

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



**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS DEL CANTÓN EL GUAJE II, MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Carlos Isaí Cañas Turcios**

**Walter Alfonso Flores Rafael**

**Rhina Elizabeth Madrid Turcios**

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Salvador,

Mayo de 2008

El Salvador,

Centro América

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez  
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : MSc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario : M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Ing. Gustavo Salomón Torres Ríos Lazo  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos  
Docente Observador : M.A.E. Francisco Antonio Quintanilla Rodríguez

Mayo de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso por estar conmigo siempre y llenarme de sus bendiciones ya que de Él es la Gloria al haber culminado con éxito mi carrera. A mis padres Carlos Edgardo Cañas y Aracely Turcios de Cañas, por educarme, creer en mi y brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida, a mi abuelo Francisco, a mi abuela Narcisa, a mi tía Zoila y demás familia y amigos quienes me animaron y apoyaron desinteresadamente, también a nuestro asesor Ing. Torres por su tiempo y dedicación al contribuir al desarrollo de nuestra investigación.

**Carlos Isaí Cañas Turcios.**

Nada de esto hubiera sido posible si no fuera por tu inmenso amor, la Gloria sea para ti Señor, gracias por este triunfo Padre... gracias también a mis padres porque siempre creyeron en mí y me infundieron aliento y apoyo en todo momento; a mis hermanas, a mi abuela, a Isabel Flores, a Karla Posada porque siempre estuvieron presente y al pendiente de mis necesidades; a mi docente director, a mis compañeros y amigos de tesis y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible este triunfo, que el Señor bendiga todas sus bondades...

**Walter Alfonso Flores Rafael**

Agradezco a quien me dio la vida, al único Dios, quien ha permitido todo cuanto he logrado, gracias a Él he llegado hasta aquí, disfrutando victorias y superando adversidades, a ti Señor te doy la gloria por todas tus bondades y por llenarme de tantas bendiciones, por coronar mi vida de favores, infinitas gracias. A mis padres, Romeo Madrid y Reyna de Madrid, no tengo palabras para decirles cuanto significan en mi vida; por sus cuidados, consejos y apoyo, por no dejarme sola les doy las gracias; a mis hermanos Leo e Ivania quienes son mi compañía, mis amigos, mi ejemplo. Les doy las gracias a todas aquellas personas que han estado cerca de mí brindándome su apoyo y ayudándome a alcanzar mis metas. A nuestro asesor, muchas gracias por su dedicación y por compartir sus conocimientos con nosotros, gracias por ayudarnos a hacer este trabajo posible.

**Rhina Elizabeth Madrid Turcios**

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS, DEL SECTOR HORTÍCOLA Y DEL PLAN DE NEGOCIOS.</b>	
A. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS .....	1
1. Datos Generales .....	1
2. Población .....	1
3. Condiciones físico - ambientales.....	2
4. Gobierno local y administración municipal .....	3
5. Condiciones de pobreza .....	3
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS.....	4
1. Naturaleza de la Asociación .....	4
2. Fines de la Asociación .....	4
3. Miembros de la Asociación.....	5
4. Régimen Administrativo .....	6
C. GENERALIDADES DEL SECTOR HORTÍCOLA .....	7
1. Situación actual de la siembra de hortalizas en El Salvador .....	7
2. Métodos utilizados en la siembra de hortalizas en El Salvador .....	12
3. Hortalizas en general.....	13
4. Características generales de las hortalizas .....	14
5. Generalidades sobre comercialización de hortalizas.....	15
6. Comercialización actual de hortalizas en la Asociación de Regantes Dos Ríos. ....	16

D.	GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	17
1.	La planeación .....	17
a.	Conceptos Generales.....	17
b.	Importancia .....	17
c.	Tipos de planes .....	18
2.	Aspectos generales del plan de negocios.....	19
a.	Definición del plan de negocios .....	20
b.	Importancia del plan de negocios .....	21
c.	Objetivos generales del plan de negocios .....	22
d.	Ventajas de la utilización de un plan de negocios.....	22
3.	Análisis FODA .....	23
a.	Conceptos Generales.....	23
b.	¿En qué consiste el Análisis FODA?.....	23
E.	ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	28
1.	Área Organizativa .....	28
a.	Misión .....	28
b.	Visión .....	28
c.	Objetivos.....	28
d.	Valores .....	29
e.	Áreas claves del éxito .....	29
f.	Constitución legal de la empresa.....	29
g.	Ubicación física de la empresa.....	29
h.	Productos y servicios a ofrecer.....	30
2.	Área Operativa.....	30
a.	Organización interna de la empresa .....	30
b.	Capacitaciones necesarias .....	30
c.	Detalles de las inversiones necesarias.....	31
d.	Principales procesos de producción.....	31
3.	Área de Comercialización .....	31

a.	Definición de comercialización. ....	31
b.	Importancia de la comercialización .....	32
c.	La mezcla comercial .....	33
d.	Etapas de la comercialización agrícola .....	39
4.	Área Financiera.....	41
a.	El presupuesto.....	41
b.	Proyecciones de ventas.....	42
c.	Proyecciones financieras y de inversión.....	42
d.	Estados financieros.....	43
e.	Análisis de la inversión. ....	44

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS CULTIVADAS POR LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS.**

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	45
1.	Objetivo General .....	45
2.	Objetivos Específicos .....	45
B.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	46
1.	Importancia de la Investigación.....	46
2.	Formulación del Problema .....	47
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
1.	Métodos de Investigación.....	48
2.	Tipo de Investigación.....	49
3.	Fuentes de Información .....	49
a.	Fuentes primarias .....	49
b.	Fuentes secundarias .....	50
4.	Determinación del Universo .....	50
5.	Prueba Piloto .....	50
6.	Determinación de la Muestra.....	51

a.	La Asociación .....	51
b.	Supermercados .....	52
c.	Mercados Municipales.....	52
7.	Análisis de Resultados.....	54
a.	Análisis de la información obtenida en el Mercado Central y La Tiendona del Municipio de San Salvador.....	54
b.	Análisis de la información obtenida en los Super Mercados del Municipio de San Salvador.....	56
c.	Análisis Comparativo Entre Supermercados y Mercados Municipales de San Salvador.....	58
d.	Entrevista realizada a Representantes de Hortifruti (Centro de Acopio de Wal Mart).	
	61	
D.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO .....	62
1.	Filosofía empresarial .....	62
a.	Objetivos.....	62
b.	Naturaleza de la Asociación.....	64
c.	Misión y Visión.....	64
d.	Organización actual .....	64
2.	Descripción de los productos.....	66
a.	Clasificación de las hortalizas .....	66
1.	Composición de las hortalizas.....	67
3.	Determinación del mercado meta .....	68
4.	Situación actual del mercado.....	68
a.	Descripción del mercado .....	68
b.	Análisis de la competencia.....	69
c.	Fijación de precios .....	70
d.	Canales de distribución .....	70
e.	Estado de la demanda.....	72
5.	Análisis FODA .....	74

a.	Estrategias Ofensivas .....	75
b.	Estrategias Defensivas .....	76
c.	Estrategias Adaptativas .....	76
d.	Estrategias de Supervivencia .....	77
E.	CONCLUSIONES.....	78
F.	RECOMENDACIONES.....	79

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES DOS RIOS.**

A.	DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN .....	81
1.	Misión .....	81
2.	Visión.....	81
3.	Objetivos .....	81
4.	Valores.....	83
5.	Áreas claves del éxito.....	84
6.	Constitución legal de la Asociación .....	84
7.	Ubicación física de la Asociación .....	85
B.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	86
1.	Tamaño del mercado objetivo .....	86
2.	Productos sustitutos .....	86
3.	Principales competidores .....	86
4.	Proveedores de materias primas .....	87
C.	ANÁLISIS DE MERCADO .....	87
1.	Productos de la Asociación .....	87
2.	Segmento objetivo.....	88
3.	Perfil del cliente potencial dentro del segmento objetivo .....	88
D.	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	89

1.	Políticas de mercadeo .....	89
2.	Estrategias de mercadeo .....	91
a.	Estrategias de producto.....	91
b.	Estrategias de precio.....	94
c.	Estrategias de plaza.....	95
d.	Estrategias de promoción .....	96
3.	Programa de implementación de las estrategias .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
E.	OPERACIONES DE LA ASOCIACIÓN.....	101
1.	Organización interna de la Asociación.....	101
2.	Capacitaciones necesarias.....	103
3.	Proceso de producción .....	103
4.	Diagrama de proceso de producción.....	104
4.	Capacidad productiva .....	106
5.	Programa de siembra .....	106
6.	Consideraciones sobre el sistema de riego.....	110
F.	PROYECCIONES FINANCIERAS .....	112
1.	Proyecciones de ventas .....	112
2.	Fuentes de financiamiento .....	112
3.	Estado de resultados proyectado.....	113
4.	Balance general proyectado .....	114
G.	PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS .....	115
1.	Valor actual neto .....	115
2.	Tasa interna de retorno.....	116
H.	CONCLUSIONES.....	117
I.	RECOMENDACIONES.....	118
	BIBLIOGRAFIA.....	119
	GLOSARIO.....	122

## ANEXOS

- ANEXO A. Tabulación de Encuestas Dirigidas a Comerciantes de Hortalizas en los Mercados Central y La Tiendota.
- ANEXO B. Tabulación de Encuestas Dirigidas a Gerentes de Supermercados Selectos.
- ANEXO C. Resultado de la tabulación de encuesta dirigida a los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos.
- ANEXO D. Proyecciones de ventas
- ANEXO E. Presupuesto de costos de producción
- ANEXO F. Presupuesto de gastos de administración
- ANEXO G. Presupuesto de gastos de venta.
- ANEXO H. Inversión inicial.
- ANEXO I. Planillas de pago de la Asociación Regantes Dos Ríos para los mese de Enero a Diciembre.
- ANEXO J. Ubicación Geográfica de Productores de Hortalizas en El Salvador.
- ANEXO K. Canon de Precios para el Mercado Central de San Salvador.
- ANEXO L. Solicitud de Adjudicación de Puesto Comercial de Mercados Municipales.
- ANEXO M. Formularios de encuestas realizadas.

## RESUMEN

Actualmente, existen muchos propietarios de pequeñas empresas, comerciantes independientes, agricultores y agroindustriales que buscan desarrollar nuevos proyectos, con el objetivo de enfrentar la creciente competencia o aprovechar oportunidades de negocios generadas por la apertura comercial que ha experimentado el país en los últimos tiempos.

La presente investigación denominada “Diseño de un Plan de Negocios de la Asociación de Regantes Dos Ríos del Cantón El Guaje II, Municipio de Santo Tomás, Para la Comercialización de Hortalizas en el Municipio de San Salvador” surgió de la necesidad de dicha Asociación de contar con lineamientos comerciales que le ayuden alcanzar un lugar estratégico dentro del comercio de hortalizas en el municipio de San Salvador, ésta tiene por objetivos:

- Definir los aspectos generales sobre la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador, con la finalidad que sirvan de base para el diseño de la propuesta que se presentará en el último capítulo.
- Determinar la situación actual sobre las formas de comercialización que utilizan los comerciantes de hortalizas para el diseño del plan de negocios de la Asociación de Regantes Dos Ríos.
- Proporcionar a los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos una herramienta de administrativa que les permita conocer estrategias, políticas, objetivos y acciones a desarrollar en el futuro, para el éxito de la misma.

La investigación de campo se llevó a cabo en las instalaciones de las 28 sucursales de Super Selectos en el municipio de San Salvador, así como también en los principales mercados del mismo, los cuales son el Mercado Central y Mercado La Tiendota, haciendo uso de instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Basándose en el Método de Investigación Científica y partiendo del siguiente problema: ¿En qué medida el diseño de un Plan de Negocios para la Asociación de Regantes Dos Ríos del Cantón El Guaje II, municipio de Santo Tomás servirá de guía para la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador?, fue posible hacer un análisis de la información recabada y la correspondiente interpretación,

que contribuyó a determinar las condiciones internas y externas de la Asociación y presentar recomendaciones efectivas para el logro de los objetivos de la misma.

**Conclusiones:**

- Los principales competidores de la Asociación de Regantes Dos Ríos son productores provenientes del Volcán de San Salvador (Boquerón), Los Planes de Renderos y Guatemala los cuales poseen precios aceptables para sus clientes.
- Los requisitos de calidad exigidos por el mercado meta son: que el producto sea fresco, que tenga el color y la forma propios de la especie ó variedad y que vaya clasificado, es decir, en un solo tamaño.
- Un programa de siembra escalonado posibilitara cubrir permanentemente los pedidos de los clientes garantizando las entregas a tiempo y en las cantidades demandadas por los clientes potenciales.

**Recomendaciones:**

- Establecer canales de comercialización directo y detallista en el mercado informal como en el mercado formal respectivamente, de tal forma que se cumplan con las proyecciones de venta.
- Fomentar la limpieza e higiene de los productos tanto en la etapa de producción como en la etapa de post-cosecha.
- Hacer uso de los medios publicitarios tanto pagados como no pagados, de tal forma que los productos logren posicionarse en el mercado objetivo.
- Realizar esfuerzos que estén enfocados a llevar los beneficios de las parcelas demostrativas a todos los miembros de la Asociación, como lo son: las Buenas Practicas Agrícolas (BPA), Invernaderos, Sistema de Riego por Goteo, entre otras, las cuales contribuirán de una forma efectiva a la producción de hortalizas de calidad.

Finalmente se plantea la propuesta que contiene las bases para que los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos puedan realizar actividades comerciales que les ayude al posicionamiento de sus productos, y lograr así incrementar el nivel de ventas.

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador, las hortalizas constituyen 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; sin embargo, la industria presenta debilidades para insertarse en mercados grandes debido a la baja oferta nacional y a la baja capacidad de inversión.

En muchos horticultores existe el interés de ampliar su mercado, pero podrían verse limitados si no cuentan con los instrumentos que guíen sus pasos hacia una colocación exitosa de sus productos; los aspectos contemplados en esta investigación tienen el propósito de lograr una comercialización exitosa de las hortalizas a fin de que se incremente su producción y participación en el mercado.

El presente trabajo consta de tres capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I. En este capítulo se recopila información referente a las características del municipio de Santo Tomas, se presenta las generalidades de la Asociación y del sector hortícola en El Salvador, así mismo se menciona el concepto, objetivos, importancia y los principales elementos que conforman un Plan de Negocios, lo cual sirvió de base teórica para realizar la investigación.

Capítulo II. Este capítulo comprende la metodología de la investigación, que fue necesaria para llevar a cabo el diagnóstico de la Asociación, en este apartado también se incluyen los objetivos, métodos y técnicas utilizadas en la recolección de datos que permitió una mayor objetividad de la información para poder establecer las condiciones internas y externas de la Asociación lo que posibilitó la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III. En este capítulo se presenta la propuesta del Plan de Negocios para la Asociación de Regantes Dos Ríos del municipio de Santo Tomas, el cual incluye un análisis interno a nivel administrativo, comercial, financiero y de producción, además del análisis del mercado de hortalizas, con el objeto de establecer una guía a seguir por la Asociación, para mejorar la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador.

## **CAPITULO I**

### **CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS, DEL SECTOR HORTÍCOLA Y DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

#### **A. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS**

##### **1. Datos Generales**

Según datos oficiales Santo Tomás cuenta con una extensión territorial de 24.32 Km<sup>2</sup>, divididos en 0.42 Km<sup>2</sup> de área urbana y 23.9 Km<sup>2</sup> de área rural; y pertenece a la Asociación de Municipalidades Vía Panorámica (ASMUP)<sup>1</sup>. Está limitado por los municipios: al norte, por Soyapango e Ilopango; al este, por Santiago Texacuangos; al sur, por Olocuilta (departamento de La Paz) y al oeste, por Panchimalco y San Marcos. Riegan el municipio los ríos: El Jocote, El Cacao, La Colmena, Cuapa, Jutiapa, Chantecuán, Shutía, El Guayabo o Guayabuste, Chansierpe, Shishicasapa y Chuhuahua y las quebradas: La Quebradona, Cuapa, El Barrancón, El Sauce, La Chiquera, Saca o Los Huesos, El Chorrerón, La Chorrera, Hoja de Sal, El Canelo, La Manzana, El Limón, Ojo de Agua, Las Casitas o El Zapote, El Porvenir, Agua Zarca, El Jiote y El Matazano. El clima es fresco en su lado oeste y cálido en el resto, pertenece a los tipos de tierra caliente y tierra templada.

##### **2. Población**

Según informes de la Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC, en el año 2006 se reportó un total de 37,102 personas en el Municipio, con una densidad poblacional de 1,525.88 habitantes por kilómetro cuadrado; la misma fuente proyectó para el año 2008 una población de 38,421 habitantes. De acuerdo a la fuente, territorialmente la población estaba ubicada de la siguiente forma:

---

<sup>1</sup> Centro de Desarrollo Económico Social de Santo Tomás. Plan Estratégico 2007- 2012. Municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador. Año 2006.

**CUADRO No. 1. Población del Municipio de Santo Tomas. (este dato debería cambiar pero no estaba el detalle por municipio)**

LUGAR	HABITANTES
Cabecera municipal	19.976
Cantón Caña brava	1.218
Cuapa	1.886
Chaltepe	1.446
El Carmen	2.296
El Ciprés	2.853
El Guaje	1.853
El Porvenir	479
San José Casitas	3.783
Potrerillos	1.313

Fuente: Censo nacional de población 2006 (DIGESTYC)

### 3. Condiciones físico - ambientales

La cubierta vegetal del municipio de Santo Tomás se concentra en la zona rural, especialmente en los cantones: Caña Brava, Chaltepe, El Carmen, El Guaje, El Porvenir y Potrerillos, mientras que el área urbana del municipio y los cantones El Ciprés, Cuapa y Casitas son considerados como áreas deforestadas según el Catastro Municipal.

La contaminación antropogenia (causada por el hombre) es la que más daña al municipio, ésta es causada en forma líquida por las aguas servidas domésticas e industriales, de manera sólida por la basura mayoritariamente doméstica, agroquímica por el uso de fertilizantes y pesticidas en los cultivos, y aérea por las emisiones de gases de los automotores.

Sin embargo los productores de El Guaje valoran su medio ambiente y se observa la devoción que ponen a sus cultivos. Ejemplo de ello es que han reforestado las riberas de los ríos Shishicasapa y Hoja de Sal utilizados para el riego de sus cultivos, con tres mil árboles frutales, pues saben que la conservación de los recursos hídricos es vital para la producción.

En pocas zonas del país se cultivan hortalizas orgánicas; ellos lo han logrado utilizando insecticidas y abonos hechos a base de raíces, hojas y tallos de árboles. Otro valor agregado para los cultivos es que son regados con las aguas cristalinas de ambos ríos.<sup>2</sup>

#### **4. Gobierno local y administración municipal**

El Concejo Municipal está compuesto por catorce miembros, entre propietarios y suplentes, estructurados de la forma siguiente:

- Alcalde (1)
- Síndico (1)
- Concejales propietarios (8)
- Concejales suplentes (4)

Al concejo en pleno le compete planificar, coordinar y evaluar el desarrollo de las actividades municipales.<sup>3</sup> Se desconoce en la actualidad la estructura interna adoptada para ello.

#### **5. Condiciones de pobreza**

Según registros, el municipio de Santo Tomás presentó una tasa de extrema pobreza del 7.80%; aunque su tasa de pobreza por hogares fue de 23.30% en el año 2004, la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples para el año 2004 calculó un ingreso per cápita de \$107.26 por mes. La población ocupada actualmente en actividades agropecuarias según la misma fuente asciende al 6.56%.

De la población de 19 a 25 años que trabaja, el 41.62% reporta que percibe salarios inferiores al mínimo rural (\$85.80) y el 57.85% restante percibe un salario inferior al mínimo urbano (\$183.00)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Rhina Ventura y Jhoel Díaz. Obtienen Sustento de la Agricultura. El Diario de Hoy. 24 de Febrero de 2006

<sup>3</sup> Centro de Desarrollo Económico Social de Santo Tomás. Plan Estratégico 2007- 2012. Municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador. Año 2006.

<sup>4</sup> [www.mtps.gob.sv](http://www.mtps.gob.sv) ([www.cdc.org.sv](http://www.cdc.org.sv)).

Entre las edades de 16 a 25 años, se reporta que de 16 a 18 años el 32.60% no asiste a la escuela, no trabaja ni busca trabajo; entre los 19 a 25 años el 17.27% está en igual condición. Entre 16 a 25 años el 28.34% no ha concluido educación primaria.

