	4	5	9	

COMENTARIO. La condición de pago que se adapta a las necesidades para la adquisición de la pasta de chile es al crédito(36%). Otro 33% de las empresas encuestadas se adaptan a la condición de pago de contado y crédito(ambas), solamente un 10% de las empresas prefiere la condición de pago de contado. De acuerdo a las condiciones económicas actuales el financiamiento entre empresas es muy importante razón por la cual es importante considerar el crédito estrategia para incrementar las ventas, pero sin olvidarse de que su recuperación debe ser en un corto plazo.

- **PREGUNTA No. 13**

Si es al crédito, ¿ Que períodos prefiere para el pago?.

- **Objetivo**

Conocer el período de pago que los clientes prefieren

CUADRO No. 13

PERIODO DE PAGO	ACTUALES	POTENCIALES	F	%
0-30 DIAS	2	1	3	33
30-60 DIAS	2	1	3	33
60-90 DIAS		1	1	12
MAS DE 90 DIAS				
N/C		2	2	22
TOTALES	4	5	9	100

COMENTARIO. Es relevante hacer notar que el plazo de crédito que soliciten los clientes tanto actuales como potenciales es de treinta a sesenta días que puede considerarse normal dentro del que hacer económico actual y más cuando se trata de mantener un nivel de ventas que permitan el sostenimiento de la Sociedad Cooperativa.

- **PREGUNTA No.14**

¿Tiene su empresa planes de expansión que permitan la adquisición de más pasta de chile?

- **Objetivo**

Conocer si tiene planes para la adquisición futura de pasta de chile tabasco

CUADRO No. 14

<i>TIENEN PLANES</i>	<i>ACTUALES</i>	<i>POTENCIALES</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
SI	3		3	33
NO		3	3	33
N/C	1	2	3	33
TOTALES	4	5	9	100

COMENTARIO: Es importante hacer notar que el 33% de los clientes actuales, si tienen planes de expansión que permitirán adquirir más pasta de chile en el futuro, así mismo en la misma proporción se encuentran los clientes potenciales pero que no esta en sus posibilidades incrementar las compras de pasta de chile. Esto crea un compromiso para la Sociedad Cooperativa, ya que tendrá que oontar con la pasta de chile tabasco necesaria para satisfacer las demandas futuras

- **PREGUNTA No. 15**

¿Qué cantidad de pasta de chile en libras utilizara para los próximos 5 años?

- **Objetivo**

Conocer las necesidades futuras que tendrían los clientes de la pasta de chile de acuerdo a sus planes de expansión

**CUADRO No. 15
PASTA DE CHILE TABASCO**

CLIENTES	AÑOS EN MILES DE LIBRAS					TOTALES
	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	
ACTUALES						
MAC CORMICK	99.7	104.7	110	115.5	121.2	551.1
IMPORT COLOR						
HERMEL	6.	7.	8.	9.	10.	40.
COMERCIANTE						
SUB-TOTALES	105.7	111.7	118.	124.5	131.2	591.1
POTENCIALES						
ABECO	61.1	64.2	66.1	69.4	72.9	333.7
EL NEGRITO						
EL CASTAÑO						
MAGDALY						
JALISCO						
SUB-TOTALES	61.1	64.2	66.1	69.4	72.9	333.7
TOTALES	166.8	175.9	184.1	193.9	204.1	924.8

COMENTARIO. Las proyecciones que tienen los clientes para los próximos cinco años, favorece un normal crecimiento de la pasta de chile tabasco que vende la Sociedad Cooperativa. Es evidente que dentro de los clientes actuales Mac Cormick ocupa el primer lugar, mientras que la empresa Hermel proyecta aumentar sus compras de 6,000 lbs en el año dos mil a 10,000 lbs. en el año dos mil cuatro, las otras empresas no proyectan comprar más, debido a que las ventas consideran mantenerlas igual. Por otra parte de los clientes potenciales solo Abeco considera incrementar sus comprar en un 5% anual. Esto demuestra que los clientes son muy pocos pero que pueden ser suficientes para vender toda la pasta de chile tabasco que produce la Sociedad Cooperativa.

CUADRO No. 15 A
PASTA DE CHILE CAYENE

	AÑOS EN MILES DE LIBRAS					
CLIENTES	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	TOTALES
ACTUALES						
MAC CORMICK IMPORT COLOR HERMEL COMERCIANTE	82.9	87.1	91.4	96.	100.8	458.2
SUB-TOTALES	82.9	87.1	91.4.	96.	100.8	458.2
POTENCIALES						
ABECO EL NEGRITO EL CASTAÑO MAGDALY JALISCO						
SUB-TOTALES						
TOTALES	82.9	87.1	91.4	96.	100.8	458.2

COMENTARIO Tal como se menciona en el cuadro No 15A, la empresa Mac Cormick es la principal empresa que consume en una gran cantidad la pasta de chile. Tienen proyectos de comprar 458,200 lbs de pasta de chile cayene. En cuanto al resto de clientes actuales y potenciales no les interesa incrementar las compras, debido a que no existe un mercado que les asegure la adquisición de más pasta de chile. Es importante mencionar que la Sociedad Cooperativa no procesa pasta de chile cayene, sin embargo se propondrá que se evalúe la posibilidad de ofrecerla para cubrir en esta línea el mercado industrial de la pasta de chile.

ANEXO II

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JUNTA DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.**

I DATOS GENERALES

Sexo M _____ Puesto _____
F _____ Cargo _____
Estudios: Primaria _____
 Secundaria _____
 Universitarios _____
 Otros _____

ORGANIZACIÓN

1- ¿Cuál es la visión de la Sociedad Cooperativa?

2- ¿Cómo define su Misión la Sociedad Cooperativa?

3- ¿cuáles objetivos persigue la Sociedad Cooperativa?

4- ¿A qué período fija los objetivos la Sociedad
Cooperativa?

Corto Plazo _____
Mediano Plazo _____
Largo Plazo _____

5- ¿Qué estrategias de comercialización utiliza la Sociedad Cooperativa?

Estrategia: en precio _____
en presentación _____
en segmentación _____
en publicidad _____
de distribución _____

Otros (Especifique) _____

6- ¿Qué tipo de estrategia competitiva de comercialización utiliza la Sociedad Cooperativa?

