

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA  
COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIZAS ESPECIALES CULTIVADAS  
POR LA ASOCIACION DE REGANTES AGUA VIVA DEL MUNICIPIO DE LA  
PALMA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO"**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:**

Hilda Isabel Girón Castillo  
José Ángel Recinos Martínez  
Gerardo José Pérez Paredes

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2011  
SAN SALVADOR                      EL SALVADOR                      CENTROAMERICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MSc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario  
General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador  
Del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: MSc. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Docente  
Observador: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

MARZO 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS DEL GRUPO**

Agradecemos a:

- A Dios por resguardarnos mientras realizamos nuestro trabajo de graduación,
- A nuestras queridas familias por el apoyo incondicional brindado en todo momento.
- A nuestro respetable profesor y además docente director del trabajo de graduación, MSc. Eduardo Antonio Delgado por facilitarnos sus conocimientos para ser mejores profesionales y por el apoyo necesario para que llevar a cabo una mejor investigación,
- Al docente observador, Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras que con mucho esmero revisó y propuso mejores formas de realizar la investigación,
- A CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) por facilitarnos basta información sobre el tema en cuestión,
- A la Asociación de Regantes "Agua Viva" por proporcionarnos la información necesaria para realizar la investigación, y,
- A las demás personas que de manera directa o indirecta también contribuyeron en nuestro trabajo de graduación.

*Hilda Isabel Girón Castillo*

*José Angel Recinos Martínez*

*Gerardo José Pérez Paredes*

## INDICE

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	i
INDICE DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	viii
CAPITULO I. MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO, EL SECTOR HORTICOLA Y LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA". .....	1
A. Generalidades de un Plan Estratégico de Mercadeo .....	3
1. La planeación .....	3
a) Conceptos Generales .....	3
b) Importancia .....	4
c) Tipos de Planes .....	5
2. Estrategia .....	5
3. Aspectos Generales de Mercadotecnia .....	6
a) Definición de Mercadeo .....	6
b) Mezcla de Marketing .....	7
c) Elementos de la Mezcla de Marketing .....	8
4. Aspectos Generales de Planeación Estratégica .....	11
a) Concepto de Planeación Estratégica .....	11
b) Características de un Plan Estratégico .....	12
5. Aspectos Generales sobre Plan Estratégico de Mercadeo ..	13
a) Plan Estratégico de Mercadeo .....	13

b)El contenido del Plan Estratégico de Mercadeo.....	14
c)Ventajas de la planeación estratégica de mercadeo.....	16
B. GENERALIDADES DEL SECTOR HORTÍCOLA .....	17
1. Situación actual de la siembra de hortalizas en El Salvador.....	17
2. La Producción de Hortalizas en El Salvador.....	23
a)Producción Sustentable .....	23
b)Producción Convencional.....	23
c)Producción Integrada.....	24
d)Producción Orgánica.....	24
e)Producción Limpia.....	24
3. Hortalizas en general.....	27
4. Características generales de las hortalizas.....	30
5. Generalidades sobre comercialización de hortalizas.....	32
C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" ...	36
1. Las Asociaciones de Regantes.....	36
2. Municipio de La Palma, Chalatenango.....	36
3. Generalidades de la Asociación de Regantes "Agua Viva" .	37
a)Asociación de Regantes "Agua Viva" .....	37
b)Fines de la Asociación.....	39
CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE LA COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIZAS ESPECIALES CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" .....	43
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44

1. General .....	44
2. Específicos .....	44
B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	45
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	45
1. Metodología de la investigación .....	45
2. Tipo de investigación .....	46
3. Técnicas de investigación .....	46
a) Técnica de la encuesta .....	46
b) Técnica de la entrevista .....	47
4. Fuentes de información .....	47
a) Primaria .....	47
b) Secundaria .....	48
5. Determinación del universo y muestra .....	48
a) Universo .....	48
b) Proceso para tomar el muestreo .....	49
c) Determinación de la muestra .....	50
6. Tabulación y análisis de resultados .....	52
D. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO .....	53
1. Objetivo General .....	53
2. Objetivos específicos .....	53
E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" .....	54
1. Análisis interno de la Asociación .....	54

a) Método utilizado .....	54
b) Análisis de los datos obtenidos .....	55
2. Análisis externo de la Asociación .....	58
a) Consumidores y demanda de mercado .....	58
b) Competencia y Oferta de Mercado .....	62
c) Precios .....	63
d) Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas administradas a los comerciantes de hortalizas del Mercado de abastos La Tiendona y Mercado Central .....	64
3. Herramienta Metodológica FODA .....	73
4. Conclusiones del análisis interno de la Asociación .....	77
5. Conclusiones del análisis externo de la Asociación .....	78
6. Recomendaciones del análisis interno de la Asociación ...	82
7. Recomendaciones del análisis externo de la Asociación ...	83
CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIDAS ESPECIALES CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO. ....	
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	87
1. Objetivo general .....	87
2. Objetivos específicos .....	87
B. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" .....	88

1. Propósito del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto ....	88
2. Objetivos del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto ....	89
3. Elementos del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto ....	90
a) Perfil de la Asociación .....	90
b) Definición del mercado meta .....	91
c) Estrategias de mercadeo .....	92
4. Perfil institucional propuesto de la Asociación de Regantes "Agua Viva" .....	93
a) Misión .....	93
b) Visión .....	93
c) Objetivos .....	93
d) Valores .....	94
e) Ejes estratégicos .....	95
5. Definición del Mercado Meta según los estudios realizados en el Diagnóstico de la Asociación que se llevo a cabo previamente .....	96
a) Segmento de mercado propuesto .....	96
b) Tamaño del segmento de mercado .....	97
c) Productos a ofertar .....	98
d) Factores a considerar en los productos a ofertar .....	101
6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" .....	103
a) En relación al <i>producto</i> .....	104

b) En relación al <i>precio</i> .....	111
c) En relación a <i>plaza</i> , .....	114
d) En relación a la <i>promoción</i> , .....	115
7. PLAN DE MARKETING .....	121
8. IMPLEMENTACION, EVALUACION Y CONTROL DEL PROYECTO .....	123
a) Presentación del Proyecto.....	123
b) Organización e Implementación de Proyecto.....	123
c) Evaluación del proyecto.....	124
d) Seguimiento del Proyecto.....	124
e) Cronograma de actividades para la implementación del proyecto .....	125
GLOSARIO DE TERMINOS .....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	130
ANEXOS	

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA N° 1	ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING	10
FIGURA N° 2	JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES AGUA VIVA	40
CUADRO N° 1	ESTADISTICAS DE NEGOCIOS DE HORTALIZAS	50
CUADRO N° 2	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTOR EN LOS DISTINTOS MERCADOS	52
FIGURA N° 3	ANALISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACION	56
CUADRO N° 3	PRECIOS PROMEDIO DE LAS HORTALIZAS	65
CUADRO N° 4	MATRIZ FODA	75
FIGURA N° 4	PROPORCION DE COMERCIANTES DE HORTALIZAS POR MERCADO	96
CUADRO N° 5	HORTALIZAS QUE PRODUCE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES	97
CUADRO N° 6	HORTALIZAS MÁS DEMANDADAS POR LOS MERCADOS	98
CUADRO N° 7	FACTORES DE DECISIÓN PARA ADQUIRIR HORTALIZAS	100
CUADRO N° 8	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA	

	ESTRATEGIA "PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS ESPECIALES DE CALIDAD"	106
CUADRO N° 9	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA "DIVERSIFICACIÓN"	109
CUADRO N° 10	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA "DISMINUCIÓN DE COSTOS"	113
CUADRO N° 11	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS A LA PROMOCIÓN	120

**INDICE DE ANEXOS**

- Anexo N° 1      Guía de Entrevista dirigida al representante de la Asociación de Regantes Agua Viva.
- Anexo N° 2      Encuesta dirigida a los Comerciantes de los Mercados Municipales.
- Anexo N° 3      Gráficos y tabulación de los datos obtenidos en las encuestas.
- Anexo N° 4      Inscripción de registro de marca.
- Anexo N° 5      Pasos para la obtención del registro de marca.
- Anexo N° 6      Modelo de solicitud para el registro de marca.

## RESUMEN

En los últimos años en El Salvador se ha intentado incentivar la producción de hortalizas a través de proyectos para aumentar la productividad. Estos proyectos han permitido la generación de asociaciones de productores con el fin de tener un mayor impacto en el mercado.

La Asociación de Regantes "Agua Viva" del Municipio de La Palma, Chalatenango, es una de las asociaciones de productores que se crearon a partir de los proyectos que se ejecutaron para aumentar la producción de hortalizas en el país.

Una vez incrementada la producción ha surgido la necesidad de comercializar las hortalizas que la Asociación de Regantes "Agua Viva" produce, para lo cual es necesario implementar una serie de estrategias que permitan dicha comercialización.

Por esta razón, se ha desarrollado un Plan Estratégico de Mercadeo, con el objetivo de identificar las condiciones

actuales de venta de hortalizas para generar estrategias exitosas para la comercialización, conocer el nivel de aceptación de hortalizas, determinar el mercado potencial y elaborar estrategias que faciliten la distribución y comercialización de las hortalizas.

El Método de investigación utilizado para la realización del estudio es el Método científico utilizando como metodología general el método deductivo que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

Para desarrollar la investigación se elaboró un marco teórico que brinde una visión amplia sobre un Plan Estratégico de Mercadeo, así como también conocer los aspectos generales sobre la Asociación de Regantes "Agua Viva".

Luego se elaboró un Diagnóstico para determinar la situación actual de la Asociación de Regantes sobre la comercialización de las hortalizas que produce, para ello, se realizó una entrevista con el presidente de dicha Asociación a fin de conocer los aspectos internos

relacionados con la producción y comercialización de hortalizas, también se administraron encuestas a los clientes potenciales de la Asociación, tomando como muestra 66 comerciantes de un total de 1,730 vendedores de hortalizas del Mercado de Abastos la Tiendona y el Mercado Central del Municipio de San Salvador, que son el mercado meta donde la Asociación de Regantes quiere introducirse como proveedor.

Luego de elaborado el Diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Regantes "Agua Viva" se concluyó que la Asociación carece de objetivos, metas y valores definidos, existe una deficiente comunicación y trabajo en equipo, existe una alta demanda de hortalizas en el país, donde el tomate, chile verde, repollo y lechuga son las más demandadas, los principales competidores de la Asociación son los proveedores de Guatemala y Honduras, además que los principales factores que influyen en los comerciantes para comprar sus hortalizas es la calidad y el precio.

Para dichas conclusiones el grupo recomienda que la Asociación debe determinar sus objetivos, metas y valores,

se deben crear lazos de comunicación interna y promover el trabajo en equipo, incorporar más tecnología de producción que permita cultivar de forma constante y en mayor cantidad centralizándose en la producción de tomate, chile verde, repollo y lechuga, teniendo en cuenta factores como la calidad y el precio de las hortalizas producidas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la demanda de hortalizas en el país ha aumentado pero no así la producción nacional de las mismas, satisfaciendo esa demanda insatisfecha con las importaciones de estos productos desde países vecinos a El Salvador, principalmente Guatemala.

El Gobierno junto con algunos organismos internacionales ha implementado medidas para fomentar la producción de hortalizas en el país por medio de la donación de equipos tecnológicos y asistencia técnica a los productores y crear así una cadena de valor nacional evitando la fuga de dinero al extranjero.

La Asociación de Regantes Agua Viva del Municipio de La Palma, Chalatenango, es un grupo de productores de hortalizas de la zona norte del país que se han visto beneficiados, que gracias a la donación de equipos tecnológicos y la asistencia técnica antes mencionada han logrado incrementar considerablemente la producción de las hortalizas que producen.

Pero ¿Qué hacer con este aumento de producción de hortalizas? ¿Los comerciantes nacionales de hortalizas estarán dispuestos a cambiar los proveedores extranjeros por los nacionales? ¿Se puede competir con los precios y la calidad de los productos extranjeros?, es decir, ¿Logrará la Asociación de Regantes posicionarse en el mercado nacional como un proveedor de hortalizas para el consumo nacional?

Para responder a las interrogantes antes mencionadas se ha decidido realizar el presente trabajo de investigación y contribuir así a que La Asociación de Regantes Agua Viva conozca la situación actual del mercado de hortalizas en el país y tener una noción de que estrategias le conviene implementar para lograr posicionarse en mercado como uno de los principales proveedores de hortalizas en el país.

**CAPITULO I. MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN  
ESTRATEGICO DE MERCADEO, EL SECTOR HORTICOLA Y LA  
ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA".**

En El Salvador el cultivo de hortalizas constituye una alternativa rentable para el sector agropecuario, debido a que este rubro muestra tendencias crecientes de consumo; el país dispone de condiciones naturales para desarrollar el sector hortícola.

En muchas asociaciones de regantes entre ellas la asociación "Agua Viva", existe el interés de ampliar su mercado, sin embargo se ven limitados ya que no cuentan con las herramientas que guíen sus pasos hacia una colocación exitosa de su producción. En ese sentido los aspectos contemplados en esta investigación tienen el propósito de generar propuestas a fin de lograr una comercialización exitosa de hortalizas y que se incremente su participación en el mercado.

En este capítulo se hace referencia al marco teórico de la investigación, las generalidades de un plan estratégico de mercadeo, conceptos generales sobre planeación y estrategia, aspectos generales de mercadotécnica y esquema de contenido de un plan estratégico de mercadeo así como sus ventajas. Así también las generalidades del sector hortícola, la situación actual de la siembra de hortalizas, la producción, características de las hortalizas y generalidades de la comercialización de las mismas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Elaboración propia del grupo.

## A. GENERALIDADES DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

### 1. LA PLANEACIÓN

#### a) Conceptos Generales

La planeación según Agustín Reyes Ponce: "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, la determinación de tiempo y números necesarios para su realización".<sup>2</sup>

Según William J. Stanton: "La Planeación es decidir ahora lo que se hará más tarde, incluyendo cuándo y cómo se hará. Sin un plan no es posible hacer algo porque no se conoce qué se necesita hacer o cómo hacerlo".<sup>3</sup>

Toda empresa necesita decidir con anticipación lo que pretende lograr, así como todas aquellas acciones a seguir

---

<sup>2</sup> REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". 31ª Edición. México: Limusa, 1995.

<sup>3</sup> STANTON, William y Otros, "Fundamentos de Marketing". 9a Edición. México: McGraw Hill, 1992.

para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, para que una empresa realice un crecimiento ordenado, para mantener un alto nivel de eficiencia operativa y para lograr metas plenamente, se tiene que planear en una forma sistemática y ordenada las acciones que se pretenden realizar tanto a corto como a largo plazo.

Los productos, mercados, facilidades, personal y recursos financieros deben ser evaluados y seleccionados de forma inteligente.

#### **b) Importancia**

La importancia de planear radica en que sin ella las empresas no tendrán objetivos específicos hacia dónde dirigirse, por lo que, planear es vital para las demás funciones administrativas, ya que sin la planeación, la organización, la dirección y el control pierden su significado.

### **c) Tipos de Planes<sup>4</sup>**

- Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.
- Por su amplitud, la planeación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

## **2. ESTRATEGIA**

Según William J. Stanton "La estrategia se define como un plan de acción amplio mediante el cual una organización intenta lograr su objetivo".<sup>5</sup>

El concepto de estrategia en una empresa está relacionado con las metas y objetivos básicos del negocio, el producto-mercado que se ha escogido para competir, los principales

---

<sup>4</sup> Miklos, T. y Tello, M. "Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro", Editorial Limusa, 1ª Edición, México 2003.

<sup>5</sup> STANTON, William y Otros, "Fundamentos de Marketing". 9a Edición. México: McGraw Hill, 1992.

patrones de distribución de recursos y las principales políticas establecidas.

### **3. ASPECTOS GENERALES DE MERCADOTECNIA<sup>6</sup>**

Las actividades que implican la mercadotecnia contribuyen en forma directa e indirecta a la venta de productos o servicios de una empresa, de forma que la mercadotecnia se ha convertido en un factor importante para el éxito comercial.

#### **a) Definición de Mercadeo**

Es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales.<sup>7</sup>

También se puede mencionar otro concepto de mercadotecnia el cuál es: "una orientación administrativa que sostiene

---

<sup>6</sup> Mercadeo, Mercadotecnia y Marketing se utilizarán indistintamente es este documento.

<sup>7</sup> En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing.

que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desea, de un modo más efectivo y eficiente que sus competidores.”<sup>8</sup>

**b) Mezcla de Marketing.**

Se denomina Mezcla de Marketing, llamado también Mezcla Comercial, a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la empresa. Son las estrategias de Marketing y deben incluirse en el plan de Marketing.

Lo anterior significa la combinación de los cuatro elementos esenciales de una empresa, es decir, producto, precio, plaza y promoción.

---

<sup>8</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, “Fundamentos de Marketing” 6ª Edición, Editorial Pearson, México, año 2003.

### c) Elementos de la Mezcla de Marketing<sup>9</sup>

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. El producto, tiene a su vez, su propia mezcla de variables entre las cuales están; variedad, calidad, diseño, marca, envase, características, servicios y garantías.
- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Entre sus variables están: precio de lista, descuentos, complementos, periodos de pago y condiciones de crédito.

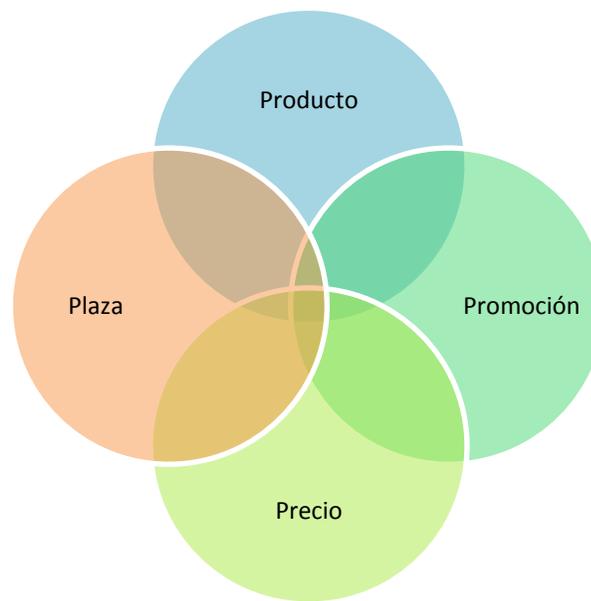
---

<sup>9</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, "Fundamentos de Marketing" 6ª Edición, Editorial Pearson, México, año 2003.

- **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son cobertura, surtido, ubicación, inventario, transporte y logística.
- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.  
  
Sus variables son las siguientes: publicidad, venta personal, promoción de ventas, y relaciones públicas, telemarketing y propaganda.

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la empresa.

Figura 1

**Elementos de la Mezcla de Marketing**

Fuente: Elaboración propia del grupo.

#### 4. ASPECTOS GENERALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

##### a) Concepto de Planeación Estratégica

Según H. Mintzberg y J. A. Waters (1985): *"La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales"*.

Según el concepto anterior de planeación estratégica podemos observar los siguientes elementos:

- 1. Objetivos:** son los fines que una organización pretende alcanzar con la realización de alguna acción y se definen en términos cuantitativos.
- 2. Metas:** son los pasos con los que la organización pretende alcanzar los objetivos y se definen en términos cualitativos.

**3. Políticas:** son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

**4. Programa:** es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La creación de los elementos que se mencionaron anteriormente, enfocándolos a largo plazo y su eficaz aplicación en los procesos de una empresa harán que un Plan Estratégico tenga éxito.

#### **b) Características de un Plan Estratégico**

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Generalmente cubre amplios periodos de tiempo.

- Las políticas y programas del Plan van enfocados al cumplimiento de los objetivos.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.

## **5. ASPECTOS GENERALES SOBRE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.**

### **a) Plan Estratégico de Mercadeo**

Es el proceso de relacionar las metas a largo plazo de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, enfocándolos a satisfacer las necesidades y gustos del mercado meta, igualando los recursos de la organización con las oportunidades de mercado.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Concepto ideado por el grupo.

**b) El contenido del Plan Estratégico de Mercadeo<sup>11</sup>**

El plan estratégico de mercadeo es un documento que comprende una estructura de cuatro puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

**1. Realizar un análisis de situación:**

En ésta parte se incluye un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa los competidores que atienden los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

**2. Determinar los objetivos de marketing.**

En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la empresa.

---

<sup>11</sup> STANTON, William y Otros, "Fundamentos de Marketing". 9a Edición. México: McGraw Hill, 1992.

Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la empresa. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

### **3. Elegir los mercados seleccionados como metas y medir la demanda de mercado.**

En este punto se especifican los grupos de personas y organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.

### **4. Diseñar una mezcla estratégica del marketing.**

Diseñar una mezcla estratégica de marketing que le permita a la compañía satisfacer las necesidades de sus mercados seleccionados como metas y lograr sus objetivos de marketing.

**c) Ventajas de la planeación estratégica de mercadeo.**

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo (2004), existen por lo menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

1. Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
2. Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
3. Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
4. Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
5. Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos al interrelacionar, conforme cambien los proyectos, sus responsabilidades dentro de la empresa y en el escenario en que se desenvuelven.