## **B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS**

### **1. Naturaleza de la Asociación**

La Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, fue fundada el 22 de diciembre del año 2004, mediante el otorgamiento de Escritura Pública de Constitución, su organización y funcionamiento lo rige la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador por medio del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); actualmente consta de 45 miembros, ésta es de carácter privado, sin vinculaciones políticas, ni de otra índole que puedan provocar divisiones entre los miembros, su domicilio legal es el Cantón El Guaje II, Jurisdicción de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, y se dedica a la producción y comercialización de hortalizas.

### **2. Fines de la Asociación**

La Asociación persigue los siguientes fines:

- a) 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 mas adecuados para ello, conservando y protegiendo los recursos naturales.
- b) Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigara los mercados mas adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante acuerdo tomado por la Asamblea General.
- c) Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la administración y aprovechamiento óptimos de los recursos hídricos que se le hayan permitido usar.

- d) Amparar a los miembros de la Asociación, cuando les sean vulnerados los derechos que les corresponden como tales.
- e) Elaborar y mantener actualizado un padrón estadístico de áreas de riego y cultivos de la Asociación.
- f) Vigilar, proteger y dar mantenimiento a la infraestructura del sistema de riego y equipo de riego.
- g) Contraer compromisos financieros y comerciales tanto nacionales como internacionales a fin de mejorar el sistema de riego previa aprobación de la Asamblea General.
- h) Procurar porque 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.
- i) 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.
- j) 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.

### **3. Miembros de la Asociación**

Los miembros de la Asociación son de tres clases:

- a) Miembros fundadores: son todas las personas que concurrieron a la Asamblea General en que se aprobaron los estatutos y se eligieron los miembros de la Junta Directiva que compareció al

otorgamiento de la escritura pública de constitución de la Asociación en representación de los electores.

- b) Miembros de nuevo ingreso: son aquellos que hayan ingresado con posterioridad al otorgamiento de la Personalidad Jurídica de la Asociación.
- c) Miembros honorarios: son las personas a quienes la Asamblea General les otorgue tal calidad ya sea por sus aportes económicos, sociales, culturales o científicos a la Asociación.

#### **4. Régimen Administrativo**

La administración de la Asociación estará a cargo de:

- a) La Asamblea General de Asociados como máxima autoridad: la constituyen los miembros de la Asociación, la cual deliberara y resolverá acerca de todos los asuntos que a la misma interesen.
- b) La Junta Directiva: es la que se encarga del cumplimiento de los estatutos y normas contenidas en la Escritura de Constitución y en general de los acuerdos y resoluciones que se tomen por la Asamblea General y del cumplimiento de cualquier disposición legal sobre el agua.
- c) El Comité de Vigilancia: se encarga de conocer las actuaciones de la Junta Directiva, informando a la Asamblea General de las anomalías que se detecten, y velar porque se corrijan, además que se cumplan las normas que rigen a la Asociación. También se encarga de proteger los intereses económicos y sociales de la Asociación fiscalizando y controlando las actividades que ésta desarrolla en cumplimiento de los fines para lo que se constituyó.
- d) El Comité de Riego: se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con el riego y avenamiento de la Asociación, bajo los lineamientos de la Junta Directiva.

- e) El Comité de Producción y Comercialización: se encarga de organizar, coordinar e informar sobre el desarrollo de todas las actividades de comercialización, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.<sup>5</sup>

## **C. GENERALIDADES DEL SECTOR HORTÍCOLA**

### **1. Situación actual de la siembra de hortalizas en El Salvador**

El sector agropecuario en el país se haya en una situación bastante diezmada por el mal manejo de las políticas gubernamentales que influyen tanto directa como indirectamente sobre el mismo, lo cual limita su propia progresión, 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 en toda su magnitud el mal manejo de las políticas gubernamentales mencionadas en el párrafo anterior encontrándose por lo tanto en una situación no muy favorable.

Tal es el caso del efecto que ha tenido el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos y El Salvador en este rubro, las hortalizas esenciales entrarán de inmediato a El Salvador sin pagar el 15% establecido en concepto de arancel<sup>6</sup>. El impacto se hace sentir desde el inicio, ya que la producción nacional de hortalizas solo cubre el 63% del consumo. El Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG reconoce que "En El Salvador, las desventajas del subsector hortalizas son las siguientes: no tiene peso dentro de la estructura productiva, hay una baja tecnología de producción y la existencia de insuficientes áreas con riego". Por eso recomendó "plazos de desgravación arancelaria con períodos más largos." Pese a la recomendación del MAG, el gobierno abrió el mercado y puso en riesgo el trabajo de 88,000 horticultores.<sup>7</sup>

---

5 Asociación de Regantes Dos Ríos. Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, Cantón El Guaje II Jurisdicción de Santo Tomas, Departamento de San Salvador. Año 2004.

6 Ministerio de Agricultura y Ganadería. Valoración del TLC entre Estados Unidos y El Salvador.

7 [www.rebellion.org/economia/040604ca.htm](http://www.rebellion.org/economia/040604ca.htm)

Por otra parte la comercialización del sector comprende 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.

Para compensar estas condiciones adversas a la producción nacional, el Gobierno dirige su accionar al fomento de la competitividad del sector mediante la promoción de la diversificación agrícola de los productos para el consumo local y de exportación, promoviendo incentivos a las exportaciones no tradicionales, eliminando insumos no necesarios y cuotas arancelarias con el Tratado de Libre Comercio.

Este reto moviliza al Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) hacia la identificación de los problemas actuales, implicando hacer un diagnóstico que permita orientar el proceso de desarrollo en forma adecuada y conforme con la realidad del país, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), a su vez, realizó un diagnóstico sobre la diversificación agrícola para El Salvador enfocando la producción y la comercialización de frutas y hortalizas con el objetivo de conocer la factibilidad de producir en el país productos hortofrutícolas, que tengan ventaja comparativa para ser exportados al mercado de Estados Unidos y para sustituir importaciones.

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:

- 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.

La noticia de la reactivación del agro parece bastante aceptable, ya que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través de sus personeros incitan a que “la venta de hortalizas será considerada como uno de los rubros prioritarios dentro de esa política agrícola”, otra idea es que no se trate de vender lo que se produce, sino de producir lo que se vende.

En El Salvador existen unos 275 mil pequeños agricultores, 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 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.

Al no reponer al suelo la totalidad de los nutrientes retirados por las cosechas, al no reciclar debidamente la materia orgánica, al mantener una mala cobertura vegetal del terreno y al utilizar el agua de forma ineficiente, la población rural contribuye significativamente al deterioro de los recursos naturales.

La pérdida de calidad del suelo, la degradación de la cobertura y la alteración del régimen hidrológico tiene grandes consecuencias sobre la producción de los pequeños agricultores de laderas. Esto conlleva a la búsqueda de mecanismos de mantenimiento de la sobrevivencia, lo que se reduce en una mayor sobre-explotación de los recursos naturales, mucho más allá de lo que resulta técnicamente aconsejable, agudizándose el proceso erosivo y conformándose así un espiral en la cual el deterioro de recursos y la

pobreza campesina potencian entre si para cerrar un ciclo dinámico que es muy difícil revertir si no se plantean soluciones integrales.

La escasa diversificación de los sistemas tradicionales 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.

La respuesta que gran parte de las instituciones y organismos, que trabajan en la zona de ladera da al problema del deterioro de los recursos naturales, son soluciones con enfoques convencionales orientados al uso de obras físicas para el control de la escorrentía, reforestación, preservación de los bosques naturales, protección de la vida silvestre, uso de productos orgánicos, dando énfasis al componente ambiental, sin un enfoque amplio e integral al problema, ni tomando en cuenta, con la debida importancia, los componentes socioeconómicos y productivos de los sistemas de producción de los pequeños agricultores.

Considerando la interrelación entre el deterioro de los recursos naturales y la pobreza rural, una propuesta real debe tratar de dar respuesta a ambos aspectos simultáneamente. Por el contrario intentar desarrollar sistemas de producción sostenibles, sin que el componente económico este presente en los procesos productivos, resulta utópico. Esta es la razón por la cual muchos esfuerzos orientados a revertir los procesos de degradación de los recursos naturales que se han realizado en el país no han tenido impacto, ya que se mantienen latentes las causas que dan origen a este problema. Por esta razón, la diversificación agropecuaria se presenta como una de las opciones viables para hacer frente al problema de la pobreza, ya que proporciona nuevas oportunidades para mejorar, diversificar y estabilizar los ingresos y las condiciones de vida de las familias rurales.

La diversificación permite generar nuevas fuentes de ingresos durante todo el año mediante la venta de diferentes productos. De esta manera, la diversificación es una opción para encarar el problema de la pobreza rural.

Además, la diversificación agropecuaria proporciona 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 a 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.

Un proceso de diversificación consiste en la introducción planificada y sistemática de nuevos rubros agrícolas, pecuarios o forestales en el sistema de producción existente, con los siguientes propósitos:

- Mejorar y ampliar la producción de rubros alimenticios destinados al consumo de la familia en diferentes épocas del año, a fin de garantizar una dieta más completa y saludable.
- Generar nuevas fuentes de ingresos en diferentes épocas del año, a fin de aumentar y estabilizar la rentabilidad de la finca, a través de la venta de diferentes productos, los cuales pueden ser transformados para agregarles valor, mejorando o creando un flujo de capital para hacer frente a las necesidades rutinarias, de emergencia e inversión.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos internos de la finca y obtener materias primas e insumos para la producción de otros rubros.
- Crear opciones para optimizar el uso de la tierra, más acorde con sus capacidades y limitaciones desde un punto de vista económico, social y ambiental.
- Reducir la dependencia externa de la finca y los riesgos.
- Aprovechar las oportunidades del mercado.
- Generar fuentes de trabajo durante todo el año mediante el desarrollo de las nuevas opciones productivas y, de esta manera, disminuir la migración a las ciudades.

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.

Lo anterior supone, en primer lugar, aumentar la rentabilidad de los sistemas de producción para generar confianza en la agricultura como negocio, aumentar la autoestima y crear una capacidad mínima de ahorro e inversión. En segundo lugar, pero de manera afín, asegurar que los aumentos de rentabilidad no provoquen deterioro ambiental y beneficie a la mayoría de familias dentro de las comunidades, esto implica mantener y mejorar la fertilidad de los suelos, optimizar el uso y calidad del agua, lograr un

balance en cuanto a la extracción y regeneración de los recursos vegetales y animales, generar empleos y abaratar los costos relativos de los alimentos.

Solo así se logrará desarrollar agroecosistema que sean: ambientalmente amigables, socialmente equitativos y aceptables y económicamente rentables. Los tres aspectos mencionados, concebidos en equilibrio dinámico y como un conjunto, constituye la base para lograr una agricultura sostenible. Ésta no se logrará si uno de estos aspectos no esta presente en los procesos productivos.

La satisfacción de las necesidades básicas (alimentación, vestuario, vivienda) de la población rural, el mejoramiento sostenible de sus ingresos, que posibilite un mayor acceso a los bienes y servicios disponibles en el seno de la sociedad (salud, educación, agua tratada, electricidad, comunicación, etc.) serán, a la vez, causa y efecto de una nueva relación con los recursos naturales, basada en su uso y manejo sostenible.

El desarrollo de procesos de diversificación agropecuaria y forestal bien orientados constituye un componente indispensable para el logro de una agricultura sostenible, al permitir un incremento de los ingresos a corto plazo, generar empleos en las zonas rurales y mejorar el uso y manejo de los recursos naturales. Los principales atributos de una agricultura sostenible son: elasticidad, estabilidad, equidad y productividad. Un sistema de producción que cuenta con estos atributos tiene más posibilidad de ser viable a largo plazo.

Un proceso de diversificación bien orientado, además de incrementar los ingresos, mejora el uso y manejo de los recursos naturales.

## **2. Métodos utilizados en la siembra de hortalizas en El Salvador**

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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 / inocuidad alimentaria.

### **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.

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 mas que todo las de alta demanda así como la 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 esta 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 nos permite obtener 2, 3 ó más cosechas al año, lo que permite aumentar el rendimiento anual por hectárea.
- Contribuye a mejorar la digestión. Las dietas alimenticias recargadas de harinas y carnes tienden a producir estreñimiento y malas digestiones. Por lo que las hortalizas dan volumen alimenticio y son generalmente muy fáciles de digerir.
- Son agentes de reacción básicas porque neutralizan los ácidos provenientes de la digestión de grasas y del mejoramiento muscular.
- Son ricas en sales minerales y alto contenido de vitaminas.
- Son fáciles de digerir y muy asimilables.

#### **4. Características generales de las hortalizas**

La mayoría de las hortalizas son de clima templado a clima 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.

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 alcanzaran 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.

Algunos de los vegetales no se producen en nuestro medio por el clima, lo que hace incrementar el volumen importado.

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 mas 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 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, el suministro de alimento a los pueblos y ciudades también se vera 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 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 periodo 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.

Una comercialización eficaz debe enfocarse en la maximización de los beneficios tanto del productor como del consumidor, lo que contribuirá a mejorar la economía familiar y local, a través de un desarrollo del mercado de cultivos, que son un elemento crítico para la viabilidad de los sistemas constituidos por pequeños agricultores.<sup>8</sup>

## **6. Comercialización actual de hortalizas en la Asociación de Regantes Dos Ríos.**

Los horticultores de la Asociación de Regantes Dos Ríos, actualmente no cuentan con una comercialización que satisfaga sus necesidades; estos, alquilan el transporte de sus productos cancelando por "tumbilla". Los productores venden la mayor parte de sus productos a intermediarios, mejor conocidos como "coyotes", ubicados en el Mercado Central en el Municipio de San Salvador; pero también han logrado mediante negociaciones con el gerente del mercado, permanecer ubicados en un sector hasta las 11:00 de la mañana, logrando así la venta de todas sus hortalizas.

---

<sup>8</sup> TECHNOSERVE. Situación, Tendencias y Oportunidades de la Cadena de Valor de Hortalizas en El Salvador. El Salvador. Octubre de 2004.

## **D. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

El Plan de Negocios es un análisis completo de todos los aspectos y elementos involucrados en el emprendimiento, y básicamente ayuda a determinar la factibilidad económica de un proyecto con la mayor precisión posible, a continuación describiremos aspectos generales que deben ser tomados en cuenta al elaborar un Plan de Negocios.

### **1. La planeación**

#### **a. Conceptos Generales**

Toda empresa necesita decidir con anticipación lo que pretende lograr, así como también todas aquellas acciones a seguir para alcanzar sus objetivos. La planeación es una etapa del Proceso Administrativo que según Idalberto Chiavenato es "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada".<sup>9</sup>

En términos sencillos, la planeación implica fijar los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos.

#### **b. Importancia**

La importancia de la planeación radica en que sin ella la Asociación no tendría una visión consolidada de hacia donde dirigirse, planear es vital para las demás funciones administrativas ya que sin la planeación, organizar, dirigir y controlar pierden su significado. Mediante la planeación las acciones de la empresa se tornan más adecuadas a los fines propuestos.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Administración General*. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994. Pág. 18.

### c. Tipos de planes

La planeación se hace con base en planes, un plan es un proceso metodológico, es un “esquema que establece anticipadamente aquello que ha de hacerse”. Cuando se habla de un plan general que involucra todas las áreas de la empresa y que requiere de un período relativamente largo de tiempo para ser alcanzado (5 años o más) estamos hablando de planes estratégicos, como por ejemplo el establecimiento de la misión, visión y objetivos empresariales; además de estos, se formulan planes operativos los cuales se enfocan en cómo una organización llevará a cabo el plan estratégico y se encuentran referidos al período de un año, ejemplo de ellos es el establecimiento de actividades, programas, políticas y la elaboración de presupuestos a corto plazo (no mayores a un año).

Existen varios tipos de planes: <sup>10</sup>

- **Programas**

Son instrumentos destinados a cumplir los objetivos y metas trazados, por medio de la integración de un conjunto de esfuerzos: humanos, materiales, financieros, que se les asignan un período determinado. <sup>11</sup> Existen programas de producción, de capacitación, de financiamiento.

- **Procedimientos**

Estos prescriben la secuencia cronológica de las tareas por ejecutar, estos son más utilizados en trabajos repetitivos; por ejemplo el procedimiento de siembra, procedimiento de ensamblaje, procedimientos para el pago de salarios, etc.

- **Métodos**

Detallan cómo una actividad debe ser ejecutada hasta en sus más mínimos pormenores, por ejemplo los métodos para la evaluación del personal, valuación de puestos, métodos de investigación, entre otros.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994. Pág. 19.

<sup>11</sup> Sapag Chain, Nassir. Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1983. Pág. 22.

- **Normas**

Son reglas que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse. Son guías que uniformizan la acción, pero que no establecen secuencias como los procedimientos, ni detallan las actividades como los métodos, Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.

## **2. Aspectos generales del plan de negocios**

En un mundo en que prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en constante cambio, la actividad del empresario actual debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión.

Es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del aumento del nivel de riesgo en ésta área.

Todo esto nos lleva a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es un requisito suficiente para crear una empresa firme y estable en el largo plazo.

En general, el empresario, a partir del momento en que engendra la idea del negocio, tiene claro hacia dónde desea llegar y mediante qué medios. En otras palabras, tiene aquello que se denomina "visión empresarial".

La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene una perspectiva estratégica y no operativa. Es una clase de guía invisible; la base de la motivación empresarial, y establece la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un entorno competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, gestar y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las

variables internas y externas del juego económico de la empresa, que permite seguir de cerca la evolución del mercado.

Para obtener tal resultado, el proceso de planificación adquiere un lugar preponderante, enfocando la visión empresarial, no sólo como una estrategia, sino como un instrumento operativo. El Plan de Negocios es el instrumento justo de esta conducta gerencial.

#### a. Definición del plan de negocios

Para poder hablar de Plan de Negocios, debemos tener conocimiento primero que es plan y que es negocio:

**Plan:** Un plan se define como "El conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados. El plan es un proceso dinámico que requiere de la interacción entre los sectores considerados en él, así como de la coherencia y coordinación interinstitucional".<sup>12</sup>

**Negocio:** Es un conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo, este concepto explica en qué está comprometida la empresa. Para poder reconocer cuál es el verdadero negocio, éste debe formularse de forma explícita, permitiendo a la empresa tomar conciencia de sus fortalezas, es decir su experiencia, su tecnología, los recursos de que dispone y cómo éstos pueden ser usados de una mejor manera.<sup>13</sup>

**Plan de Negocios:** Es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocio organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro. Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro.

---

12 [mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html](http://mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html)

13 Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill. Séptima Edición. México. Año 2005. Pág. 591.

Puede ser conciso y breve o extenso y detallado. Un plan muy bien acabado no garantiza el éxito de la empresa, aunque lo contrario tampoco es cierto. El plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos.

Algunos autores, también señalan que un "Plan de Negocios" (Business Plan, en inglés) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

#### **b. Importancia del plan de negocios**

Elaborar adecuadamente un Plan de Negocios, permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa. Su elaboración servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos para alcanzar el éxito y a medir el potencial de negocio real.

Desarrollar un buen Plan de Negocios permitirá al empresario mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al buscar financiamiento con un socio o con una institución financiera. Es importante mencionar, que actualmente un Plan de Negocios bien elaborado es "requisito fundamental", solicitado por los bancos o inversionistas privados, para evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa.<sup>14</sup>

---

14 Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, San Salvador, Septiembre 2003.

**c. Objetivos generales del plan de negocios**

- Clarificar la idea del negocio y enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- Realizar una comparación entre los diferentes competidores, para definir una estrategia viable.
- Hacer proyecciones de ingresos y gastos lo más cercanas a la realidad.
- Convertir la idea del negocio en una realidad.

**d. Ventajas de la utilización de un plan de negocios.**

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
- Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de mercadeo. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.

- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El Plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

### 3. Análisis FODA

#### a. Conceptos Generales

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una moderna herramienta para el análisis de situaciones que abarca tanto el ambiente interno como externo de las empresas. “Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias”<sup>15</sup> esto permite diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

*“El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente **Oportunidades** y **Amenazas** (peligros) futuras de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las **Fortalezas** y **Debilidades** de la misma representa una enorme ventaja”.*<sup>16</sup>

#### b. ¿En qué consiste el Análisis FODA?

El análisis FODA consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa.

---

<sup>15</sup> Stanton, William y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2004. Pág. 673.

<sup>16</sup>[www.degerencia.com/articulo/deficiencias\\_en\\_el\\_uso\\_del\\_foda\\_causas\\_y\\_sugerencias/imp](http://www.degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/imp)

### **b.1 Análisis de entorno externo.**

Se debe hacer un estudio de factores externos del macroambiente como lo son los aspectos demográficos, económicos, tecnológicos, político-legales y socioculturales, además de factores del microambiente como clientes, competencia, canales de distribución y proveedores. Al analizar el entorno externo encontramos:

- **Oportunidades:**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), que son potencialmente favorables para la institución u organización en estudio.