Líder de mercado _____
Retador de mercado _____
Seguidora de mercado _____
Nicho de mercado _____

COMERCIALIZACIÓN

7- ¿Dependiendo de la forma de comercializar, mencione el número de clientes que tiene?

Fabrica N° _____
Mayorista N° _____
Detallista N° _____
Consumidor final N° _____
Otros (Especifique) _____

8- Mencione en base a la forma de comercialización
¿cuántos pueden ser sus clientes potenciales?

Mayorista N° _____

Fábricas N° _____

Detallistas N° _____

Consumidor final N° _____

9- En su opinión ¿considera que los clientes actuales, son
suficientes para vender la pasta de chile Tabasco que
produce?

Si _____ No _____

10- ¿Qué métodos de promoción utiliza para dar a conocer su
producto a los clientes?

Publicidad _____

Promoción de ventas _____

Venta personal _____

Relaciones públicas _____

11- ¿Qué técnicas utiliza en la realización de sus ventas?

Atención al cliente _____

Ventajas del producto _____

Necesidades del cliente _____

Otros (Especifique) _____

12- ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de la pasta de
chile Tabasco?

Variable _____

Constante _____

13- ¿Si es variable en qué época del año vende más?

Primer Trimestre _____ Segundo Trimestre _____
Tercer Trimestre _____ Cuarto Trimestre _____

14- ¿De qué forma realiza sus ventas?

Contado _____ Crédito _____ Ambas _____

15- Si realiza ventas al crédito, ¿Cuáles son los plazos que otorga?

A 30 días plazo _____
60 días plazo _____
90 días plazo _____
más de 120 días _____

16- ¿Qué atributos considera determinantes para que la pasta de chile Tabasco se destaque en el mercado?

Presentación _____
Calidad _____
Facilidad de manejo _____
Precio _____
Otros (Especifique) _____

17- ¿Qué aceptación tiene la pasta de chile Tabasco en el mercado?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____

18- ¿La empresa podría desarrollar nuevos productos con el chile Tabasco?

Sí _____ No _____

¿Qué tipos de productos? _____

19- ¿Cómo Fijan sus precios?

En base al costo _____

En base a la demanda _____

En base a la competencia _____

Otros (Especifique) _____

20- Si el precio de venta lo fija en base a la competencia ¿Cómo lo establece?

Mayor que la competencia _____

Menor que la competencia _____

Igual que la competencia _____

21- De acuerdo a los siguientes canales de distribución ¿Cómo realiza la comercialización de la pasta de chile Tabasco?

Fábrica _____

Mayorista _____

Detallista _____

Consumidor final _____

22- ¿En qué mercado distribuye la pasta de chile Tabasco?

Local _____

Nacional _____

Regional _____

23- ¿Cómo obtiene la Sociedad la información sobre el consumidor, competidor y canales de distribución?

24- ¿En qué período y área territorial obtiene la información del mercado?

Período	Area Geográfica
1er. Trimestre	Local _____
2do. Trimestre	Nacional _____
3er. Trimestre	Regional _____
4to. Trimestre	

25- ¿Cuál es su participación en el mercado actualmente?

0%	-----	25%	_____
25%	-----	50%	_____
50%	-----	75%	_____
75%	-----	100%	_____

26- ¿Quiénes son los proveedores de Chile Tabasco?

SECTOR

27- ¿Quiénes son sus principales competidores?

28- ¿Qué condiciones hacen difícil el ingreso de nuevos competidores de la pasta de chile Tabasco?

- a) Aspecto Legal _____
- b) Requerimientos de inversión _____
- c) economía de Escala _____
- d) Requerimientos de inversión _____
- e) Lealtad del producto _____
- f) Higiene y Seguridad Industrial _____
- g) Calidad del Producto _____

29- ¿Qué está realizando la Sociedad Cooperativa para aumentar su participación en el mercado industrial de la pasta de chile Tabasco?

30- ¿Existen suficientes proveedores de materia prima principal en el país?

Sí _____ No _____

31- ¿Qué facilidad de incentivos le ofrecen los proveedores del chile Tabasco?

Descuento por volumen _____

Facilidad de crédito _____

Facilidad de distribución _____

32- ¿Existe en el mercado materias primas que puedan sustituir la pasta de chile Tabasco?

Sí _____ No _____

33- Si su respuesta es afirmativa mencione qué productos vienen a sustituir la pasta de chile Tabasco en el mercado industrial?

ENTORNO

34- A su criterio ¿qué factores pueden influir en el incremento de los costos de la producción de la pasta de chile Tabasco?

Cambios climatológicos _____

Altos impuestos _____

Incrementos en salarios _____

Incremento en electricidad _____

Incrementos tarifas telefónicas _____

Otros (Especifique) _____

35- Para que la pasta de chile Tabasco tenga aceptación en el mercado ¿Cuáles son los atributos que a su juicio debe tener el producto?

Durabilidad	_____	Color	_____
Sabor	_____	Precio	_____
Envase	_____	Otros (Especifique)	_____

36- ¿Qué aspectos considera importantes para que el gobierno mejore los incentivos en el sector agroindustrial?

Financiamiento	_____
Fomento de Cooperativismo	_____
Incentivos fiscales	_____
Otros (Especifique)	_____

**COMENTARIO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
DE LA
JUNTA DIRECTIVA Y EJECUTIVOS.**

- **PREGUNTA No. 1**

¿Cuál es la visión de la sociedad cooperativa?

- **Objetivo**

Identificar si la sociedad cooperativa tiene definida su visión

CUADRO No. 1

VISION	F	%
VENDER A TODO EL PAIS Y GUATEMALA	1	20
DESARROLLAR A LA PRODUCCION DE CHILE	1	20
AUTOSOSTENIMIENTO DE LA EMPRESA	1	20
SER LIDERES EN EL MERCADO NACIONAL	2	40
TOTAL	5	100

COMENTARIO. Puede observarse que el interés de los ejecutivos de la empresa es el de ser líderes en el mercado. Sin embargo de manera relevante se encuentra la de introducirse en el mercado internacional, el de desarrollar a los productores del Chile y el autosostenimiento de la empresa. Cabe mencionar que la Sociedad Cooperativa no tiene definida por escrito la Visión, ni objetivos específicos que permitan alcanzar lo expuesto anteriormente por los ejecutivos

- **PREGUNTA No. 2**

¿Cuál es la misión de la sociedad cooperativa?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa tiene definida su misión