## **B. GENERALIDADES DEL SECTOR HORTÍCOLA**

### **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SIEMBRA DE HORTALIZAS EN EL SALVADOR**

El sector agropecuario en el país se halla en una situación bastante perjudicada por inadecuadas políticas gubernamentales que influyen tanto directa como indirectamente sobre el mismo, lo cual limita su propio desarrollo, razón por la cual se requiere establecer el rumbo y los objetivos que el sector persigue.

Dentro del sector agropecuario se encuentra el subsector hortícola el cual experimenta una situación no muy favorable como consecuencia de lo mencionado anteriormente. Por otra parte la comercialización del sector requiere de actores que necesitan un nivel de ganancias para sobrevivir, donde al mismo tiempo existen intermediarios que sacan parte del negocio y otros que generalmente son los productores, que ganan poco.

También se puede observar como las importaciones de hortalizas se van incrementando, desplazando del mercado

local a los productores nacionales y reduciendo los productos de exportación de la Economía Salvadoreña.

Según estudios realizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con relación a la producción de hortalizas, sugiere como problema clave dentro del subsector los siguientes aspectos:

- Gran cantidad de productores con parcelas menores de cinco manzanas y en la mayoría, de subsistencia.
- El elevado presupuesto en el que incurren los campesinos, al adquirir los insumos para su siembra.
- Es limitado el acceso al agua. Pocas tierras son las que tienen un riego suficiente para la producción de hortalizas.
- La degradación del suelo por la erosión y la contaminación que perjudican las áreas de buena capacidad.
- El acceso al crédito es algo muy difícil de lograr.

- Los productores no cuentan con un nivel suficiente de información de los precios, ni datos de cantidades y costos del producto que viene del exterior.
- Hay problemas de inestabilidad causados por la inseguridad de la tenencia de la tierra.
- Los altos costos de transporte para los que no tiene vehículo propio.<sup>12</sup>

En El Salvador existen unos 275 mil pequeños agricultores<sup>13</sup>, de los cuales un 70% se encuentra asentado en las tierras de mayor pendiente del país. De los granos básicos que producen, obtienen la base de la alimentación y algún ingreso, cuando logran excedentes para el mercado.

La situación mencionada ha contribuido a mantener a una buena parte de la población rural en condiciones de pobreza y extrema pobreza, obligándola a sobre-explotar los recursos naturales para lograr su sobrevivencia. Si a ello se suma que la mayoría posee o alquila tierras en condiciones de ladera, en las que se aplican prácticas de

---

<sup>12</sup>[http://www.mag.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141%3A%3Amag-invierte-36-millones-en-infraestructura-para-la-produccion-de-hortalizas&catid=1%3Anoticias-ciudadano&Itemid=77](http://www.mag.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=141%3A%3Amag-invierte-36-millones-en-infraestructura-para-la-produccion-de-hortalizas&catid=1%3Anoticias-ciudadano&Itemid=77)

<sup>13</sup> Idem cita 12.

manejo del suelo casi siempre inadecuadas en las diferentes actividades agrícolas, el resultado es un creciente deterioro de los recursos naturales con los graves efectos para la productividad agrícola, la sanidad ambiental y la calidad de vida de la población.

El uso escaso de los nuevos sistemas de producción y, por consiguiente, la limitada posibilidad de fuentes de ingresos profundizan el problema. Se confirma así la estrecha correlación que existe entre la pobreza rural y la degradación de los recursos naturales.

El uso de nuevos sistemas de producción permite generar nuevas fuentes de ingresos durante todo el año mediante la venta de diferentes productos. De esta manera, los nuevos sistemas son una opción para encarar el problema de la pobreza y generar el desarrollo rural.

Además, los nuevos sistemas agropecuarios proporcionan los instrumentos necesarios para la transición de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial,

basada en el uso racional de los recursos productivos y generadora de ingresos.

La experiencia ha demostrado que dicha transición se facilita cuando los agricultores tienen alguna capacidad de inversión o acceso al crédito, poseen algún grado de escolaridad, un perfil emprendedor y se encuentran organizados.

Algunos rubros que los agricultores ya manejan, pero que no proporcionan niveles aceptables de rentabilidad, pueden ser mejorados, incrementando la eficiencia del sistema productivo. Uno de los desafíos más importantes es lograr que los sistemas de producción de los pequeños agricultores alcancen mayores niveles de sostenibilidad.

Para compensar estas condiciones adversas a la producción nacional, El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA), lanzó el proyecto "Fomento a la producción y productividad del cultivo de hortalizas en El Salvador", con el cual se están beneficiando 2,484 familias

productoras con una inversión de \$3.6 millones en Invernaderos, sistemas de riego y reservorios de agua a asociaciones de hortalizas con enfoque de cadenas agro productivas que contribuyan a la seguridad alimentaria y a las capacidades empresariales del sector agrícola para incrementar los ingresos de las familias rurales. Con este proyecto además se manejan 710 manzanas en proceso de diversificación generando una producción de 8,340 toneladas de alimento por año.<sup>14</sup>

Todo esto con el fin de garantizar la seguridad alimentaria del país, debido a que los productores ahora cuentan con tecnología eficiente que les permite tener un valor agregado para la comercialización de hortalizas.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>[http://www.mag.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=141%3Amag-invierte-36-millones-en-infraestructura-para-la-produccion-de-hortalizas&catid=1%3Anoticias-ciudadano&Itemid=77](http://www.mag.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=141%3Amag-invierte-36-millones-en-infraestructura-para-la-produccion-de-hortalizas&catid=1%3Anoticias-ciudadano&Itemid=77)

<sup>15</sup> Idem, cita 14.

## **2. LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS EN EL SALVADOR**

Existen diferentes métodos de producción de hortalizas en El Salvador, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

### **a) Producción Sustentable**

Enfoque para la producción agrícola, que enfatiza la preservación de los recursos naturales como base de la producción, procurando mantener los servicios ecológicos que requieren una agricultura y población en expansión.

### **b) Producción Convencional**

Este método de producción es desarrollado a partir de la revolución verde, basado en el manejo de cultivos que priorizan la utilización de agroquímicos.

**c) Producción Integrada**

Promueve el desarrollo de una producción sustentable a través de la disminución del uso de agroquímicos en el manejo de los cultivos, remplazándolos por mecanismos de control natural.

**d) Producción Orgánica**

Promueve el desarrollo de una producción sustentable a través del manejo de los cultivos con mecanismos exclusivamente naturales para los que se tienen normas de regulación específicos.

**e) Producción Limpia**

Método basado en una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos y a los productos para evitar riesgos a los seres humanos y al ambiente. También se le denomina producción sana.

A continuación se hace referencia de carácter general a aquellos factores de manejo que deben ser considerados para evitar la pérdida de calidad en el proceso de producción de los productos hortícolas:

**La cosecha:** Entre las labores que van de la mano con la producción, la cosecha constituye una parte muy importante; determina en gran medida la calidad del producto en ese momento y la calidad futura, que tienen también una alta incidencia en la comercialización exitosa.

El primer factor que debe considerarse es la madurez o desarrollo del producto. Al cosechar una hortaliza en el estado de madurez más adecuado, se asegura o posibilita la expresión máxima de los atributos de calidad del producto, al mismo tiempo se logrará el mayor rendimiento o producción por unidad de superficie y se reducirán las pérdidas (por exceso o falta de madurez) a un mínimo. La labor misma de cosecha debe ser muy bien planificada, de modo que se deben de tener preparados con suficiente antelación los elementos necesarios y la mano de obra.

La cosecha debe ser realizada muy cuidadosamente. Se debe considerar que los productos hortícolas, aunque a primera vista no lo parezca, son extraordinariamente perecibles y delicados y que cada trato brusco, golpe o presión por manipuleo, se transformará en pudrición u oxidación que hará perder el valor comercial del producto.

En este aspecto es de gran importancia el corte, manipuleo, la colocación en los envases, los envases mismos y el transporte cuidadoso al lugar de empaque o acopio.<sup>16</sup>

**El manejo de la temperatura:** Es de gran importancia en todo el proceso, y esto comienza con la cosecha.

Para una óptima conservación el producto debería, idealmente ser cosechado a la temperatura más baja posible y mantenerlo, sin interrupción, a la temperatura más baja que el vegetal pueda soportar sin experimentar daño por encontrarse a temperaturas muy bajas. Así, la importancia

---

<sup>16</sup> Elaborado por Fundación Chile. División Frutas y Hortalizas. (FUSADES) Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social. Tecnologías de cosecha, manejo de post-cosecha y transporte de hortalizas en El Salvador. Págs. 11-13.

de la temperatura comienza en la cosecha, ya que es deseable cosechar el producto en temperaturas bajas.

Después de la cosecha el producto deberá ser trasladado rápidamente al lugar donde será empacado, cuidando de mantener en todo el trayecto a baja temperatura el producto.<sup>17</sup>

### **3. HORTALIZAS EN GENERAL**

El término hortalizas se refiere a un amplio grupo de plantas de uso alimenticio cuyo manejo es intensivo en mano de obra, cultivadas en huertos y parcelas.

El cultivo de hortalizas comúnmente conocido como Horticultura es la rama de la agronomía que se dedica al estudio de las hortalizas, frutas, flores y nueces.

---

<sup>17</sup> Elaborado por Fundación Chile. División Frutas y Hortalizas. (FUSADES) Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social. Tecnologías de cosecha, manejo de post-cosecha y transporte de hortalizas en El Salvador. Págs. 13-15

Las hortalizas frescas se caracterizan por ser entre los productos vegetales, los más perecederos, esto se debe a su alto nivel metabólico, a la gran susceptibilidad a la deshidratación y a su propensión a sufrir ataques de hongos y bacterias causantes de pudriciones. De esta forma, la calidad final del producto que sea recibido en los mercados, estará determinada no solo por la calidad intrínseca lograda por un adecuado manejo a nivel de campo, sino que en forma muy importante, por la tecnología que se use en la cosecha, cuyo objetivo único es preservar la calidad mediante la minimización del deterioro.<sup>18</sup>

Las hortalizas son cultivos que requieren inversiones altas por unidad de superficie, pero también permiten obtener rentabilidades altas; son de ciclo corto y muy pocas especies son perennes, deben ser consideradas para programas diversificados por la cantidad de especies involucradas más que todo las de alta demanda así como la

---

<sup>18</sup> Elaborado por Fundación Chile. División Frutas y Hortalizas. (FUSADES) Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social. Tecnologías de cosecha, manejo de post-cosecha y transporte de hortalizas en El Salvador. Págs. 13-15.

adaptabilidad y diversidad de productos que proporcionan al mercado nacional.

Una planta hortícola es aquella que recibe una atención individual del hombre de acuerdo a las necesidades particulares, para que dé el producto esperado.

La horticultura está íntimamente relacionada con el desarrollo agrícola y rural, por el carácter intensivo de éstas, son fuentes de ocupación de mano de obra, contribuyen a la alimentación de familias de bajos recursos, ayuda a mantener los buenos niveles de nutrición, produce ingresos monetarios a corto plazo y proporciona materia prima para la agroindustria.

La importancia de ellas es indudable, precisamente porque nos proporcionan los siguientes beneficios:

- Posiblemente sean las que más rinden por unidad de superficie.

- Por un corto periodo vegetativo permite obtener 2, 3 ó más cosechas al año, lo que permite aumentar el rendimiento anual por hectárea.
- Contribuye a mejorar la digestión, proporcionan volumen alimenticio y son generalmente muy fáciles de digerir.
- Son de alto contenido de vitaminas.

#### **4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS HORTALIZAS<sup>19</sup>**

La mayoría de las hortalizas son de clima templado o cálido. Otras hortalizas son de clima frío pero toleran el calor, como es la cebolla y la papa.

El clima frío tiene 4°C mínimo y 25°C máximo, mientras que el clima cálido arriba de 25°C. Dentro del clima los factores más incidentes son la luz y la humedad atmosférica.

---

<sup>19</sup> Elaborado por Fundación Chile. División Frutas y Hortalizas. (FUSADES) Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social. Tecnologías de cosecha, manejo de post-cosecha y transporte de hortalizas en El Salvador. Págs. 13-15.

Son cultivos explotadores de suelo: Deben tener buen drenaje, textura y estructura con alto contenido de materia orgánica.

Los precios son determinados de acuerdo al volumen del productor que se encuentra en el mercado, es la ley de la oferta y la demanda. Las hortalizas producidas en El Salvador alcanzan rara vez buenos precios pues otros países entran en volúmenes considerables y de buena calidad. Otras hortalizas que se exportan si alcanzan precios satisfactorios, más que todo las que van a Estados Unidos.

El consumo es el propósito primordial de la producción de hortalizas; para producir y comercializar efectivamente, debe hacerse un análisis de la posición presente de los consumidores en materia de compras, se estudian los factores de cambio de consumo y se determinan las necesidades y deseos de los futuros compradores.

La producción nacional da una pequeña parte de la oferta de los productos, siendo la mayor parte suministrada a través de los productores externos.

El porcentaje de productos agropecuarios que entran en los canales de comercialización se incrementan a medida que avanza la urbanización. La presencia de intermediarios es necesaria en países desarrollados. En El Salvador no son útiles pero son los que más tienen ganancias y es el productor el menos favorecido.

##### **5. GENERALIDADES SOBRE COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS**

La importancia de un mercado adecuado puede considerarse desde el punto de vista de la economía nacional, del agricultor y del producto.

En el plano nacional a medida que las sociedades y los países evolucionan hay un desplazamiento de la población del campo hacia los pueblos y ciudades; esto significa que

el número de personas de los pueblos y ciudades que las comunidades rurales tendrán que alimentar crecerá significativamente. Además, como la cantidad de alimentos que consume cada individuo aumenta a medida que aumentan sus ingresos es otro motivo por el cual el suministro de alimento a los pueblos y ciudades se verá incrementado.

La tarea primordial del productor en cuestión de mercado es orientar la agricultura de subsistencia a la agricultura comercial. Aun en sociedades muy desarrolladas donde los agricultores son reconocidamente productores muy hábiles, sus mayores dificultades suelen estar relacionadas con la comercialización de sus productos en el mercado.

Una parte importante de la labor del agricultor es ayudar a su comunidad rural a asumir el mercadeo de sus productos alimentarios, pero necesitan ayuda para ganar acceso a los mercados, así como un buen asesoramiento para la producción comercial que permita fortalecer su capacidad de negociación.

El éxito suele depender de la capacidad de negociación y de la posibilidad de obtener buenos precios más que de la experiencia técnica para la producción, ya que los precios de los productos hortícolas pueden fluctuar ampliamente de un año a otro, día por día, de un mercado a otro o del comienzo de la temporada al período de mayor suministro.

El consumidor tiene particular importancia, por lo tanto, averiguar qué desea y satisfacer sus demandas es clave del éxito de la comercialización.

La calidad es un concepto subjetivo y por lo tanto no es único. En efecto, lo que es "buena calidad" en una hortaliza variará según la especie, según la posición del receptor en el canal de comercialización y, en forma muy especial, según el uso final.

En este contexto, la calidad puede definirse como "aquella combinación de características y propiedades que otorga valor al producto en términos del uso final deseado". Para el productor, por lo tanto, la calidad lleva implícito el

concepto de rentabilidad, ya que espera un resultado económico positivo de la operación.

Es imperioso, no obstante, que el productor considere la satisfacción completa del consumidor, destinatario último del producto ya que, de otro modo, el buen éxito comercial no existirá para él ni para los intermediarios en el canal de comercialización.

Lo anteriormente expuesto significa que el productor debe estar dispuesto a utilizar tecnología orientada al uso eficiente de todos los factores productivos, en función de la satisfacción de su consumidor.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Elaborado por Fundación Chile. División Frutas y Hortalizas. (FUSADES) Fundación Salvadoreña para el desarrollo económico y social, "Tecnologías de cosecha, manejo de post-cosecha y transporte de hortalizas en El Salvador " Pág. 10

## **C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA"**

### **1. LAS ASOCIACIONES DE REGANTES**

La Asociación de Regantes "Agua Viva" es un grupo de productores y productoras (agricultores y agricultoras) de hortalizas del Cantón Los Planes, municipio de La Palma del Departamento de Chalatenango, que se formó en el año del 2009 con el objetivo de alcanzar un bien común y generar un desarrollo rural en la zona.<sup>21</sup>

### **2. MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO<sup>22</sup>**

Esta histórica ciudad se erigió con el nombre de La Palma en el año 1815. Tiene una población de 20,000 habitantes, 13 en el área urbana y 7,000 en el área rural.

La Palma, municipio del distrito de Tejutla, Chalatenango, se encuentra limitada al Norte por los municipios de Citalá

---

<sup>21</sup><http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.4791-533d/338.4791-L533d-Capitulo%20I.pdf>

<sup>22</sup>Información proporcionada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

y San Ignacio y al Oeste por la República de Honduras y San Fernando.

El municipio se encuentra ubicado a 85 Kilómetros sobre la carretera Troncal de Norte, que conduce desde nuestra ciudad Capital (San Salvador) hasta la frontera El Poy.

### **3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES "AGUA VIVA"<sup>23</sup>**

#### **a) Asociación de Regantes "Agua Viva"**

La Asociación de regantes Agua Viva se formó en el mes de Junio de 2009 después de que los agricultores del municipio de la La Palma, departamento de Chalatenango, se vieran beneficiados por el proyecto "Riego Sostenible para la producción de hortalizas para el Mercado Nacional" ejecutado en la zona por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

---

<sup>23</sup> Información proporcionada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Dicho proyecto inició en el mes de septiembre de 2008 con el financiamiento de los Fondos del Milenio (FOMILENIO) provenientes de los Estados Unidos de América y con la administración y ejecución de CATIE con el fin de proveer a los agricultores de la zona alta de Chalatenango de sistemas de riego que les permitan conducir el agua desde las principales fuentes hasta los cultivos de dichos agricultores y brindar capacitación sobre buenas prácticas agrícolas (BPA) para que sean aplicadas en la producción de las hortalizas que los agricultores producen.

La Asociación de Regantes "Agua Viva", está constituida por 138 productores entre hombres y mujeres que cultivan variedad de hortalizas, entre las cuales están lechuga, tomate, chile verde, zanahoria, repollo, brócoli y aguacate.

Durante el presente año 2010, dicha asociación, se ha esforzado por realizar actividades encaminadas a comercializar sus productos cultivados, por lo cual, han generado ciertos ingresos, pero sin alcanzar los resultados deseados.

**Figura 2**

Junta Directiva de la Asociación de Regates Agua Viva

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>PRESIDENTE</b>	JOSE ADELMO RAMOS
<b>SECRETARIO</b>	VICTOR MANUEL FLORES
<b>TESORERO</b>	SANTIAGO CHACON
<b>VOCAL 1</b>	ABISAI LEMUS
<b>VOCAL 2</b>	RIGOBERTO HENANDEZ
<b>SUPLENTE 1</b>	NATALIA VILLEDA
<b>SUPLENTE 2</b>	CARLOS MENDOZA

Fuente: Información proporcionada por el presidente de la Asociación de Regantes Agua Viva

#### **b) Fines de la Asociación**

La Asociación persigue los siguientes fines:

- Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias a través de la adecuada utilización y distribución del agua, promoviendo la diversificación de las actividades agropecuarias, rentables a través de los medios más adecuados para

ello, conservando y protegiendo los recursos naturales.

- Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigará los mercados más adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante acuerdo tomado por la Asamblea General.
- Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la administración y aprovechamiento óptimos de los recursos hídricos que se le han permitido usar.
- Amparar a los miembros de la Asociación, cuando les sean vulnerados los derechos que les corresponden como tales.
- Elaborar y mantener actualizado un padrón estadístico de áreas de riego y cultivos de la Asociación.

- Vigilar, proteger y dar mantenimiento a la infraestructura del sistema de riego y equipo de riego.
- Contraer compromisos financieros y comerciales tanto nacionales como internacionales a fin de mejorar el sistema de riego previa aprobación de la Asamblea General.
- Procurar que las Instituciones de Gobiernos y organismos internacionales proporcionen capacitaciones a sus asociados tanto en materia de cultivo bajo riego, organización social, administración empresarial, comercialización u otro tipo de capacitación adecuada a los fines de la Asociación.
- Apoyar la Planificación de la producción agropecuaria en función del uso potencial del suelo y calendario de riego, que garantice una adecuada distribución del agua y uso más eficiente entre los asociados, organizando, coordinando y supervisando todas las

actividades que permitan la adecuada ejecución de los planes de producción, productividad y uso del agua.

- Los demás que señalen en su escritura de constitución y que establezcan en las leyes y reglamentos sobre la materia o decida la Asamblea General.

**CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE  
LA COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIZAS ESPECIALES  
CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA"**

El término "Diagnóstico" hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar que conlleva a recoger y analizar datos para evaluar problemas o situaciones de diversa naturaleza<sup>24</sup>; y es por eso que en este capítulo se pretende hacer un análisis interno y externo de la situación actual de la asociación de regantes "Agua Viva" y de las condiciones para la comercialización de sus productos, con el fin de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de dicha asociación y cuáles son sus oportunidades y amenazas con respecto al mercado.