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

- **Amenazas:**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

En el análisis externo se consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis del Entorno.** Estructura de la industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Aspectos a tomar en cuenta al considerar el entorno externo:

- Evaluar las Oportunidades y Amenazas, en el plano económico, social, cultural, geográfico, demográfico, político y legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?
- ¿Nuestra Organización se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

## **b.2 Análisis del entorno interno.**

Esto involucra las fortalezas y debilidades de la empresa y “supone la manera en que la empresa dispones las habilidades necesarias para alcanzar el éxito, se deben analizar todas las áreas de finanzas, mercadeo, producción y organización”.<sup>17</sup>

- **Fortalezas:**

Es un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que se es fuerte y que es preciso mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

- **Debilidades:**

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las organizaciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que se debe mejorar para lograr una posición más competitiva.

---

<sup>17</sup> Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág. 81.

En el análisis interno se consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos.** Recursos financieros, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Aspectos a tomar en cuenta al considerar el entorno interno:

- ¿En qué áreas considera que tiene fortalezas, y cómo es esta fortaleza?
- Recursos: Económicos y Financieros, Humanos, Equipos.
- Tecnología implantada últimamente.
- ¿Por qué productos nos buscan nuestros clientes?
- Estructura Organizacional.
- ¿En qué áreas considera que tiene debilidades y cómo es esta debilidad?
- ¿Es clara la Estructura Organizacional de su Institución?
- ¿La Estructura Organizacional afecta el logro de sus objetivos?
- ¿Son claros los procesos organizacionales?
- ¿Posee un adecuado sistema de información?
- ¿La Institución maneja un sistema de control de gestión?

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos (Oportunidades) y los negativos (Amenazas). En la lectura vertical se analizan los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y por tanto controlables de la empresa.<sup>18</sup>

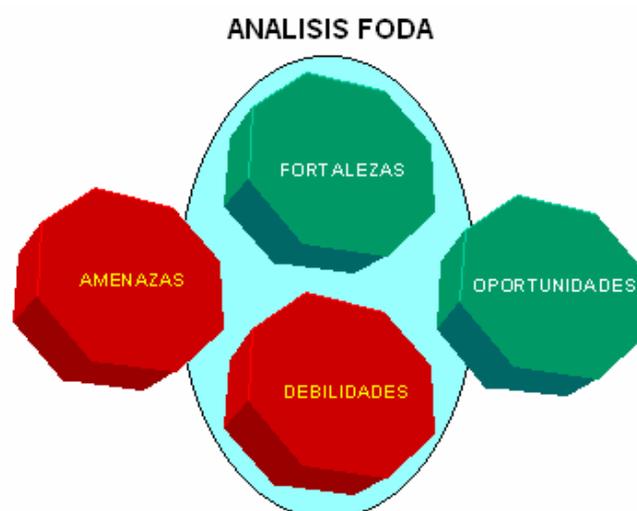
---

<sup>18</sup> [www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz\\_foda\\_0021.htm](http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz_foda_0021.htm)

CUADRO No. 2. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades.
<b>AMENAZAS</b>	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas.	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.

El ambiente interno y externo de las empresas puede representarse gráficamente de la siguiente manera:<sup>19</sup>



<sup>19</sup> [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm)

## **E. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1. Área Organizativa <sup>20</sup>**

#### **a. Misión**

La misión de la empresa describe la esencia del negocio, es decir, a lo que se dedica efectivamente la empresa. Las labores de la empresa pueden variar desde el diseño, el desarrollo, la producción, la fabricación, la distribución o la venta de productos o servicios, para clientes específicos.

La misión debe dejar totalmente claro para las personas que laboran en la empresa, qué hacen, para quién lo hacen y en qué deberán ser los mejores para competir contra el resto de empresas.

#### **b. Visión**

La visión de la empresa es lo que el negocio llegará a ser dentro de un determinado periodo de tiempo. Debe incluir los objetivos que pretende lograr y el periodo de tiempo en el que lo piensa realizar. Debe ser clara, sencilla y creíble para que todas las personas dentro de la empresa se sientan identificadas y motivadas con lo que hacen, sabiendo exactamente hacia donde se dirigen.

#### **c. Objetivos**

Establecer objetivos claros permitirá al empresario tener puntos de referencia para evaluar el avance del proyecto, el desempeño del negocio y la eficacia de gestión gerencial de la empresa. Las metas u objetivos pueden ser administrativos, financieros o de crecimiento de la organización y deberán ser medibles y alcanzables dentro de un plazo de tiempo establecido como límite.

---

<sup>20</sup> Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, San Salvador, Septiembre 2003.

#### **d. Valores**

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen culturas propias, generadas por los valores que se practican diariamente. El empresario deberá tener muy claros los valores que guiarán las conductas de sus empleados, a fin de estimular el desarrollo de dichos valores dentro de la organización.

#### **e. Áreas claves del éxito**

Las organizaciones deberán poner especial atención en áreas específicas, para desarrollar habilidades que se conviertan en ventajas sobre las empresas competidoras.

El Plan de Negocios deberá detallar, cuáles son las áreas críticas de la empresa y en qué forma contribuirá el control de estas áreas críticas, a alcanzar los objetivos establecidos. A fin de poner especial atención a las áreas de trabajo más importantes, deberá limitarse a un número manejable (dos o tres).

#### **f. Constitución legal de la empresa**

En el Plan de Negocios deberá detallarse la constitución legal de la empresa y los cambios legales que sufrirá la organización con el tiempo. Esta sección deberá contener el nombre del propietario de la empresa, si fuera una empresa de propiedad individual; los nombres de los accionistas y las participaciones en el capital, en el caso de una Sociedad Anónima o la constitución de la Junta Directiva en el caso de una Cooperativa, incluyendo las formas de sucesión de los principales cargos directivos. Deberá detallarse además, bajo las leyes de qué país está constituida la empresa y su pertenencia o afiliación a cámaras industriales o federaciones empresariales.

#### **g. Ubicación física de la empresa**

Es importante detallar la ubicación de la empresa, resaltando algunos puntos de interés que ilustren la conveniencia de su ubicación. Puntos importantes a resaltar en el documento, de acuerdo al giro de cada

empresa, podrían ser los accesos, parqueos disponibles, la cercanía de centros urbanos o comerciales, la cercanía de puestos policiales, la existencia de servicios varios como agua, teléfono, electricidad, entre otros.

#### **h. Productos y servicios a ofrecer**

En esta sección, el empresario deberá describir rápidamente los productos y servicios a ofrecer, para explicar al lector cuál será el negocio de la empresa. Sin embargo, no será necesario entrar en mayores detalles, ya que este tema se amplía en la sección del análisis de comercialización.

## **2. Área Operativa**

#### **a. Organización interna de la empresa**

En este apartado se deberá explicar como estará organizada la empresa, de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo. Presentando, de ser posible, el diagrama de la organización de la empresa, a fin de ilustrar las relaciones existentes entre los puestos de trabajo.

#### **b. Capacitaciones necesarias**

Es importante tener claras las áreas estimadas para capacitar a los empleados antes y después de iniciar el proyecto. En algunos casos, las necesidades de capacitación se vuelven más evidentes después de iniciado el proyecto, sin embargo es importante tener en cuenta cuáles podrían ser las destrezas mínimas que necesitará el personal antes de iniciar las operaciones.

### **c. Detalles de las inversiones necesarias**

Debe detallarse los equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Generalmente, en esta sección se incluyen los gastos por acondicionamiento del local, por instalaciones eléctricas o remodelaciones, etc. En los activos de corto plazo, se incluyen el efectivo de inicio, las inversiones en artículos de computo y comunicaciones, papelería para facturación, mobiliario, etc. En las inversiones de largo plazo, se incluyen compra de maquinaria, construcciones, etc.

### **d. Principales procesos de producción**

En esta etapa, no es necesario describir el proceso mecánico, pero si describir las principales etapas del proceso de fabricación, su duración y los principales insumos que utilizará en el proceso.

## **3. Área de Comercialización**

### **a. Definición de comercialización.**

La comercialización es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales, etc., son elementos básicos de la comercialización, es importante la elaboración de un pronóstico de ventas lo más ajustado a la realidad, con el objeto de evitar la producción de artículos que no han de ser aceptados por el cliente con la consiguiente pérdida económica.<sup>21</sup>

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.<sup>22</sup>

---

21 [www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml)

22 Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Quinta Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2006. Pág. 57

Las actividades de comercialización incluyen la compra y venta de materia prima de la organización de pequeños productores o la compra y venta de productos semiacabados y acabados.<sup>23</sup>

El concepto de comercialización implica que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

La comercialización es también una etapa importante en el proceso de desarrollo de nuevos productos, donde, según Stanton se “planea y lleva a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala”<sup>24</sup>

#### **b. Importancia de la comercialización**

La comercialización representa para toda empresa un sin fin de problemas, la decisión sobre si llevar a cabo o no la comercialización de los productos es una de las más importantes, ya que en este momento la empresa asumirá los mayores costos<sup>25</sup>; pero es también una parte vital del funcionamiento de la misma.

La importancia de la comercialización radica en lo señalado por Baca Urbina: “La comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar; es decir, una buena comercialización es la que coloca al

---

23 [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema\\_cj/glosario.htm#c](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/sistema_cj/glosario.htm#c)

24 Stanton, William y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. McGraw Hill. Año 2004. Pág. 262

25 Kotler, Rhipil. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág 344

producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.”<sup>26</sup>

Todo esto permitirá que el consumidor pueda tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa.

### **c. La mezcla comercial**

Para Kotler la Mezcla Comercial o “Mezcla de Mercadotecnia” es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.<sup>27</sup>

Existen muchas variables en la mezcla comercial, las Cuatro “Pes” (producto, precio, plaza y promoción), son cuatro factores que correspondían a una serie de herramientas de la mezcla, la cual fue popularizada por E. Jerome McCarthy, 1981; es importante que cada variable de la mezcla satisfaga las necesidades de los clientes y contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

El cliente no forma parte de la mezcla comercial, sino que debería ser la meta de todas las acciones comerciales.

La mezcla de mercadotecnia está conformada por:

#### **c.1 Producto**

El producto se define como: “cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.<sup>28</sup>

---

26 Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Quinta Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2006. Pág. 58

27 Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág 98

28 Kotler, Philip. Mercadotecnia, 3ª Edición, Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. México 1993.

Los productos pueden clasificarse en tres grupos, según su durabilidad o tangibilidad.

- Bienes no duraderos. Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos. Como estos bienes se consumen rápido y se compran con frecuencia, la estrategia apropiada es hacerlos accesibles en muchas ubicaciones, cobrar sólo un pequeño margen de ganancia bruta y hacerse mucha publicidad para inducir al consumidor a probarlos y a tener preferencias por ellos.
- Bienes duraderos: Los bienes duraderos son bienes tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos. Los productos duraderos normalmente requieren más ventas personales, servicio, un margen elevado y mayores garantías para el vendedor.
- Servicios: Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Como resultado, requiere normalmente más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.

Los servicios tienen cuatro características que se deben considerar a la hora de diseñar programas de mercadotecnia, éstas son: intangibilidad (los servicios son intangibles), inseparabilidad (un servicio no puede existir sin sus suministradores, ya se trate de personas o máquinas), variabilidad (los servicios son sumamente variables dependen de quién los proporcione, cuándo y dónde) y carácter perecedero (los servicios no se pueden almacenar).

### **c.1.1 El empaque**

Muchos son los objetos creados, cosechados y fabricados por el hombre, que necesitan un empaque para su almacenamiento, transporte y venta. Esa necesidad explica la importancia del empaque en los últimos tiempos y la razón para que los ejecutivos le hayan prestado más atención al papel que desempeña en la estrategia de mercadeo.

Al empaque Philip Kotler le llama La Quinta P de la mezcla de marketing y lo define como todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto. El contenedor o envoltura se conoce como empaque.<sup>29</sup>

El empaque tiene dos beneficios principales: Sirve para proteger el producto y que éste llegue en buenas condiciones al consumidor final y también permite promover el producto, ya que un empaque atractivo “vende”.

- **Diseño del empaque**

Cuando se va a diseñar el empaque es necesario tomar en cuenta la finalidad del producto, si es para el consumo nacional o para la exportación, los medios de transporte que se utilizarán y las condiciones del mismo, por ejemplo, si será o no refrigerado para el caso de productos perecederos. Esto ayudará a escoger un empaque con la resistencia o suavidad necesarios para proteger el producto.

Existen diversos factores que pueden dañar el producto, uno de ellos es la vibración ya que produce golpes o rozamiento contra las paredes del empaque y los productos entre sí; todo producto que sea afectado de esta forma debe empacarse de tal manera que queden lo mas fijo posible dentro del empaque, lo que evitará que cambien de posición y sufran abrasión por contacto con ellos mismos o las paredes del empaque.

Cuando el producto es muy desigual, entonces se recurre a materiales que ayuden a fijarlos o a rellenar los espacios que queden libres. Estos últimos elementos se deben usar cuando las condiciones de las carreteras no sean las más adecuadas.

En cuanto al empaque para frutas, es muy importante que se considere la pérdida por deshidratación. En estos casos se debe envolver cada fruta en un empaque individual o acomodar varias frutas dentro de un empaque que no permita la evaporación.

Otro factor que se olvida es el relativo a la capacidad respiratoria cuando se escogen los empaques para frutas. Hay que recordar que la capacidad respiratoria significa radiación del calor hacia la superficie. Para

---

<sup>29</sup> Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996. Pág 457.

evitar el recalentamiento, se debe disminuir el número de frutos puestos uno encima de los otros. Así se acorta la distancia entre los frutos centrales y las zonas de ventilación de los embalajes.

Los requisitos de los empaques son múltiples y estrictos. Por eso se deben usar empaques adaptados a cada producto y a las condiciones de manejo y transporte.

- **Funciones del Empaque**

El empaque sirve a varios propósitos que son de gran importancia para las empresas: <sup>30</sup>

- **Proteger el producto en su camino al consumidor:** Esta protección se da durante el embarque o envío, el empaque impide el contacto con otros productos que podrían resultar tóxicos para el consumo humano, en el caso de los alimentos, mientras esto se encuentran en bodegas.
- **Proteger el producto después de su compra:** Los bienes empacados son más cómodos, más limpios y menos susceptibles de sufrir mermas por evaporación, derrame y descomposición.
- **Ayudan a lograr aceptación del producto de intermediarios:** El empaque puede satisfacer las necesidades de los intermediarios mayoristas y detallistas en cuanto a ahorro de espacio se refiere, esto lo hace atractivo a los mismos.
- **Ayuda a persuadir al consumidor a comprar el producto:** El empaque es el primer contacto que tiene el comprador. Por eso la imagen que se forma en el primer momento es básica para llegar a una negociación efectiva.

Existen funciones más específicas y muy importantes cuando se empacan productos estas son: contener, retener, separar, aislar, amortiguar, fijar y sellar. Estas funciones se deben tener en cuenta al momento de diseñar un empaque.

---

<sup>30</sup> Stanton, William J. y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill, Año 2004. Pág. 317.

- **Clasificación de los empaques**

Los empaques se clasifican en tres grupos, estos son:<sup>31</sup>

- **Empaque o envase primario:** Es todo aquel que contiene al producto en su presentación individual o básica dispuesto para la venta de primera mano. A este grupo pertenecen las bolsas plásticas, botellas, sistema tetra-brick, enlatados y frascos entre otros.
- **Empaque secundario:** Es un complemento externo que agrupa varias muestras de empaques primarios, su función es resguardarlo en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento e inventario. Dentro del segundo nivel se encuentran las cajas de cartón, guacales (crates), canastas, bandejas y cajas agujereadas (lugs), entre otros. Éstas deben contener ordenadamente las unidades, el recipiente debe ajustarse al producto aprovechando sus dimensiones al máximo.
- **Empaque terciario de embalaje o transporte:** El embalaje se utiliza con el fin de integrar cantidades uniformes del producto, ya dispuesto bajo las normas del empaque secundario. Los materiales se seleccionan de acuerdo a las disposiciones del producto; sin omitir costos, especificaciones del comprador, estándares internacionales, resistencia, fletes y entorno ambiental. Entre los empaques más utilizados se encuentran las tolvas, guacales alambrados o clavados, tarimas, canastas y contenedores, entre otros.

## c.2 Precio

El precio puede definirse como: “la cantidad que pagamos por una mercancía o servicio”.<sup>32</sup>

Sin embargo, el significado real del término precio no es tan simple. Existen varias razones: en primer lugar un comprador y el vendedor tienen puntos de vista bastante distintos respecto al significado del precio. Segundo, a causa de la proliferación de productos y servicios, la dispersión geográfica de consumidores, la segmentación de la mayor parte de los mercados. Un tercer factor que complica el

---

<sup>31</sup> [www.gestiopolis.com/canales6/mkt/clases-de-empaque-y-su-omercializacion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/clases-de-empaque-y-su-omercializacion.htm)

<sup>32</sup> Bell, M. L. Mercadotecnia concepto y estrategias, 3ª Edición, México: Editorial continental, 1987.

significado de precio es el relativo al conflicto que puede surgir dentro de una empresa, dentro de su sistema de canal o entre una compañía y su ambiente en relación a la fijación de precios.

### **c.3 Canales de Distribución (Plaza)**

Una definición es: “la distribución está compuesta por todas las actividades relacionadas con llevar la cantidad adecuada de un producto al lugar apropiado en el momento oportuno”.<sup>33</sup>

Las actividades de que consta la distribución física son las siguientes:

- Ubicación de inventario y almacenamiento
- Manejo de materiales
- Control de inventario
- Procesamiento de pedidos
- Transporte

Cualquier decisión referente a algunas de las actividades interiores repercute en el resto de ellas. La ubicación de un almacén influye en la selección de los métodos de transporte y de las compañías transportistas; a su vez la elección del transportista influye en el tamaño óptimo de los embarques.

### **c.4 Promoción**

La promoción es un elemento fundamental en el plan de marketing pues se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, sean éstos intermediarios o consumidores finales. Según el producto o el servicio de que se trate, y la forma en que éste será comercializado, pueden requerirse diferentes tipos de acciones promocionales, las cuales pueden cambiar incluso en los diferentes niveles del sistema de distribución seleccionado, a medida que el producto o el servicio se desplace desde el fabricante o el productor hasta el consumidor final.

---

<sup>33</sup> Stanton, William. Fundamentos de Marketing. Mc Graw-Hill, 11ª Edición, México, 1999.

La actividad promocional que se desarrolle, constituye el soporte sobre el cual se llevan a cabo las operaciones de venta en el mercado considerado. Todo programa promocional se desarrolla a partir de las informaciones básicas referentes al producto, los mercados en los cuales será comercializado, y la situación particular bajo los cuales se desarrollarán las acciones.

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:<sup>34</sup>

- **La publicidad** es un sistema de comunicación masiva que tiene por objeto informar, persuadir y conseguir un comportamiento determinado de las personas que reciben esta información.<sup>35</sup>
- **La promoción de ventas** es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores.
- **Relaciones públicas** consiste en crear de buenas relaciones con los diversos públicos de la organización, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- **Ventas personales** es la presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

#### d. Etapas de la comercialización agrícola

La comercialización comprende las siguientes etapas las cuales son fundamentales para su éxito.

- **Recolección**

Involucra aspectos como el punto óptimo de cosecha, formas de cosecha, horas para su realización, higiene y manipulación de los productos. La calidad del producto depende en gran medida de la manera en que ha sido recolectado.

---

<sup>34</sup> Universidad Católica del Norte. Elementos del Marketing. Santiago, Chile. Año 1998.

<sup>35</sup> <http://dewey.uab.es/pmarques/glosario.htm>

- Clasificación

Esta labor implica la separación del producto, según su calidad para el mercado y obtención de precios diferenciados. Se clasifica según el tamaño, peso, color, grado de madurez, presencia o ausencia de daños (por plagas, enfermedades y quemaduras de sol).

- Higiene y Limpieza de los productos cosechados

Consiste en dar un primer tratamiento para una mejor presentación y calidad de los productos e involucra actividades como lavado, desinfectado y secado.

- Empacado

Es la forma como el producto se pone a disposición de los consumidores (bandeja, bolsa plástica, etc.).

- Transacción primaria

Se refiere a las primeras transacciones que se hacen a un producto con el fin de darle valor agregado y acceder mejor a los mercados. La transformación primaria depende de que cada producto suele ser comercializado en los diferentes tipos de mercado. La transformación primaria puede involucrar las siguientes actividades, dependiendo del tipo de producto: lavado, cortado o picado, empacado, destace, y productos derivados.

- Transporte

Es la operación de traslado de los productos de la zona de producción a los mercados. Es conveniente que los pequeños agricultores coordinen acciones para enfrentar este aspecto de la cadena agroalimentaria en forma organizada, de tal manera de compartir y reducir costos para lograr un acceso más eficiente a los mercados.