CUADRO No. 2

MISIÓN	F	%
CONVERTIRSE EN PROCESADORA DE CHILE	1	14
BRINDAR CALIDAD	2	30
EXTENDERSE A LA REGION DE C A	1	14
OFRECER BUEN PRECIO A LOS CLIENTES	1	14
CONVERTIR A PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CHILE EN EMPRESARIOS	1	14
LOGRAR SOSTENIBILIDAD	1	14
TOTAL DE RESPUESTAS	7	
TOTAL ENTREVISTAS	5	100

COMENTARIO Según la opinión de la Junta Directiva la prioridad en la definición de la misión es brindar calidad, el establecimiento de mejores precios, convertirse en procesadores de chile, extenderse a la región Centro Americana, convertir a los productores de chile en pequeños empresarios y lograr sostenibilidad. Esto indica que la Sociedad Cooperativa no tiene definida la misión, ya que sus respuestas son similares a la pregunta anterior y no todos tuvieron un mismo criterio para contestar.

- **PREGUNTA No. 3**

¿Cuáles objetivos persigue la Sociedad Cooperativa?

- **Objetivo**

Conocer cuales son los objetivos que persigue la Sociedad Cooperativa

CUADRO No. 3

OBJETIVOS	F	%
EXPANDIR EL MERCADO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	1	20
PRODUCIR PASTA DE CHILE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES	1	20
VENDER TODO LO PRODUCIDO	3	60
TOTAL	5	100

COMENTARIO El principal objetivo que persigue la Sociedad Cooperativa es el de vender toda la pasta de chile que producen, además desean expandirse a nivel nacional e internacional, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se manifiesta que las respuestas obtenidas son los criterios de cada uno de los ejecutivos entrevistados y no objetivos claros o realistas que puedan alcanzarse, afectando la posición de la empresa en un mercado muy reducido como lo es el de la pasta de chile, que en la actualidad cuenta con competidores y productos sustitutos de consumo industrial que pueden desplazarlos si no se toman en cuenta objetivos y metas que permitan su crecimiento

- **PREGUNTA No. 4**

¿A que período fija los objetivos la Sociedad Cooperativa?

- **Objetivo**

Establecer los períodos en que son fijados los objetivos de la Sociedad Cooperativa

CUADRO No. 4

PERIODOS	F	%
CORTO PLAZO	3	60
MEDIANO PLAZO	1	20
LARGO PLAZO	1	20
TOTALES	5	100

COMENTARIO. De acuerdo a la entrevista realizadas la Sociedad Cooperativa fija planes, con objetivos a corto plazo, mientras los objetivos a mediano plazo y largo plazo son poco considerados. Esto hace disminuir la efectividad en cada una de las operaciones de la empresa ya que no tienen forma de predecir lo que sucederá en el futuro

- **PREGUNTA No. 5**

¿Qué estrategia de comercialización utiliza la Sociedad Cooperativa?

- **Objetivo**

Conocer si la Sociedad Cooperativa hace uso de estrategias de comercialización para alcanzar los objetivos deseados.

CUADRO No. 5

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION	F	%
ESTRATEGIA EN PRECIO	4	66
ESTRATEGIA EN PRESENTACION		
ESTRATEGIA EN SEGMENTACION	1	17
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD		
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION		
OTROS(ESPECIFIQUE) CALIDAD	1	17
TOTAL DE RESPUESTAS	6	100
TOTAL DE ENTREVISTAS	5	

Comentario Se incluyen todas las respuestas para no excluir ninguna. En opinión de los entrevistados la estrategia de comercialización más utilizada es la estrategia en precio(66%), seguida de la segmentación y calidad en el producto(17%) . En lo que se refiere a las estrategias de presentación, publicidad y distribución, la Sociedad Cooperativa no las toma en cuenta, afectando la comercialización efectiva de la pasta de chile tabasco porque al no tener informados a los clientes no será posible que compren o lograr sus gustos y preferencias a través de la presentación.

- **PREGUNTA No. 6**

¿Qué tipo de estrategias competitivas de comercialización utiliza la Sociedad Cooperativa?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa emplea un curso de acción determinado para hacer frente a la competencia

CUADRO No. 6

ESTRATEGIAS	F	%
LIDER DE MERCADO	1	13
RETADOR DE MERCADO	2	29
SEGUIDORA DE MERCADO		
NICHO DE MERCADO	2	29
N/R	2	29
TOTAL RESPUESTA	7	100
TOTAL ENTREVISTA	5	

COMENTARIO: Se observa que la Sociedad Cooperativa hace uso de las diferentes estrategias competitivas de comercialización, porque a criterio de Junta Directiva pueden utilizarse varias estrategias, esto demuestra que los entrevistados conocen muy poco de las estrategias competitivas, porque debieron contestar y coincidir con una única estrategia Constatando que no hacen un uso correcto de estas estrategias que son importantes para alcanzar un posicionamiento o crecimiento de la pasta de chile tabasco

- **PREGUNTA No. 7**

¿ Dependiendo de la forma de comercializar mencione el número de clientes que tiene?

- **Objetivo**

Identificar el segmento de mercado que más le compra a la Sociedad Cooperativa

CUADRO No. 7

NUMERO DE CLIENTES	F	%
# FABRICA	2	50
# MAYORISTA	2	50
# DETALLISTA		
# CONSUMIDOR FINAL		
OTROS (ESPECIFIQUE)		
TOTAL DE RESPUESTAS	4	100

COMENTARIO: Según los directivos encuestados, el segmento de mercado que más compra pasta de chile tabasco son las fábricas industriales procesadoras de salsas, representando el 80%, y los mayoristas que representan un 20% que solo lo comercializan Indicando que la plaza actual de mercado más importante es la distribución directa de productor a consumidor industrial.

- **PREGUNTA No. 8**

Mencione en base a la forma de comercializar ¿Cuántos pueden ser sus clientes potenciales?