Dicho diagnóstico permite identificar todos los factores claves que tienen que ver con la comercialización de las hortalizas que la asociación produce, tales como: mercado, competencia, demanda y producto.

---

<sup>24</sup>Página web: <http://definicion.de/diagnostico>

## **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para comercializar las hortalizas especiales cultivadas por la Asociación de Regantes "Agua Viva", del Municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Identificar las condiciones actuales de venta de hortalizas para generar estrategias de mercadeo exitosas para la comercialización.
- Conocer el nivel de aceptación de las hortalizas y determinar cuál es el mercado potencial para lograr una comercialización exitosa.
- Elaborar estrategias que faciliten la distribución y comercialización de las hortalizas.

## **B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿En qué medida el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de las hortalizas especiales cultivadas por la Asociación de Regantes "Agua Viva" permitirá mejorar los niveles de venta de los productos y propiciar un mayor desarrollo rural de la zona?

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Para la realización de la investigación "Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de las hortalizas cultivadas por la Asociación de Regantes Agua Viva en el municipio de La Palma, en el departamento Chalatenango" se utilizó el método de investigación Deductivo; ya que se partió de un análisis general de las variables internas y externas que inciden en la comercialización de hortalizas obteniendo resultados particulares sobre dicha comercialización; en consecuencia de esta información se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la asociación de regantes "Agua Viva"

que permitirá construir propuestas para diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de las hortalizas especiales que dicha asociación produce.

## **2. TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación que se utilizó en este proyecto "Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de las hortalizas cultivadas por la Asociación de Regantes Agua Viva, del municipio de La Palma, departamento de Chalatenango" es de tipo descriptivo; ya que este tipo de investigación trabaja sobre la realidad de los hechos y permite describir e interpretar de forma correcta la problemática de la comercialización de hortalizas producidas por la Asociación de Regantes de "Agua Viva".

## **3. TECNICAS DE INVESTIGACION**

### **a) Técnica de la encuesta**

Consiste en dirigir preguntas seleccionadas previamente y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, a una

muestra representativa de la población, las cuales fueron realizadas a los comerciantes del Mercado de Abastos La Tiendona y los del Mercado Central.

#### **b) Técnica de la entrevista**

Se diseñó una guía de entrevista personalizada la cual se administró al presidente de la Asociación de Regantes Agua Viva con el fin de obtener información sobre la situación actual de dicha asociación.

### **4. FUENTES DE INFORMACION**

#### **a) Primaria.**

Para la presente investigación, las fuentes primarias fueron los administradores del Mercado de Abastos La Tiendona y del Mercado Central, los propietarios de los negocios demandantes de las hortalizas en estudio y el presidente de la Asociación de Regantes Agua Viva.

**b) Secundaria.**

Forman parte de los datos secundarios la información proporcionada instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y fuentes bibliográficas como: trabajos de investigación, libros, revistas, internet, y tesis sobre temas relacionados con nuestra investigación.

**5. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA****a) Universo**

Para la realización de la investigación fue necesario determinar un universo, correspondiente al total de negocios demandantes de hortalizas del mercado de Abastos La Tiendona y el Mercado Central del Municipio de San Salvador, dicho universo está constituido por un total de 1730 negocios de hortalizas, según los datos proporcionados por la unidad de cuentas corrientes de la Administración

Municipal de Mercados de San Salvador, los cuáles se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1 ESTADÍSTICAS DE NEGOCIOS DE HORTALIZAS.**

<b>MERCADO LA TIENDONA</b>		<b>MERCADO CENTRAL</b>	
SECTOR	POBLACION	SECTOR	POBLACION
Mercado de Abastos La Tiendona	334	Central Edif. 3	310
		Central Edif. 6	182
Anexo Mercado La Tiendona	232	Central Edif. 9	284
		Edificio 10	333
		Anexo Edif. 1	43
		Sector Placita	12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>566</b>		<b>1,164</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1,730</b>

Fuente: Unidad de cuentas corrientes de la Administración Municipal de Mercados de San Salvador

**Total de negocios de hortalizas en los dos mercados: 1,730.**

#### **b) Proceso para tomar el muestreo**

Para esta investigación se utilizó el proceso muestral probabilístico, debido a que este se refiere a que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

### c) Determinación de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó el modelo de distribución normal, empleando la fórmula para poblaciones finitas, con los siguientes parámetros:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: población

Z: Valor crítico del nivel de confianza

P: Probabilidad a favor de la investigación

Q: Probabilidad en contra de la investigación

E: Error de estimación

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{([1.65])^2(0.5)(0.5)(1730)}{([0.10])^2(1730 - 1) + ([1.65])^2(0.5)(0.5)}$$

**n = 66 personas.**

Cuadro No. 2

**DISTRIBUCION DE LA MUESTRA PROPORCIONAL  
POR SECTOR EN LOS DISTINTOS MERCADOS.**<sup>25</sup>

	<b>SECTOR</b>	<b>POBLACION</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>No. MUESTRAS</b>
<b>MERCADO DE ABASTOS LA TIENDONA</b>	Mercado La Tiendona	334	19%	13
	Anexo Mercado La Tiendona	232	13%	9
<b>MERCADO CENTRAL</b>	Central Edif. 3	310	18%	12
	Central Edif. 6	182	11%	7
	Central Edif. 9	284	16%	11
	Edificio 10	333	19%	13
	Anexo Edif. 1	43	3%	2
	Sector Placita	12	1%	1
<b>TOTAL</b>		<b>1730</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>

Ejemplo del cálculo de la muestra

$$\begin{aligned} \text{Mercado la Tiendona} &= 334/1730 = 0.1930 = 19\% \\ &= 0.1930 \times 66 = 13 \text{ personas} \end{aligned}$$

---

<sup>25</sup> Diseñado por grupo de Tesis.

## 6. TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para el procesamiento de los datos que se recopilaron a través de las guías de entrevista administradas a los comerciantes del Mercado de Abastos La Tiendona y el Mercado Central (Ver anexo No. 2), se utilizaron tablas de doble entrada con distribución de frecuencias y porcentajes con sus respectivos gráficos, además se detalló la pregunta realizada, el objetivo que se quería alcanzar, así como la interpretación de los datos (ver anexo No. 3). Después de la interpretación de los datos se procedió a elaborar las conclusiones del estudio.

## **D. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la situación actual de la Asociación de Regantes "Agua Viva" relacionada con la comercialización de las hortalizas especiales que produce.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las condiciones organizacionales en el funcionamiento de la asociación.
- Determinar la situación actual del mercado en el que la Asociación comercializará sus productos.

## **E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASOCIACION DE REGANTES AGUA VIVA**

### **1. ANALISIS INTERNO DE LA ASOCIACION**

#### **a) Método utilizado**

El método que se utilizó como grupo de investigación fue analizar a la Asociación de regantes desde el punto de vista del proceso administrativo de una empresa, creando una serie de preguntas<sup>26</sup> enfocadas a determinar la situación actual de dicha asociación con respecto a las etapas del proceso administrativo<sup>27</sup>.

Dichas preguntas fueron contestadas por el presidente la Asociación de regantes "Agua Viva" mediante el desarrollo de una entrevista que se llevo a cabo entre el señor Adelmo Ramos (presidente de la Asociación de regantes "Agua Viva") y los miembros del grupo de investigación.

---

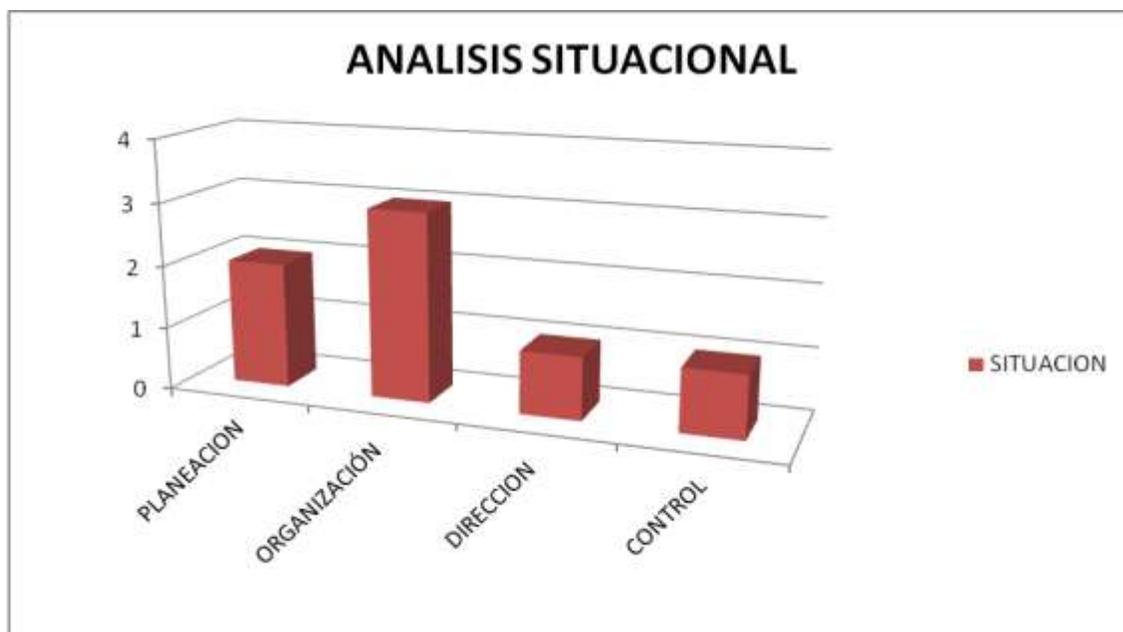
<sup>26</sup> Ver ANEXO 1

<sup>27</sup> Según Burt K. Scanlan en su libro "Administración: curso para nuevos gerentes" (1978) las cuáles son Planeación, Organización, Dirección y Control.

Con los datos obtenidos de la entrevista se ha ponderado la situación de la Asociación con respecto a cada etapa del proceso administrativo con la siguiente escala:

1. Deficiente
2. Regular
3. Buena
4. Muy buena

**b) Análisis de los datos obtenidos**



Fuente: Diseño propio del Grupo de Tesis

Figura 3

Mediante el análisis de los datos obtenidos de la entrevista hemos calificado a la asociación con respecto a cada etapa del proceso administrativo de Burt K. Scanlan en una escala de muy buena, buena, regular y deficiente, concluyendo lo siguiente:

**Planeación: regular**

Esta etapa del proceso administrativo responde a la pregunta ¿Qué se quiere hacer?

La asociación carece de objetivos y metas bien definidas, así como de estrategias de crecimiento y ventas de las hortalizas que la asociación produce, en general, la asociación carece de un curso concreto de acción que ha de seguirse y orientarse para alcanzar las metas y objetivos de la asociación, así como de la capacidad para prever situaciones futuras y anticipar hechos inciertos.

**Organización: Buena**

Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

La asociación posee una estructuración de sus partes definida, donde hay grupos de personas encargadas para cada

actividad de la asociación, dividiéndolos en tres partes llamadas comités, los cuáles son:

1. Comité de vigilancia
2. Comité de riego
3. Comité de comercialización

También, la asociación cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Presidente: Adelmo Ramos

Secretario: Victor Flores

Tesorero: Santiago Chacón

Vocal: Abisai Lemus

Suplentes: Natalia Villeda y Carlos Mendoza

Siendo la única deficiencia la falta de comunicación entre las partes que lleve a un funcionamiento interrelacionado en donde todas las partes cooperen entre sí.

**Dirección: deficiente**

A pesar de que la asociación está organizada en partes y así mismo presenta un organigrama de cargos dentro de la

misma, carece de comunicación entre las partes donde no se logra coordinar el esfuerzo común de los integrantes de la asociación para el beneficio general o colectivo de la misma debido, también, a que no se cuenta con un plan definido que sirva de guía hacia donde se dirige la asociación ni metas y objetivos específicos que definan que es lo que persigue la misma.

**Control: deficiente**

Como consecuencia de una mala dirección el proceso de control también es deficiente debido a que no hay un parámetro de medición para cerciorarse que los planes, objetivos y metas se hayan cumplido.

**2. ANALISIS EXTERNO DE LA ASOCIACION**

**a) Consumidores y demanda de mercado.**

El Salvador es altamente deficitario en la producción de hortalizas y la demanda local se abastece, a través de las importaciones, del cual el 76% lo componen las seis hortalizas siguientes: Tomate, Chile Verde, Repollo, Zanahoria, Cebolla y Papa.

Un factor que influye en la demanda es el poder de compra de los consumidores salvadoreños. El consumo de hortalizas en El Salvador significa alrededor del 10.5% del gasto familiar.

Las importaciones de hortalizas experimentaron un crecimiento sostenido en los últimos cinco años con un volumen importado equivalente a 228,622 Toneladas Métricas(TM) (\$32,601,763). Del total de las importaciones reportadas, el 76% lo componen el tomate, chile verde, repollo, zanahoria, cebolla y papa como se mencionó anteriormente.

El consumo de hortalizas en El Salvador, como ya se mencionó, representa el 10.5% del gasto familiar, lo que es equivalente a un consumo aparente de \$87.48 millones según datos de La Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA - MAG). En la actualidad se estima que se siembran casi cinco mil novecientas manzanas, equivalente a 107,330 toneladas de las principales hortalizas consumidas en El Salvador.

De acuerdo a publicaciones de la DGEA - MAG, cabe recalcar que para satisfacer el consumo aparente, es necesario importar hortalizas principalmente de Guatemala, Honduras, Nicaragua y México. Por lo tanto, la importación de las hortalizas es más un negocio intraregional, con el cual las cadenas comerciales locales se han acostumbrado y han llegado a depender de estas importaciones, al grado de influir en los precios en el mercado salvadoreño.

Según publicaciones de La Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA), el balance comercial de las hortalizas en El Salvador para el año 2007, mostraba un déficit monetario muy grande, lo que confirma la dependencia de las importaciones para el mercado nacional.<sup>28</sup>

La producción hortícola en El Salvador apenas cubre el 42% de la demanda, principalmente por cuatro razones:

1. Estacionalidad, producto de la falta de inversión para obras de riego.

---

<sup>28</sup> Situación, tendencias y oportunidades de la red de hortalizas en El Salvador TECHNOSERVE/BMI Pág. 38-40

2. Dispersión de áreas de producción, que no permite hacer atractivo el acopio y la distribución por los altos costos.
3. La escala de producción, la mayoría son pequeñas parcelas.
4. A nivel interno, poco nivel de asociatividad de los productores.

Por lo tanto el restante 58% es importado de otros países, principalmente de Guatemala, hortalizas que no tienen un control fitosanitario estricto al momento de ingresar al país y una vez puestas en el mercado nacional, no existen normas de calidad que regulen las ventas de dichas hortalizas, esto trae como consecuencia la comercialización de hortalizas sin ningún control de calidad y bajos precios para los productores nacionales, los cuales no pueden producir a gran escala.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> CAMAGRO. Plan de Negocios Asociado al Área Productiva. San Salvador. El Salvador. Año 2005.

En la actualidad los miembros de La Asociación de Regantes Agua Viva cuentan con una variedad de productos pero de acuerdo a la investigación de campo las hortalizas más demandadas por el mercado son: Tomate, Chile Verde, Repollo, Lechuga, Zanahoria. (Ver Anexo 3, pregunta 4).

#### **b) Competencia y Oferta de Mercado**

La participación en la producción de hortalizas por parte de agricultores salvadoreños es poca, por tal razón, y para cubrir la alta demanda de las mismas, se recurre a las importaciones.

Según resultados de la investigación realizada en los mercados de abastos La Tiendona y Central del Municipio de San Salvador, se comprobó que los mayores competidores para los productores nacionales son las importaciones provenientes de Guatemala y Honduras (ver anexo 3, pregunta 6)

Estos competidores poseen precios aceptables para sus clientes, pero en el caso de los productores de Guatemala,

según información obtenida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, no poseen un registro fitosanitario adecuado y por lo tanto una calidad dudosa de sus productos.

### **c) Precios**

Los precios de las hortalizas son altamente sensibles a diversos factores, pero actualmente no existe una estrategia para poder determinarlos, por tal razón, para que exista una fijación de precios aceptable tanto para los productores como para los consumidores es necesario considerar aspectos tales como: los costos de producción (precio de costo), la estacionalidad del año y la calidad del producto.

De acuerdo a la investigación realizada se logró identificar los precios de venta promedio del Mercado de abastos La Tiendona y Mercado Central los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro No. 3 PRECIOS PROMEDIO DE LAS HORTALIZAS.**

<b>HORTALIZA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO</b>
TOMATE	CAJA	\$ 10.00
CHILE VERDE	SACOS	\$ 12.00-\$ 15.00
ZANAHORIA	SACOS	\$ 22.00-\$ 24.00
REPOLLO	REDES	\$ 17.00-\$ 18.00
LECHUGA	REDES	\$ 12.00
RABANO	CAJA	\$ 6.00
BROCOLI	REDES	\$ 5.00
REMOLACHA	SACOS	\$ 30.00
CILANTRO	MANOJO	\$ 1.50-\$ 2.00

**Septiembre 2010**

**Fuente:** Comerciantes mercados de abastos La Tiendona y Central.

**d) Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas administradas a los comerciantes de hortalizas del Mercado de abastos La Tiendona y Mercado Central**

**PARTE I. GENERALIDADES**

1. Los resultados de la encuesta reflejan que existe un mayor porcentaje de comerciantes de sexo femenino que masculino en ambos mercados. (Ver anexo 3, Pregunta 1)

2. Los resultados reflejan que el promedio de edad de los comerciantes del Mercado La Tiendona, oscila entre los 36-45 años y la de los comerciantes del Mercado Central está entre los 26-35 años, dejando claro que existen comerciantes de mayor edad en el Mercado La Tiendona que en el Mercado Central. (Ver anexo 3, Pregunta 2)
  
3. Los resultados de la encuesta reflejan que en el Mercado La Tiendona el 27% de los comerciantes son los que poseen más de 21 años de experiencia, contrario a los comerciantes del Mercado Central donde un 42% poseen entre 11-15 años de experiencia. Esto deja claro que hay más credibilidad en los comerciantes del Mercado La Tiendona puesto que durante más de 21 años, han visto el comportamiento cambiante del comercio de hortalizas en el país y por lo tanto, pueden dar aportes con un mayor peso, basándose en sus años de experiencia. (Ver anexo 3, Pregunta 3)

## PARTE II. DATOS ESPECIFICOS

1. El resultado obtenido muestra, de una forma contundente, que la frecuencia con que se abastecen de hortalizas los comerciantes, tanto del Mercado La Tiendona como del Mercado Central es a diario, con un 100% en ambos mercados. (Ver anexo 3, Pregunta 1)
2. Los comerciantes manifestaron que en su mayoría, tanto en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central, con un 83.33% y 67% respectivamente, las condiciones de compra es al contado. Esto permite ver que también existe un porcentaje de comerciantes mucho más bajo que compra al crédito, pero dicho crédito no es de mucho beneficio puesto que solamente es de un día, o a lo más, una semana. (Ver anexo 3, Pregunta 2)
3. Los resultados demuestran de forma muy clara que el 100% de los comerciantes del Mercado La Tiendona y el Mercado Central preferirían que se les otorgara un crédito por la compra de las hortalizas el cual desearían que fuera de 30 días.

Esta condición puede ser aprovechada por la Asociación de Regantes "Agua Viva" puesto que puede ser una opción para incorporarse como proveedores para estos mercados ofreciéndoles un crédito a 30 días por la compra que efectúen los comerciantes. (Ver anexo 3, Pregunta 3)

4. Los resultados de la encuesta reflejan que las hortalizas que más se comercializan en ambos mercados son: el Tomate y el Chile Verde con porcentajes mayores con respecto a las demás hortalizas.

Esta es una ventaja que se puede aprovechar puesto que la Asociación de Regantes "Agua Viva" produce en mayor cantidad Tomate y Chile Verde, lo que puede permitirles concentrar su producción en dichas hortalizas e ingresar al mercado, en un principio, abasteciéndolos solamente con éstas hortalizas antes mencionadas. (Ver anexo 3, Pregunta 4)

5. Los resultados reflejan que en ambos mercados, para el Tomate y el Chile Verde existe un promedio de compra más alto sobre las demás hortalizas que se comercializan.

También se observa que existe un promedio de 50 unidades que va destinado a otro tipo de hortalizas como es la cebolla, la cual no es producida por la asociación de regantes "Agua Viva". (Ver anexo 3, Pregunta 5)

6. Según los resultados obtenidos se observa que, los proveedores de ambos mercados son en un 100% del exterior del país. Pero también se observa un pequeño porcentaje de proveedores del interior del país, lo que deja claro que algunos comerciantes, además de abastecerse con proveedores externos también lo hacen con proveedores del interior del país.

Este es un aspecto importante puesto que se puede apostar por abastecer a esos comerciantes que también compran a proveedores del interior del país. (Ver anexo 3, Pregunta 6)

7. Los factores que influyen para la compra a los proveedores, es en mayor proporción el precio y la calidad, tanto en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central.