- Distribución y venta

Se establece en base a la información obtenida mediante sondeos y contactos realizados previamente en los mercados o en base al conocimiento y la experiencia que los productores tienen en la materia.

## **4. Área Financiera**

### **a. El presupuesto**

#### **a.1 Conceptos Generales.**

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Pero para Welsch Glaenn, autor citado por Jorge Burbano Ruiz, en su libro "Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos" lo define de la siguiente manera:

"Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directas de planificación, dirección y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de: objetivos empresariales generales a largo plazo, especificación de metas, desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo, un plan de utilidades a corto plazo, un sistema de informes periódicos de resultados, procedimientos de seguimiento."

#### **a.2 Objetivos.**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

Los objetivos primordiales de los presupuestos son:

- 1 Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- 2 Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- 3 Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

### **a.3 Importancia.**

Debido a todos los factores externos no controlables por las organizaciones, se da el predominio de la incertidumbre en las mismas, por tal razón les es necesario planear cada una de las actividades que llevaran a cabo para el logro de sus objetivos, esto requiere realizar predicciones acerca de cómo influirán estos factores no controlables sobre los resultados del negocio.

En este sentido, la importancia del presupuesto radica en que este “surge como una herramienta de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos (como la inflación o devaluación), en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa” <sup>36</sup> permitiendo así minimizar la incertidumbre que el ambiente externo ocasiona.

### **b. Proyecciones de ventas.**

A partir de la proyección de ventas se tiene la información necesaria para saber con que recursos económicos contará la empresa para cubrir todos los gastos de operación.

La predicción del volumen de ventas es una de las etapas más angustiosas de un negocio. Si la empresa está en marcha resultará más fácil, debido a la experiencia e información, establecer el nivel de ventas a que se desea llegar en los próximos años. Para una empresa nueva las cosas son un poco más difíciles, pero no imposibles.

### **c. Proyecciones financieras y de inversión.**

Las proyecciones financieras y de inversión son importantes porque permiten demostrar la capacidad de la empresa para:

---

<sup>36</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos. Enfoque de Gestión, planeación y control de recursos. Tercera Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 2005. Pág. 12.

1. Generar los fondos necesarios para atender todas las erogaciones que se originen (operativas y financieras)
2. Obtener una rentabilidad atractiva, sus socios e inversionistas, manteniendo una saludable situación económica financiera.

#### **d. Estados financieros**

A través de las proyecciones financieras, se pueden presentar en términos monetarios los resultados futuros de las decisiones. Las proyecciones financieras que se deben incluir en el Plan de Negocios son:

##### **d.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.**

Muestra que tan rentable es la empresa y cuanto dinero hará después de haber cubierto todos los gastos. Este estado informa sobre los resultados económicos no sobre la situación financiera.

##### **d.2 Proyección de flujo de caja.**

Muestra si la empresa está generando los ingresos suficientes para pagar todas las erogaciones, cuanto dinero disponible tiene. Es importante para aquellas empresas que necesitan saber cuanto dinero tienen disponible en cada momento.

##### **d.3 Balance proyectado.**

Muestra cuál será el valor total de la empresa y la composición de su patrimonio. Es el resultado de evaluar todos los bienes de la empresa (activos) deduciéndoles las obligaciones que tiene pendiente de cancelación (pasivo). El valor remanente se denomina patrimonio.

## **e. Análisis de la inversión.**

### **e.1 Valor Actual Neto. (V.A.N.)**

Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

### **e.2 Tasa Interna De Rentabilidad (T.I.R.)**

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor. La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto.

## **CONSIDERACIONES FINALES DEL CAPÍTULO**

Debido al interés que existe en muchos horticultores de ampliar su mercado, se hizo necesaria la exposición de los instrumentos que pueden guiar sus pasos hacia una colocación exitosa de sus productos.

Una comercialización eficiente debe enfocarse en la maximización de los beneficios tanto del productor como del consumidor, lo cual contribuirá a mejorar la economía familiar y local, a través de un desarrollo

del mercado de cultivos, que son un elemento crítico para la viabilidad de los sistemas constituidos por pequeños agricultores.

A lo largo del Capítulo I se establecieron las bases teóricas que contribuirán al desarrollo de la investigación. Es importante ahora, seguir una metodología de investigación que permita llevar a cabo el diagnóstico de la Asociación de Regantes Dos Ríos, que incluya los objetivos, métodos y técnicas que posibiliten la recolección de datos, que brinden objetividad de la información para poder determinar las condiciones internas y externas de la Asociación, a fin de presentar conclusiones y recomendaciones efectivas para el logro de los objetivos de la misma.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS CULTIVADAS POR LA ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **1. Objetivo General**

Realizar un estudio de la situación actual de la comercialización de hortalizas en el Municipio de San Salvador para la elaboración de una propuesta de mejora de las operaciones de la Asociación de Regantes Dos Ríos del Cantón El Guaje II, y que contribuya al establecimiento de proyecciones financieras de la misma.

##### **2. Objetivos Específicos**

- Establecer los métodos adecuados para recabar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual de la comercialización de hortalizas en el Municipio de San Salvador.

- Conocer el grado de aceptación de los mercados metas de hortalizas para la Asociación de Regantes Dos Ríos en el Municipio de San Salvador.
- Analizar la información recabada de las fuentes identificadas que permita elaborar el diagnóstico de la situación actual de la comercialización de hortalizas en el Municipio de San Salvador
- Identificar los factores que influyen en la comercialización de hortalizas en el Municipio de San Salvador, que sirvan de base para el diseño del Plan de Negocios de la Asociación de Regantes Dos Ríos del Cantón El Guaje II, para la comercialización de hortalizas.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Importancia de la Investigación**

La importancia de esta investigación radica en el beneficio que obtendrán los horticultores miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos en cuanto a un posible incremento de la demanda de sus productos, esto se dará gracias a la detección de nuevos mercados y al mejoramiento en sus procesos de distribución, favoreciendo a la vez el aumento de sus ingresos y mejora de su nivel de vida.

El diseño de un Plan de Negocios constituye un instrumento de trabajo que ofrecerá a los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos una guía a seguir para el mejoramiento de sus operaciones, la cual se verá reflejada en una adecuada estructuración de la organización, un posible incremento en la demanda de sus productos y la identificación de mercados potenciales, así como los canales de distribución apropiados para hacer llegar el producto al consumidor final.

La Asociación de Regantes Dos Ríos se encuentra en crecimiento y hasta la fecha no cuentan con una herramienta que guíe sus operaciones; un Plan de Negocios es un concepto innovador que cuenta con los requisitos que el entorno exige a dicha Asociación para el éxito de la misma, ya que involucra todas las áreas de una organización.

Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de la Junta Directiva de la Asociación de Regantes Dos Ríos y los encargados del Centro de Desarrollo Económico y Social de Santo Tomás, los cuales facilitaron la información requerida sobre la situación actual de los horticultores; además del apoyo del Centro de Emprendedores de Agronegocios (CEMPREAGRO), una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería ubicada en la Universidad de El Salvador y docentes de la Universidad de El Salvador con el conocimiento y experiencia requeridos para el desarrollo del tema. Se contó con la información bibliográfica suficiente para sustentar los resultados de la investigación.

## **2. Formulación del Problema**

La Asociación de Regantes Dos Ríos es fundada en el año 2004 como una solución que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás brinda ante la problemática de la disminución del afluente de los ríos utilizados para el riego de los cultivos; la Asociación esta conformada por un total de cuarenta y cinco personas, de los cuales diecinueve son mujeres jefas de familia, todos estos dedicados a la producción y comercialización de hortalizas; entre sus principales productos se encuentran el maíz, frijol, pepino, ejote, güisquil, rábano, hierba buena, perejil, espinaca, berro, mora, chipilín, cilantro, naranja, musáceas (plátano y guineo), y café; cultivados según su estación en un total de 112,500 m<sup>2</sup> (16 Manzanas aproximadamente).

Con el paso del tiempo y gracias a la colaboración de la Alcaldía de Santo Tomás, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) y el Centro de Desarrollo Económico y Social de Santo Tomás (CDES), han obtenido la asistencia técnica necesaria para el control de plagas y mejora de sus cultivos. En la actualidad los únicos clientes de la Asociación se encuentran en el Mercado Central de San Salvador, por tal razón se ven en la necesidad de expandirse a otros mercados municipales y supermercados, lograr una adecuada organización que les permita aumentar sus utilidades y obtener el reconocimiento deseado de sus productos; por tal motivo se expone el siguiente problema:

¿En qué medida el diseño de un Plan de Negocios para la Asociación de Regantes Dos Ríos del Cantón El Guaje II, municipio de Santo Tomás servirá de guía para la comercialización de hortalizas en el municipio de San Salvador?

## C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Métodos de Investigación

Según Elí de Gortari “el método es el instrumento de la actividad científica que nos sirve para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad, el método es entonces el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir la forma de existencia de los procesos”.<sup>37</sup>

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, ya que es un estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de la realidad objetiva. Sistemático y controlado implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no deja los hechos a la casualidad. Empírico significa que se basa en fenómenos observables de la realidad y crítico quiere decir que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan preferencias personales y juicios de valor.

Para la presente investigación se utilizaron los métodos generales y específicos de la investigación científica.

Los métodos generales para llegar al conocimiento son:

**Análisis:** Operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo.

**Síntesis:** Es la operación inversa y complementaria del análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso nos conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

**Inducción:** Es el proceso de ir de lo particular a lo general. En el proceso de investigación científica, significa pasar de los resultados obtenidos mediante observaciones a planteamientos de hipótesis, leyes y teorías.

---

<sup>37</sup> Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis. Imprenta Universitaria, Quinta Edición, San Salvador, 2006.

Deducción: Proviene de “Deductivo” que significa descender. Método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

También se utilizaron herramientas para realizar la investigación, las cuales fueron: La observación directa, la investigación bibliográfica, la entrevista y la encuesta.

## **2. Tipo de Investigación**

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables en estudio, es decir que solamente se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural.

Se aplicó para la investigación el diseño transversal de tipo correlacional-causal, este tipo de diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, y la obtención de datos se realizó una sola vez en cada unidad de análisis en un tiempo único.

## **3. Fuentes de Información**

No se puede investigar un fenómeno si no contamos con la información que nos permita hacer comparaciones y las relaciones de variables que procesadas y analizadas nos proporcionen datos específicos que nos ayuden a la toma de decisiones.

### **a. Fuentes primarias:**

Las fuentes primarias son todas aquellas de las que se obtiene información de primera mano provenientes de personas conocedoras, organizaciones, acontecimientos o del lugar de los hechos, a través de la utilización de herramientas como la entrevista, encuesta u observación que facilita la obtención de la misma.

Para la investigación las fuentes primarias fueron los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos, vendedores de hortalizas ubicados en el Mercado Central y Mercado La Tiendona, Gerentes de las 28

sucursales de Super Selectos y la representante de Hortifruti que es el centro de acopio de Wal Mart siendo éste el distribuidor de hortalizas para la cadena de tiendas Hiper Paiz, Despensa de Don Juan y Despensas Familiares.

#### **b. Fuentes secundarias:**

La constituye la información ya existente, es decir la que ya ha sido recopilada y se encuentra disponible para el investigador. Para este caso se han utilizado: libros, revistas, tesis, investigaciones realizadas sobre el tema y documentos relacionados con la investigación.

### **4. Determinación del Universo**

Para el desarrollo de esta investigación nuestro universo esta constituido por:

- a) Miembros de la Asociación: Para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico de la Asociación se realizó una entrevista a los 17 miembros que conforman el régimen administrativo.
- b) Supermercados, compuesto por: Wal Mart (Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, Despensas Familiares) y Grupo Callejas (Super Selectos).
- c) Mercados municipales: Está conformado por los comerciantes de hortalizas de los 2 principales mercados del municipio de San Salvador (mercado La Tiendona y Mercado Central)

### **5. Prueba Piloto**

La prueba piloto consistió en 20 encuestas realizadas a los vendedores de hortalizas de los Mercados Central y La Tiendona, seleccionados aleatoriamente bajo la condicionante de poseer entre sus productos, dos o mas de las hortalizas vendidas por la Asociación. Para determinar la probabilidad de éxito de la investigación se tomó como base la pregunta N° 6: ¿Considera usted que el nivel de ventas de hortalizas es alto?

Del total de encuestados el 95% de ellos contestó afirmativamente a la pregunta, obteniendo así los valores de Éxito (P) y Fracaso (Q), los cuales se utilizaron para el cálculo de la muestra, dando como resultado para P=95% y Q=5%, con lo que se concluyó que el nivel de ventas de hortalizas en los mercados municipales es alto.

## 6. Determinación de la Muestra

Para realizar la investigación, se utilizaron tres clases de universos conformados por la Asociación de Regantes Dos Ríos, mercados municipales y supermercados del municipio de San Salvador. A continuación se detallan los tres universos y sus respectivas muestras.

### a. La Asociación

Para realizar el diagnóstico se hace necesario obtener información referente a la Asociación, por tanto se pretendía censar a los 17 miembros titulares que conforman el Régimen Administrativo, ya que son los más familiarizados con las actividades que ésta desarrolla; pero debido a sus actividades agrícolas, se dificultó encuestarlos a todos, contándose con una participación significativa de estos los cuales se detallan a continuación:

UNIDAD DE ANÁLISIS	CANTIDAD
Junta Directiva	5
Comité de Vigilancia	2
Comité de Riego	2
Comité de Producción y comercialización	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Fuente: Información proporcionada por la Asociación de Regantes Dos Ríos

### b. Supermercados

El universo de los supermercados está conformado por:

- **Wal-Mart.** (Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, Despensas Familiares), en este caso se realizó una entrevista a la representante de Horti-Fruti, que es el Centro de Acopio de Wal-Mart, siendo éste el distribuidor de hortalizas para la cadena de tiendas.
- **Grupo Callejas.** Se realizó un censo por medio de encuestas dirigidas a los gerentes de las 28 sucursales de Super Selectos en el municipio de San Salvador, pero por motivos fuera de nuestro alcance, solamente se logró obtener información de 22 de ellos.

UNIDAD DE ANALISIS	CANTIDAD
Horti-fruti	1
Grupo Callejas (Super Selectos).	22
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fuente: Información proporcionada por personal de CAMAGRO

### c. Mercados Municipales

El universo de los mercados municipales está conformado por los comerciantes de hortalizas de los 2 principales mercados del municipio de San Salvador (mercado La Tiendona y mercado Central del municipio de San Salvador), ya que en éstos se encuentran concentrados la mayor parte de comerciantes de hortalizas.

UNIDAD DE ANALISIS	CANTIDAD
Mercado La Tiendona	499
Mercado Central	791
<b>TOTAL</b>	<b>1290</b>

Fuente: Gerentes de Mercados

El cuadro anterior muestra la población total de comerciantes de frutas y verduras, de los cuales se calculó una muestra, que dio como resultado encuestar a 69 puestos distribuidos así: 42 del mercado Central y 27 del mercado La Tiendona.

Para el cálculo de esta muestra, se utilizó la siguiente ecuación estadística:

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

Donde n es al tamaño de la muestra, N el Universo, E el Error, Q la probabilidad de Rechazo, P la probabilidad de éxito y Z valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%

Sustituyendo en la fórmula, tenemos:

$$N = 1290 \quad P = 95\%$$

$$E = 5\% \quad Z = 1.96$$

$$Q = 5\%$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.95)(0.05) 1290}{0.05^2(1290-1)+1.96^2(0.95*0.05)}$$

$$n = \mathbf{69 \text{ Puestos a encuestar.}}$$

Para el levantamiento de datos se tomó como criterio elegir aquellos comerciantes que venden 2 ó más de los productos cultivados por la Asociación de Regantes Dos Ríos, esto trajo consigo el conocimiento de que no existía tal cantidad de comerciantes que cumplieran con éste criterio en ambos mercados, por lo que se realizó un censo a los comerciantes que cumplieron con tal requisito, distribuido de la siguiente manera:

<b>Mercados</b>	<b>Nº de encuestas</b>
Mercado Central	30
Mercado La Tiendona	26
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

## 7. Análisis de Resultados

### a. Análisis de la información obtenida en el Mercado Central y La Tiendona del Municipio de San Salvador.

1. Los resultados obtenidos en las encuestas demuestran que los comerciantes de hortalizas de los mercados municipales Central y La Tiendona se dedican solamente a la compra y venta (más no al cultivo de hortalizas), por lo que se puede observar un mercado meta favorable para los productores de hortalizas que comercialicen sus productos directamente con el consumidor final. (Ver Anexo A. Pregunta 1)
2. Según la información obtenida en la investigación, los principales proveedores de hortalizas para los comerciantes del mercado Central y La Tiendona son productores de Guatemala, el volcán de San Salvador (Boquerón) y los Planes de Renderos. Lo que indica que son los principales competidores para los demás productores nacionales. (Ver Anexo A. Pregunta 2).
3. La investigación realizada demostró que los factores que determinan la compra de hortalizas en los mercados Central y La Tiendona son la calidad y el precio de las mismas ya que la mayoría de encuestados manifestó que buscan hortalizas frescas, de buen aspecto y que mantengan un precio cómodo. Esto permite conocer algunos de los elementos a los que hay que dar mayor importancia al momento de realizar las estrategias de Marketing. (Ver Anexo A. Pregunta 3 y 12).
4. Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de comerciantes de hortalizas manejan precios similares, para el caso del Pepino y el Güisquil el precio de venta que predomina en ambos mercados es de \$0.15 la unidad, con respecto al Chipilin, Rábano y Berro el precio que se maneja es de \$0.25 cada manojo y la Hierba Buena se mantiene a \$1.00 el manojo. Estos precios varían según la época, demanda y calidad del producto. (Ver Anexo A. Pregunta 4).
5. La información recabada también reflejó que en un porcentaje menor existe cierta variación con respecto a los precios de venta de algunas hortalizas, tal es el caso del Cilantro, Perejil, Espinaca y Mora cuyos precios unitarios tienden a ser mas elevados en el mercado La Tiendona. Los

precios que predominan en el Mercado Central son de \$0.25 el manajo para el caso de la Espinaca y la Mora, y \$0.50 en el caso del Cilantro y Perejil. (Ver Anexo A. Pregunta 4).

6. De acuerdo a la investigación realizada se identificaron los principales precios de compra al mayoreo de los comerciantes de hortalizas. Los precios del Pepino y Güisquil son de \$10.00 el ciento, en el caso de la Mora, Chipilin y Espinaca se manejan precios de \$3.00 y \$4.00 la docena de manojos, \$6.00 en el caso del Berro, Perejil y Cilantro, y \$10.00 el saco de Ejote (20 Lbs). Los precios más elevados por docena es el de la Hierba Buena ya que su precio oscila entre \$10.00 y \$12.00. (Ver Anexo A. Pregunta 4).
7. En la actualidad los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos cuentan con una gran variedad de productos pero de acuerdo a la investigación de campo las hortalizas más demandadas por el Mercados Central y La Tiendona son el Pepino, Güisquil, Rábano, Mora, Espinaca y Chipilín. Lo que indica cuales son las hortalizas que representan un volumen de compra favorable y que podrían ser prioritarias para el productor de las mismas. (Ver Anexo A. Pregunta 5).
8. Según los resultados de la investigación el incremento en la demanda de hortalizas durante el año está determinada por los periodos vacacionales o festivos que se celebran en el municipio de San Salvador ya que los comerciantes encuestados consideran que las compras de hortalizas aumentan en el mes de Diciembre y Noviembre otro porcentaje manifestó que es en el mes de Abril que los volúmenes de venta son mayores. Esto permite identificar en que épocas el consumo de hortalizas incrementa y poder así planear y prever la producción que potencialmente será requerida. (Ver Anexo A. Pregunta 9).
9. También los comerciantes expresaron que los fines de semana son los días en los que se incrementan las ventas de hortalizas, sobre todo el Viernes, Sábado y Domingo, por otra parte la mayoría de los encuestados manifestó que sus ventas aumentan entre las 4:00 y 6:00 a.m., ya que es la hora en donde los clientes mayoristas buscan las hortalizas. (Ver Anexo A. Pregunta 10 y 11).