- **Objetivo**

Determinar si la Sociedad Cooperativa conoce sus posibles compradores de la pasta de chile tabasco

CUADRO No. 8

CLIENTES POTENCIALES	F	F
MAYORISTAS #		
FABRICAS #	3	100
DETALLISTAS #		
CONSUMIDOR FINAL #		
OTROS (ESPECIFIQUE)		
TOTAL DE RESPUESTAS	3	100

COMENTARIO. Dentro de los posibles compradores de la pasta de chile, todos los directivos de la Sociedad Cooperativa coinciden que son 3, y que son las fabricas industriales quienes pueden ser sus clientes potenciales, se observa que restan importancia a clientes mayoristas y detallistas Esto significa que el total de clientes que pueden comprar la pasta de chile tabasco solo serían 7, cantidad reducida que hace necesario conquistar nuevos mercados a nivel centroamericano para alcanzar el crecimiento de la pasta de chile tabasco y el de la empresa

- **PREGUNTA No. 9**

¿En su opinión considera que los clientes actuales, son suficientes para vender la pasta de chile tabasco que produce?

- **Objetivo**

Determinar si la capacidad de producción que tiene la Sociedad Cooperativa es absorbida por sus clientes actuales

CUADRO No. 9

CLIENTES ACTUALES	F	%
SI		
NO	5	100
TOTAL ENTREVISTA	5	100

COMENTARIO Se puede apreciar que todos los entrevistados manifiestan que los clientes actuales no son suficientes para vender la pasta de chile que produce la Sociedad Cooperativa, esto demuestra que la Junta Directiva esta interesada en obtener una mayor cobertura de clientes por la suficiente capacidad de producción que tienen

- **PREGUNTA No. 10**

¿Qué métodos de promoción utiliza para dar a conocer su producto a los clientes?

- **Objetivo**

Saber como la Sociedad Cooperativa da a conocer el producto a sus clientes

CUADRO No. 10

METODOS DE PROMOCION	F	%
PUBLICIDAD		
PROMOCION DE VENTAS		
VENTA PERSONAL	5	71
RELACIONES PUBLICAS	2	29
TOTAL RESPUESTAS	7	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO: Los porcentajes están calculados en relación con el número de respuestas, para no excluir información recolectada Tal como se observa en el cuadro 10, el método de promoción por el cual la Sociedad Cooperativa da a conocer la pasta de chile a los clientes es a través de la venta personal (71%), otro método empleado es también las relaciones publicas No toman en cuenta la publicidad y la promoción de ventas, que son muy importantes para introducirse en el mercado

- **PREGUNTA No. 11**

¿Qué técnicas utiliza en la realización de sus ventas?

- **Objetivo**

Conocer si la Sociedad Cooperativa utiliza técnicas de promoción para la realización de sus ventas

CUADRO No. 11

TECNICOS	F	%
ATENCION AL CLIENTE	3	43
VENTAJAS DEL PRODUCTO	4	57
NECESIDADES DEL CLIENTE		
OTROS(especifique)		
TOTAL DE RESPUESTAS	7	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO. Es interesante observar que la mayor parte de los directivos entrevistados sostienen que las técnicas de promoción utilizada para la venta de pasta de chile tabasco, se encuentra en primer lugar las "ventajas del producto" con un 57%, seguido por " atención al cliente". Las ventajas del producto consisten en la durabilidad, fácil manejo, fermentación y abundancia de producción para satisfacer la cantidad de pedidos.

- **PREGUNTA No. 12**

¿Cómo es el comportamiento de las ventas de la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Conocer si las ventas de la pasta de chile tabasco se realizan de acuerdo a su producción o sufren alguna variabilidad

CUADRO No. 12

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS	F	%
VARIABLE	5	100
CONSTANTE		
TOTALES	5	100

COMENTARIO: Se deduce que el comportamiento de las ventas de pasta de chile tabasco, es variable con respecto a su producción. Esto afecta a la Sociedad Cooperativa en lo que se refiere a sus finanzas porque no puede determinar un nivel de ingresos constante que asegure sus compromisos con proveedores y personal empleado.

- **PREGUNTA No. 13**

¿Si es variable en que época del año venden más?

- **Objetivo**

Identificar en que período la Sociedad Cooperativa vende más para efectos de su propuesta

CUADRO No. 13

EPOCAS DEL AÑO	F	%
PRIMER TRIMESTRE	2	29
SEGUNDO TRIMESTRE	1	14
TERCER TRIMESTRE	4	57
CUARTO TRIMESTRE		
TOTAL RESPUESTAS	7	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO. Según la opinión de los entrevistados en el primero y tercer trimestre se incrementan las ventas, por lo que la Sociedad Cooperativa tendría que prepararse con su producción de pasta de chile tabasco, así como la comercialización masiva para colocar todo su producto, lo que vendría a establecer una buena cantidad de ingresos a percibir

- **PREGUNTA No. 14**

¿ De que forma realizan sus ventas?

- **Objetivo**

Determinar si tienen políticas de ventas

CUADRO No. 14

POLITICA DE VENTAS	F	%
CONTADO		
CREDITO	2	40
AMBAS	3	60
TOTALES	5	100

COMENTARIO. Se puede determinar que la Sociedad Cooperativa hace uso de las dos formas de venta que existen, una política aceptable que permite aumentar el nivel de ventas de cada período, pero que se debe tener el cuidado de tener adecuados controles de recuperación de créditos.

- **PREGUNTA No. 15**

¿Si realiza ventas al crédito, cuales son los plazos que otorga?

- **Objetivo**

Determinar la flexibilidad de las políticas de ventas

CUADRO No. 15

PLAZOS	F	%
30 DIAS		
60 DIAS	5	100
90 DIAS		
MAS DE 120 DIAS		
TOTALES	5	100

COMENTARIO: En la política de ventas que tiene la sociedad cooperativa los entrevistados manifestaron que otorgan créditos a 60 días plazo. Esta situación les afecta financieramente, ya que la rotación de cuentas por cobrar es lenta, disminuyendo la capacidad de percibir ingresos para invertirlos en la producción de pasta de chile o disponer del efectivo para mejorar la comercialización.

- **PREGUNTA No. 16**

¿Qué atributos considera determinantes para que la paste de chile tabasco se destaque en el mercado?

- **Objetivo**

Determinar si la Sociedad Cooperativa se preocupa por ofrecer un producto que satisfaga los gustos y preferencias del consumidor.