Dichos factores son importantes puesto que pueden ser determinantes para la forma de producir de la asociación de regantes "Agua Viva" y así lograr la aprobación de los comerciantes de ambos mercados y llegar a formar parte de los proveedores que los abastecen. (Ver anexo 3, Pregunta 7)

8. De acuerdo con la información obtenida, la forma de adquisición de las hortalizas por parte de los comerciantes muestra que es el proveedor quien trae los productos, con un 85% y 75% respectivamente en ambos mercados, mientras que los comerciantes que prefieren traer los productos y viajar hasta el lugar donde se producen, lo hacen en menor proporción. (Ver anexo 3, Pregunta 8)

9. En base a la información obtenida, en el Mercado La Tiendona el 83% respondió que el nivel de ventas de hortalizas es alto, así también en el Mercado Central en un 100%, lo considera así, mientras que solo el 17% en el Mercado La Tiendona considera que el nivel de ventas es bajo.

Es de notar que el Mercado La Tiendona, como en el Mercado Central, ambos son mercados potenciales, y que reflejan expectativas favorables para los productores. (Ver anexo 3, Pregunta 9)

10. Con base en los resultados, el mayor porcentaje de los comerciantes realiza el contacto con mayoristas, al momento de obtener las hortalizas en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central, y se observa que el 4% y el 25% respectivamente obtienen las hortalizas con los productores. (Ver anexo 3, Pregunta 10)

11. Dentro de los beneficios que reciben los comerciantes por parte de los proveedores en el

Mercado La Tiendona solo el 28% recibe descuentos por volúmenes de compra, y el 70% no recibe ninguno, por el contrario el Mercado Central el 66.66% recibe descuentos por volúmenes de compra y el 33.33% no recibe ningún tipo de beneficio, y en ambos mercados un porcentaje inferior manifestó recibir productos adicionales gratis. (Ver anexo 3, Pregunta 11)

12. De acuerdo a los resultados obtenidos si el comerciante cambiara de proveedor, la razón principal sería por la calidad del producto para ambos mercados. Otra variable importante es el precio del producto con el 65% en el Mercado La Tiendona y 50% en el Mercado Central. Estos resultados indican que las características que más influyen en la decisión de compra de los comerciantes son la calidad y precio del producto. (Ver anexo 3, Pregunta 12)

13. La mayoría de comerciantes sostiene que el uso de empaque para las hortalizas no es importante, de acuerdo a lo manifestado en el Mercado Central. Sin embargo, en el Mercado La Tiendona, el 50% manifestó

que sí es importante el uso de empaque. (Ver anexo 3, Pregunta 13)

14. Dentro de los que opinan que sí es importante el empaque, en el Mercado La Tiendona, el 37% de las personas respondió que el empaque apropiado para las hortalizas es la bolsa, y solo el 16% manifestó que es mejor la bandeja. (Ver anexo 3, Pregunta 14)

15. El Mayor porcentaje de comerciantes opinan que el uso de logo o etiqueta, no afecta el nivel de ventas de hortalizas según lo expresaron en el Mercado La Tiendona y Mercado Central con un 61% y 83% respectivamente, sin embargo en el Mercado la Tiendona el 39% respondió que afecta sus ventas. (Ver anexo 3, Pregunta 15)

### 3. HERRAMIENTA METODOLOGICA FODA

El método de diagnóstico "FODA" es una herramienta metodológica para determinar la situación actual de una organización tanto en el ambiente interno como en el externo, para efectos de identificar sus Fortalezas Oportunidades, Debilidades, y Amenazas para luego determinar estrategias, ya sea, ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia, aprovechando dichas fortalezas y oportunidades y combatiendo las debilidades y amenazas.

El ambiente interno de la organización se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que el ambiente externo se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta la matriz FODA aplicada a la Asociación de Regantes Agua Viva del Municipio de La Palma, departamento de Chalatenango:

CUADRO 4. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de la Demanda de hortalizas en el Mercado de Abastos la Tiendona y Mercado Central.</li> <li>2. Apoyo a través de proyectos orientados a mejorar la Horticultura de El Salvador.</li> <li>3. Creación de Alianzas Estratégicas con cadenas de Supermercados, Restaurantes y Hoteles.</li> <li>4. Aplicación de mejores tecnologías de producción.</li> </ol>	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de los costos de producción que le permitan a la competencia ofrecer los productos a un precio más bajo.</li> <li>2. Surgimiento de nuevos proveedores nacionales y extranjeros.</li> <li>3. Inestabilidad de las condiciones climatológicas del país.</li> </ol>
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Asociación es Salvadoreña.</li> <li>2. Poseen asistencia técnica de organismos internacionales.</li> <li>3. Poseen tecnologías avanzadas de producción.</li> <li>4. Poseen condiciones climáticas idóneas para los cultivos.</li> <li>5. Métodos de producción con insumos, en su mayoría, orgánicos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de planeación organizacional.</li> <li>2. Corto tiempo de operación como asociación.</li> <li>3. Falta de conocimiento de técnicas de comercialización.</li> <li>4. Comunicación interna deficiente.</li> <li>5. Desconocen los costos de producción.</li> <li>6. No planifican las ventas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O REORIENTACION</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

#### ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)

Son las de mayor impacto, que se generan apoyándose en sus Fortalezas para lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno. Dichas estrategias son las siguientes:

- a) Campañas de publicidad para concientizar a la población de consumir productos nacionales de calidad.
- b) Dar a conocer al cliente porqué los productos de la asociación son mejores.
- c) Incorporar nuevos productos al mercado.
- d) Segmentar los clientes para desarrollar estrategias específicas.

#### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)

Permiten enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas. Dichas estrategias son las siguientes:

- a) Programa de fidelización de clientes.
- b) Máximo aprovechamiento de las tecnologías de cultivo.
- c) Lanzar campaña informativa sobre productos saludables.
- d) Buscar estrategias de aprovechamiento de la localización con respecto a la competencia extranjera.

#### ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (D-O)

Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno. Dichas estrategias son las siguientes:

- a) Gestionar cursos de planeación estratégica, contabilidad de costos y técnicas de comercialización de productos.
- b) Gestionar más apoyo tecnológico en las formas de producción y sus respectivas capacitaciones.

#### 4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA ASOCIACIÓN

Se concluye que:

- a) La Asociación debe establecer sus metas, sus objetivos y los valores que sean la base de las actividades que se llevarán a cabo, a través de un Plan Estratégico de Comercialización.
- b) Dentro de la Asociación existe una deficiente comunicación y un pobre trabajo en equipo.
- c) La Asociación debe aprovechar al máximo las tecnologías de producción con que cuenta y el apoyo de parte de las entidades gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo en la zona.
- d) El cálculo de los costos de producción y los ingresos por ventas permiten establecer parámetros reales de ganancia y también hacer estimaciones de ventas futuras por medio de experiencias pasadas.

## 5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN

Se concluye que:

- a) Una producción constante de hortalizas por parte de la asociación de regantes "Agua Viva", les abrirá una puerta de oportunidad como proveedores para abastecer a diario, tanto al Mercado La Tiendona como al Mercado Central, tomando en cuenta que los proveedores actuales prácticamente no otorgan crédito a sus clientes. (Ver Anexo 3, Parte II, pregunta 1)
  
- b) Los proveedores actuales, tanto del Mercado La Tiendona, como del Mercado Central, no otorgan a los comerciantes una facilidad de acceso al crédito por la compra de las hortalizas, puesto que en su mayoría realizan el pago al contado o al día siguiente y desearían tener acceso al crédito al menos con un plazo hasta de 30 días. (Ver Anexo 3, Parte II, Pregunta 2 y 3)
  
- c) Los Mercados La Tiendona y Central comercializan en mayor proporción el Tomate, Chile Verde, Repollo y Lechuga, por lo que centralizar la producción, principalmente en el Tomate y Chile Verde, es

indispensable para introducirse como proveedores de dichos mercados. (Ver Anexo 3, Parte II, Pregunta 4 y 5)

d) Los principales competidores de la Asociación de Regantes "Agua Viva" son los proveedores de Guatemala y Honduras. (Ver Anexo 3, Parte II, Pregunta 6)

e) La asociación de regantes "Agua Viva" debe trabajar por producir hortalizas de calidad y a un bajo precio para poder introducirse como proveedor. (Ver Anexo 3, Parte II, Pregunta 7)

f) Los comerciantes prefieren recibir los productos en el lugar de venta, de forma que la asociación debe garantizar la entrega oportuna de las hortalizas, a través de la mejora de los medios de transporte o la creación de lugares cercanos de abastecimiento, con el objetivo de mejorar la imagen de la asociación y fidelizar a los clientes. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 8)

- g) Existe un alto nivel en la demanda de hortalizas en el Mercado de Abastos la Tiendona y Mercado Central, lo que es favorable para la asociación e incentiva a incrementar su producción, mejorar su sistema de producción, y diversidad a fin obtener mayor capacidad de abastecimiento con el objetivo primordial de cambiar la imagen actual que los comerciantes tienen de los productores locales. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 9)
- h) Los productores realizan sus actividades de comercialización de forma directa con los mayoristas en ambos mercados, así también la asociación puede enfocarse a estos clientes potenciales. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 10)
- i) Un alto porcentaje de clientes no reciben ningún tipo de beneficio por parte de su proveedor, una política de servicio al cliente reside marcar la diferencia, brindando lo que el cliente desea, es decir ofrecer algún tipo de beneficio a los comerciantes a fin de motivar al cliente. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 11)

- j) Los comerciantes en promedio toman la decisión de cambiar a su proveedor principalmente por la calidad y precio de los productos, en este sentido la asociación posee una ventaja diferencial en la calidad de sus hortalizas obtenida mediante su sistema de producción, libres de pesticida y químicos, lo cual hace obtener productos Superiores en calidad y de mayor beneficio que los productos de la competencia. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 12)
- k) En los mercados municipales el uso del empaque no es apropiado por el volumen de los productos, sin embargo al utilizar uno de ellos sería la bandeja. Por otra parte en el caso de realizar alianzas estratégicas con Supermercados, Hoteles y Restaurantes el uso de empaque si sería más conveniente. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 13,14 y 15)
- l) El uso de logo o etiqueta en este tipo de mercado no influye en la decisión de compra de hortalizas por parte del consumidor y asimismo el nivel de ventas no se ve afectado. (ver anexo 3, Parte II, Pregunta 15)

## 6. RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA ASOCIACIÓN

- a) La Asociación debe determinar metas, objetivos, valores y trabajar en su realización a través de un Plan Estratégico de Comercialización.
- b) Se debe trabajar en crear lazos de comunicación entre los diferentes departamentos en los que la Asociación se divide y promover el trabajo en equipo.
- c) Gestionar más tecnologías de producción a las organizaciones nacionales e internacionales respectivas.
- d) Adoptar métodos de contabilidad de costos para las actividades productivas y de ventas de la Asociación.

## 7. RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN

- a) Incorporar mayor tecnología de producción (invernaderos y sistemas de riego) que permita cultivar de forma constante, durante todo el año, diversas hortalizas y así tener oportunidades de llegar a ser proveedores para los mercados de abastos La Tiendona y el Mercado Central.
  
- b) Generar una política de descuento por volumen de compra, permitiendo así, que la Asociación de Regantes "Agua Viva" pueda tener una ventaja competitiva ante los demás proveedores.
  
- c) Centralizar la producción en las hortalizas con mayor demanda como son: el Tomate, Chile Verde, Repollo y Lechuga, sin descuidar las demás y de esa forma satisfacer a los comerciantes para poco a poco ir incorporándose como proveedores de los mercados de abastos La Tiendona y el Mercado Central.

- d) Trabajar por generar cantidades de producción considerables, que permitan hacer frente a los principales competidores e ir poco a poco convirtiéndose en proveedores potenciales de los mercados de abastos La Tiendona y el Mercado Central
  
- e) Cultivar aplicando Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), lo que permitirá producir hortalizas de calidad y a un bajo costo para así satisfacer las principales condiciones que los comerciantes de hortalizas solicitan a sus proveedores.
  
- f) Establecer lugares cercanos de abastecimiento e incrementar los medios de transporte, para asegurar la entrega efectiva de los productos, a fin de obtener la confianza de los comerciantes y mejorar la capacidad de abastecimiento de la asociación.
  
- g) Realizar esfuerzos en toda la Asociación a través de mejoras en las prácticas agrícolas, en cuanto a calidad, cantidad y diversificación de productos, con objetivo de dar cobertura a la Demanda actual de hortalizas.

- h) La Asociación debe dirigirse a los clientes potenciales, y dar a conocer los beneficios y cualidades que posee sus productos.
- i) Elaboración de Políticas de Atención al Cliente enfocadas a las necesidades y deseos de los comerciantes, ofreciendo algún tipo de beneficio por sus compras.
- j) La asociación debe realizar campañas publicitarias y difundir la ventaja diferencial que posee en cuanto a la calidad de sus hortalizas, obtenida mediante su sistema de producción, libre de pesticidas y químicos, lo cual hace obtener productos superiores en calidad y de mayores beneficios, que los productos de la competencia.
- k) El Uso de etiqueta o empaque sería más conveniente si la Asociación realizara alianzas estratégicas con Supermercados, Hoteles y Restaurantes, sin embargo para los mercados municipales no es apropiado por el volumen de los productos.

**CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIDAS ESPECIALES CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA" DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

El término "propuesta" hace referencia a una proposición de una idea que se manifiesta a partir del análisis previo de una situación concreta para alcanzar un determinado fin, es decir, una proposición a seguir a partir de las conclusiones obtenidas en el Diagnóstico de la situación actual de la Asociación de regantes "Agua Viva" que se llevó a cabo previamente.

En este capítulo se plantea una propuesta de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Asociación, que les permita tener ideas claras del camino a seguir para alcanzar el éxito en la comercialización de las hortalizas que dicha asociación produce. Esta propuesta basa sus estrategias en los cuatro elementos principales del mercadeo, los cuáles son: producto, precio, plaza y promoción.

## **A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a la Asociación de regantes "Agua Viva" un instrumento que les permita determinar el rumbo hacia el cual se dirigen como ente comercial e identificar formas planificadas de cómo incursionar efectivamente en el mercado de las hortalizas.

### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer un rumbo determinado hacia donde debe dirigirse la Asociación, por medio de la creación de un perfil institucional.
- Proporcionar a la Asociación la información necesaria del mercado en el cuál comercializará sus productos.
- Proponer estrategias que se deben llevar a cabo para tener éxito en la comercialización de las hortalizas que la Asociación produce.

**B. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA".**

**1. PROPOSITO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PROPUESTO**

El Plan Estratégico propuesto busca establecer el curso concreto de acción que ha de seguirse por la Asociación de Regantes "Agua Viva", es decir, establecer las bases sobre las cuáles se encaminará las actividades de dicha asociación, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización.

El Plan Estratégico de Mercadeo busca dar solución a las deficiencias encontradas en el Diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Regantes "Agua Viva" llevado a cabo previamente y alcanzar los objetivos de la misma, por medio de la creación e implementación de estrategias de marketing.

## 2. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PROPUESTO

- a) Brindar un instrumento a la Asociación de Regantes "Agua Viva" que le permita aprovechar e impulsar las Fortalezas y Oportunidades; y contrarrestar las Debilidades y Amenazas identificadas en el Diagnóstico de la situación de la Asociación previamente realizado.
  
- b) Proporcionar una herramienta a la Asociación que sirva como guía del camino a seguir para tener éxito en la comercialización de las hortalizas que produce.
  
- c) Crear estrategias a partir de la interrelación del Diagnóstico realizado previamente y los objetivos que persigue alcanzar la Asociación.

### **3. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PROPUESTO**

El plan estratégico propuesto consta de tres elementos que forman parte indispensable, los cuáles son:

#### **a) Perfil de la Asociación**

Éste representa una parte fundamental dentro de la estructura de la asociación. El perfil, es la base de la personalidad institucional que la Asociación pretende alcanzar, es decir, con el perfil se conoce cuál es la razón de ser de la Asociación y el rumbo hacia el cuál se orientarán las actividades, lo que facilita realizarlas en la dirección correcta, orientando siempre los esfuerzos hacia un fin específico previamente establecido.

El perfil permite fidelizar a los miembros de la Asociación para que las ideas que generen estén relacionadas con los elementos que lo constituyen, los cuáles son: misión, visión, objetivos y ejes estratégicos.

También, el perfil ayuda a verificar si las actividades que realizan los dirigentes encajan con la personalidad de

dicha asociación, las cuales, en caso de encajar, requieren menos esfuerzo para ejecutarlas.

Finalmente, se propone un perfil debido a que según los estudios realizados en el Diagnóstico realizado previamente, se identificó que la Asociación no tiene un perfil institucional.

#### **b) Definición del mercado meta**

El mercado meta es otra parte importante dentro de los elementos del plan estratégico de marketing. Conocer este mercado es indispensable para el desarrollo del plan, puesto que representa a los clientes con quienes la asociación de regantes comercializará sus productos.

Definirlo, facilita la creación de estrategias, las cuales se orientan y se formulan pensando en las necesidades de dicho mercado lo que permite penetrar de forma impactante y así generar confianza en los clientes obteniendo como resultado grandes volúmenes de venta.

### **c) Estrategias de mercadeo**

El propósito de las estrategias de mercado es brindar a la asociación una guía útil que sea el medio para alcanzar los objetivos que persigue la Asociación, por ello, son parte de la planeación estratégica.

Las estrategias permiten a la asociación conocer cuáles son los recursos que necesitará para poder ejecutar de manera efectiva sus actividades y concentrar sus limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva.

En la medida que el cliente constituye la fuente de ingresos de la asociación, las estrategias de marketing está estrechamente vinculada con las ventas.

#### 4. PERFIL INSTITUCIONAL PROPUESTO DE LA ASOCIACION DE REGANTES AGUA VIVA

##### a) Misión

Producir hortalizas de calidad utilizando abonos orgánicos y tecnologías de producción para abastecer al mercado La Tiendona y el mercado Central.

##### b) Visión

Ser una Asociación reconocida a nivel nacional y los principales proveedores de hortalizas de calidad utilizando abonos orgánicos.

##### c) Objetivos

1. Producir hortalizas de calidad para abastecer el mercado de abastos La Tiendona y el Mercado Central.
2. Posicionarse en el mercado a través de la incorporación de productos a un menor costo para los comerciantes de hortalizas.
3. Contribuir al desarrollo rural de la zona norte de La Palma, Chalatenango.

**d) Valores**

1. INTEGRIDAD: Mostrar rectitud al momento de producir y comercializar las hortalizas.
2. SERVICIO: Dar a los demás miembros de la Asociación, los comerciantes y consumidores lo mejor de uno mismo ya sea para satisfacer las necesidades internas o para apoyarles en la resolución de problemas.
3. COMPROMISO: Implica servir, cumpliendo con todas las obligaciones que esto conlleva, es decir, asegurar productos de calidad al cliente.
4. HONESTIDAD: Ser sincero en todo lo que se dice, ser fieles en el trabajo, a los clientes.
5. RESPONSABILIDAD: Cumplir con el deber de producir hortalizas de de calidad y a precios competitivos para los consumidores.

**e) Ejes estratégicos**

1. CALIDAD: trabajar día a día por producir hortalizas con las condiciones necesarias para asegurar la satisfacción de los clientes.
2. PRECIO: garantizar a los consumidores hortalizas a precios competitivos.
3. TRABAJO EN EQUIPO: adoptar la cultura de que todos los miembros de la asociación son igualmente importantes y responsables de la misma.
4. DISMINUCIÓN DE COSTOS: Trabajar por reducir costos de producción y ofrecer productos competitivos a un precio justo.

**5. DEFINICION DEL MERCADO META SEGUN LOS ESTUDIOS  
REALIZADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACION QUE SE  
LLEVO A CABO PREVIAMENTE**

**a) Segmento de mercado propuesto:**

Se propone como parte de este segmento, según los datos obtenidos en el Diagnóstico de la situación de la Asociación de Regantes "Agua Viva" que se realizó previamente, al Mercado de Abastos La Tiendona y al Mercado Central, puesto que según el estudio realizado, éstos son los de mayor afluencia de comerciantes de hortalizas y donde se comercializa la mayor cantidad de las mismas en el país.

Este grupo de comerciantes posee características similares de compra, las cuáles son: adquieren sus productos diariamente y con altos volúmenes de compra, acceso muy limitado al crédito en sus compras debido a que solo se les concede uno o dos días de plazo para cancelar sus pedidos.

### b) Tamaño del segmento de mercado

El Tamaño del segmento de mercado, según la información obtenida en el Diagnóstico de la Asociación de Regantes, está formado por 566 propietarios de negocios para el Mercado de Abastos La Tiendona y 1,164 en el Mercado Central haciendo un total de 1,730 propietarios de negocios de hortalizas.