**b. Análisis de la información obtenida en los Super Mercados del Municipio de San Salvador.**

1. En la actualidad los miembros de la asociación de Regantes Dos Ríos cuentan con una gran variedad de productos pero de acuerdo a la investigación de campo las hortalizas más demandadas por los Super Selectos del municipio de San Salvador son Pepino, Güisquil, Ejote, Rábano, Cilantro y Espinaca. (Ver Anexo B. Pregunta 2).
2. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas la mayoría de Super Selectos realizan sus pedidos a diario, esto indica que los proveedores de hortalizas deben tener la capacidad de abastecer al supermercado diariamente o al menos cada 3 días. (Ver Anexo B. Pregunta 1).
3. Las sucursales de Super Selectos con mayor demanda de hortalizas son Miralvalle I, Motocross, Gigante, Masferrer y Metrocentro, esto indica que sus compras de hortalizas son elevadas, por lo tanto representan un mercado meta favorable para los productores de hortalizas. (Ver Anexo B. Pregunta 2).
4. Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de Super Selectos manejan precios similares, para el caso del Pepino y el Güisquil el precio de compra que predomina es de \$0.25 la unidad, con respecto al Chipilin, Rábano, Hierba Buena, Berro y Mora el precio que se maneja en la mayoría de ellos es de \$0.40 cada manojo. El precio de compra en el caso del "Perejil" y la "Espinaca" es de \$0.45 el manojo, y con respecto al Ejote es de \$0.80 el manojo. Estos precios varían según el proveedor, la época, cantidad demandada y calidad del producto. (Ver Anexo B. Pregunta 2).
5. Los resultados muestran que más del 60% de los Super Selectos compran hortalizas importadas principalmente de Guatemala y otra gran parte la compran a proveedores nacionales, donde la frescura, el tamaño, y la variedad de las hortalizas son factores determinantes para poder ingresar a ésta cadena de supermercados. (Ver Anexo B. Pregunta 3 y 4).
6. La mayoría de Super Selectos, es decir más del 85%, manifestó realizar el contacto para la compra de hortalizas con los mayoristas ya que son los principales abastecedores de hortalizas y

en un porcentaje menor con los productores directamente; por otra parte la mayoría de encuestados coincidió que la promoción de ventas ofrecidas por los proveedores consiste en descuentos por volúmenes de compra y muestras gratuitas. (Ver Anexo B. Pregunta 7).

7. Más del 90% de los Super Selectos encuestados realizan la compra de hortaliza al crédito, la mitad de ellos manifestó tener de 8 a 15 días plazo para pagar la mercadería y otro porcentaje menor, es decir el 45% tiene plazos de 30 días, siendo esto un beneficio para los productores ya que recuperan su dinero en poco tiempo. (Ver Anexo B. Pregunta 8 y 9).
8. Los Super Selectos mantienen sus niveles de compra independientemente del nivel de precios que se maneje en el mercado, ya que más de la mitad de los encuestados manifestó que a pesar del incremento en los precios de las hortalizas siguen comprando al mismo proveedor, mientras que un porcentaje menor realiza cotizaciones con proveedores de otras sucursales. (Ver Anexo B. Pregunta 10).
9. Todos los Super Selectos encuestados manifestaron estar en la disposición de comprar hortalizas a nuevos proveedores nacionales siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos por el supermercado respecto a tamaño, calidad y cantidad demandada. (Ver Anexo B. Pregunta 11).
10. Más del 90% de los supermercados encuestados considera que la calidad de las hortalizas es el factor más importante al momento de realizar una compra, seguido del precio, la presentación y el tamaño del producto. Esto permite conocer algunos de los elementos a los que hay que dar mayor importancia al momento de realizar las estrategias de Marketing. (Ver Anexo B. Pregunta 12).
11. Del total de encuestados más del 60% expresó que el consumo de hortalizas en los últimos años ha ido incrementando, esto indica que la demanda de hortalizas va en aumento año con año, lo que es favorable para los productores ya que representa un mercado meta en crecimiento. (Ver Anexo B. Pregunta 13).

12. El incremento en la demanda de hortalizas durante el año está determinada por los periodos vacacionales o festivos que se celebran en el municipio de San Salvador ya que todos los Super Selectos encuestados consideran que las compras de hortalizas aumentan en el mes de Diciembre y un porcentaje menor manifestó que son los meses de Agosto y Abril en que los volúmenes de compra son mayores. (Ver Anexo B. Pregunta 14).
13. Más del 90% de la población encuestada considera que es importante el uso de empaque en las hortalizas, la mayoría de Super Selectos es decir el 82% prefiere las bandejas, otro porcentaje menor considera que la bolsa o película es un empaque adecuado para conservar, proteger y mejorar la presentación de las hortalizas. (Ver Anexo B. Pregunta 16).
14. El 95% de los Super Selectos encuestados considera que el uso de un logo o etiqueta es determinante al momento de comprar las hortalizas ya que permite identificar la procedencia, propiedades, higiene y calidad de las mismas. (Ver Anexo B. Pregunta 17).

### c. Análisis Comparativo Entre Supermercados y Mercados Municipales de San Salvador

A continuación se muestra un análisis comparativo de la información obtenida de supermercados y mercados municipales en términos de ventas, precios, volúmenes y factores que influyen en la compra de hortalizas, lo cual permitirá tener un panorama más claro del comportamiento del comercio de hortalizas tanto en el mercado formal como en el informal. <sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Forman parte del **Mercado Formal** los comerciantes de hortalizas que por sus características poseen una contabilidad formal y exigencias fitosanitarias indispensables para la negociación (Super mercados); y en el **Mercado Informal** se encuentran aquellos comerciantes que no poseen exigencias contables y de salubridad para la comercialización de hortalizas (mercados municipales).

**TABLA No. 1. Opinión sobre el nivel de venta de hortalizas en el mercado formal e informal.**

<b>NIVEL DE VENTAS DE HORTALIZAS</b>			
<b>UNIDADES DE ESTUDIO</b>	<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SUPERMERCADOS	Han incrementado	14	64%
	Se mantienen	3	14%
	Han disminuido	5	23%
MERCADO CENTRAL	Han incrementado	23	77%
	Se mantienen	0	0%
	Han disminuido	7	23%
MERCADO LA TIENDONA	Han incrementado	20	77%
	Se mantienen	0	0%
	Han disminuido	6	23%

**TABLA No. 2. Precios promedios de hortalizas en el mercado formal e informal.**

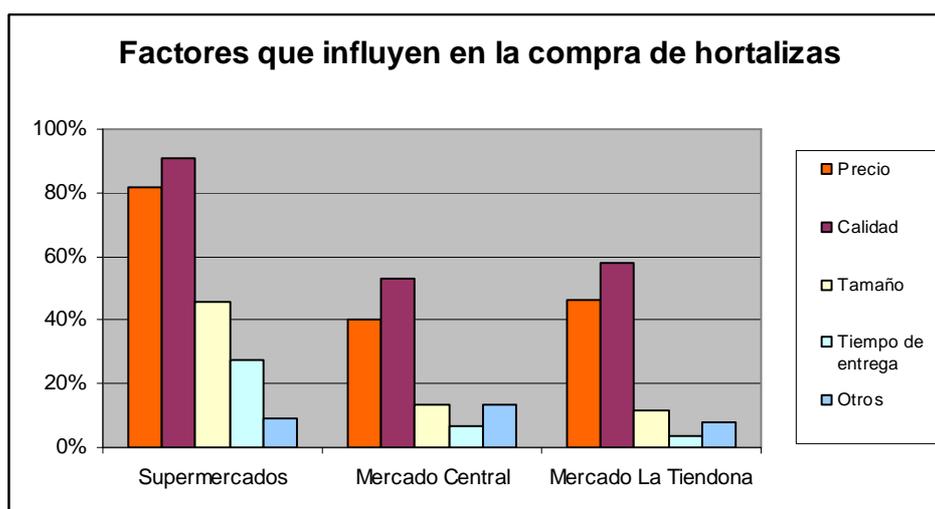
<b>Productos</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Supermercado</b>	<b>Mercado Central</b>	<b>Mercado La Tiendona</b>
Pepino	Sacos	\$25.00	\$15.00	\$15.00
Ejote	Libra	\$1.00	\$1.00	\$1.00
Güisquil	Sacos	\$25.00	\$15.00	\$15.00
Chipilin	Docenas de Manojos	\$4.80	\$3.00	\$3.00
Cilantro	Docenas de Manojos	\$8.40	\$6.00	\$12.00
Rábano	Docenas de Manojos	\$4.80	\$3.00	\$3.00
Hierba buena	Docenas de Manojos	\$4.80	\$12.00	\$12.00
Perejil	Docenas de Manojos	\$5.40	\$6.00	\$6.00
Espinaca	Docenas de Manojos	\$5.40	\$3.00	\$4.20
Berro	Docenas de Manojos	\$3.60	\$3.00	\$3.00
Mora	Docenas de Manojos	\$4.80	\$3.00	\$6.00

**TABLA No. 3. Volúmenes promedio de compra de hortalizas del mercado formal e informal.**

Productos	Unidad de Medida	Supermercados	Mercado Central	Mercado La Tiendona
Pepino	Unidades	127	162	145
Ejote	Libras	37	9	13
Güisquil	Unidades	101	190	204
Chipilin	Manojos	10	14	21
Cilantro	Manojos	28	10	17
Rábano	Manojos	34	28	36
Hierba buena	Manojos	14	5	18
Perejil	Manojos	13	6	12
Espinaca	Manojos	23	15	21
Berro	Manojos	12	9	14
Mora	Manojos	10	15	21

**TABLA No. 4. Factores que influyen en la compra de hortalizas en el mercado formal e informal.**

OPCIÓN	Supermercados		Mercado Central		Mercado La Tiendona	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Precio	18	82%	12	40%	12	46%
Calidad	20	91%	16	53%	15	58%
Tamaño	10	45%	4	13%	3	12%
Tiempo de entrega	6	27%	2	7%	1	4%
Otros	2	9%	4	13%	2	8%



**d. Entrevista realizada a Representantes de Hortifruti (Centro de Acopio de Wal Mart).**

1. ¿Cuál es el procedimiento a realizar para poder ser parte de los proveedores de hortalizas de Wal Mart?

Se inicia con una propuesta por parte de los productores al departamento de compra para informar cuales son los productos que poseen, cual es la calidad y el precio de cada producto y poder conocer el entorno de producción; en base a esa evaluación se realizan visitas de seguimiento para evaluar el potencial del proveedor.

2. ¿Qué condiciones deben cumplir las hortalizas?

Disponibilidad de producto, cumplimiento de las especificaciones de calidad, BPA (Buenas Practicas Agrícolas), precios competitivos.

3. ¿Qué requisitos debemos cumplir como Asociación para poder ser proveedor de hortalizas de Wal Mart?

Llenar el formulario correspondiente y cumplir con los requisitos legales necesarios para cualquier empresa.

4. ¿Cuál es la filosofía de Wal Mart respecto a los productores nacionales?

Apoyar al productor nacional y ayudarlo a tecnificarse y a mejorar la calidad de sus cultivos.

5. ¿Cómo se establecerán los precios de los productos, plazos y condiciones de pago?

Se establecen en base a la oferta y demanda del mercado; los plazos y condiciones de pago son negociados con el productor.

6. Frecuencia y cantidades de pedidos (nuestros productos son: pepino, güisquil, ejote, chipilín, cilantro, berro, mora, espinaca, rábano, hierba buena y perejil)

Se realizará de acuerdo a la demanda de las tiendas.

7. ¿Qué ventajas obtendremos como Asociación al ser un proveedor de hortalizas de Wal Mart?
  - Entrega centralizada
  - Rapidez en pago
  - Compra asegurada en el año
  - Asesoría para problemas en el cultivo
  - Oportunidades de expansión hacia otros mercados

**Nota:** La entrevista realizada a los representantes de Hortifruti constaba de una mayor cantidad de preguntas que, por razones de políticas de la empresa, no fueron contestadas.

## **D. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

### **1. Filosofía empresarial**

#### **a. Objetivos**

La Asociación de Regantes Dos Ríos persigue los siguientes objetivos:<sup>39</sup>

- a) 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.

---

<sup>39</sup> Asociación de Regantes Dos Ríos. Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, Cantón El Guaje II Jurisdicción de Santo Tomas, Departamento de San Salvador. Año 2004.

- b) Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigara los mercados más adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante acuerdo tomado por la Asamblea General.
- c) Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la administración y aprovechamiento óptimos de los recursos hídricos que se le hayan permitido usar.
- d) Amparar a los miembros de la Asociación, cuando les sean vulnerados los derechos que les corresponden como tales.
- e) Elaborar y mantener actualizado un padrón estadístico de áreas de riego y cultivos de la Asociación.
- f) Vigilar, proteger y dar mantenimiento a la infraestructura del sistema de riego y equipo de riego.
- g) Contraer compromisos financieros y comerciales tanto nacionales como internacionales a fin de mejorar el sistema de riego previa aprobación de la Asamblea General.
- h) Procurar porque 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.
- i) 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.
- j) 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.

### **b. Naturaleza de la Asociación**

La Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, fue fundada el 22 de Diciembre del año 2004, mediante el otorgamiento de Escritura Publica de Constitución, actualmente consta de 45 miembros, ésta es de carácter privado, sin vinculaciones políticas, ni de otra índole que puedan provocar divisiones entre los miembros, su domicilio legal es el Cantón El Guaje II, Jurisdicción de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, y se dedica a la producción y comercialización de hortalizas.

### **c. Misión y Visión**

#### **Misión**

Nuestra misión es: “Formarnos de manera integral con capacidad de producción y productividad agrícola, crítica, reflexiva y participativa, con principios y valores que nos permita desempeñarnos efectivamente en la racionalidad y distribución de los recursos hídricos y evitar los conflictos sociales entre los asociados y no asociados.”

#### **Visión**

Nuestra visión es: “Ser una organización líder, innovadora y moderna con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en la producción agropecuaria-industrial, con formación de valores, espíritu de solidaridad y servicio entre nosotros(as), desarrollo cultural y deportivo.”

### **d. Organización actual**

La administración de la Asociación está a cargo de: <sup>40</sup>

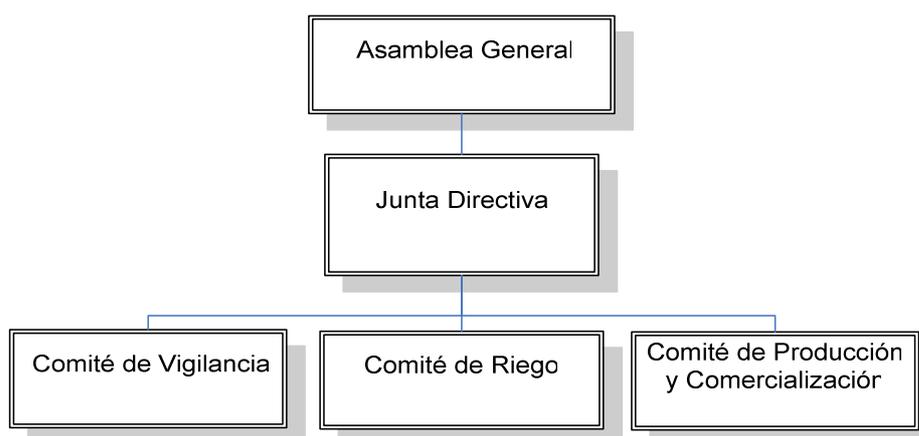
- a) La Asamblea General de Asociados como máxima autoridad: la constituyen los miembros de la Asociación, la cual deliberara y resolverá acerca de todos los asuntos que a la misma interesen.

---

<sup>40</sup> Asociación de Regantes Dos Ríos. Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, Cantón El Guaje II Jurisdicción de Santo Tomas, Departamento de San Salvador. Año 2004.

- b) La Junta Directiva: es la que se encarga del cumplimiento de los estatutos y normas contenidas en la Escritura de Constitución y en general de los acuerdos y resoluciones que se tomen por la Asamblea General y del cumplimiento de cualquier disposición legal sobre el agua.
- c) El Comité de Vigilancia: se encarga de conocer las actuaciones de la Junta Directiva, informando a la Asamblea General de las anomalías que se detecten, y velar porque se corrijan, además que se cumplan las normas que rigen a la Asociación. También se encarga de proteger los intereses económicos y sociales de la Asociación fiscalizando y controlando las actividades que ésta desarrolla en cumplimiento de los fines para lo que se constituyó.
- d) El Comité de Riego: se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con el riego y avenamiento de la Asociación, bajo los lineamientos de la Junta Directiva.
- e) El Comité de Producción y Comercialización: se encarga de organizar, coordinar e informar sobre el desarrollo de todas las actividades de comercialización, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.

**FIGURA No. 1. Organigrama de la Asociación de Regantes Dos Ríos**



Fuente: Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal.

## 2. Descripción de los productos

Las hortalizas son un conjunto de plantas cultivadas en huertas, consumidas como alimento, ya sea de forma cruda o preparada culinariamente. Las hortalizas en estudio son: El pepino, ejote, güisquil, chipilin, cilantro, rábano, hierba buena, perejil, espinaca, berro y la mora. Dentro del concepto de hortalizas se excluyen a las frutas y a los cereales.<sup>41</sup>

### a. Clasificación de las hortalizas

- Según la **parte de la planta comestible**, las hortalizas se clasifican en:
  1. **Frutos:** Berenjena, pimiento, tomate, guindillas, calabaza, güisquil, pepino.
  2. **Bulbos:** Cebolla, puerro, ajo seco.
  3. **Hojas y tallos verdes:** Acelgas, mora, cardo, cilantro, Hierba buena, berro, lechuga, espinacas, perejil, apio, brócoli, coles de bruselas.
  4. **Flor:** Alcachofa, coliflor.
  5. **Tallos jóvenes:** Espárrago.
  6. **Legumbres frescas o verdes:** Guisantes, habas, ejotes.
  7. **Raíces:** Zanahoria, nabo, remolacha, rábano.
  
- Según el **medio de conservación**, las hortalizas se clasifican en:
  1. **Hortalizas frescas:** Se venden a granel o envasadas.
  2. **Hortalizas congeladas:** Prácticamente tienen las mismas propiedades que frescas.
  3. **Hortalizas deshidratadas o desecadas:** Se les ha eliminado el agua.
  
- Según el **color las hortalizas** se clasifican en:
  1. **Hortalizas de hoja verde:** Son las verduras y aportan pocas calorías y tienen un gran valor alimenticio por su riqueza en vitaminas A, C, el complejo B, E y K, minerales como el calcio, el hierro y la fibra.
  2. **Hortalizas amarillas:** Estas hortalizas son ricas en caroteno, sustancia que favorece la formación de vitamina A.

---

<sup>41</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Hortaliza>

3. **Hortalizas de otros colores:** Contienen poco caroteno pero son ricas en vitamina C y en las vitaminas del complejo B.

#### 1. Composición de las hortalizas

- **Agua:** Las hortalizas contienen una gran cantidad de agua, aproximadamente un 80% de su peso.
- **Glúcidos:** Según el tipo de hortalizas la proporción de hidratos de carbono es variable, siendo en su mayoría de absorción lenta.
- **Vitaminas y minerales:** La mayoría de las hortalizas contienen gran cantidad de vitaminas y minerales y pertenecen al grupo de alimentos reguladores en la rueda de los alimentos, al igual que las frutas.
- **Valor calórico:** La mayoría de las hortalizas son hipocalóricas. Debido a este bajo valor calórico las hortalizas deberían estar presentes en un gran porcentaje en una dieta contra la obesidad.
- **Fibra dietética:** Del 2 al 10% del peso de las hortalizas es fibra alimenticia. La mayoría de las hortalizas son ricas en fibra (berenjena, coliflor, judías verdes, brócoli, escarola, guisante).

Todas estas propiedades hacen que sea recomendable consumirlas con bastante frecuencia al día, recomendándose una ración en cada comida y de la forma más variada posible. Por eso las hortalizas ocupan el segundo piso, junto con las frutas, en la pirámide de los alimentos.<sup>42</sup>

Los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos, manifestaron que actualmente las hortalizas que cultivan no poseen un empaque específico que posibilite la conservación y protección de sus productos, tampoco cuentan con un logo o etiqueta que permita identificar la procedencia, propiedades y reconocimiento de las mismas, lo que representa una desventaja competitiva ya que de acuerdo al estudio realizado más del 90% del mercado formal considera que el uso de un empaque en las hortalizas es fundamental y preferiblemente la utilización de bandejas, también expresaron que el uso de un logo o etiqueta influye positivamente al momento de realizar la compra.

---

42 <http://es.wikipedia.org/wiki/Hortaliza>

### **3. Determinación del mercado meta**

El segmento objetivo será el mercado formal e informal; el mercado formal está compuesto por los supermercados: Wal Mart (Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, Despensas Familiares) y Grupo Callejas (Super Selectos). Dentro del mercado informal se encuentra el Mercado La Tiendona y Mercado Central de San Salvador.

De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas actualmente más del 60% del mercado meta compra hortalizas importadas de Guatemala y otra gran parte la compra a productores nacionales, provenientes de la zona del volcán de San Salvador (Boquerón) y los Planes de Renderos.

Por otra parte, el mercado busca en las hortalizas atributos como: calidad, bajo precio, tamaño estándar y buena presentación.