CUADRO No. 16

ATRIBUTOS	F	%
PRESENTACION		
CALIDAD	4	67
FACILIDAD DE MANEJO		
PRECIO	2	33
OTROS		
TOTAL RESPUESTAS	6	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO. En opinión de los representantes de la Sociedad Cooperativa los atributos que consideran determinantes para destacarse en el mercado está en primer lugar la calidad y como segundo lugar el precio. No toman en cuenta la presentación, aspecto importante que puede influir en la decisión de compra entre los clientes, sin embargo al preocuparse por ofrecer la mejor calidad en el producto mantienen a sus clientes satisfechos.

- **PREGUNTA No. 17**

¿ Que aceptación tiene la pasta de chile tabasco en el mercado?

- **Objetivo**

Determinar como califica la Sociedad Cooperativa la aceptación que tiene en el mercado la pasta de chile tabasco

CUADRO No. 17

ACEPTACION DE LA PASTA DE CHILE	F	%
EXCELENTE	5	100
BUENA		
REGULAR		
TOTAL	5	100

COMENTARIO El 100% de los directivos de la Sociedad Cooperativa calificaron a la pasta de chile tabasco con excelente aceptación en el mercado, lo que constituye una gran fortaleza en la comercialización de este producto

- **PREGUNTA No. 18.**

¿La empresa podría desarrollar nuevos productos con el chile tabasco?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa puede implementar estrategias para el desarrollo de nuevos productos

CUADRO No. 18

PUEDE DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS	F	%
SI	5	100
NO		
TOTAL	5	100

COMENTARIO: Según se observa el 100% de los entrevistados, opinan que la Sociedad Cooperativa podría desarrollar nuevos productos con el chile tabasco, como las salsas y chiles deshidratados. Significa que puede implementarse la estrategia de crecimiento de mercado a través del desarrollo de nuevos productos y la diversificación.

- **PREGUNTA No. 19**

¿Cómo fijan sus precios? Conocer si las políticas son estudiados antes de implementarlos.

- **Objetivo**

Conocer si las políticas en precios son estudiados antes de implementarlos

CUADRO No. 19

FIJACION DE PRECIOS	F	%
EN BASE AL COSTO	5	100
EN BASE A LA DEMANDA		
EN BASE A LA COMPETENCIA		
OTROS		
TOTAL DE ENTREVISTA	5	100

COMENTARIO. Los entrevistados reconocen que los precios de las pasta de chile se fijan únicamente en base al costo, sin tomar en cuenta las estrategias en precio que pueden contribuir al crecimiento de la pasta de chile tabasco en el mercado, como el precio en base a la competencia .

- **PREGUNTA No. 20**

Si el precio de venta lo fija en base a la competencia ¿ Como lo establece?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa analiza a sus competidores

CUADRO No. 20

FIJACION DE PRECIO	F	%
MAYOR QUE LA COMPETENCIA		
MENOR QUE LA COMPETENCIA		
IGUAL QUE LA COMPETENCIA		
N/R	5	100
TOTALES DE ENTREVISTAS		100

COMENTARIO: Puede observarse que ninguno de los entrevistados contesto, esto afirma la pregunta anterior, en cuanto a no analizar la competencia o la demanda para emplear acciones que contribuyan a colocar el producto a precios que lo posicionen en primer lugar y que permita sea el más demandado entre la competencia

- **PREGUNTA No. 21**

De acuerdo a los siguientes canales de distribución ¿Cómo realiza a comercialización de la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Identificar cual es el canal de distribución que la Sociedad Cooperativa utiliza para hacer llegar sus productos a los clientes

CUADRO No. 21

CANALES DE DISTRIBUCION	F	%
FABRICA	5	83
MAYORISTA	1	17
DETALLISTA		
CONSUMIDOR FINAL		
TOTAL RESPUESTA	6	100
TOTAL ENTREVISTA	5	

COMENTARIO: Puede observarse que las ventas realizadas son directamente a la fabricas(83%), considerando la naturaleza del producto este se realiza así porque es un producto de consumo industrial que es utilizado como materia prima Se distribuye en un pequeño valor porcentual a los mayoristas que son empresas comercializadoras de este producto a otros clientes

- **PREGUNTA No. 22**

¿ En que mercado distribuye la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Conocer cual es el mercado que tienen actualmente para así determinar su ubicación geográfica

CUADRO No. 22

DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA	F	%
LOCAL	5	100
NACIONAL		
REGIONAL		
TOTALES DE ENTREVISTAS	5	100

COMENTARIO El 100% del mercado que tiene la sociedad cooperativa comprende al mercado nacional, es decir que están a nivel de San Salvador, Sonsonate, La Libertad y Santa Ana

- **PREGUNTA No. 23**

¿Cómo obtiene la Sociedad Cooperativa la información sobre el consumidor, competidor y canales de distribución.

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa maneja investigación de mercado sobre consumidores, competidores y canales de distribución.

CUADRO No. 23

	F	%
SUPERMERCADOS	1	17
PREGUNTAN A LOS AMIGOS	1	17
OBSERVANDO EL MERCADO	2	33
NO EXISTE FORMA DE HACERLO	2	33
TOTAL DE RESPUESTA	6	
TOTAL DE ENTREVISTA	5	100

COMENTARIO. La investigación de mercados realizada por la Sociedad Cooperativa, no permite identificar los gustos y preferencias del consumidor, la posición de la competencia y la forma en que podrían distribuir mejor su producto. Esto lo demuestra las respuestas dadas por los entrevistados en la que un porcentaje del 33% manifiesta que no existe forma de hacerlo y que menos podría lograrse preguntando a los amigos sin un objetivo específico.

- **PREGUNTA No. 24**

¿ En que período y área territorial obtiene la información de mercado?

- **Objetivo**

Conocer en que período y área geográfica lleva la investigación de mercado

CUADRO No. 24

PERIODO	F	%
PRIMER TRIMESTRE		
SEGUNDO TRIMESTRE		
TERCER TRIMESTRE		
CUARTO TRIMESTRE		
NO ESTA DEFINIDO	4	80
NO SE HA FORMA PERIODICA	1	20
TOTAL DE ENTREVISTAS	5	100

CUADRO No. 24A

AREA GEOGRAFICA	F	%
LOCAL		
NACIONAL		
REGIONAL		
NINGUNO	5	100
TOTAL	5	100

COMENTARIO Existe una gran relación con respecto a las respuestas anteriores, ya que el 80% de los entrevistados manifiesta no tener definido el período de realización de la investigación de mercados y que no existe área específica en la recolección de la información. Le restan importancia a este proceso que debe realizarse continuamente en la comercialización

- **PREGUNTA No. 25**

¿ Cual es su participación en el mercado actualmente?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa conoce su posición en el mercado actualmente

CUADRO No. 25

PARTICIPACION	F	%
0-25%		
25-50%	4	80
50-75%	1	20
75-100%		
TOTAL DE ENTREVISTAS	5	100

COMENTARIO: Se determina que la participación en el mercado actual es de un 50% de acuerdo las respuestas obtenidas, razón por la cual la Sociedad Cooperativa espera insertarse en el mercado potencial existente y así alcanzar el éxito en el crecimiento de la pasta de chile tabasco.