La distribución de los comerciantes en los diferentes mercados es la siguiente:

**FIGURA 4**  
**PROPORCION DE COMERCIANTES DE HORTALIZAS POR MERCADO<sup>30</sup>**



FUENTE: Diseño propio del grupo de tesis

---

<sup>30</sup> Ver cuadro N°1, Estadísticas de negocios de hortalizas

**c) Productos a ofertar**

Según la información obtenida en el Diagnóstico que se llevó a cabo previamente, los productos que la Asociación produce son los siguientes:

**Cuadro N° 5**

**HORTALIZAS QUE PRODUCE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES**

<b>H</b>	TOMATE
<b>O</b>	CHILE VERDE
<b>R</b>	ZANAHORIA
<b>T</b>	REPOLLO
<b>A</b>	LECHUGA
<b>L</b>	RABANO
<b>I</b>	BROCOLI
<b>Z</b>	REMOLACHA
<b>A</b>	CILANTRO
<b>S</b>	

Fuente: Ver Anexo 1

También se identificó en el mismo Diagnóstico, que los productos más demandados en el Mercado de Abastos La Tiendona y el Mercado Central son los siguientes:

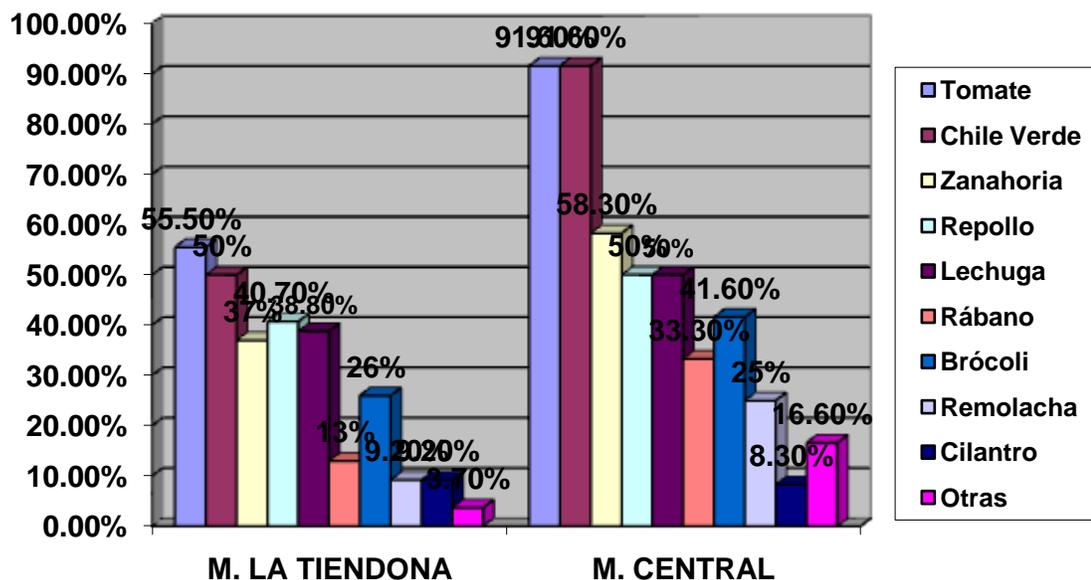
CUADRO N° 6

## HORTALIZAS MÁS DEMANDADAS POR LOS MERCADOS

OPCIÓN	M. LA TIENDONA	M. CENTRAL
	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Tomate	55.5%	91.6%
Chile Verde	50%	91.6%
Zanahoria	37%	58.3%
Repollo	40.7%	50%
Lechuga	38.8%	50%
Rábano	13%	33.3%
Brócoli	26%	41.6%
Remolacha	9.2%	25%
Cilantro	9.2%	8.3%
Otras	3.7%	16.6%
TOTAL	+/100%	+/100%

Fuente: Diseño propio del grupo de tesis.

## HORTALIZAS QUE SE COMERCIALIZAN



Es por esta razón que se propone a la Asociación de regantes, que las hortalizas que se deben ofertar en mayor proporción son el Tomate, Chile Verde, Repollo y Lechuga. Esto es así, puesto que según el análisis efectuado en el diagnóstico, dichas hortalizas son las que poseen un mayor porcentaje de comercialización en El Mercado La Tiendona y El Mercado Central. Por tal motivo, se debe centralizar la producción en las hortalizas antes mencionada sin descuidar el resto, lo que implica que se apliquen mayores tecnologías de producción como es la construcción de más

invernaderos que les permitan generar producción en toda época del año y de manera constante.

**d) Factores a considerar en los productos a ofertar.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el previo Diagnóstico los factores en los que se basan los comerciantes para adquirir las hortalizas son los siguientes:

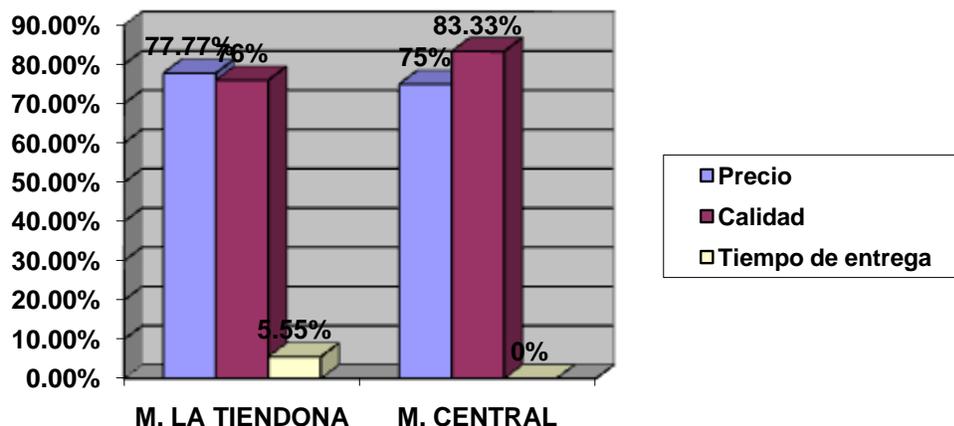
**CUADRO N° 7**

**FACTORES DE DECISIÓN PARA ADQUIRIR HORTALIZAS**

OPCIÓN	M. LA TIENDONA	M. CENTRAL
	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Precio	77.77%	75%
Calidad	76%	83.33%
Tiempo de entrega	5.55%	0%
TOTAL	+100%	+100%

Fuente: Diseño propio del grupo de tesis.

### FACTORES QUE INFLUYEN PARA COMPRAR A LOS PROVEEDORES



Esto deja claro que el precio y la calidad son factores fundamentales que los comerciantes toman en cuenta al momento de adquirir las hortalizas.

Por lo tanto, se propone a la Asociación de Regantes priorizar estos factores al momento de producir y comercializar las hortalizas. Esto será aplicando Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas Post-Cosecha y Transporte (BPPT), en cuanto a la calidad; y métodos de determinación de costos efectivos que permitan calcular precios competitivos con los cuáles incorporarse en el mercado de hortalizas, en cuanto al precio.

## **6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MERCADEO DE LA ASOCIACION DE REGANTES "AGUA VIVA"**

A continuación se presenta la propuesta de plan de mercadeo en donde se describen diferentes estrategias que la Asociación de Regantes "Agua Viva" debe poner en práctica para comercializar exitosamente sus productos.

Para la creación de estas estrategias se ha tomado en cuenta la opinión del mercado meta en el que la asociación quiere incursionar, según los datos obtenidos en el instrumento de recolección que se le administró a los comerciantes del mercado de abastos La Tiendona y el mercado Central, donde se monitoreó los requerimientos en los productos que adquieren los comerciantes de dichos mercados y los motivos por los cuáles dichos comerciantes cambiarían de proveedor.

Estas estrategias están basadas en la mezcla de marketing, es decir, que se abordan los cuatro aspectos fundamentales del mercadeo, los cuáles son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

**a) En relación al producto.**

Se presentan dos estrategias:

**1. Producción de hortalizas especiales de calidad:**

La asociación de regantes, debe realizar esfuerzos que permitan cosechar hortalizas que cumplan con estándares de calidad, aplicando tecnologías de producción y cultivando con la menor cantidad de químicos posibles.

**PROPOSITO**

Con la implementación de esta estrategia, se pretende entrar al mercado con mayor impacto ofreciendo productos competitivos, que proporcionan mayores ventajas en relación a la venta de hortalizas bajo condiciones de salubridad tanto para los comerciantes como para los consumidores, puesto que se da énfasis a la producción aplicando estándares de calidad.

**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

1. **Aplicar estándares de calidad.** La asociación deberá capacitarse en normas de calidad, que le permitan cultivar hortalizas especiales con la calidad que los comerciantes y consumidores exigen. Para ello, será necesario gestionar una certificación en normas de calidad para el sector hortícola que sea un respaldo al momento de comercializar sus productos.
2. **Aplicar abonos especiales (orgánicos).** La asociación deberá eliminar en su mayoría, la utilización de abonos y venenos químicos, siendo estos, sustituidos por abonos y venenos orgánicos que proporcionen hortalizas saludables y que no sean perjudiciales para organismo.
3. **Utilizar tecnologías de producción.** Aplicar métodos de producción eficientes como son: invernaderos y sistemas de riego para generar una producción constante que permita hacer frente a la competencia en el sector hortícola.
4. **Capacitaciones.** La asociación deberá capacitarse, tanto en normas de calidad, como en sistemas de riego y uso de invernaderos.

**PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA "PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS ESPECIALES DE CALIDAD"**

1. **Representante de la asociación de regantes.** Es el encargado de gestionar las capacitaciones necesarias para ejecutar esta estrategia y de dirigir el trabajo que se desarrolla dentro de la asociación.
2. **Productores de la asociación.** Son los principales encargados de la producción de hortalizas y de la aplicación de las normas.
3. **Ingenieros agrónomos o especialistas.** Personas que se encargaran de capacitar a los productores en utilización de sistemas de riego y aplicación de normas de calidad.

## CUADRO N° 8

**PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA  
"PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS ESPECIALES DE CALIDAD"**

DESCRIPCIÓN (Actividad)	Cantidad	Costo unitario	COSTO TOTAL
<b>INSTALACION DE INVERNADEROS</b>			\$12,000.00
Costo estimado para la construcción de 1 invernadero de 50mt <sup>2</sup>	2	\$6,000	\$12,000.00
<b>CAPACITACION EN NORMAS DE CALIDAD</b>			\$1,380.00
Capacitador	1	\$350.00	\$350.00
Alimentación	110	\$8.00	\$880.00
Local	1	\$100.00	\$100.00
Equipo audiovisual	1	\$50.00	\$50.00
<b>CAPACITACION EN USO Y MTTO DE INVERNADEROS</b>			\$1,230.00
Capacitador	1	\$200.00	\$200.00
Alimentación	110	\$8.00	\$880.00
Local	1	\$100.00	\$100.00
Equipo audiovisual	1	\$50.00	\$50.00
<b>COSTO ESTRATEGIA</b>			<b>\$14.610.00</b>

Fuente: diseño propio del grupo de tesis

**2. Diversificación:**

La asociación debe producir diferentes tipos de hortalizas que le permitan ingresar al mercado con una amplia variedad de productos.

**PROPOSITO**

Con esta estrategia se logrará penetrar al mercado con diversos productos, lo que permitirá reunir a una variedad de comerciantes de diferentes hortalizas, haciendo esto posible que la asociación de regantes tenga muchos compradores y eso le genere mayores ingresos para beneficio de la misma.

**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

1. **Utilizar tecnologías de producción.** Utilizar invernaderos y sistemas de riego para la producción de hortalizas, permitiendo cultivar en toda época del año y así satisfacer la demanda del mercado.
2. **Cultivar diferentes hortalizas.** Trabajar por producir una variedad de hortalizas, especialmente las que son más demandadas por los comerciantes y consumidores.

**PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
ESTRATEGIA "DIVERSIFICACIÓN"**

1. **Productores de la asociación.** Miembros de la asociación encargados del cultivo de las hortalizas y la utilización de las tecnologías de producción.
  
2. **Ingenieros agrónomos o especialistas.** Personas de instituciones gubernamentales o no gubernamentales e internacionales que se dedican a proveer asistencia técnica para el cultivo de hortalizas utilizando invernaderos y sistemas de riego (tecnologías de producción).

**CUADRO N° 9**  
**PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**  
**"DIVERSIFICACIÓN"**

DESCRIPCIÓN (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>SEMILLAS</b>			<b>\$1,156.93</b>
Semillas de Brocoly Legacy 5,000 SEMILLAS	3 und (lata de 5 mil semillas)	\$30.00	\$90.00
Semillas de Cebolla Rosali Roja 100 Mil Semillas	1 und (lata de 100 mil semillas)	\$82.50	82.5
Semillas de Cilantro Caribe 500 gr	3 und (sobre de 500gr)	\$7.50	\$22.50
Semillas de Lechuga Cartagena 5,000SEM	3 und (lata de 5 mil semillas)	\$75.00	\$225.00
Semillas de Repollo grande 5,000 semillas	3 und (sobre de 5 mil semillas)	\$20.78	\$62.34
Semillas de Tomate Beverly 1,000 SEM	5 und (sobre de mil semillas)	\$125.00	\$625.00
Semillas de Zanahoria Bradford 25 mil semillas	3 und (sobre de 25 mil semillas)	\$16.53	\$49.59
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,156.93</b>

Fuente: diseño propio del grupo de tesis.

**b) En relación al precio.**

Se presenta la siguiente estrategia:

**1. Disminución de costos:**

Se debe realizar esfuerzos por producir con los menores costos posibles y producir en grandes cantidades en la medida que les sea posible y al mismo tiempo deben gestionar apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan el ramo de la horticultura en El Salvador.

**PROPOSITO**

Con el desarrollo de esta estrategia se pretende que la asociación aprenda a producir las hortalizas con los menores costos posibles, es decir, que sepa identificar en que procesos de producción es donde se pueden reducir los costos sin dejar atrás el énfasis en la calidad, y lograr así penetrar en el mercado con precios competitivos.

**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

1. **Producir en grandes cantidades.** La asociación debe buscar la manera de producir las hortalizas en gran escala ya que los costos de producción de un producto, ya sea por compra de materia prima e insumos, disminuyen si el nivel de producción es más alto, siempre y cuando se tenga la capacidad de producir más.
2. **Capacitaciones.** Capacitar a los productores sobre uso efectivos de los materiales e insumos para la producción de hortalizas. Proveer de los conocimientos necesarios sobre las cantidades óptimas de materiales e insumos necesarios para la producción de las hortalizas que la asociación produce. Se estima que una capacitación adecuada sobre el tema se aborda en 2 días completos.
3. **Hacer uso efectivo de los recursos.** Concientizar a los productores sobre el uso racional de los recursos que se utilizan para todo el proceso de producción de las hortalizas.
4. Gestionar ayuda económica o logística a instituciones gubernamentales, no gubernamentales u organismos

internacionales que apoyan la horticultura en el país, tales como FOMILENIO (Fondos de Milenio), CATIE, IICA (Instituto Interamericanos de Cooperación para la Agricultura), CHEMONICS, entre otros.

#### **PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**

1. **Productores de la asociación.** Son los encargados de la producción de las hortalizas.
2. **Capacitadores.** Son los especialistas y conocedores sobre la producción efectiva de hortalizas que tendrán la función de transmitir esos conocimientos a los productores.
3. **Entes gubernamentales, no gubernamentales o instituciones internacionales** (si las hubiere). son los entes con quienes se buscará apoyo económico o logístico como lo son las capacitaciones.

## CUADRO N° 10

PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA  
"DISMINUCION DE COSTOS"

DESCRIPCIÓN (Actividad)	Cantidad	Costo unitario	COSTO TOTAL
<b>1. CAPACITACIÓN</b>	<b>2</b>	<b>\$1,340.00</b>	<b>\$2,680.00</b>
Capacitador	1	\$200.00	\$200.00
Alimentación	110	\$8.00	\$880.00
Local	1	\$100.00	\$100.00
Equipo audiovisual	1	\$50.00	\$50.00
TOTAL 1 CAPACITACIÓN			\$1,230.00

<b>COSTO ESTRATEGIA</b>	<b>\$2,680.00</b>
-------------------------	-------------------

Fuente: diseño propio del grupo de tesis

**c) En relación a plaza**

Se presenta la siguiente estrategia:

**1. Posicionarse en los principales mercados:**

Según los estudios realizados se identificaron al Mercado de abastos La Tiendona y el Mercado central, como los mercados más potenciales en la venta de hortalizas, por lo que se deben realizar esfuerzos para comercializar las hortalizas producidas en los mercados antes mencionados.

**d) En relación a la promoción,**

Se determinaron las siguientes estrategias:

**1. Creación de ofertas:**

La asociación debe ofrecer facilidades a los comerciantes para adquirir las hortalizas ya sea otorgando descuentos por grandes volúmenes de compra o generando créditos para conquistar nuevos comerciantes.

**PROPOSITO**

Al implementar estas estrategias se pretende obtener una ventaja competitiva con respecto a los proveedores, y conseguir la preferencia de los clientes potenciales y como táctica para penetrar el mercado.

**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

- 1. Disminución de precios por volúmenes de compra.** Se propone a los miembros de la asociación, como una manera de atraer nuevos clientes, ofrecer descuentos a partir de cierto volumen de compras. Se debe establecer una cantidad mínima de compras para que el cliente sea acreedor de un descuento en efectivo.

**PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.**

**Junta directiva:** es la responsable de analizar que clientes pueden ser acreedores de crédito y el monto de los descuentos que se pretende otorgar por cierto volumen de compras.

**RECURSOS FINANCIEROS PARA DESARROLLAR ESTA ESTRATEGIA.**

Los recursos financieros a invertir para lograr llevar a cabo esta estrategia no se pueden estimar mediante un presupuesto, sino más bien, la asociación debe evaluar el porcentaje de ganancias que está dispuesta a sacrificar, otorgando descuentos por volúmenes de compras, para atraer nuevos clientes.

**2. Creación de marca:**

Se deben realizar esfuerzos para diseñar una marca que convierta los productos de la asociación en productos singulares y que los clientes puedan identificar fácilmente.

**PROPOSITO**

Con la definición de la marca para las hortalizas especiales se busca que estos productos sean reconocidos e identificados fácilmente por los consumidores y que esta genere mayor confianza en los productos.

**PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN LA IMPLEMENTACION DE LA MARCA.**

1. **Junta directiva de la asociación.** Son los representantes de la asociación que deben participar de las gestiones a realizar.
2. **Profesional en el área de diseño.** Será la persona encargada del diseño y creación del prototipo de la marca, que luego los responsables de la asociación deberán aprobar.
3. **Servicios profesionales legales:** son las personas conocedoras y encargadas de preparar y presentar la documentación requerida para el registro legal de la marca en las diferentes instituciones que llevan a cabo este proceso o en su defecto queda a discreción de la Junta Directiva realizar estas gestiones.

**ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE CREACION DE MARCA.**

**1. Diseño de Marca, Logo y Eslogan.**

Se propone a la asociación lo siguiente:

**NOMBRE DE LA MARCA:** HORTALIZAS DEL NORTE

Se propone esta marca a fin de que los productos que ofrece la asociación sean reconocidos e identificados fácilmente por los consumidores, su nombre es fácil de recordar, es adecuado al mercado al que va dirigido, y facilita posicionarse en la mente del consumidor.

**LOGOTIPO PROPUESTO:**

Este logotipo tiene como propósito simbolizar las características que identifican la ventaja diferencial que poseen los productos en relación a su producción libre de químicos, así también se asocia con el nombre de la marca. Su color verde evoca naturaleza y frescura, el color rojo fuerza e importancia.



### ESLOGAN

Este slogan propuesto señala los beneficios que poseen las hortalizas producidas por la asociación como lo son productos frescos y libres de químicos, es fácil de recordar, corto y preciso.

**FRESCAS Y NATURALES**

## 2. Registro de la marca.

Se deben ejecutar todos los procesos legales para el registro de la marca. Para ello es necesario contratar a un especialista en el área. (Ver el proceso del registro de marcas en El Salvador en los anexos 4, 5 y 6)

### CUADRO N° 11

#### PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS A LA PROMOCION.

DESCRIPCIÓN (Actividad)	Cantidad	Costo unitario	COSTO TOTAL
<b>1. DISEÑO DE MARCA</b>	<b>1</b>	<b>\$660.00</b>	<b>\$660.00</b>
Diseño de Marca, logotipo y slogan	1	\$60.00	\$60.00
Impresión de viñetas	5000	\$0.12	\$600.00
TOTAL			\$660.00
<b>2. REGISTRO DE MARCA</b>	<b>1</b>	<b>\$636.00</b>	<b>\$636.00</b>
Solicitud de búsqueda	1	\$200.00	\$200.00
Papelería y fotocopias	1	\$8.00	\$8.00
Solvencias	1	\$10.00	\$10.00
Derechos de registro	1	\$100.00	\$100.00
Servicios Profesionales	1	\$50.00	\$318.00
TOTAL			\$636.00
<b>COSTO ESTRATEGIA</b>			<b>\$1,296.00</b>

Fuente: diseño propio el grupo de tesis.