Finalmente, la mayor parte del mercado manifestó que el consumo de hortalizas en los últimos años ha ido incrementando, lo que es favorable para los productores ya que representa un mercado meta en crecimiento.

### **4. Situación actual del mercado**

#### **a. Descripción del mercado**

El consumo de hortalizas en el país representa un 10.5% del gasto familiar, equivalente a un consumo aparente de \$87.48 millones en el 2005, 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.

Tomando como referencia estos datos, podemos inferir que se necesitan aproximadamente 9,652 manzanas de área cultivada para cubrir el consumo nacional de dichas hortalizas. Esto significa que habría que sembrar 38% adicional a la cantidad de tierra que actualmente se cultiva, enfocándose en las hortalizas que presentan mayor consumo aparente.

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 hortalizas es más un negocio intraregional del cual las cadenas comerciales se han ido acostumbrando y llegando a depender de ellas 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 de US\$5, 260, 724,974; lo que confirma la dependencia de las importaciones para el mercado nacional.<sup>43</sup>

#### **b. Análisis de la competencia**

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 principales mercados y supermercados del Municipio de San Salvador, se comprobó que los mayores competidores para los productores nacionales son las importaciones provenientes de Guatemala; por otra parte, la competencia nacional está conformada por productores de otras regiones del país tales como El volcán de San Salvador (Boquerón), Planes de Renderos y Sonsonate.

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<sup>44</sup> (Ver anexo A pregunta 2 y anexo B pregunta 3)

---

<sup>43</sup> Departamento de Balanza de Pagos. Banco Central de Reserva (BCR). Año 2007.

<sup>44</sup> Investigación realizada por el grupo de trabajo en mercados y supermercados del municipio de San Salvador para el año 2007.

### **c. Fijación de 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 destacados en la investigación realizada, tales como: los costos de producción (precio de costo), la estacionalidad del año y la calidad del producto (Ver Anexo A. Pregunta 13)

De acuerdo a la investigación realizada se logró identificar los principales precios de compra de los Super Selectos del municipio de San Salvador los cuales se mencionan a continuación:

Los precios unitarios manejados por la competencia para el caso del Pepino y el Güisquil es de \$0.25 la unidad, con respecto al Chipilin, Rábano, Hierba Buena, Berro y Mora el precio que se maneja es de \$0.40 cada manojo. El precio de compra en el caso del "Perejil" y la "Espinaca" es de \$0.45 el manojo, y con respecto al Ejote es de \$0.80 la libra.

Los principales precios de compra al mayoreo que se lograron identificar mediante las encuestas realizadas a los comerciantes de hortalizas del mercado Central y La Tiendona fueron:

El Pepino y Güisquil a \$10.00 el ciento, en el caso de la Mora, Chipilin y Espinaca se manejan precios de \$3.00 y \$4.00 la docena de manojos, \$6.00 en el caso del Berro, Perejil y Cilantro, y \$10.00 el saco de Ejote (20 Libras). Los precios más elevados por docena es el de la Hierba Buena ya que su precio oscila entre \$10.00 y \$12.00. (Estos precios son los que la competencia posee actualmente).

### **d. Canales de distribución**

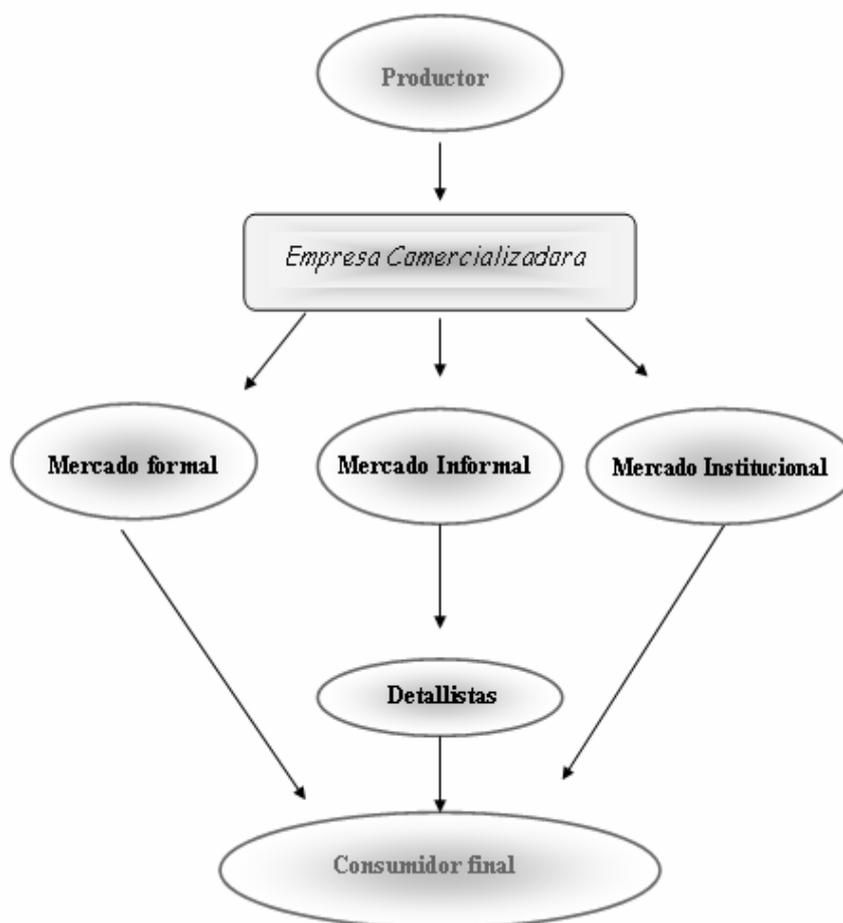
Los canales de distribución para las hortalizas en el país tienen diferentes actores:

Del lado de la oferta tenemos al productor; del lado de la demanda lo dividimos en dos mercados: el informal, donde predomina mercados municipales de detalles, el cual compra al mayorista, que compra al intermediario o productor nacional e importadores y ofrece su producto al resto de la cadena, desde su

ubicación física. El mercado formal, donde los supermercados compran ya sea al productor, empresas comercializadoras o bien a comerciantes mayoristas y estos a su vez al productor, intermediario o importador.

El resto de actores como los detallistas, procesadores, mercados institucionales (cuarteles, hospitales, etc.) y restaurantes, se proveen de una ó más de estas tres fuentes de productos.

**FIGURA No. 2. Canales de Distribución de las Hortalizas.**



Fuente: Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO)

#### **e. Estado de la demanda**

La producción hortícola en El Salvador apenas cubre el 42% de la demanda, principalmente por cuatro razones: <sup>45</sup>

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

La producción de hortalizas en el país presenta una problemática compleja, dentro de la cual destaca el problema en la comercialización debido a varios factores, como: La alta participación de los intermediarios no formales, quienes obtienen los mayores márgenes de ganancia en la transacción. Esto puede verse reflejado en las encuestas realizadas a los supermercados quienes manifestaron que en su mayoría, para adquirir las hortalizas realizan contactos principalmente con los mayoristas y no directamente con los productores.

En la actualidad los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos cuentan con una gran variedad de productos pero de acuerdo a la investigación de campo las hortalizas más demandadas por el mercado formal e informal del municipio de San Salvador son en primer lugar el Pepino, seguido del Güisquil, Ejote, Rábano, Cilantro y Espinaca. (Ver Anexo A, pregunta 5 y Anexo B, pregunta 2).

---

<sup>45</sup> CAMAGRO. Plan de Negocios Asociado al Área Productiva. San Salvador. El Salvador. Año 2005.

También manifestaron que los meses del año en que la demanda de hortalizas aumenta son principalmente los meses de Diciembre y Abril. Por otra parte un porcentaje menor considera que son los meses de Agosto y Noviembre en que los volúmenes de compra son mayores.

Se logró determinar mediante la información obtenida de las encuestas realizadas a los comerciantes que los días de la semana en que la venta de hortalizas incrementa son principalmente el día Viernes, sábado y Domingo, manifestando que es a las primeras horas del día, es decir antes de las 9:00 a.m. en que se realiza la mayor parte de las ventas. (Ver Anexo. Pregunta 11)

## 5. Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los Avances tecnológicos le permiten a las empresas aumentar su capacidad productiva</li> <li>2. El mercado meta aumenta la demanda de hortalizas en los meses de Noviembre y Diciembre</li> <li>3. El tamaño, la frescura y los precios son los factores que influyen en la compra de hortalizas</li> <li>4. El empaque preferido para las hortalizas es el papel película</li> <li>5. Comercialización de hortalizas a través de la Web</li> <li>6. Apoyo de instituciones de carácter gubernamental y privadas a los productores nacionales</li> <li>7. Aumento de la comercialización de hortalizas a primeras horas del día</li> <li>8. Disponibilidad para los productores nacionales para certificar los productos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la delincuencia que no sólo se convierte en una amenaza para la sociedad sino también para la seguridad del patrimonio de las empresas.</li> <li>2. Desastres naturales que puedan afectar la producción</li> <li>3. Incremento en los precios de los insumos, el coste del transporte y la variabilidad en los gustos de los clientes puede afectar el precio de venta de las hortalizas.</li> <li>4. El incremento de los intermediarios afecta directamente a los productores</li> <li>5. El bajo nivel del poder adquisitivo de los consumidores de hortalizas</li> <li>6. Proveedores internacionales con precios mas bajos</li> <li>7. Proveedores internacionales con mejores procesos productivos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con sistemas de riego que le permite producir todo el año</li> <li>2. Apoyo de instituciones nacionales e internacionales en aspectos financieros y técnicos</li> <li>3. La Asociación tiene proyectos que le permitirán comercializar sus productos con su mercado meta directamente</li> <li>4. La Asociación tiene capacidad de producir lo que el mercado demanda, manteniendo la calidad, cantidad y de manera continua.</li> <li>5. Entre los proyectos de la Asociación esta la creación de una marca que le permita diferenciarse de sus competidores</li> <li>6. Tiene proyectado la creación de cuartos fríos que le permita controlar el efecto perecedero de los productos</li> <li>7. La Asociación recibe constantemente capacitaciones en todas sus áreas funcionales</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La participación comercial en el mercado de hortalizas es muy baja</li> <li>2. No se llevan a cabalidad las funciones respectivas de cada comité de la Asociación</li> <li>3. Los costos de producción no se toman en cuenta en la determinación de los precios de venta</li> <li>4. Muchos de los miembros de la Asociación le temen a cambios que puedan producirse en la Asociación</li> <li>5. No cuentan con ningún registro fitosanitario que certifique sus productos</li> <li>6. No cuentan con un punto específico de venta</li> <li>7. No poseen ningún tipo de publicidad para sus productos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p>

**a. Estrategias Ofensivas**

F/O	O1	O2	O3	O6	O8
F2	Mantener y capacitar al comité de comercialización con técnicas de ventas y atención al cliente de tal forma que puedan dar a conocer el producto y promover su consumo.				
F3			Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad de los productos; es decir, frescura, color, forma propia de la especie ó variedad, y tamaño estandarizado de los productos.		Cumplir con los requisitos de calidad establecidos, por medio de la implementación de prácticas adecuadas de manejo, tanto en la fase de producción, como en la fase de post-cosecha.
F4		Crear una herramienta la cual posibilite el cumplimiento de compromisos con el mercado meta, a través del establecimiento de un programa de siembra escalonado.			
F5				Considerar la publicidad no pagada que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de otras instituciones que brindan apoyo a la empresa para dar a conocer sus productos y promociones en los medios de comunicación masiva.	
F6	La calidad de las hortalizas debe estar referida con técnicas agrícolas que beneficien el medio ambiente, es decir buenas prácticas agrícolas lo cual posibilite que en un periodo aproximado de cinco años se evite el uso de químicos y se produzcan hortalizas 100% orgánicas.				

### b. Estrategias Defensivas

F/A	A2	A3	A5	A6	A7
F2	Crear estándares respecto a calidad, peso y tamaño; de tal forma que se cumplan las expectativas del mercado meta respecto a la calidad de los productos.				Fortalecer el área técnica de la Asociación en materia de riego y elaborar una viñeta que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.
F3		Disponer de una unidad de atención al cliente y de personal capacitado para ello.	Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión, considerando los costos de producción y los precios prevalecientes en el mercado.	Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de tal forma que se mantengan los niveles de utilidad.	

### c. Estrategias Adaptativas

D/O	O1	O2	O3	O8
D1	Destinar recursos financieros para el fortalecimiento del área productiva	Dar prioridad a aquellos productos que representen mayor demanda en el mercado meta, los cuales se determinó que son: Pepino, Güisquil, Ejote, Rábano, Cilantro y Espinaca, sin dejar a un lado la producción de las otras hortalizas y la calidad de las mismas	La viñeta a elaborar deberá contener información relevante que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.	
D5				Cumplir con los requisitos de calidad establecidos, por medio de la implementación de prácticas adecuadas de manejo, tanto en la fase de producción, como en la fase de post-cosecha.
D6			Distribuir las hortalizas al mercado meta a través de un punto de venta, en el caso del mercado informal es necesario poseer un puesto en el Mercado Central o La Tiendona el cual permita vender directamente al consumidor final.	

**d. Estrategias de Supervivencia**

D/A	A3	A4	A5	A7
D2	Redefinición de las funciones de los miembros de la Asociación a fin de que se mejoren los procesos de producción y comercialización.			
D3	Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de tal forma que se mantengan los niveles de utilidad, por medio del análisis de los precios de los insumos y sus respectivos proveedores a fin de seleccionar aquellos que posean precios mas bajos		Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión	
D6		Llevar los productos hasta el consumidor final por medio de canales directos de comercialización a fin de que los precios disminuyan y se incrementen los márgenes de ganancia para los productores		
D7				Disponer de técnicas promocionales para mejorar la comercialización de los productos

## E. CONCLUSIONES

- Las funciones de los comités de la Asociación no se realizan en base a procedimientos previamente establecidos, lo que conlleva a muchos problemas de delegación de autoridad, por lo tanto el desconocimiento de responsabilidades.
- La Asociación no cuenta con manuales, programas, métodos de planeación estratégica que le permitan mejorar sus procedimientos operativos y comerciales.
- Las hortalizas de la Asociación no cuentan con empaque, viñetas, etiquetas y eslogan que identifiquen a los productos, impidiendo el posicionamiento de los mismos.
- El mercado meta exige tamaño, frescura y precios bajos para la compra de hortalizas.
- La Asociación tiene proyectado fijar los precios de las hortalizas de acuerdo al precio prevaleciente en el mercado, manteniéndolos así en un período aproximado de un año, como una estrategia para introducir sus productos.
- La participación comercial de la Asociación se limita en el mercado Central del municipio de San Salvador, comercialización que se realiza a través de intermediarios.
- La Asociación desea eliminar la comercialización de hortalizas a través de intermediarios.
- El producto más rentable para la Asociación es el Güisquil, producción que es continua todo el año, no solo para este producto sino para muchos de ellos.
- La Asociación cuenta con la disposición y colaboración de organismos e instituciones públicas y privadas para llevar a cabo acciones que le permitan comercializar sus productos.
- Muchos de los miembros de la Asociación muestran una actitud de rechazo al riesgo y cambios dentro de la misma.

- Las hortalizas producidas por la Asociación poseen gran aceptación por los consumidores a pesar de que estos productos no cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por entidades de salud.

## **F. RECOMENDACIONES**

- Desarrollar herramientas formales y escrita orientadas a la comercialización y diversificación de la producción de hortalizas, la cual debe ser comunicada a todos los miembros de la Asociación.
- Comunicar a todos los comités así como también a todos los miembros de la Asociación de las funciones, disposiciones y acciones a realizar para mejorar la comercialización de las hortalizas.
- Crear e innovar características del empaque, viñeta, etiquetas y eslogan para las hortalizas, encaminadas a posicionarse en la mente de consumidor.
- Tomar en cuenta las exigencias del mercado meta para la producción y comercialización de las hortalizas.
- Monitorear constantemente los índices de precios vigentes en el mercado para ofrecerle a los clientes precios competitivos.
- Establecer un punto de venta cerca del mercado meta para abastecerlo.
- Establecer canales de distribución directos para obtener mayores márgenes de utilidad.
- Realizar alianzas con Instituciones Públicas para poder llevar a cabo ferias agropecuarias, que le permitan promocionar los productos de la Asociación.
- Realizar esfuerzos para obtener registros fitosanitarios que le permitan obtener ventajas competitivas sobre los productos que se comercializan actualmente en el mercado de hortalizas.

- Capacitarse en áreas administrativas que les permitan administrar costos, recursos y apoyo recibido de instituciones públicas y privadas.
- Realizar un análisis de aquellos canales de distribución, de tal forma que se obtengan mayores márgenes de ganancias.

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CULTIVADAS POR LA ASOCIACION DE REGANTES DOS RIOS.**

##### **Resumen**

El presente Plan de Negocios es elaborado para la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, ubicada en el Cantón El Guaje II, jurisdicción de Santo Tomas, Departamento de San Salvador, la cual se dedica a la producción y comercialización de hortalizas en el Mercado Central de San Salvador.

La Asociación de Regantes Dos Ríos posee, entre sus Principales ventajas, el apoyo de instituciones nacionales e internacionales en aspectos financieros y técnicos, además de contar con la capacidad de producir lo que el mercado demanda, manteniendo la calidad, cantidad y de manera continua, por ello se enfocará en dos áreas claves para su éxito, como lo son: Desarrollar un sistema eficiente de abastecimiento de hortalizas, que permita cubrir permanentemente los pedidos de los clientes y desarrollar técnicas eficientes de cultivo basadas en una adecuada programación, logrando así la maximización de los recursos de la Asociación eliminando las probabilidades de incumplimiento.

La Asociación produce hortalizas en las siguientes variedades: pepino, ejote, güisquil, chipilín, cilantro, rábano, hierba buena, perejil, espinaca, berro y mora. Posee como segmento objetivo el mercado formal e informal; donde el mercado formal está compuesto por los supermercados: Grupo Callejas (Super Selectos), ubicados en el municipio de San Salvador y Wal-Mart (Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, Despensas Familiares). Dentro del mercado informal se encuentra el Mercado La Tiendona y Mercado Central de San Salvador, además de incursionar en iniciativas de instituciones públicas de comercio agroindustrial.

En cuanto a datos financieros, es importante destacar que el Valor Actual Neto de la Asociación, resultante después de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial es de \$10.387,01 por otro lado, la TIR es del 23.92%, lo cual representa la rentabilidad del proyecto que obtendrían ahora los miembros de la Asociación por el riesgo de invertir su dinero en el proyecto.

## **A. DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN <sup>46</sup>**

En la actualidad, la Asociación de Regantes Dos Ríos cuenta con estatutos que rigen su funcionamiento y les ayudan a encausar sus pasos hacia la consecución de sus objetivos; estos estatutos han sido tomados como referencia para exponer a continuación el quehacer de la Asociación y dar a conocer su cultura empresarial.

### **1. Misión**

Nuestra misión: Formarnos de manera integral con capacidad de producción y productividad agrícola, crítica, reflexiva y participativa, con principios y valores que nos permita desempeñarnos efectivamente en la racionalidad y distribución de los recursos hídricos y evitar los conflictos sociales entre los asociados y no asociados.

### **2. Visión**

Nuestra visión: Ser una organización líder, innovadora y moderna con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en la producción agropecuaria-industrial, con formación de valores, espíritu de solidaridad y servicio entre nosotros(as), desarrollo cultural y deportivo.

### **3. Objetivos**

La Asociación de Regantes Dos Ríos persigue los siguientes objetivos:

---

<sup>46</sup> Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, cantón El Guaje II jurisdicción de Santo Tomas, departamento de San Salvador.

- a) 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.
- b) Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigara los mercados más adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante acuerdo tomado por la Asamblea General.
- c) Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la administración y aprovechamiento óptimos de los recursos hídricos que se le hayan permitido usar.
- d) Amparar a los miembros de la Asociación, cuando les sean vulnerados los derechos que les corresponden como tales.
- e) Elaborar y mantener actualizado un padrón estadístico de áreas de riego y cultivos de la Asociación.
- f) Vigilar, proteger y dar mantenimiento a la infraestructura del sistema de riego y equipo de riego.
- g) Contraer compromisos financieros y comerciales tanto nacionales como internacionales a fin de mejorar el sistema de riego previa aprobación de la Asamblea General.
- h) Procurar porque 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.
- i) 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.

- j) 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.

#### 4. Valores

Los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos, son personas comprometidas con su trabajo, sus compañeros y con brindar calidad a sus clientes, por lo que seguirán su funcionamiento a través de la promoción de los siguientes valores:

- **Integridad.** Este valor indica que la Asociación de Regantes Dos Ríos regirá sus actividades con rectitud y fidelidad a los principios y leyes que la rigen.
- **Amabilidad.** El trato a los clientes internos y externos será manteniendo una actitud afable, complaciente y de respeto.
- **Responsabilidad.** Puntualidad y cumplimiento del deber en el desempeño del trabajo.
- **Honestidad.** Se velará por elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.
- **Calidad.** Alcanzar la plena satisfacción de los Clientes.
- **Lealtad.** Habrá fidelidad a la Asociación y a los clientes.