- **PREGUNTA No. 26**

¿Quiénes son los proveedores de chile tabasco?

- **Objetivo**

Conocer si la Sociedad Cooperativa sabe identificar a sus proveedores.

CUADRO No. 26

PROVEEDORES	F	%
AGRICULTORES	5	71
COOPERATIVAS	2	29
TOTAL RESPUESTAS	7	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO. El 71% de los proveedores son pequeños agricultores que mantienen contratos de compra con la Sociedad por un límite de dos años, asegurando de esta manera su aprovisionamiento. El resto lo hacen a las Cooperativas independientes (29%). Puede identificarse un alto conocimiento de los proveedores por parte de los entrevistados.

- **PREGUNTA No. 27**

¿ Quienes son sus principales competidores?

- **Objetivo**

Conocer si la Sociedad Cooperativa sabe identificar a sus competidores y conocer el nombre de ellos

CUADRO No. 27

PRINCIPALES COMPETIDORES
CONSERVAS Cuscatlán
EL CASTAÑO
INGENIERO ESCOBAR

COMENTARIO Existen tres competidores que manejan el 50% restante del mercado industrial que no tiene la Sociedad Cooperativa, el cual son empresarios que existían con anterioridad a la constitución de la Sociedad Cooperativa. Se determina que tienen identificado a sus competidores

- **PREGUNTA No. 28**

¿ Que condiciones hacen difícil el ingreso de nuevos competidores de la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Conocer que condiciones hacen difícil el ingreso de nuevos competidores de la pasta de chile

CUADRO No. 28

ALTERNATIVAS	F	%
ASPECTO LEGAL		
REQUERIMIENTO DE INVERSION	3	33
ECONOMIA DE ESCALA		
LEALTAD DEL PRODUCTO		
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
CALIDAD DEL PRODUCTO	2	23
CONOCIMIENTO DEL PROCESO	3	33
NO RELEVANTES	1	11
TOTALES EN RESPUESTAS	9	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO Entre las barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores a la industria de la pasta de chile se encuentran los fuertes requerimientos de inversión (33%), existen además otras como lo son el conocimiento del proceso y la calidad del producto, según respuestas de los entrevistados

- **PREGUNTA No. 29**

¿ Que esta realizando la Sociedad Cooperativa para aumentar su participación en el mercado industrial de la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Identificar si la Sociedad Cooperativa se preocupa por aplicar estrategias para incrementar su participación en el mercado

CUADRO No. 29

PARTICIPACION EN EL MERCADO	F	%
CONTRATAR MERCADOLOGO	3	60
VISITA DE CLIENTES POTENCIALES	1	20
REVISION DE COSTO	1	20
TOTAL DE ENTREVISTA	5	100

COMENTARIO. El 60% de los entrevistados coinciden en que desean contratar un mercadologo, que les dirija para alcanzar el éxito en la comercialización de la pasta de chile, opinión muy importante para disponer de un departamento de comercialización que se encargue de los asuntos de mercadeo de la pasta de chile tabasco o de otros productos que la Sociedad Cooperativa decida penetrar en el mercado

- **PREGUNTA No. 30**

¿Existen suficiente proveedores de materia prima principal en el país?

- **Objetivo**

Conocer si la Sociedad Cooperativa cuenta con suficientes proveedores de chile tabasco que hagan fácil la negociación de este producto

CUADRO No. 30

NUMERO DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	F	%
SI	5	100
NO		
TOTAL DE ENTREVISTAS	5	100

COMENTARIO Se determina que el aprovisionamiento de chile tabasco es segura razón por la cual el 100% de los entrevistados contestan positivamente. Esto se convierte en una gran fortaleza para la Sociedad Cooperativa porque le permite contar con la suficiente materia prima para producir y atender debidamente a los clientes todo el tiempo.

- **PREGUNTA No. 31**

¿Qué facilidad de incentivos le ofrecen los proveedores del chile tabasco?

- **Objetivo**

Conocer los incentivos que la Sociedad Cooperativa recibe por parte de los productores de chile tabasco

CUADRO No. 31

INCENTIVOS	F	%
DESCUENTO POR VOLUMEN		
FACILIDAD DE CREDITO		
FACILIDAD DE DISTRIBUCION		
NINGUNO	5	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	100

☉ Los incentivos los da Sacoagro a ellos

COMENTARIO: De acuerdo a entrevista la Sociedad Cooperativa es quién colabora con los productores de chile, por esta razón manifiestan que los proveedores no les dan más beneficio que el de proveerlos de chile tabasco

- **PREGUNTA No. 32**

¿Existe en el mercado materias primas que puedan sustituir la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Identificar si la pasta de chile tabasco tiene productos sustitutos

CUADRO No. 32

	F	%
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL DE ENTREVISTA	5	100

COMENTARIO: Interesa hacer el comentario de que si existen materias primas que sustituyan la pasta de chile tabasco y que para el 40% de los entrevistados se encuentra la pasta de chile indio, cayene, jalapeño, productos que son vendidos por empresas locales o extranjeras, representando una gran amenaza de sustitución en la pasta de chile tabasco, afectando su posicionamiento en el mercado potencial.

- **PREGUNTA No. 33**

Si su respuesta es afirmativa ¿Mencione que productos sustituyen la pasta de chile tabasco en el mercado industrial?

- **Objetivo**

Identificar directamente que productos sustituyen la pasta de chile tabasco

CUADRO No. 33

SUSTITUTOS	F	%
CHILE INDIO	1	50
OTRAS VARIEDADES DE CHILE	1	50
TOTAL DE RESPUESTA	2	100
TOTAL DE ENTREVISTA	5	

COMENTARIO El cuadro 33 complementa la pregunta anterior, al afirmar que sí existen materias primas que sustituyen en el mercado industrial la pasta de chile tabasco, de acuerdo a entrevista estos productos son la pasta de chile indio, cayene y jalapeño

- **PREGUNTA No. 34**

A su criterio ¿ Que factores pueden influir en el incremento de los costos de la producción de la pasta de chile tabasco?