P L A Z A	1. Posicionarse en los principales mercados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los principales mercados.</li> <li>2. Comercializar los productos en los principales mercados.</li> </ol>	1. Productores.	1. Recursos propios (transporte).														
	1. Creación de ofertas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de precios por volumen de compras.</li> <li>2. Ventas al crédito.</li> </ol>	1. Productores.	1. Grandes cantidades de productos.														
P R O M O C I O N	2. Creación de marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de logo y slogan.</li> <li>2. Diseño de empaques para las hortalizas.</li> </ol>	1. Personal profesional en el área de diseño.	1. Recursos monetarios propios.														

NOTA: El tiempo requerido para cada estrategia debe ser estimado por la junta directiva de la Asociación de Regantes "Agua Viva".

## **8. IMPLEMENTACION EVALUACION Y CONTROL DEL PROYECTO**

Para el desarrollo de este proyecto será necesario realizar una serie de actividades para la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, las cuales son:

### **a) Presentación del Proyecto.**

La presentación del proyecto será expuesta al Presidente de la Asociación de Regantes Agua Viva, y luego al comité de comercialización que será encargado a su vez de realizar la presentación a los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación, Comité de vigilancia y Comité de riego, así como a sus Productores.

Como propósito de la presentación del proyecto se tiene que dar a conocer el Plan a todo el personal que forma parte de la Asociación, así como obtener su aceptación y compromiso en cuanto a recursos humanos y recursos financieros.

### **b) Organización e Implementación de Proyecto.**

Luego de la aprobación del proyecto por parte de la Asociación se formará un comité que será el responsable de coordinar las diversas actividades necesarias para su realización, entre las cuales están: administrar los

recursos disponibles de manera eficiente, elegir y contratar servicios profesionales en el área de diseño, servicios profesionales legales para el proceso de registro de la marca, y gestionar la búsqueda de financiamiento.

**c) Evaluación del proyecto.**

Una de las actividades principales es la evaluación del proyecto que tendrá como propósito medir cada tres meses si los resultados del Plan estratégico de Mercadeo se están desarrollando según lo programado o de lo contrario proceder a la aplicación de acciones correctivas. Estas actividades se realizarán de acuerdo a la programación presentada en el cronograma de actividades.

**d) Seguimiento del Proyecto.**

En esta etapa se podrá confirmar el éxito alcanzado del proyecto mediante los logros económicos obtenidos por la Asociación a través de procedimientos administrativos constantes que realizará el comité de comercialización.



## **GLOSARIO DE TERMINOS**

- **AGROPECUARIO:** Es la actividad humana orientada al cultivo del campo y la crianza de animales.
- **CLIENTE POTENCIAL:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.
- **CLIMA MONZONICO:** Es aquel clima con una estación seca muy marcada y una época lluviosa muy fuerte.
- **COSECHA:** Conjunto de frutos, generalmente de un cultivo, que se recogen de la tierra al llegar al estado de maduréz.

- **ESTRATEGIA:** un plan de acción amplio mediante el cual la organización pretende alcanzar su(s) objetivo(s).
- **FITOSANIDAD:** Prevención y curación de las enfermedades de las plantas.
- **HORTALIZAS:** son un conjunto de plantas cultivadas generalmente en huertas o regadíos, que se consumen como alimento, ya sea de forma cruda o preparada culinariamente, incluye a las verduras y a las legumbres verdes.
- **HORTALIZAS ESPECIALES:** se les denomina así a aquellas hortalizas cultivadas bajo estándares de calidad mejorados que hacen que el producto sea de mejor calidad y duración.
- **MERCADOTECNIA:** Según Philip Kotler, el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

- **PARCELA:** Extensión pequeña de terreno que forma parte de una extensión territorial mayor.
- **PLANEACION ESTRATEGICA:** La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
- **PRECIPITACION:** caída de agua sólida o líquida por la condensación del vapor sobre la superficie terrestre. Las diferentes formas de precipitación incluyen: lluvia, llovizna, nieve, granizo, nieve y lluvia congelada.
- **SECTOR HORTICOLA:** Es la parte del sector agropecuario que se dedica al cultivo de hortalizas.

- VENTAJA DIFERENCIAL: Cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 1. LIBROS

- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. "*Mercadotecnia*". 3<sup>a</sup> Edición. Mexico: McGraw-Hill, 2004.
- HIEBAUM, Karin. "*Marketing Estratégico*". 1<sup>a</sup> Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 1997.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. "*Fundamentos de Marketing*", 6<sup>a</sup> Edición. México: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MUÑOZ CAMPOS, Roberto. "*La Investigación Científica Paso a Paso*". 4<sup>a</sup> Edición. El Salvador: Noviembre 2004.
- REYES PONCE, Agustín. "*Administración de Empresas, Teoría y Práctica*". 31<sup>a</sup> Edición. México: Limusa, 1995.
- STANTON, William y Otros, "*Fundamentos de Marketing*". 9<sup>a</sup> Edición. México: McGraw Hill, 1992.
- SUBHASH, Jain. "*Dirección de Marketing*". 1<sup>a</sup> Edición. México: Thomson, 2001.

## 2. TESIS

- GARCIA GIL, Roberto Miguel y Otros, *"Propuesta de Alternativas para una efectiva comercialización de Hortalizas orgánicas producidas en la zona alta de La Palma"*. UCA, 2004.
- RIVAS AREVALO, Edwin Edgardo y Otros. *"Plan Estratégico de Mercadeo para impulsar los productos orgánicos de la red comercializadora y distribuidora de marcas cooperativistas, CODIMAR"*.UES, 2007.

## 3. SITIOS WEB

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.wilkipedia.com](http://www.wilkipedia.com)
- [www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv)
- [www.catie.ac.cr](http://www.catie.ac.cr)

# ANEXOS

## ANEXO 1



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



La siguiente guía de entrevista está dirigida al Sr. Adelmo Ramos, presidente de la Asociación de Regantes "Agua Viva", con el objetivo de recolectar información que sirva de base para analizar la situación interna de dicha Asociación. La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos.

Indicaciones: Marque con una "X" o encierre con un círculo cuando sea necesario la alternativa que considere conveniente.

### I. GENERALIDADES

1. Genero F  M

2. Nombre: \_\_\_\_\_

3. Edad

a. 15-25	<input type="checkbox"/>
b. 26-35	<input type="checkbox"/>
c. 36-45	<input type="checkbox"/>
d. 46 a más	<input type="checkbox"/>

### II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Conoce los siguientes aspectos organizativos de la empresa?

ASPECTOS	SI	NO
MISION		
VISION		
OBJETIVOS		
ORGANIGRAMA		

2. ¿Existe alguna persona en la empresa o grupo de personas dentro de la organización que se dedique(n) a la comercialización de las hortalizas que producen?

---

---

3. ¿Tiene conocimiento de las siguientes leyes que regulan sus operaciones productivas?

ASPECTOS	SI	NO
MEDIO AMBIENTE		
FITOSANITARIA		
PROTECCION AL CONSUMIDOR		
OTRAS		

4. ¿Han realizado algún(os) estudio(s) de mercado a fin de profundizar sobre los gustos de los clientes?

- a. NO   
b. SI

5. ¿La Asociación realiza proyecciones de ventas?

- NO   
SI

Si su respuesta fue si, ¿En base a que proyectan las ventas? (Si proyectan según la capacidad de producción que tienen o a la cantidad que esperan será demandada)

- a. A la Producción   
b. A la Demanda

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

- a. Precio basado en el costo  
b. En base a la competencia  
c. Margen de utilidad  
d. Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Por qué unidad de medida venden las hortalizas que cultivan?

		Unidad	Libra	Manojo	Saco	Cajas	Bande- jas	Escriba otro
H O R T A L I Z A S	TOMATE							
	CHILE VERDE							
	ZANAHORIA							
	REPOLLO							
	LECHUGA							
	RABANO							
	BROCOLI							
	COLIFLOR							
	CILANTRO							
	OTRO							

8. ¿La Asociación aplica algún tipo de estándar o proceso de calidad para la producción de sus hortalizas?

a. SI       b. NO

Si su respuesta fue si, ¿Cuál es?

---



---



---

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

a. Caja      b. Bolsa plástica      c. Sacos      d. Bandejas      e. jabas

f. Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿Tienen marca sus productos?

a. SI       b. NO

11. ¿De qué manera realizan las ventas de sus productos?

a. Al Contado    b. Al Crédito    c. Ambas

12. ¿Existe algún tipo de incentivo que ofrezcan a los clientes por la compra de grandes cantidades de hortalizas?

a. SI       b. NO

Si su respuesta fue si, ¿Cuál es?

---

---

---

13. ¿Quiénes son sus principales competidores?

a. Proveedores Salvadoreños                      c. Proveedores Guatemaltecos  
d. Proveedores Hondureños                      e. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que existe una buena comunicación interna en la Asociación?

a. SI       b. NO

Si su respuesta fue si, ¿por qué?

---

---

15. ¿Cuáles considera que son las características que lo diferencian de la competencia?

---

---

---

¡Gracias por su valiosa colaboración!

### III. FICHA DEL ENTREVISTADOR

Datos de control

Nombre del entrevistador:

---

Lugar de la entrevista:

---

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

ANEXO 2



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



La siguiente guía de entrevista está dirigida a los comerciantes de hortalizas en los mercados, con el objetivo de recolectar información que sirva de base para analizar las condiciones de mercado y los factores que inciden en la comercialización de dichos productos. La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos.

**Indicaciones:** Seleccione con un círculo o con "X" la alternativa que considere conveniente.

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

**I. GENERALIDADES**

1. **Genero** F  M

2. **Edad**

- a. 15-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46 a más

3. **¿Cuánto tiempo posee de experiencia como comerciante?**

- a. Menos de 5 años
- b. 6-10 años
- c. 11-15 años
- d. 16-20 años
- e. 21 o más años

**II. DATOS ESPECIFICOS**

1. **¿Con qué frecuencia se abastece de hortalizas para la venta?**

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuáles son las condiciones de compra?**

- a. Contado  b. Crédito  c. Consignación   
 d. Otra  Especifique \_\_\_\_\_

**3. Si la compra la realiza al crédito, ¿qué plazo prefiere?**

- a. A 30 días  b. A 60 días  c. A 90 días   
 d. Más de 90 días

**4. ¿Cuáles son las hortalizas que comercializa?**

- a. Tomate  b. Chile verde  c. Zanahoria   
 d. Repollo  e. Lechuga  f. Rábano   
 g. Brócoli  h. Remolacha  i. Cilantro   
 j. Otras  Especifique \_\_\_\_\_

**5. Según las hortalizas que compra, ¿En qué cantidad lo hace?**

		CANTIDAD QUE COMPRA
<b>H</b>	TOMATE	
<b>O</b>	CHILE VERDE	
<b>R</b>	ZANAHORIA	
<b>T</b>	REPOLLO	
<b>A</b>	LECHUGA	
<b>L</b>	RABANO	
<b>I</b>	BROCOLI	
<b>Z</b>	REMOLACHA	
<b>A</b>	CILANTRO	
<b>S</b>	OTRO	

**6. ¿De donde son sus proveedores?**

- a. Del interior del país  Especifique \_\_\_\_\_
- b. Del exterior del país  Especifique \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué factores influyen para comprar a estos proveedores?**

- a. Precio  b. Calidad  c. Tiempo de entrega

**8. ¿Cuál es la forma de obtener las hortalizas?**

- a. El proveedor trae los productos
- b. El comerciante va a traer los productos

**9. ¿Considera usted que el nivel de ventas de hortalizas es alto?**

- a. NO
- b. SI  ¿En qué proporción? \_\_\_\_\_

**10. ¿Con quien realiza el contacto para obtener las hortalizas?**

- a. Productor
- b. Mayorista
- c. Minorista
- d. Detallista
- e. Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**11. ¿Le ofrecen algún tipo de beneficios sus proveedores por comprarle sus productos?**

- a. Descuentos por volúmenes de compra
- b. Descuentos por pronto pago
- c. Productos adicionales gratis
- d. Ningún tipo de beneficios
- e. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

**12 . Si quisiera cambiar a su proveedor, ¿Por qué razón lo haría?**

- a. Precios
- b. Calidad del producto (frescura, maduración, tamaño, presentación)
- c. Rapidez y buen servicio por el proveedor
- d. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**13 . ¿Considera importante el uso de empaque para las hortalizas?**

- c. NO
- d. SI  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**14 . ¿Si su respuesta es SI, ¿Qué tipo de empaque preferiría?**

- a. Bandeja
- b. Bolsa
- c. Redes Mallas
- d. Otros

**15 . ¿Considera que influye el uso de un logo o etiqueta en la compra de hortalizas?**

- a. SI
- b. NO

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**

### **III. FICHA DEL ENTREVISTADOR**

**DATOS DE CONTROL**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:**

\_\_\_\_\_

**LUGAR DE LA ENTREVISTA:**

\_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

### ANEXO 3

GRÁFICOS Y TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS COMERCIANTES DE HORTALIZAS DEL MERCADO DE ABASTOS LA TIENDONA Y DE MERCADO CENTRAL.

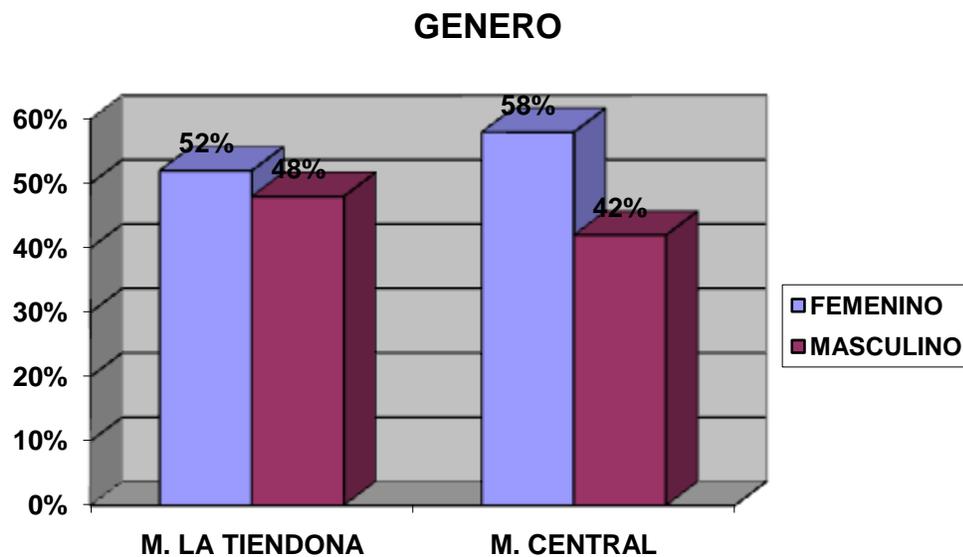
#### PARTE I. GENERALIDADES

##### Pregunta 1

Genero

Objetivo: Identificar qué porcentaje de comerciantes son de sexo Femenino y Masculino.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	28	52%	7	58%
Masculino	26	48%	5	42%
TOTAL	54	100%	12	100%



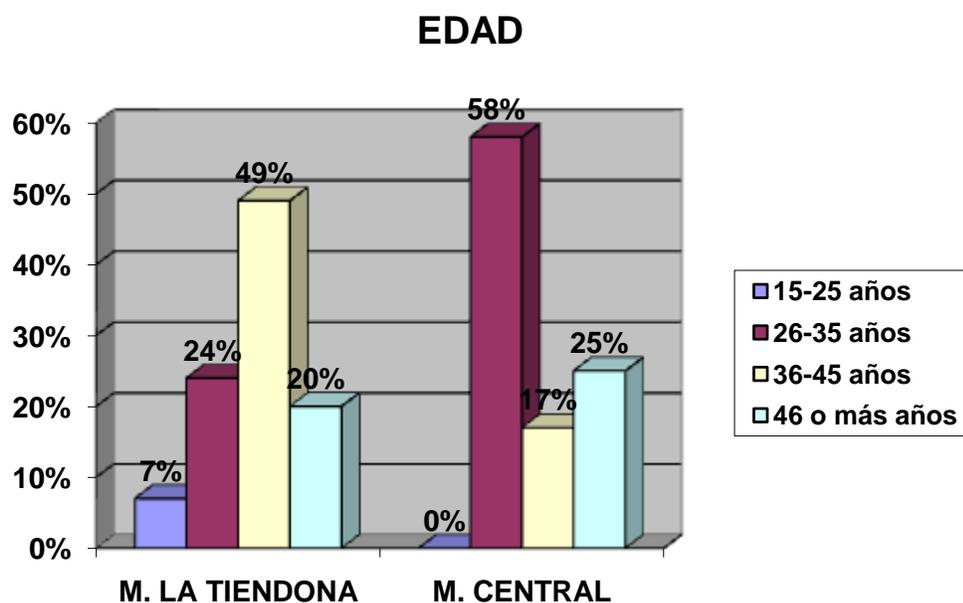
**Comentario:** Los resultados de la encuesta reflejan que existe un mayor porcentaje de comerciantes de sexo femenino que masculino, lo que deja ver que las mujeres son las que en su mayoría se dedican a la comercialización de hortalizas en ambos mercados de abastos.

#### **Pregunta 2**

Edad

Objetivo: Identificar cuál es el rango de edad que más predomina en los comerciantes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-25 años	4	7%		0%
26-35 años	13	24%	7	58%
36-45 años	26	49%	2	17%
46 o más años	11	20%	3	25%
TOTAL	54	100%	12	100%



**Comentario:**

Estos resultados reflejan que la mayoría de edad de los comerciantes del Mercado La Tiendona, oscila entre los 36-45 años y la de los comerciantes del Mercado Central está entre los 26-35 años, dejando claro que existen

comerciantes de mayor edad en el Mercado La Tiendona que en el Mercado Central.

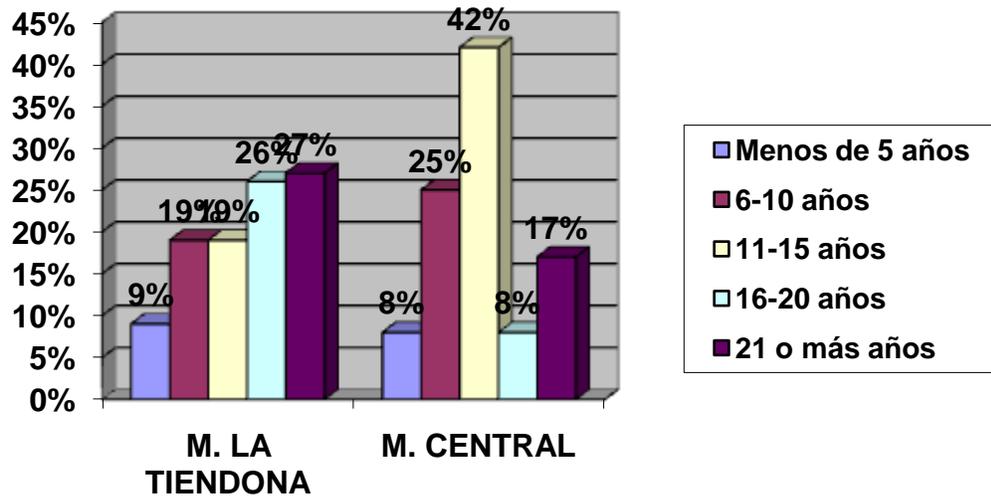
### **Pregunta 3**

¿Cuánto tiempo posee de experiencia como comerciante?

Objetivo: Identificar qué porcentaje de personas poseen más experiencia como comerciante manifestando así, mayor credibilidad en sus aportes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 5 años	5	9%	1	8%
6-10 años	10	19%	3	25%
11-15 años	10	19%	5	42%
16-20 años	14	26%	1	8%
21 o más años	15	27%	2	17%
TOTAL	54	100%	12	100%

## TIEMPO DE EXPERIENCIA COMO COMERCIANTE



**Comentario:**

Los resultados de la encuesta reflejan que en el Mercado La Tiendona el 27% de los comerciantes son los que poseen más de 21 años de experiencia, contrario a los comerciantes del Mercado Central, los cuales en su mayoría con un 42% poseen entre 11-15 años de experiencia. Esto deja claro que hay más credibilidad en los comerciantes del Mercado La Tiendona puesto que durante más de 21 años, han visto el comportamiento cambiante del comercio de hortalizas en el país y por lo tanto, pueden dar aportes con un mayor peso, basándose en sus años de experiencia.