- **Pertenencia.** En la Asociación se inculcará a sus asociados, sentido de formar parte de la misma.
- **Solidaridad.** En la ejecución del trabajo habrá unidad entre los miembros de la Asociación, mediante la colaboración mutua de los mismos.

### 5. Áreas claves del éxito

El cultivo y abastecimiento de hortalizas de primera calidad serán dos áreas claves para la Asociación. Desarrollar un sistema eficiente de abastecimiento de hortalizas, permitirá cubrir permanentemente los pedidos de los clientes. Desarrollar técnicas eficientes de cultivo basadas en una adecuada programación, permitirá la maximización de los recursos de la Asociación disminuyendo las probabilidades de incumplimiento. Estas dos áreas críticas le darán una ventaja competitiva sobre el resto de competidores.



### 6. Constitución legal de la Asociación

La Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal fue fundada el 22 de Diciembre del año 2004, mediante el otorgamiento de Escritura Publica de Constitución, , su organización y funcionamiento lo rige la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador por medio del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); actualmente consta de 45 miembros, ésta es de carácter privado, sin vinculaciones políticas, ni de otra índole que puedan provocar divisiones entre los miembros, ésta se encuentra afiliada al Centro de Desarrollo Económico y Social (CDES).

La Junta Directiva de la Asociación para el periodo 2007-2009 está conformada por:

<b>Mario Antonio Paredes. Presidente</b>
<b>Eduardo Cornejo. Secretario</b>
<b>Ángela Carrillo. Tesorero</b>
<b>Francisco Vega y Jesús Vásquez. Vocales</b>
<b>Salvador Cabrera y Efraín Sánchez. Suplentes</b>

Fuente: Asociación de Regantes Dos Ríos

La forma de sucesión del cargo es mediante propuesta y posterior votación de los demás miembros que conforman la Asociación, cada período consta de 3 años, en los cuales los miembros del Régimen Administrativo tomaran las decisiones pertinentes para el adecuado funcionamiento de la Asociación.<sup>47</sup>

## 7. Ubicación física de la Asociación

La Asociación de Regantes Dos Ríos tiene su domicilio legal en el Cantón El Guaje II, Jurisdicción de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, con una extensión de dieciséis manzanas destinadas al cultivo de hortalizas, dispone de un sistema de riego para la época de verano y además con un centro de acopio ubicado en el Centro de Desarrollo Económico y Social (CDES) el cual posee una extensión de una Manzana aproximadamente, con domicilio en Carretera Antigua a Zacatecoluca Km. 12, No 117 en el Municipio de Santo Tomas. El local cuenta con servicios sanitarios, servicios de agua potable, luz eléctrica, servicio telefónico, Internet y vigilancia las 24 horas del día. También tiene acceso para vehículos livianos y área de carga y descarga, este es destinado para realizar labores de empacado y distribución de los productos así como también la venta a menor escala de los mismos.

---

<sup>47</sup> Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, cantón El Guaje II jurisdicción de Santo Tomas, departamento de San Salvador.

## **B. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **1. Tamaño del mercado objetivo**

“El consumo de hortalizas en el país representa un 10.5% del gasto familiar, equivalente a un consumo aparente de \$ 87.48 millones en el 2005, según datos de la Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA -MAG), se estima, que en la actualidad, se siembran casi cinco mil novecientas manzanas, equivalente a 107,330 toneladas de hortalizas consumidas en El Salvador.

Tomando como referencia estos datos, podemos inferir que se necesitan aproximadamente 9, 652 manzanas de área cultivada para cubrir el consumo nacional de dichas hortalizas. Esto significa que habría que sembrar 38% adicional a la cantidad de tierra que actualmente se cultiva”<sup>48</sup>, esto representa una ventaja para la Asociación, ya que la capacidad productiva puede ser absorbida por dicho mercado objetivo, por medio de la producción de hortalizas con características exigidas por el mercado.

### **2. Productos sustitutos**

Dentro de la variedad de las hortalizas que se consumen, cada una tiene sus características y elementos nutricionales importantes por aportar vitaminas y minerales necesarias en nuestra vida diaria, prácticamente no existe sustituto de una hortaliza específica; lo que sí es factible es la sustitución de una hortaliza por otra.

### **3. Principales competidores**

Los principales competidores de la Asociación de Regantes Dos Ríos son aquellos productores de hortalizas provenientes del Volcán de San Salvador (Boquerón), Los Planes de Renderos y Guatemala los cuales poseen precios aceptables para sus clientes, pero en el caso de los productores de Guatemala,

---

<sup>48</sup> Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO). Plan de Negocios Asociado al Área Productiva. San Salvador. El Salvador. Año 2005.

según información obtenida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, <sup>49</sup> no poseen un registro fitosanitario adecuado y por lo tanto una calidad dudosa de sus productos.

#### 4. Proveedores de materias primas



Los productores de hortalizas del Cantón El Guaje usan diferentes tipos de insumos, como semillas que son adquiridas en los diferentes centros agropecuarios en la ciudad de San Salvador, entre los principales proveedores de insumos podemos mencionar El Agro-Servicio El Surco, frente a Parque Daniel Hernández, en la ciudad de Santa Tecla.

De la misma manera se aplican fertilizantes orgánicos como la gallinaza que es obtenida en las Granjas San Benito, Asino II, Santiago Texacuangos, para combate de plagas y enfermedades se hace uso de insecticidas, plaguicidas orgánicos, así como foliares, el proveedor en este caso es la empresa Bioorgánicos, ubicada en la Colonia Miramontes, Avenida Pasco, calle Orizaba No. 208, el uso de estos productos es fruto precisamente del esfuerzo de capacitación de los productores como parte de la producción orgánica así como medidas para la protección de los afluentes de los ríos Shishicasapa y Hoja de sal, a fin de prevenir la contaminación de los mismos.

### C. ANÁLISIS DE MERCADO

#### 1. Productos de la Asociación

La Asociación produce hortalizas en las siguientes variedades: pepino, ejote, güisquil, chipilín, cilantro, rábano, hierba buena, perejil, espinaca, berro y mora. A continuación se muestra una tabla en la que se

---

<sup>49</sup> Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO). Plan de Negocios Asociado al Área Productiva. San Salvador. El Salvador. Año 2005.

establece precios y pesos de las hortalizas producidas por los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos.

**Cuadro No 3. Pesos y precios promedio por producto**

Producto	Unidad de Medida	Peso Unitario (libras)	Precio Unitario	Precio Total
Pepino	Sacos (100 Unidades)	60 a 70 Lbs	\$0,16	\$16,25
Ejote	Sacos	60 Lbs	\$0,53	\$32,00
Güisquil	Sacos (100 Unidades)	60 a 80 Lbs	\$0,17	\$16,75
Chipilin	Docenas de manojos	0,83 Lbs	\$0,31	\$3,70
Cilantro	Docenas de manojos	0,63 Lbs	\$0,80	\$9,60
Rábano	Docenas de manojos	0,97 Lbs	\$0,44	\$3,70
Hierba buena	Docenas de manojos	0,70 Lbs	\$0,85	\$10,20
Perejil	Docenas de manojos	0,37 Lbs	\$0,49	\$5,85
Espinaca	Docenas de manojos	0,42 Lbs	\$0,35	\$4,15
Berro	Docenas de manojos	0,45 Lbs	\$0,33	\$3,90
Mora	Docenas de manojos	0,77 Lbs	\$0,37	\$4,45

Fuente: Sondeo realizado a mercados y supermercados del Municipio de San Salvador en el mes de Septiembre 2007.

Lo que se busca con esta iniciativa comercial es satisfacer tanto las necesidades de los productores como las de los consumidores a través de productos de excelente calidad, entrega a tiempo y continuidad en la producción.

## **2. Segmento objetivo**

El segmento objetivo será el mercado formal e informal; el mercado formal estará compuesto por los supermercados: Grupo Callejas (Super Selectos), ubicados en el municipio de San Salvador y Wal-Mart (Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, Despensas Familiares). Dentro del mercado informal se encuentra el Mercado La Tiendona y Mercado Central de San Salvador, además de incursionar en iniciativas de Instituciones Publicas de comercio agroindustrial.

## **3. Perfil del cliente potencial dentro del segmento objetivo**

A través de un estudio de mercado se identificó que el mercado formal requiere: constancia en la entrega, puntualidad, alta calidad en el producto; además de un plazo de crédito que les facilite el cumplimiento de sus pagos.

En cuanto al mercado informal, se determinó que existen menos exigencias en cuanto a calidad de los productos. Sin embargo, los precios, en cierta medida, están relacionados a la calidad del producto. Este mercado esta liderado por mayoristas y en menor grado, detallistas. En cuanto a requisitos de calidad, cada producto tiene sus particularidades, pero en todas es imprescindible que el producto sea fresco, que tenga el color y la forma propias de la especie ó variedad y que vaya clasificado, es decir, en un solo tamaño.

Así mismo se tendrá como parte del segmento objetivo aquellos consumidores cercanos a los alrededores de las instalaciones del centro de acopio de la Asociación. Estos serán hombres y mujeres con capacidad adquisitiva, sin importar clase social, que gusten de consumir hortalizas de buena calidad.

## **D. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

### **1. Políticas de mercadeo**

- Mantener un registro de los productos que representen mayor rentabilidad.
- Mantener las condiciones naturales del río, recurriendo a organismos que realicen inspecciones que garanticen el uso de buenas prácticas agrícolas.
- Mantener registros actualizados de las exigencias del mercado meta y de procesos productivos que garanticen la calidad de los productos.
- Dar seguimiento a los procesos de producción y distribución de hortalizas a fin de que se pueda cumplir con las expectativas del cliente.
- Crear mecanismos que protejan y conserven la calidad de los productos.
- El empaque de las hortalizas deberá llevar una viñeta que contenga: logotipo, slogan y etiqueta para proyectar una imagen atractiva a los clientes y que posibilite la identificación de los productos en el mercado.

- Mantener estándares de calidad de los productos en cuanto a tamaño, frescura y color natural de los productos.
- Disminuir en la medida de lo posible los costos de producción de tal forma que no afecten las disminuciones de precios.
- Realizar revisiones semanales de los precios existentes en el mercado hortícola.
- Establecer precios que generen márgenes de utilidad.
- Realizar ventas al contado y al crédito, con plazos de 8, 15 y 30 días, otorgando facilidades de pago a sus clientes.
- Mantener la frescura de los productos en los procesos de distribución.
- Fomentar la higiene de los productos tanto en la producción como en la distribución de los mismos.
- Crear canales de distribución que permitan llevar los productos directamente hasta el consumidor final.
- Evitar el maltrato y deterioro de los productos.
- Cumplir con los compromisos adquiridos en el día y hora establecida.
- Las órdenes de pedidos se realizarán por medio de llamadas telefónicas en días y horas establecidas.
- Responsabilizarse por los productos entregados en malas condiciones.

- Establecer de antemano las condiciones de venta de los productos.
- Dar seguimiento a las ventas desarrolladas durante la semana a fin de obtener la satisfacción del cliente.
- En los puntos de venta deben mantenerse carteles actualizados de los productos de la Asociación y sus respectivas promociones.
- Los productos a promocionar en las ferias agroindustriales serán aquellos que generan mayores márgenes de ganancias.
- Promover la comercialización a través de técnicas promocionales que incentiven la compra de hortalizas.
- Contar con personal capacitado en el área comercial.
- Publicitar los productos de la Asociación.
- Hacer uso de la publicidad no pagada.

## **2. Estrategias de mercadeo**

### **a. Estrategias de producto**

En este apartado se desarrollan todos los elementos esenciales que componen el producto, las cuales se detallan a continuación.

- Dar prioridad a aquellos productos que representen mayor demanda en el mercado meta, los cuales se determinó que son: Pepino, Güisquil, Ejote, Rábano, Cilantro y Espinaca, sin dejar a un lado la producción de las otras hortalizas y la calidad de las mismas, con el objeto de prever la necesidad de insumos requeridos para el proceso de producción.

- La calidad de las hortalizas debe estar referidas con técnicas agrícolas que beneficien el medio ambiente, es decir buenas prácticas agrícolas lo cual posibilite que en un periodo aproximado de cinco años se evite el uso de químicos y se produzcan hortalizas 100% orgánicas.
- Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad de los productos; es decir, frescura, color, forma propia de la especie ó variedad, y tamaño estandarizado de los productos.
- Considerar las características de las hortalizas y condiciones requeridas por el mercado meta, en el momento que son entregadas, con el fin de tener mayor aceptación, tales como:
  - ✓ Tiene que haber una producción constante durante todo el año, lo cual posibilite el cumplimiento de compromisos con el mercado meta, principalmente con el mercado formal que requiere de entregas constantes, esto se logra a través del establecimiento de un programa de siembra escalonado, el cual tiene como objetivo, mantener una oferta de producto constante a largo de un periodo establecido en el mismo.
  - ✓ “Uniformidad varietal”, es decir crear estándares respecto a calidad, peso y tamaño; de tal forma que se cumplan las expectativas del mercado meta respecto a la calidad de los productos.
- Elaborar empaques que permitan proteger los productos, según tipo y especie de hortaliza. (Los mas utilizados y recomendados por el mercado actual son: la bandeja y película plástica)
- Diseñar una viñeta en la cual se incluyan los resultados de estudios realizados por el Ministerio de Medio Ambiente respecto a las condiciones físico-ambientales del río.
- La viñeta a elaborar deberá contener información relevante que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.

Logotipos propuestos:

Logo N° 1



Logo N° 2



La etiqueta a utilizar es la siguiente:



- Cumplir con los requisitos de calidad establecidos, por medio de la implementación de prácticas adecuadas de manejo, tanto en la fase de producción, como en la fase de post-cosecha.

#### b. Estrategias de precio

Para la fijación de precios que permitan obtener márgenes de utilidad razonables se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de tal forma que se mantengan los niveles de utilidad.
- Para realizar la asignación de los precios de las hortalizas se deberá hacer uso de información estadística proporcionada por el MAG respecto a precios de hortalizas manejados en los

mercados informales. Para ello se puede ingresar a la pagina Web: [www.camagro.com/servicios/precios.asp](http://www.camagro.com/servicios/precios.asp)

- Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión, considerando los costos de producción y los precios prevalecientes en el mercado.
- Garantizar la recuperación del valor de la venta por medio de documentos legales (pagarés y letras de cambios), que disminuyan el riesgo de tener cuentas incobrables.

### **c. Estrategias de plaza**

Para poder hacer llegar los productos al mercado meta la empresa deberá considerar las estrategias de distribución que se detallan a continuación:

- Hacer llegar los productos mediante unidades refrigeradas, a través de la adquisición de un vehiculo con dichas características.
- El personal que entregará los productos en las salas de venta deberá vestir con gabacha y redcilla lo cual contribuirá a mejorar la imagen de los procesos de distribución, mostrando higiene en la manipulación de las hortalizas.
- Distribuir las hortalizas al mercado meta a través de un punto de venta, en el caso del mercado informal es necesario poseer un puesto en el Mercado Central o La Tiendona el cual permita vender directamente al consumidor final.
- Desarrollar procesos de distribución que disminuyan el maltrato a los productos, manteniendo un control en cada etapa de la cadena de valor.
- Contar con equipo de reparto que permita enviar los pedidos a los clientes en el día y hora establecida.

- Definir un plan de órdenes en el cual se establezca días y horas en los cuales se realizaran los pedidos y ordenes, de tal forma que se tenga un manejo controlado de volúmenes y tiempos de entrega.
- Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido con daños y de reponerlos con rapidez, lo cual incrementa la confianza y preferencia de los productos ofrecidos por la Asociación.
- Negociar un calendario de entregas, en cual contenga: día, hora y crédito, garantizando un mutuo acuerdo entre proveedor y comprador de hortalizas.
- Hacer llegar los productos a través de canales directos de comercialización tales como puntos de ventas en el Mercado Central, Mercado La Tiendona y el centro de acopio de la Asociación además de canales detallistas distribuyendo las hortalizas al Super Selectos y Wal-Mart.

#### **d. Estrategias de promoción**

La Asociación podrá influir, persuadir y recordarle al mercado la existencia de sus productos a través de las siguientes estrategias de promoción.

- Disponer de una unidad de atención al cliente y de personal capacitado para ello.
- Disponer de información escrita (carteles, rótulos brochurs) en los puntos de venta que se ubiquen, de tal forma que posibiliten el reconocimiento de la Asociación de Regantes Dos Ríos y de los productos que ofrecen.
- Participar en ferias o exposiciones agroindustriales y gastronómicas para dar a conocer las hortalizas que produce y comercializa la Asociación. Entre ellas están: El Agro-mercado de San Martín (miércoles a domingo) y todos los organizados por el MAG en la zona metropolitana de San Salvador, con el objetivo que se realicen contactos con clientes potenciales.

- Disponer de técnicas promocionales para mejorar la comercialización de los productos, cuyo orden secuencial en la ejecución de los mismos sea el siguiente:
  - ✓ Descuentos por volúmenes de compra, eventos especiales y en todas aquellas ocasiones de previo acuerdo.
  - ✓ Políticas de créditos, según plazo y monto establecido.
  - ✓ Cantidad adicional a clientes preferenciales.
  - ✓ Servicio a domicilio a clientes preferenciales y en aquellos casos que amerite el servicio.
  - ✓ Información adicional a los clientes a través de la unidad de atención al cliente
  
- Mantener y capacitar al comité de comercialización con técnicas de ventas y atención al cliente de tal forma que puedan dar a conocer el producto y promover su consumo.
  
- Mostrar distintivos comerciales en los vehículos de reparto como una forma de publicidad, que posibilite el reconocimiento de la Asociación y los productos que ofrece.
  
- A mediano plazo, cuando se establezca una marca propia, se necesitara invertir mucho más en publicidad y promociones.
  
- La calidad de los productos y el cumplimiento de las condiciones de negociación será el mejor medio de publicidad; para la que se transmitirá la siguiente propuesta de valor:
  - ✓ Mantener producto seleccionado y de calidad
  - ✓ Mantener entregas a tiempo y constante
  - ✓ Ofrecer calidad en el servicio al cliente
  
- Considerar la publicidad no pagada que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de otras instituciones que brindan apoyo a la empresa para dar a conocer sus productos y promociones en los medios de comunicación masiva.