- **Objetivo**

Identificar los factores que pueden afectar los costos en la producción de la pasta de chile tabasco.

CUADRO No. 34

FACTORES	F	%
CAMBIOS CLIMATOLOGICOS	5	36
ALTOS IMPUESTOS	2	14
INCREMENTOS EN SALARIOS	2	14
INCREMENTOS EN ELECTRICIDAD	2	14
INCREMENTOS EN TARIFA ELECTRONICA		
PRECIO DE LOS INSUMOS	3	22
TOTAL RESPUESTA	14	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO: Uno de los principales factores que afectan en el costo de la producción de pasta de chile tabasco son los cambios climatológicos seguida en relevancia por el alto precio que puede adquirirse debido a estos a cambios, así mismo el incremento de los salarios y servicios públicos son otros factores que incrementarían sus costos de producción, amenazas que disminuirían el nivel de rentabilidad en la empresa..

- **PREGUNTA No. 35**

Para que la pasta de chile tabasco tenga aceptación en el mercado ¿Cuáles son los atributos que a su juicio debe tener el producto?

- **Objetivo**

Conocer que atributos son importantes para satisfacer las necesidades de los clientes de la pasta de chile tabasco.

CUADRO No. 35

ATRIBUTOS	F	%
DURABILIDAD	1	6
SABOR	4	25
ENVASE		
COLOR	5	31
PRECIO	4	25
OLOR	2	13
TOTAL RESPUESTAS	16	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO Uno de los principales atributos que debe tener la pasta de chile tabasco es el color, seguido de un buen sabor y un precio adecuado para su venta, además se encuentra que debe contar con agradable olor y durabilidad por más de un año. Atributos importantes para que tanto clientes actuales y potenciales decidan comprar.

- **PREGUNTA No. 36**

¿ Que aspectos considera importantes para que el gobierno mejore los incentivos en el sector agroindustrial?

- **Objetivo**

Conocer si el sector agroindustrial recibe por parte del gobierno incentivos

CUADRO No 36

INCENTIVOS AL SECTOS	F	%
FINANCIAMIENTO	4	44
FOMENTO DEL COOPERATIVISMO	5	56
INCENTIVOS FISCALES		
TOTAL DE RESPUESTAS	9	100
TOTAL ENTREVISTAS	5	

COMENTARIO. Como se observa los entrevistados consideran importante que el gobierno apoye el cooperativismo y se creen incentivos en el área de finanzas de manera que pueden contar con créditos ágiles a bajos intereses. Respuestas que reflejan la necesidad que tienen de contar con apoyo financiero y gubernamental que les permita desarrollarse en todas las operaciones del negocio y subsistir en un mercado que ofrece solo cambios, debiendo estar preparados para enfrentarlos con un plan de comercialización estratégico de acuerdo a sus necesidades

ANEXO III

JORNADA TALLER SOBRE FODA (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) IMPARTIDO AL PERSONAL DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.

DESCRIPCIÓN	CONTENIDO
<p>En el taller donde se desarrollará el FODA, estarán enfocados los diversos puntos de vista del personal que conforman las diversas áreas de la sociedad cooperativa, específicamente el área de comercialización para diseñar estrategias de acuerdo a sus necesidades</p>	<p>El taller contará con los siguientes temas</p> <ul style="list-style-type: none"> ± Concepto de estrategias ± Importancia de las estrategias ± Conceptos de visión y su importancia ± Conceptos de misión y su importancia ± ¿Qué es el FODA? ± ¿Qué son los objetivos ± variables controlables ± variables incontrolables
<p>OBJETIVOS</p>	<p>METODOLOGÍA</p>
<p>Al finalizar el taller se pretende lograr los siguientes objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ± concientizar a los participantes, la importancia que tiene el recurso humano en el logro de los objetivos de la empresa ± Definir la importancia de la comunicación entre jefes y trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa ± Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con las que cuenta la Sociedad Cooperativa, específicamente en el área de comercialización ± Evaluar el grado de motivación del personal al sentirse parte de la empresa ± Identificar las variables externas que pueden favorecer o afectar la estabilidad de la Sociedad Cooperativa 	<p>El taller, se desarrollará en forma participativa entre instructores que hacen la investigación en la empresa y empleados de la planta, vigilantes, administrativos y el Gerente General de la Sociedad Cooperativa, de manera que los participantes aprendan, e identifiquen las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Para desarrollar el evento se dispondrá de material didáctico como plumones, pizarras, papelógrafos y papelería</p>

TALLER SOBRE FODA (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS), IMPARTIDO AL PERSONAL DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V., EL DÍA 11-09-99

HORA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COMENTARIOS
08:00 a.m.	Generar confianza entre los participantes y el grupo que realiza la investigación.	Presentación personal de cada uno de los participantes, mencionando su nombre, cargo desempeñado y funciones dentro de la Sociedad Cooperativa.	15 minutos	Jaime Rosales Blanca Estupinián Wilfredo Orellana	Deben participar facilitadores y el personal asistente.
08:15 a.m.	Conceptualizar sobre estrategias y el FODA.	Impartir charla sobre "ESTRATEGIAS" y sobre "FODA", que es Mision, Visión, Objetivos, y para que sirven en la empresa.	60 minutos	Jaime Rosales Blanca Estupinian Wilfredo Orellana	Los facilitadores deben hacer participar a todos los empleados para que capturen los contenidos.
09:15 a.m.	RECESO	REFRIGERIO	15 minutos		
09:30 a.m.	Recopilar información de los participantes, respecto a la situación de la empresa, a través de sus comentarios y puntos de vista, relacionados con la charla anterior	Se hará una plenaria donde cada participante dará su opinión de cómo se desempeña la empresa en la organización, especialmente en la comercialización.	60 minutos	Blanca Estupinian	Se recogen las ideas y puntos de vista, puestas en un papelógrafo.
11:00 a.m.	CIERRE	PALABRAS DE AGRADECIMIENTO	15 minutos	Wilfredo Orellana	FIN

ANEXO IV

ANEXO A

SOCOAGRO DE R.L. DE C.V.