## PARTE II. DATOS ESPECIFICOS

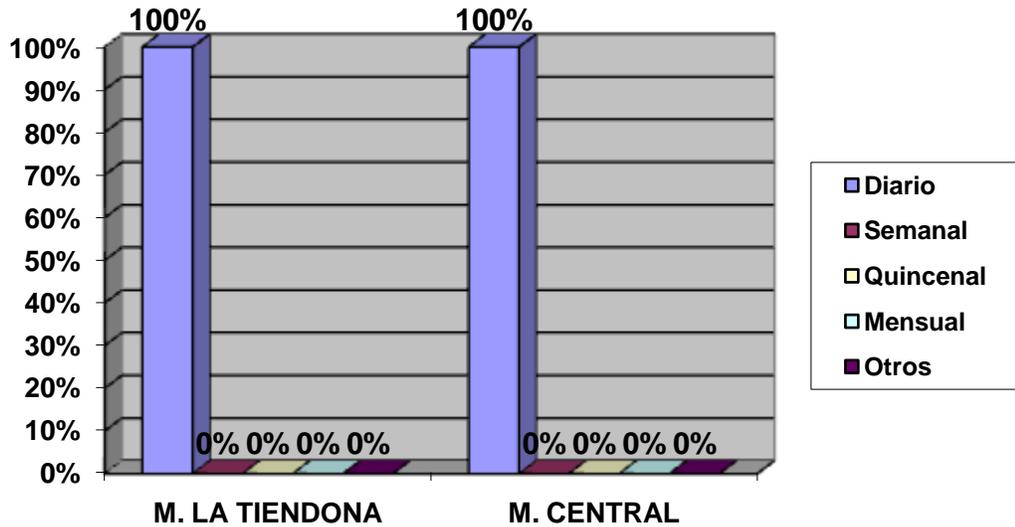
### Pregunta 1

¿Con qué frecuencia se abastece de hortalizas para la venta?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que los comerciantes compran las hortalizas a sus proveedores.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	54	100%	12	100%
Semanal	0	0%	0	0%
Quinquenal	0	0%	0	0%
Mensual	0	0%	0	0%
Otros	0	0%	0	0%
TOTAL	54	100%	12	100%

## FRECUENCIA CON QUE SE ABASTECEN LOS COMERCIANTES



### Comentario:

Este resultado de la encuesta, muestra de una forma contundente que la frecuencia con que se abastecen de hortalizas los comerciantes, tanto del Mercado La Tiendona como del Mercado Central, es a diario con un 100% en ambos mercados. Esto deja ver que los proveedores de hortalizas deben tener una gran capacidad productiva durante todo el año que les permita abastecer a diario a los mercados.

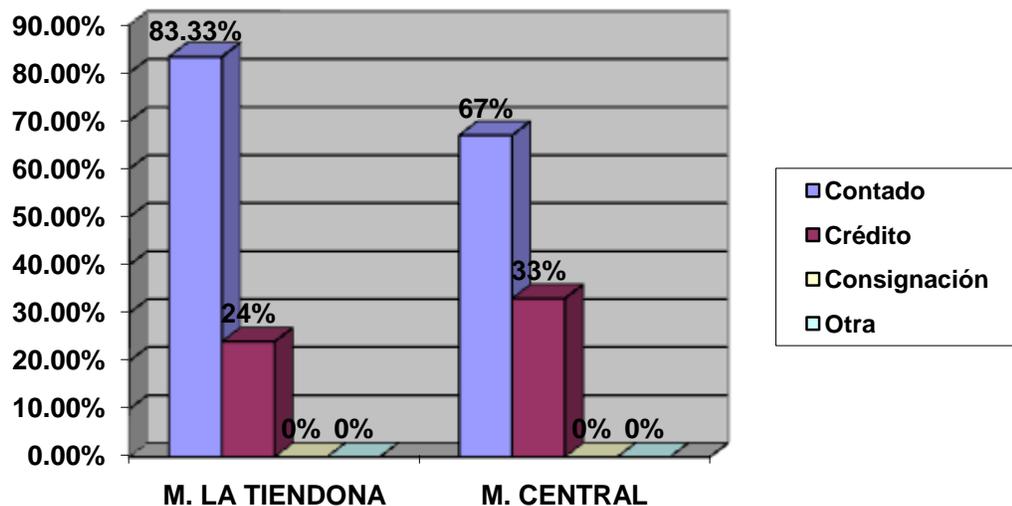
## Pregunta 2

¿Cuáles son las condiciones de compra?

Objetivo: Conocer cuáles son las condiciones de compra que otorgan los proveedores a los comerciantes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contado	45	83.33%	8	67%
Crédito	13	24%	4	33%
Consignación	0	0%	0	0%
Otra	0	0%	0	0%
TOTAL	58/54	+ /100%	12	100%

### CONDICIONES DE COMPRA



**Comentario:**

Los comerciantes manifestaron que en su mayoría, tanto en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central, con un 83.33% y 67% respectivamente, las condiciones de compra es al contado. Esto permite ver que también existe un porcentaje de comerciantes mucho más bajo que compra al crédito, pero dicho crédito no es de mucho beneficio puesto que solamente es de un día, o a lo más, una semana.

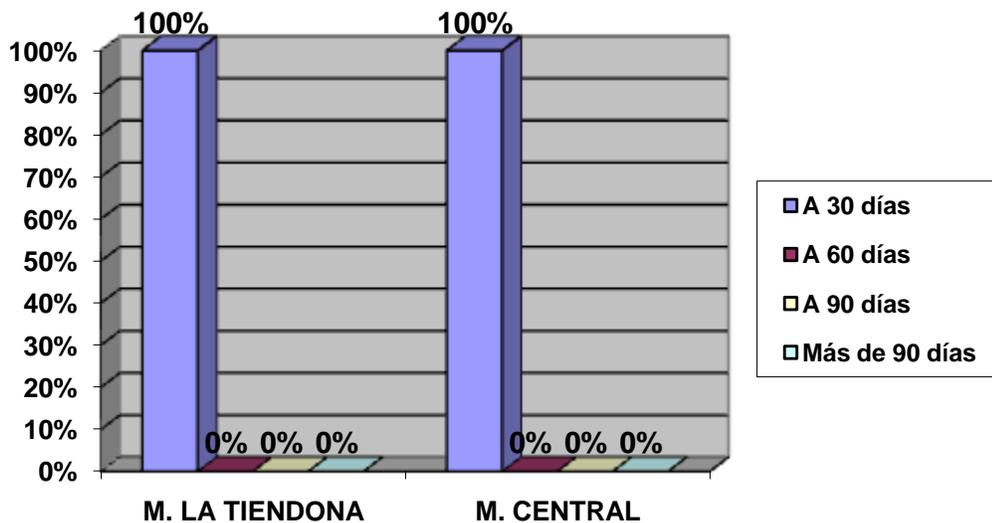
**Pregunta 3**

Si la compra la realiza al crédito ¿Qué plazo prefiere?

Objetivo: Conocer el periodo de crédito que prefieren los comerciantes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A 30 días	54	100%	12	100%
A 60 días	0	0%	0	0%
A 90 días	0	0%	0	0%
Más de 90 días	0	0%	0	0%
TOTAL	54	100%	12	100%

### PLAZO DE CRÉDITO QUE PREFIEREN LOS COMERCIANENTES



**Comentario:**

Estos resultados demuestran de forma muy clara que el 100% de los comerciantes del Mercado La Tiendona y el Mercado Central preferirían que se les otorgara un crédito por la compra de las hortalizas el cual desearían que fuera de 30 días.

Esta condición puede ser aprovechada por la Asociación de Regantes "Agua Viva" puesto que puede ser una opción para incorporarse como proveedores para estos mercados

ofreciéndoles un crédito a 30 días por la compra que efectúen los comerciantes.

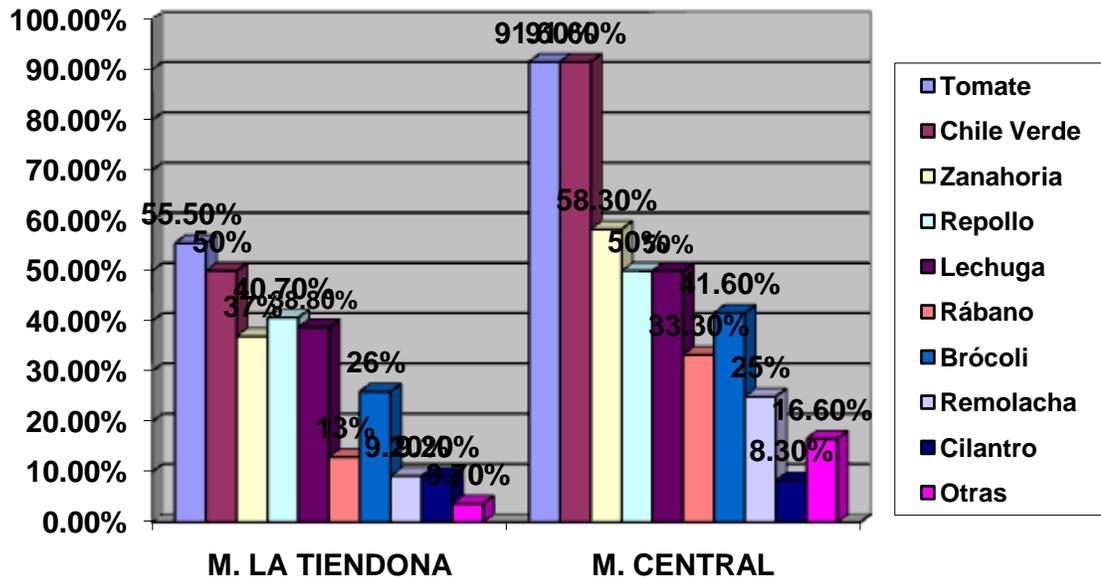
#### **Pregunta 4**

¿Cuáles son las hortalizas que comercializa?

Objetivo: Identificar las hortalizas que más se comercializan en ambos mercados.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tomate	30	55.5%	11	91.6%
Chile Verde	27	50%	11	91.6%
Zanahoria	20	37%	7	58.3%
Repollo	22	40.7%	6	50%
Lechuga	21	38.8%	6	50%
Rábano	7	13%	4	33.3%
Brócoli	14	26%	5	41.6%
Remolacha	5	9.2%	3	25%
Cilantro	5	9.2%	1	8.3%
Otras	2	3.7%	2	16.6%
TOTAL	153/54	+/100%	56/12	+/100%

## HORTALIZAS QUE SE COMERCIALIZAN



### Comentario:

Los resultados de la encuesta reflejan que las hortalizas que más se comercializan en ambos mercados son: el Tomate y el Chile Verde con porcentajes mayores con respecto a las demás hortalizas.

Esta es una ventaja que se puede aprovechar puesto que la Asociación de Regantes "Agua Viva" produce en mayor cantidad Tomate y Chile Verde, lo que puede permitirles concentrar su producción en dichas hortalizas e ingresar al

mercado, en un principio, abasteciéndolos solamente con éstas hortalizas antes mencionadas.

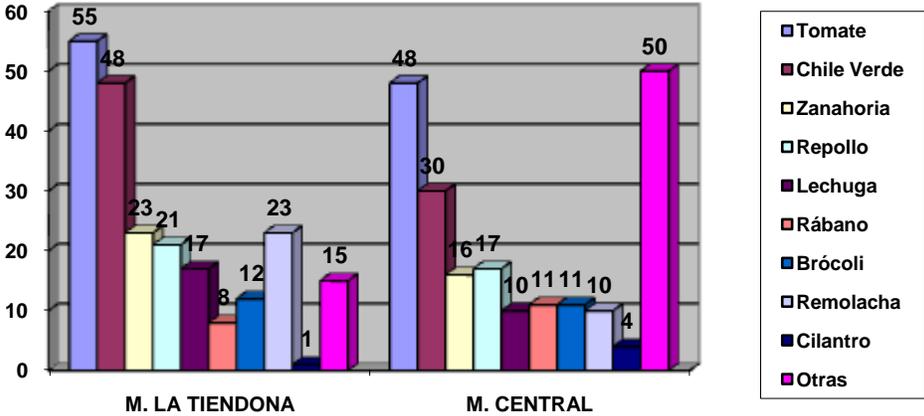
**Pregunta 5**

Según las hortalizas que compra, ¿En qué cantidad lo hace?

Objetivo: Identificar qué cantidad de hortalizas compran los comerciantes a los proveedores

OPCION	M. LA TIENDONA		M. CENTRAL	
	PROMEDIO		PROMEDIO	
Tomate	55	CAJAS	48	CAJAS
Chile Verde	48	SACOS	30	SACOS
Zanahoria	23	SACOS	16	SACOS
Repollo	21	REDES	17	REDES
Lechuga	17	CAJAS	10	CAJAS
Rábano	8	CAJAS	11	CAJAS
Brócoli	12	SACOS	11	SACOS
Remolacha	23	REDES	10	REDES
Cilantro	1	MANOJOS	4	MANOJOS
Otras	15		50	

**PROMEDIO DE COMPRA POR COMERCIANTE**



**Comentario:**

Los resultados reflejan que en ambos mercados, para el Tomate y el Chile Verde existe un promedio de compra más alto sobre las demás hortalizas que se comercializan.

También se observa que existe un promedio de 50 unidades que va destinado a otro tipo de hortalizas como es la cebolla, la cual no es producida por la asociación de regantes "Agua Viva".

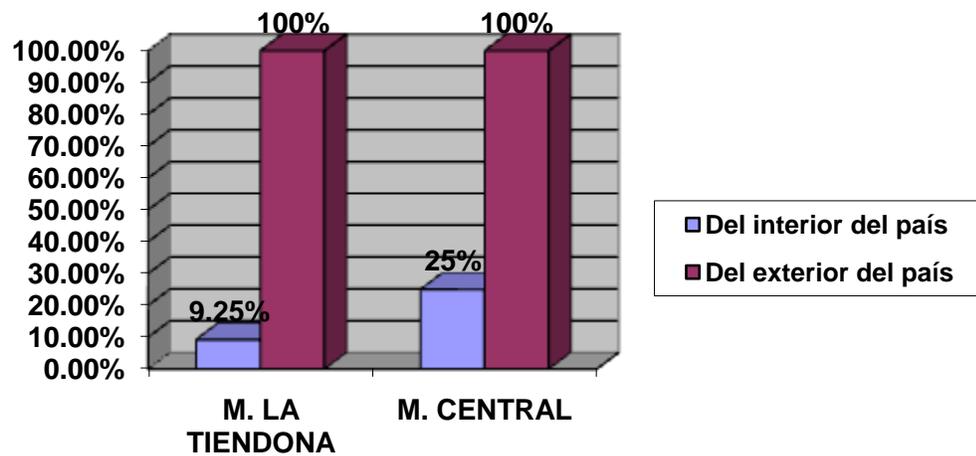
### Pregunta 6

¿De donde son sus proveedores?

Objetivo: Identificar la procedencia de las hortalizas que compran los comerciantes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Del interior del país	5	9.25%	3	25%
Del exterior del país	54	100%	12	100%
TOTAL	59/54	+/100	15/12	+/100%

### PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES



**Comentario:**

Según los resultados obtenidos se observa que, los proveedores de ambos mercados son en un 100% del exterior del país. Pero también se observa un pequeño porcentaje de proveedores del interior del país, lo que deja claro que algunos comerciantes, además de abastecerse con proveedores externos también lo hacen con proveedores del interior del país.

Este es un aspecto importante puesto que se puede apostar por abastecer a esos comerciantes que también compran a proveedores del interior del país.

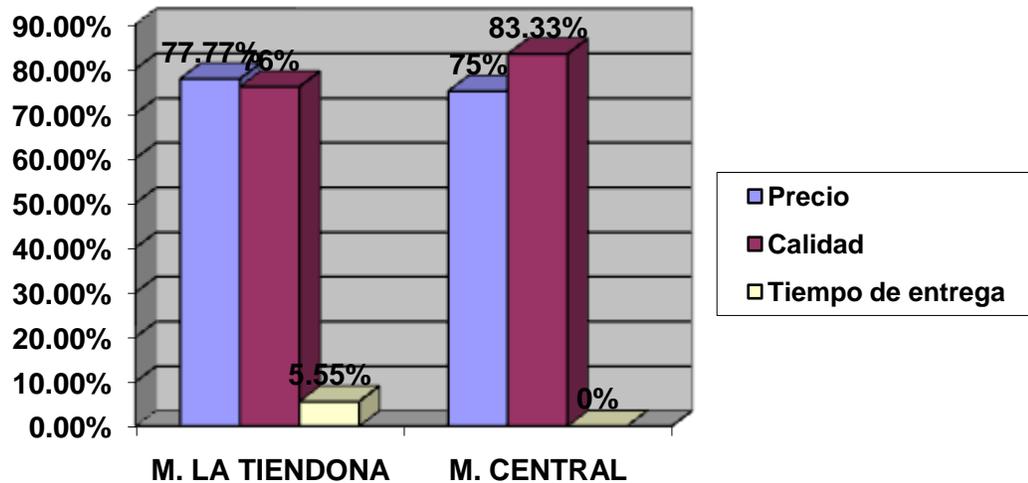
**Pregunta 7**

¿Qué factores influyen para comprar a estos proveedores?

Objetivo: Determinar cuáles son los factores que hacen que los comerciantes prefieran comprar a sus proveedores.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	42	77.77%	9	75%
Calidad	41	76%	10	83.33%
Tiempo de entrega	3	5.55%	0	0%
TOTAL	86/54	+100%	19/12	+100%

## FACTORES QUE INFLUYEN PARA COMPRAR A LOS PROVEEDORES



### Comentario:

Los factores que influyen para la compra a los proveedores, es en mayor proporción el precio y la calidad, tanto en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central.

Dichos factores son importantes puesto que pueden ser determinantes para la forma de producir de la asociación de regantes "Agua Viva" y así lograr la aprobación de los comerciantes de ambos mercados y llegar a formar parte de los proveedores que los abastecen.

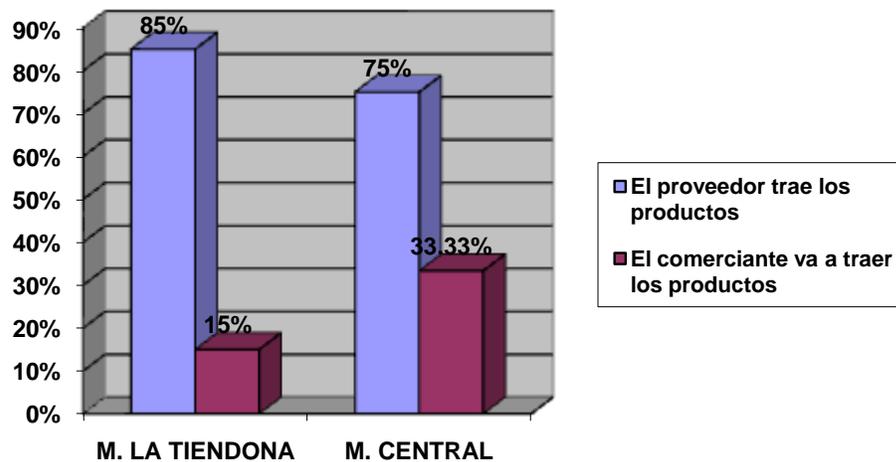
### Pregunta 8

¿Cuál es la forma de obtener las hortalizas?

Objetivo: Identificar la forma de compra de las hortalizas.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El proveedor trae los productos	46	85%	9	75%
El comerciante va a traer los productos	8	15%	4	33.33%
TOTAL	54	100%	13/12	+/100%

### FORMA DE OBTENER LAS HORTALIZAS



### Comentario:

De acuerdo con la información obtenida y el gráfico anterior, la forma de adquisición de las hortalizas por parte de los comerciantes muestra que es el proveedor quien

trae los productos, con un 85% y 75% respectivamente en ambos mercados, mientras que los comerciantes que prefieren traer los productos y viajar hasta el lugar donde se producen, lo hacen en menor proporción.

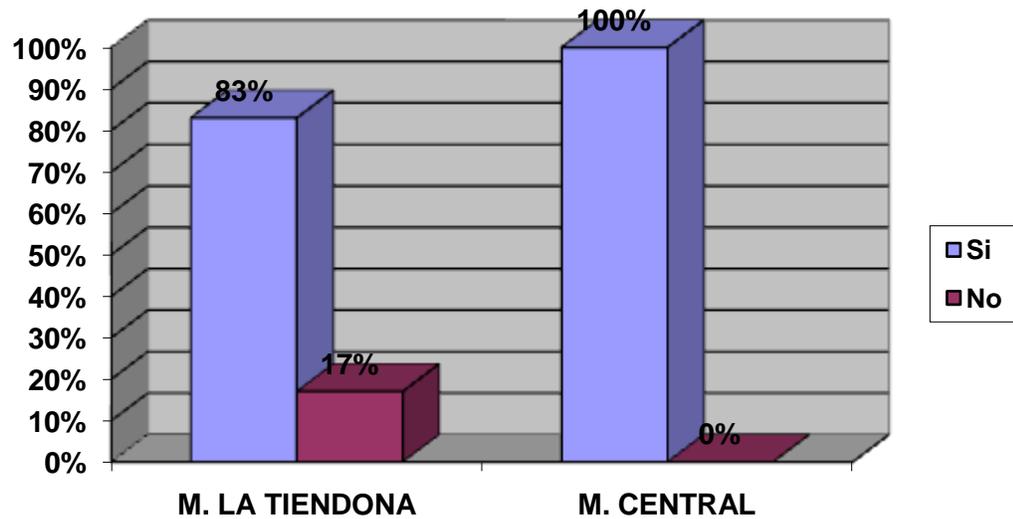
**Pregunta 9**

¿Considera usted que el nivel de ventas de hortalizas es alto?