**REPORTE DE COMPRAS
DE MATERIALES DE PRODUCCION**

FECHA	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL COMPRA	COSTO PROMEDIO
	<i>Inv. Inicial</i>				
Total Costo Promedio					

ANEXO B

SOCOAGRO DE R.L. DE C.V.

**REPORTE MENSUAL DE MATERIALES
UTILIZADOS EN LA PRODUCCION**

MES _____

FECHA	REQUISICION	MATERIAL	CANTIDAD	COSTO PROMEDIÓ	TOTAL COSTO
Totales					

ANEXO C
ORDEN DE PEDIDO

SOCOAGRO, R.L. DE C.V.

PEDIDO N^o

FECHA

CONDICIONES DE PAGO CONTADO CREDITO

NOMBRE DEL CLIENTE:

DIRECCION:

TIEMPO DE ENTREGA :

ESPECIALIZACION

N ^o	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD	P. UNITARIO	COSTO TOTAL
			S - T	
			IVA	
			TOTAL	

Estiamados Señores:

Autorizamos a ustedes, nos hagan llegar el presente pedido.

FIRMA AUTORIZADA CLIENTE

VENDEDOR

ANEXO D
REPORTE DE VENTAS

SOCOAGRO, R.L. DE C.V.

REPORTE DE VENTAS
MES _____

FC	FECHA	CLIENTE	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD	P.U.	MONTO	ENTREGADO
						TOTAL	

FIRMA DEL VENDEDOR

DESPACHO

ANEXO E

SOCIEDAD COOPERTAIVA AGROINDUSTRIAL DE R.L. DE C.V.

CONTROL DE INVENTARIO

<i>Fecha</i>	<i>Factura Consumidor Final ó Crédito Fiscal</i>	<i>Cliente</i>	<i>Stock mínimo</i>	<i>Entrada</i>	<i>Salida</i>	<i>Saldo</i>	<i>Requerimiento de Producción</i>	<i>Comentarios</i>
	TRASLADOS							

ANEXO F

SOCIEDAD COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE RL DE C.V.

SOLICITUD DE CREDITO

FECHA:

I.	RAZON SOCIAL:		
	FECHA CONSTITUCION.		
	No REGISTRO:	GIRO	
	DIRECCIÓN:		

II.	CAPITAL SOCIAL REGISTRADO.		
	CAPITAL PAGADO.		

III.	ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA EMPRESA:		

IV.	SUCURSALES, SUBSIDIARIAS O AGENTES	LOCALIDAD	TELEFONO	
	4.1			
	4.2			
	4.3			

V.	REFERENCIAS COMERCIALES			
	NOMBRE DE LA EMPRESA	TELEFONO	MONTO	PLAZO
	5.1			
	5.2			
	5.3			
	5.4			

REFERENCIAS BANCARIAS	
NOMBRE DEL BANCO	No DE CUENTA
9.1	
9.2	

SI TIENE CREDITO BANCARIO INDIQUE

REFERENCIAS COMERCIALES		
NOMBRE DEL BANCO	MONTO	FECHA

VI.	ARTICULOS DESEADOS:	DEPTO.

VII.	TOTAL DE CREDITO SOLICITADO

VIII.	INFORMACION ADICIONAL

IX.	FIRMAS AUTORIZADAS

Anexo G
Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Cargos y Sueldos Propuestos por Areas

Cargo	No Personal	Mensual	Anual	Comisión
Gerente General	1	5,000 00	60,000 00	
Gerente Administración	1	3,500 00	42,000 00	0 2% s/v
Contador	1	2,000.00	24,000.00	
Secretaria	1	1,500 00	18,000 00	
Vigilante	2	1,260 00	30,240 00	
Gerente de Ventas	1	3,000.00	36,000.00	
Vendedores	3	1,260.00	45,360.00	
Secretaria facturación	1	1,500.00	18,000.00	
Despachador	1	1,260.00	15,120.00	
Gerente Agrícola	1	4,000 00	48,000 00	
Técnico Agrícola	2	2,000 00	48,000 00	
Gerente Planta	1	4,000.00	48,000.00	
Supervisor	1	3,000.00	36,000.00	
Responsable Producción	1	2,500 00	30,000 00	
Bodeguero	1	1,500.00	18,000.00	
Total			516,720 00	

Los puestos y sueldos que se encuentran señalados, son los propuestos a la Sociedad Cooperativa para Apoyar a la Comercialización y la Organización en general (Ver Organización propuesta pág 151)

Anexo H

Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V

Determinación de Materiales y Precio por Producto

Producto y Material	MP X Producto	Costo
Pasta de Chile Tabasco		
Chile Tabasco	0 8	5
Sal Industrial no yodada	0 2	1 2
Barril plástico	0 002	200
Bolsas Plásticas	0 002	6
Pita Plástica	0 0004	3
Pasta de Chile Cayene		
Chile Cayene	0 80	2 5
Sal Industrial no yodada	0 20	1 2
Barril plástico	0 002	200
Bolsas Plásticas	0 002	6
Pita Plástica	0 0004	3

Se detalla el consumo de Materia Prima libra de pasta producida asi como el costo del material el cual fue proporcionado por el Gerente General

Anexo I
Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R.L de C.V
Detalle sobre Prestaciones

Prestación	Descripción
ISSS	Cuota Patronal 0 075%
AFP	Cuota Patronal 0 06%
VACACIONES	Sueldo 15 días más 30% al año s/CT
AGUINALDO	Sueldo 10 días al año o más s/CT
INDEMNIZACION	Sueldo de un mes al año s/CT

Los costos en los que se incurra para el pago de las prestaciones arribas detalladas son considerados como Costos Indirectos de Fabricación, tomándose como base los sueldos mensuales de cada trabajador

Anexo J
Sociedad Cooperativa Agroindustrial de R L de C V
Determinación de Desperdicio y Depreciación

Desperdicio			
Pasta de Chile Tabasco 0 035%			
Pasta de Chile Tabasco 0 035%			
Depreciación		Activo	Depreciación Anual
Edificio(20 años)		450,000 00	5 00% 22,500 00
Maquinaria(5 años)		25,000 00	20 00% 5,000 00

Los datos detallados corresponden a información proporcionada por el Gerente General