Objetivo: Conocer la demanda actual de las hortalizas en el Mercado La Tiendona y Mercado Central.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	9	17%	0	0
Si	45	83%	12	100%
TOTAL	54	100%	12	100%

## CONSIDERACION SI EL NIVEL DE VENTA ES ALTO



### Comentario:

En base a la información obtenida, en el Mercado La Tiendona el 83% respondió que el nivel de ventas de hortalizas es alto, así también en el Mercado Central en un 100%, lo considera así, mientras que solo el 17% en el Mercado la Tiendona considera que el nivel de ventas es bajo.

Es de notar que el Mercado La Tiendona, así como Mercado Central son mercados potenciales, y que reflejan expectativas favorables para los productores.

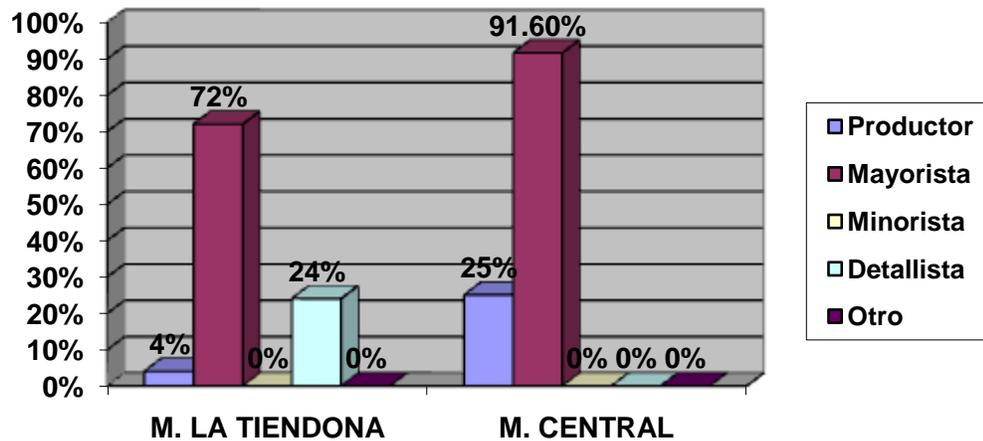
### **Pregunta 10**

¿Con quien realiza el contacto para obtener las hortalizas?

Objetivo: Conocer el canal de distribución que se utiliza actualmente.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productor	2	4%	3	25%
Mayorista	39	72%	11	91.6%
Minorista	0	0%	0	0%
Detallista	13	24%	0	0%
Otro	0	0%	0	0%
TOTAL	54	100%	14/12	+ /100%

## CONTACTO CON QUIEN SE ENTIENDEN LOS COMERCIANTE PARA OBTENER LAS HORTALIZAS



### Comentario:

En base a los resultados el mayor porcentaje de los comerciantes realiza el contacto con mayoristas, al momento de obtener las hortalizas en el Mercado La Tiendona como en el Mercado Central, y se observa que el 4% y el 25% respectivamente obtienen las hortalizas con los productores.

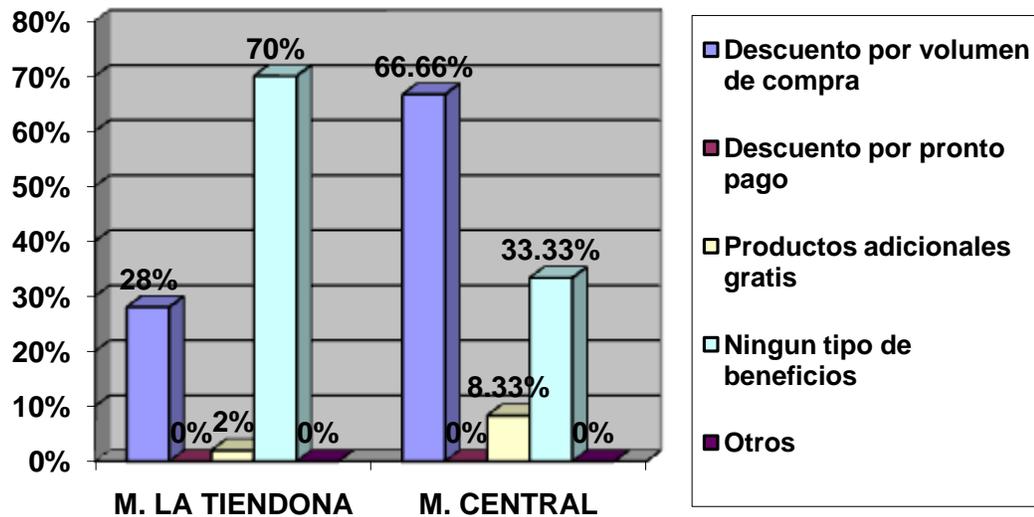
### Pregunta 11

¿Le ofrecen algún tipo de beneficios sus proveedores por comprarle sus productos?

Objetivo: Determinar si los proveedores actuales ofrece algún tipo de beneficio a sus clientes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuento por volumen de compra	15	28%	8	66.66%
Descuento por pronto pago	0	0%	0	0%
Productos adicionales gratis	1	2%	1	8.33%
Ningún tipo de beneficios	38	70%	4	33.33%
Otros	0	0%	0	0%
TOTAL	54	100%	13/12	+/100%

## BENEFICIOS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES A LOS COMERCIANTES



### Comentario:

Dentro de los beneficios que reciben los comerciantes por parte de los proveedores en el Mercado La Tiendona solo el 28% recibe descuentos por volúmenes de compra, y el 70% no recibe ninguno, por el contrario el Mercado Central el 66.66% recibe descuentos por volúmenes de compra, mientras que el 33.33% no recibe ningún tipo de beneficio, y en ambos mercados un porcentaje inferior manifestó recibir productos adicionales gratis.

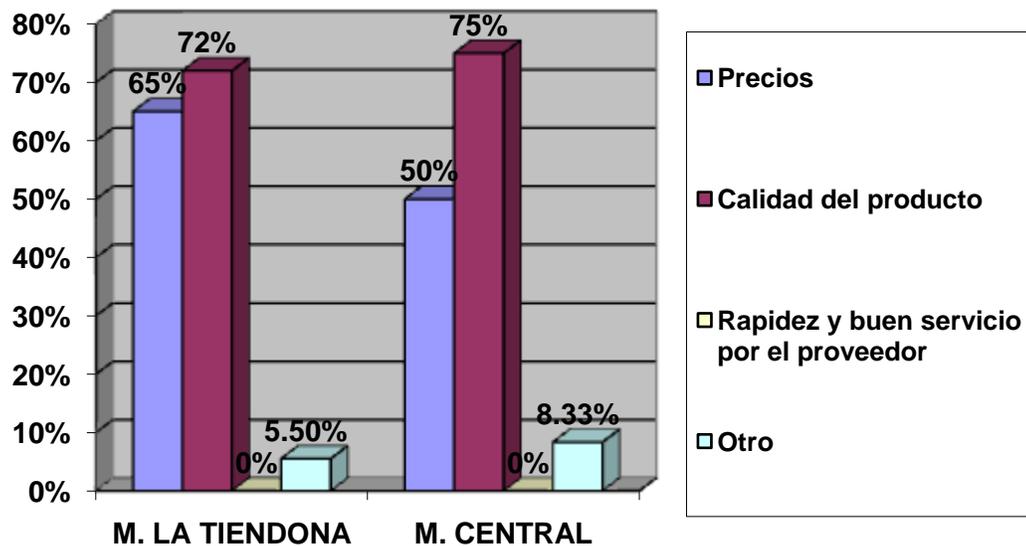
**Pregunta 12**

Si quisiera cambiar a su proveedor, ¿Por qué razón lo haría?

Objetivo: Conocer que aspectos inciden en la preferencia de un proveedor.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	35	65%	6	50%
Calidad del producto	39	72%	9	75%
Rapidez y buen servicio por el proveedor	0	0%	0	0%
Otro	3	5.5%	1	8.33%
TOTAL	77/54	+100%	16/12	+100%

## RAZON POR LA QUE CAMBIARIAN DE PROVEEDOR



### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos si el comerciante cambiara de proveedor, la razón principal sería por la calidad del producto para ambos mercados, otra variable importante es el precio del producto con el 65% en el Mercado La Tiendona y 50% en el Mercado Central. Estos resultados indican que las características que más influyen en la decisión de compra de los comerciantes son la calidad y precio del producto.

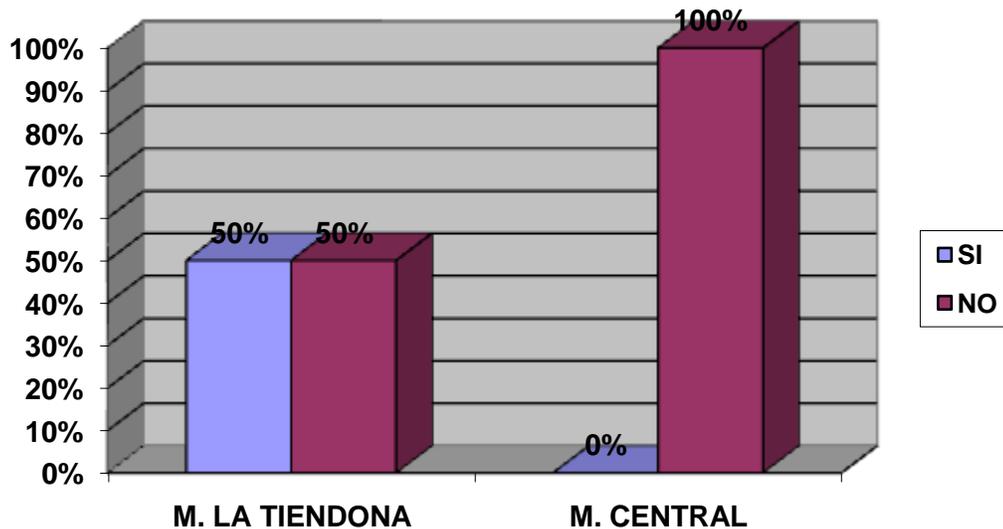
### Pregunta 13

¿Considera importante el uso de empaque para las hortalizas?

Objetivo: Identificar si el uso de empaque es importante en la venta de las hortalizas.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	50%	0	0%
No	27	50%	12	100%
TOTAL	54	100%	12	100%

### IMPORTANCIA DEL USO DE EMPAQUE PARA LAS HORTALIZAS



**Comentario:**

La mayoría de comerciantes sostiene que el uso de empaque para las hortalizas no es importante, de acuerdo a lo manifestado en el Mercado Central, sin embargo en el Mercado La Tiendona el 50% manifestó que si es importante el uso de empaque.

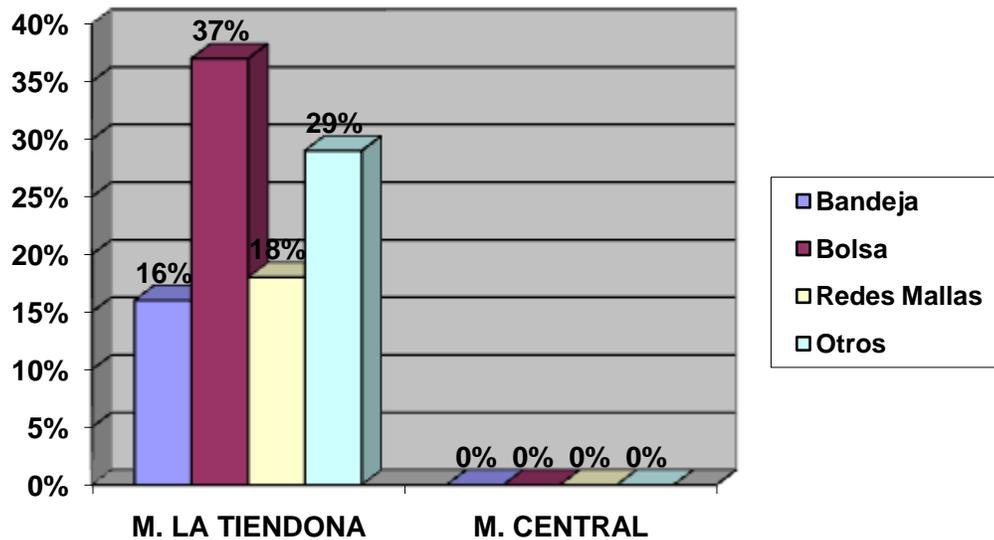
**Pregunta 14**

Si su respuesta es SI, ¿Qué tipo de empaque preferiría?

Objetivo: Indagar sobre el tipo de empaque que es más adecuado para los productos según los comerciantes.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bandeja	6	16%	0	0%
Bolsa	14	37%	0	0%
Redes Mallas	7	18%	0	0%
Otros	11	29%	0	0%
Total	38	100%	0	0%

## TIPO DE EMPAQUE QUE PREFIEREN



### Comentario:

Dentro de los que opinan que si es importante el empaque, en el Mercado La Tiendona 37% de las personas respondió que el empaque apropiado para las hortalizas es la bolsa, y solo el 16% manifestó que es mejor la bandeja.

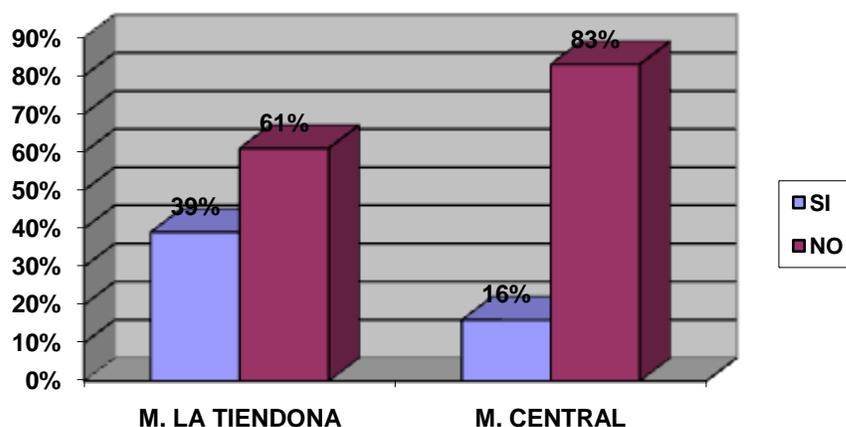
### Pregunta 15

¿Considera que influye el uso de un logo o etiqueta en la compra de hortalizas?

Objetivo: Conocer si en la compra de hortalizas interviene el uso de logo o etiqueta.

OPCION	MERCADO LA TIENDONA		MERCADO CENTRAL	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	39%	2	16%
No	33	61%	10	83%
TOTAL	54	100%	12	100%

### INFLUEYE EL USO DE UN LOGO EN LA VENTA DE LAS HORTALIZAS



#### Comentario:

El Mayor porcentaje de comerciantes opinan que el uso de logo o etiqueta, no afecta el nivel de ventas de hortalizas según lo expresaron en el Mercado La Tiendona y Mercado Central con un 61% y 83% respectivamente, sin embargo en el Mercado la Tiendona el 39% respondió que afecta sus ventas.

## ANEXO 4

### INCRIPCION DE REGISTRO DE MARCA.

ATRIBUTOS	CONTENIDO
<b>Institución</b>	Centro Nacional de Registros.
<b>Dirección</b>	Colonia Flor Blanca, 1ª Calle Poniente 43 Avenida Norte. San Salvador.
<b>Contacto</b>	(503)2261-8665, correo: propiedadintelectual@cnr.gob.sv Sitio web :www.cnr.gob.sv
<b>Derechos conferidos</b>	Derecho exclusivo de uso. Derecho de oponerse a que la registre otra persona. Hacer cesar el uso o imitación. Resarcimiento de daños y perjuicios por el uso indebido
<b>Vigencia</b>	La vigencia de la Marca es de 10 años renovables por un período similar, con un valor de \$ 100.00 dólares posee un período de gracia de 6 meses según el Art. 109 literal d) de la Ley de Marca y otros Signos Distintivos.
<b>Pasos a realizar (Ver Anexo n.5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar búsqueda.</li> <li>• Presentar solicitud y documentos.</li> <li>• Escritos de subsanación y objeción de la marca.</li> <li>• Primera publicación en el Diario Oficial.</li> <li>• Escrito de oposición (si se da).</li> <li>• Presentación de recibos de Derecho de Registro.</li> <li>• Entrega de auto inscripción y certificado</li> </ul>
<b>Formatos</b>	Modelo de solicitud para registro de marcas (Ver Anexo n. 6)

Fuente: "Plan de Mercadeo para la Medicina Natural a base de productos Apícolas de seis municipios productores del Departamento de Morazan, UES 2006."

## ANEXO 5

### PASOS PARA LA OBTENCIÓN DEL REGISTRO DE MARCA

#### **Paso 1:**

Realizar una búsqueda de anterioridad por el valor de \$20.00 dólares.

#### **Paso 2:**

- Presentar solicitud original y 2 copias según modelo,
- Anexar 14 copias debidamente cortados en un sobre.
- Adjuntar Solvencia.

El interesado podrá preguntar por su solicitud dentro de 5 días hábiles.

Nota: Una vez ingresados los datos de la solicitud se arma el expediente y se califica. Si la solicitud no cumple con algunos de los requisitos que establece el Art. 10 de la Ley de Marcas y otros Signos Distintivos, el Registrador pronuncian una prevención. Si la solicitud incurre dentro de las prohibiciones establecidas en el Art. 8 y 9 se dicta resolución y el interesado tiene un plazo de 4 meses para contestar.

**Paso 3:**

- El interesado presenta el escrito donde subsana la prevención dentro de los 4 meses que establece la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.

- El interesado presenta el escrito donde contesta sobre la objeción que se le haya hecho a su marca, dentro de los 4 meses, el Registrador estimare que subsisten las objeciones planteadas, se denegarán el registro mediante resolución razonada; sí el Registrador considera que la objeción hecha no es procedente, se admite la solicitud.

Nota: Se califica el expediente y si el escrito cumple con los requisitos establecido en los Artículos 13 y 14 de Ley sé admitida la solicitud se entrega el cartel original al interesado para que le saque una copia para llevar a publicar al diario de mayor circulación y original al Diario Oficial por tres veces alternas.

**Paso 4:**

Transcurrido los 2 meses de la primera publicación del Diario Oficial; el interesado presenta un escrito adjuntando las primeras publicaciones de ambos diarios si presenta fotocopias de las publicaciones estas deben de presentarse debidamente certificadas.

**Nota:**

El expediente se pasa nuevamente a calificación, si la publicación ha sido presentada dentro del término de ley, se le notifica al interesado el auto donde se ordena el registro previo pago de derechos de registro; si no se le ha presentado oposición a la marca.

**Paso 5:**

Si a la solicitud de registro se le presenta escrito de oposición, se suspenden las diligencias de registro de la marca, mientras se conoce el incidente de oposición.

**Paso 6:**

El interesado presenta el recibo de los Derechos de Registro por un valor de \$ 100.00 dólares dentro de los 3 meses que establece la ley.

**Nota:**

Se califica el expediente y el Registrador elabora el Auto de Inscripción y el Certificado de Registro de la Marca.

**Paso 7:**

Se le entrega el Auto de Inscripción y el Certificado de Registro original al interesado.

ANEXO 6

MODELO DE SOLICITUD PARA REGISTRO DE MARCAS



**SOLICITUD PARA EL REGISTRO DE MARCAS  
(REPRESENTANTE LEGAL)**

**Viñeta**

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Yo \_\_\_\_\_  
mayor de edad con profesión u oficio  
\_\_\_\_\_ del domicilio  
\_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_  
actuando en calidad de  
**Representante Legal** de la Sociedad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, que se abrevia  
\_\_\_\_\_ del domicilio \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de  
nacionalidad \_\_\_\_\_ tal como lo  
compruebo legitimando mi personería con la inscripción de  
la \_\_\_\_\_ en el Registro de Comercio al  
número \_\_\_\_\_ del libro \_\_\_\_\_ del Registro de  
Sociedades a usted atentamente EXPONGO:  
De acuerdo con el Artículo 3 de la Ley de Marcas y Otros  
Signos Distintivos, que en adelante llamaré Ley de Marcas,  
con instrucciones expresas de mi mandante, vengo a iniciar  
diligencias a fin de que se registre a su nombre y como de  
su exclusiva propiedad, la Marca  
de \_\_\_\_\_ consistente en  
\_\_\_\_\_  
Servirá para amparar (enumerar productos o  
servicios) \_\_\_\_\_  
comprendida en la clase (1-45) del arreglo de NIZA.

Por lo anterior a USTED de la manera más atenta PIDO: Me  
admita la presente solicitud, se me tenga por parte en el

carácter en que comparezco, le dé a la misma el trámite de ley correspondiente.

Dirección para oír notificaciones:  
\_\_\_\_\_ y autorizo a  
\_\_\_\_\_ para que pueda retirar  
cualquier notificación.  
San Salvador

\_\_\_\_\_  
(letras)

F \_\_\_\_\_ F  
Firma del Representante Legal Firma y Sello de Abogado  
Director

- Si la Marca consiste únicamente por un diseño, el solicitante le asignará una forma de identificación.
- Si la Marca estuviese constituida por algún elemento denominativo y este tuviese significado en un idioma distinto del castellano, se deberá incluir una simple traducción.
- Si la persona interesada no se presenta personalmente la firma deberá ser autenticada por un notario