### 3. Programa de implementación de las estrategias

Cuadro No 6. Estrategias de producto

PRODUCTO	POLITICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN																	
				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5									
				1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM								
	Manejar un registro de los productos que representen mayor rentabilidad.	Dar prioridad a aquellos productos que representen mayor demanda en el mercado meta, los cuales se determinó que son: Pepino, Odequillo, Bole, Rabano, Cilantro y Espinaca, sin dejar a un lado la producción de las otras hortalizas y la calidad de las mismas, con el objeto de prever la necesidad de insumos requeridos para el proceso de producción.	Comité de Vigilancia, Unidad de Administración y Finanzas																		
	Manejar las condiciones naturales del río, recurriendo a organismos que realicen inspecciones que garanticen el uso de buenas prácticas agrícolas.	La calidad de las hortalizas debe estar respaldada con técnicas agrícolas que beneficien el medio ambiente, es decir buenas prácticas agrícolas lo cual posibilita que en un periodo aproximado de cinco años se evite el uso de químicos y se produzcan hortalizas 100% orgánicas.	Comité de Riego, Unidad de Estudios Agrícolas																		
	Manejar registros actualizados de las exigencias del mercado meta y de procesos productivos que garanticen la calidad de los productos.	Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad de los productos; es decir, textura, color, forma propia de la especie ó variedad y tamaño estandarizado de los productos.	Comité de Vigilancia, Unidad de Administración y Finanzas																		
	Dar seguimiento a los procesos de producción y de distribución de hortalizas a fin de que se pueda cumplir con las expectativas del cliente.	<p>Considerar las características de las hortalizas y condiciones requeridas por el mercado meta, en el momento que son en legadas, con el fin de tener mayor aceptación, tales como:</p> <p>* Tiene que haber una producción constante durante los 6 meses del año, lo cual posibilita el cumplimiento de compromisos con el mercado meta, principalmente con el mercado formal que requiere de entregas constantes, es lo que se logra a través del establecimiento de un programa de siembra escalonado, el cual tiene como objetivo, mantener una oferta de producto constante a largo de un periodo establecido en el mismo.</p> <p>* "Uniformidad variable", es decir crear estándares respecto a calidad, peso y tamaño; de tal forma que se cumplan las expectativas del mercado meta respecto a la calidad de los productos.</p>	Comité de Riego en coordinación con el Comité de Comercialización																		
	Crear mecanismos que protejan y conserven la calidad de los productos.	Elaborar empaques que permitan proteger los productos, según tipo y especie de hortaliza. (Los más utilizados y recomendados por el mercado actual son: la bandaja y película plástica)	Comité de Riego, Unidad de Estudios Agrícolas																		
	El empaque de las hortalizas deberá llevar una etiqueta que contenga: logotipo, slogan y etiqueta para proyectar una imagen atractiva a los clientes y que posibilita la identificación de los productos en el mercado.	<p>Diseñar una etiqueta en la cual se incluyan los resultados de estudios realizados por el Ministerio de Medio Ambiente respecto a las condiciones físicas ambientales del río.</p> <p>La etiqueta a elaborar deberá contener información relevante que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.</p>	Comité de Comercialización, Unidad de Empacado																		
	Manejar estándares de calidad de los productos en cuanto a tamaño, textura y color natural de los productos.	Cumplir con los requisitos de calidad establecidos, por medio de la implementación de prácticas adecuadas de manejo, tanto en la fase de producción, como en la fase de post-cosecha.	Comité de Riego en coordinación con el Comité de Comercialización																		

Cuadro No 7. Estrategias de precio y plaza

	POLITICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACION																	
				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5									
				1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM								
PRECIO	Disminuir en la medida de lo posible los costos de producción de la forma que no afecten las disminuciones de precios.	Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de la forma que se mantengan los niveles de utilidad.	Comité de Vigilancia. Unidad de Administración y Finanzas																		
	Realizar reuniones semanales de los precios existentes en el mercado hortícola.	Para realizar la asignación de los precios de las hortalizas se deberá hacer uso de información estadística proporcionada por el MAG respecto a precios de hortalizas manejados en los mercados informales. Para ello se puede ingresar a la página Web:  <a href="http://www.camagro.com/serenidos/precios.asp">www.camagro.com/serenidos/precios.asp</a>	Comité de Vigilancia. Unidad de Administración y Finanzas																		
	Establecer precios que generen márgenes de utilidad.	Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión, considerando los costos de producción y los precios que existen en el mercado.	Comité de Vigilancia. Unidad de Administración y Finanzas																		
	Realizar ventas al contado y al crédito, con plazos de 8, 15 y 30 días, otorgando facilidades de pago a sus clientes.	Organizar la recuperación del valor de la venta por medio de documentos legales (pagafés y letras de cambio), que disminuyen el riesgo de tener cuentas incobrables.	Comité de Comercialización. Unidad de Compra y Venta																		
PLAZA	Mantener la frescura de los productos en los procesos de distribución.	Hacer llegar los productos mediante unidades refrigeradas, a través de la adquisición de un vehículo con dichas características.	Comité de Comercialización. Unidad de Distribución de Producto																		
	Fomentar la higiene de los productos tanto en la producción como en la distribución de los mismos.	El personal que entregará los productos en las salas de venta deberá usar un gabacha y respetar lo cual contribuirá a mejorar la imagen de los procesos de distribución, mostrando higiene en la manipulación de las hortalizas.	Comité de Riesgo en coordinación con el Comité de Comercialización																		
	Crear canales de distribución que permitan llevar los productos directamente hasta el consumidor final.	Distribuir las hortalizas al mercado meta a través de un punto de venta, en el caso del mercado informal es necesario poseer un puesto en el Mercado Central o La Tiendona el cual permita vender directamente al consumidor final.	Comité de Comercialización. Unidad de Distribución de Producto																		
	Evitar el maltrato y deterioro de los productos.	Desarrollar procesos de distribución que disminuyan el maltrato a los productos, manteniendo un control en cada etapa de la cadena de valor.	Comité de Comercialización. Unidad de Distribución de Producto																		
	Cumplir con los compromisos adquiridos en el día y hora establecida.	Contar con equipo de reparo que permita atender los pedidos a los clientes en el día y hora establecida.	Comité de Comercialización.																		
	Los órdenes de pedidos se realizarán por medio de llamadas telefónicas en días y horas establecidas.	Definir un plan de órdenes en el cual se establezca días y horas en los cuales se realizarán los pedidos y órdenes, de la forma que se tenga un manejo controlado de volúmenes y tiempos de entrega.	Comité de Comercialización.																		
	Responsabilizarse por los productos entregados en malas condiciones.	Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido con daños y de reponerlos con pagafés, lo cual incrementa la confianza y preferencia de los productos ofrecidos por la asociación.	Comité de Comercialización.																		
Establecer de antemano las condiciones de venta de los productos.	Negociar un calendario de entregas, en el cual contenga día, hora y crédito, garantizando un mutuo acuerdo entre proveedor y comprador de hortalizas.	Comité de Comercialización.																			

Cuadro No 8. Estrategias de promoción

PROMOCIÓN	POLÍMICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN															
				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5							
				1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM	1ra SEM	2da SEM						
	<p>Dar seguimiento a las ventas desarrolladas durante la semana a fin de obtener la satisfacción del cliente.</p>	<p>Disponer de una unidad de atención al cliente y de personal capacitado para ello.</p>	Comité de Comercialización.																
	<p>En los puntos de venta deben mantenerse carteles actualizados de los productos de la Asociación y sus respectivas promociones.</p>	<p>Disponer de información escrita (carteles, rótulos brochures) en los puntos de venta que se ubiquen, de tal forma que posibiliten el reconocimiento de la Asociación de Regantes Dos Ríos y de los productos que ofrecen.</p>	Comité de Comercialización.																
	<p>Los productos a promover en las ferias agroindustriales serán aquellos que generen mayores márgenes de ganancias.</p>	<p>Participar en ferias o exposiciones agroindustriales y gastronómicas para dar a conocer las hortalizas que produce y comercializa la asociación. Entre ellas están: El Agromercado de San Martín (miércoles y domingo) y todos los organizados por el MAG en la zona metropolitana de San Salvador, con el objetivo que se realicen contactos con clientes potenciales.</p>	Comité de Comercialización. Unidad de Compras Ventas																
	<p>Promover la comercialización a través de técnicas promocionales que incentiven la compra de hortalizas.</p>	<p>Disponer de técnicas promocionales para mejorar la comercialización de los productos, cuyo orden secuencial en la ejecución de los mismos sea el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descuentos por volúmenes de compra, eventos especiales y en todas aquellas ocasiones de pre-estudio.</li> <li>✓ Políticas de créditos, según plazo y monto establecido.</li> <li>✓ Cantidad adicional a clientes preferenciales.</li> <li>✓ Servicio a domicilio a clientes preferenciales y en aquellos casos que amerite el servicio.</li> <li>✓ Información adicional a los clientes a través de la unidad de atención al cliente.</li> </ul>	Comité de Comercialización. Unidad de Compras Ventas																
	<p>Contar con personal capacitado en el área comercial.</p>	<p>Mantener y capacitar al comité de comercialización con técnicas de ventas y atención al cliente de tal forma que puedan dar a conocer el producto y promover su consumo.</p>	Comité de Vigilancia. Unidad de Recursos Humanos																
	<p>Publicitar los productos de la Asociación.</p>	<p>Mostrar distintos comestibles en los vehículos de reparto como una forma de publicidad, que posibilita el reconocimiento de la Asociación y los productos que ofrece.</p> <p>A mediano plazo, cuando se establezca una marca propia, se necesitará invertir mucho más en publicidad y promociones.</p> <p>La calidad de los productos y el cumplimiento de las condiciones de negociación será el mejor medio de publicidad; para lo que se transmitirá la siguiente propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener producto seleccionado y de calidad</li> <li>✓ Mantener entregas a tiempo y constante</li> <li>✓ Ofrecer calidad en el servicio al cliente</li> </ul>	Comité de Comercialización.																
	<p>Hacer uso de la publicidad no pagada.</p>	<p>Considerar la publicidad no pagada que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de otras instituciones que brindan apoyo a la empresa para dar a conocer sus productos y promociones en los medios de comunicación masiva.</p>	Comité de Comercialización.																

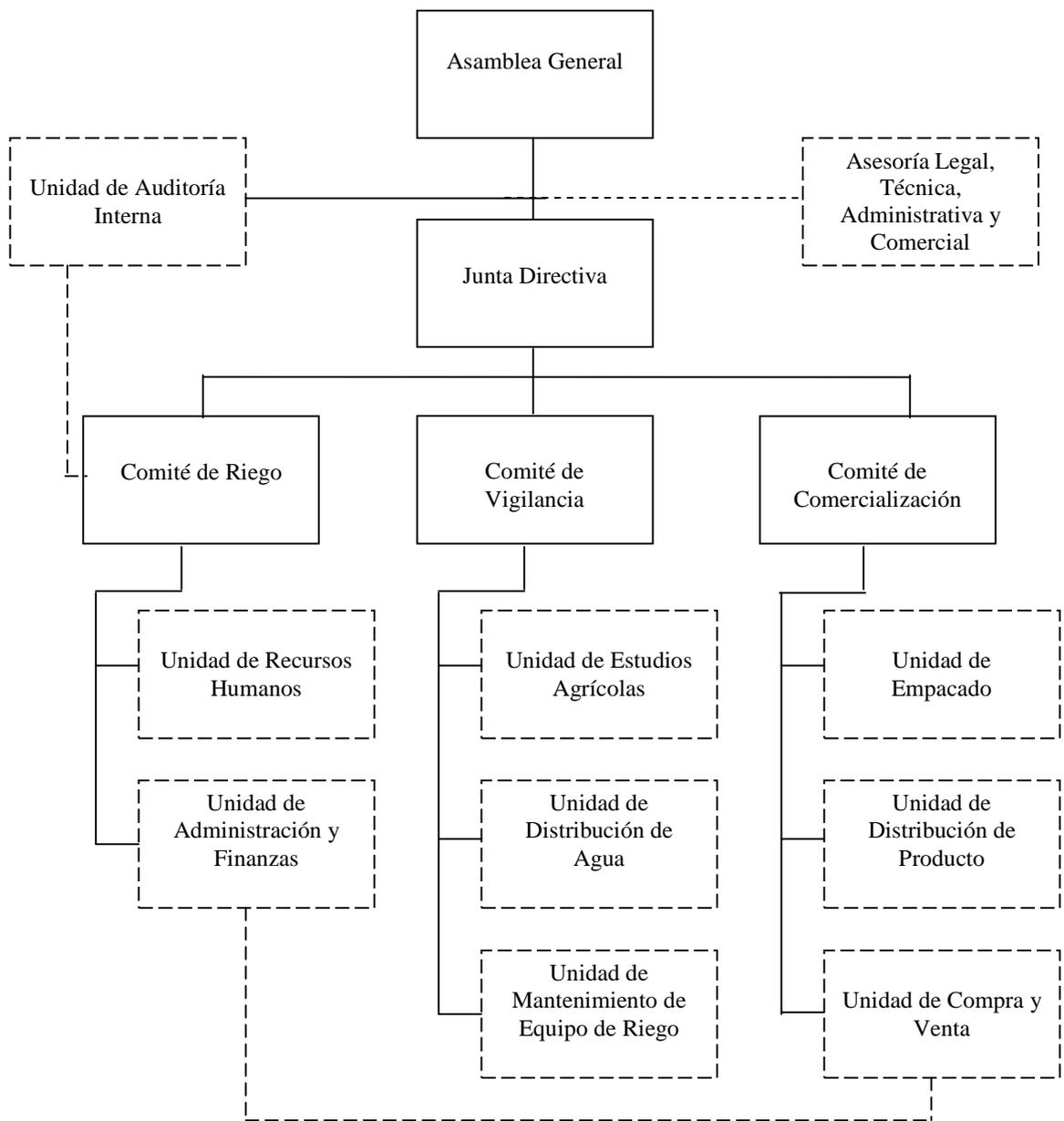
## **E. OPERACIONES DE LA ASOCIACIÓN**

### **1. Organización interna de la Asociación**

La organización interna de la Asociación esta coordinada de la siguiente manera:

- a) La Asamblea General de Asociados: como máxima autoridad la constituyen los miembros de la asociación, la cual delibera y resuelve todos los asuntos que a la misma interesen.
- b) La Junta Directiva: es la que se encarga del cumplimiento de los estatutos y normas contenidas en la Escritura de Constitución y en general de los acuerdos y resoluciones que se toman por la Asamblea General y del cumplimiento de cualquier disposición legal sobre el agua.
- c) El Comité de Vigilancia: en coordinación con la Unidad de Auditoria Interna se encarga de conocer las actuaciones de la Junta Directiva, informando a la Asamblea General de las anomalías que se detecten, y velar porque se corrijan, además que se cumplan las normas que rigen a la Asociación. También se encarga de proteger los intereses económicos y sociales de la Asociación administrando y controlando las actividades que ésta desarrolla en cumplimiento de los fines para lo que se constituyó.
- d) El Comité de Riego: se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con el riego y avenamiento de la Asociación, bajo los lineamientos de la Junta Directiva, efectuando de manera regular, estudios que permitan a la Asociación conocer las prácticas orgánicas para el manejo de los suelos y la adecuada administración y distribución del agua. Este comité es el responsable de asegura el buen funcionamiento del sistema de riego utilizado en el proceso productivo.
- e) El Comité de Comercialización: se encarga de organizar, coordinar e informar sobre el desarrollo de todas las actividades de comercialización, garantizando la entrega de los productos con la calidad y oportunidad deseada por los clientes, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva, además de brindar atención a los clientes que la soliciten.
- f) Asesoría Legal, Técnica, Administrativa y Comercial: estos son organismos de gobierno y privados dedicados a colaborar con la Asociación en la búsqueda de soluciones y de las mejores prácticas para el desarrollo de las diversas actividades realizadas por la misma.

**FIGURA No. 3. Organigrama General Propuesto para la Asociación de Regantes Dos Ríos, Shishicasapa y Hoja de Sal.**



- Relación de Autoridad
- - - - Relación de Coordinación y Colaboración
- - - - Asesoría Externa
- Unidades Propuestas

Elaborado por: Grupo de trabajo  
 Fecha: Febrero de 2008  
 Última revisión:

## 2. Capacitaciones necesarias

Las áreas que se consideraran para capacitaciones futuras son: técnica, administrativa y comercial, de tal forma que se de un cumplimiento eficaz a los fines de la Asociación. Se pretende trabajar en conjunto con todas aquellas organizaciones públicas, privadas y ONG's que brindan apoyo en cada una de estas áreas a fin de que se puedan fortalecer y proyectar una nueva imagen a todo aquel consumidor efectivo y potencial.

## 3. Proceso de producción

La producción estará enfocada a proveer hortalizas a mercados municipales, supermercados y consumidores finales, habiéndose estimado la siembra de 112,911 m<sup>2</sup> en verano y 75,189 m<sup>2</sup> en invierno, cultivando anualmente 188,100 m<sup>2</sup> de hortalizas como pepino, güisquil, ejote, chipilin, cilantro, rábano, hierba buena, perejil, espinaca, berro y mora predominantemente. Durante la época seca se utilizará el riego como complemento de la producción, siendo el sistema por aspersión el utilizado por la Asociación. Para esto, es necesario contar con la infraestructura necesaria, como el centro de acopio donde se recibirá, clasificará, limpiará y se empacará el producto cuando el mercado lo requiera, el cual estará ubicado en el Centro de Desarrollo Económico y Social de Santo Tomas.



Para la producción de las hortalizas a cultivar, se ha planificado seguir un programa de siembra escalonado, con el objetivo de mantener una oferta de producto constante que abastezca el mercado objetivo, así también poder cumplir con compromisos futuros con los diversos clientes potenciales, principalmente con el mercado formal que requiere de entregas constantes, además de cumplir con los requisitos de calidad establecidos, esta última condición se cumplirá por medio de la implementación de prácticas adecuadas de manejo tanto en la fase de producción, como en la fase de postcosecha.



#### **4. Diagrama de proceso de producción**

Cada cultivo tiene sus propias particularidades en su proceso de producción, debido a sus diferencias como especies vegetales, y en función de sus necesidades particulares. Sin embargo, el proceso de producción de hortalizas puede generalizarse en etapas que son comunes para el conjunto de hortalizas consideradas en el presente estudio, las cuales se muestran en el siguiente cursograma:

**FIGURA No. 4. Proceso de Producción de Hortalizas propuesto para la Asociación de Regantes Dos Ríos, Shishicasapa y Hoja de Sal**

GRAFICA N° 1 HOJA N° 1 DE 1		RESUMEN						
NOMBRE: Producción de Hortalizas		ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO			
ACTIVIDAD:	OPERACIÓN	○	6	8				
METODO PROPUESTO	TRANSPORTE	⇨	3	4				
LUGAR: Cantón El Guaje II	DEMORA	D	0	0				
PREPARADA POR:	INSPECCION	□	0	1				
APROBADO	ALMACENAJE	▽	0	1				
FECHA: Febrero de 2008	TIEMPO (min.)		375	455				
	TOTAL		9	14				
DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO (min.)	SIMBOLO					RECURSOS
			○	⇨	D	□	▽	
Siembra	Agricultor	30						
Riego y abono de cultivos	Agricultor	45						
Recolección en el campo	Agricultor	120						Guantes de goma, Cuchillos
Traslado al área de pesado y limpieza	Motorista	20						Vehículo
Pesado de hortalizas	Agricultor	30						Báscula
Limpieza de hortalizas	Agricultor	25						Guantes, Agua
Lavado	Agricultor	25						Guantes y redes
Desinfección	Agricultor	30						Guantes y redes
Clasificación según estándares de clientes	Agricultor	40						Aljabas
Traslado a área de empacado	Agricultor	15						Vehículo
Empacado y sellado	Unidad de Empacado	60						Bandejas, bolsas plásticas, Película de papel plástico y etiquetas
Traslado a área de almacenado	Unidad de Empacado	15						Aljabas
Almacenado y refrigerado	Unidad de Empacado	-						Cuarto Frio
Distribución hacia mercados	Motorista	-						Vehículo
Total		380	6	4	0	1	1	

Nota: la Asociación no cuenta con un proceso sistemático de producción, por lo que se diseñó el proceso anterior.

#### 4. Capacidad productiva

Para recopilar dicha información se realizó un censo a los miembros del Régimen Administrativo de la misma, obteniéndose los siguientes datos:

**Cuadro No 4. Área cultivada y producción anual**

PRODUCTO	Unidad de Medida	INVIERNO		VERANO	
		m <sup>2</sup>	Producción	m <sup>2</sup>	Producción
Pepino	Sacos (100 unidades)	17.036	379	9.958	221
Ejote	Sacos	9.086	81	5.311	47
Güisquil	Sacos (100 unidades)	28.393	631	16.596	369
Chipilin	Docenas de manojos	4.543	2.271	2.655	1.328
Cilantro	Docenas de manojos	4.543	3.786	2.655	2.213
Rábano	Docenas de manojos	3.975	442	2.324	258
Hierba buena	Docenas de manojos	11.357	4.732	6.639	2.766
Perejil	Docenas de manojos	11.357	15.143	6.639	8.851
Espinaca	Docenas de manojos	14.197	5.915	8.298	3.458
Berro	Docenas de manojos	8.518	4.259	4.979	2.489
Mora	Docenas de manojos	5.679	2.839	3.319	1.660

**Cuadro No 5. Producción considerando una merma del 10%**

PRODUCTO	Unidad de Medida	INVIERNO		VERANO	
		m <sup>2</sup>	Producción	m <sup>2</sup>	Producción
Pepino	Sacos (100 unidades)	17,036	341	9,958	199
Ejote	Sacos	9,086	73	5,311	42
Güisquil	Sacos (100 unidades)	28,393	568	16,596	332
Chipilin	Docenas de manojos	4,543	2044	2,655	1195
Cilantro	Docenas de manojos	4,543	3407	2,655	1992
Rábano	Docenas de manojos	3,975	398	2,324	232
Hierba buena	Docenas de manojos	11,357	4259	6,639	2489
Perejil	Docenas de manojos	11,357	13629	6,639	7966
Espinaca	Docenas de manojos	14,197	5324	8,298	3112
Berro	Docenas de manojos	8,518	3833	4,979	2241
Mora	Docenas de manojos	5,679	2555	3,319	1494

Fuente: Asociación de Regantes Dos Ríos (en base a la experiencia de los mismos se estimó una merma del 10%)

## 5. Programa de siembra

Cuadro No 9. Área Cultivada por Producto (Expresado en m<sup>2</sup>)

Producto	Area en m <sup>2</sup>	VERANO						INVIERNO					
		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Pepino	27.000	6.844	1.787	1.787	1.600	2.864	1.327	1.642	1.825	2.573	1.343	1.248	2.155
Ejote	14.400	3.650	953	953	853	1.527	708	876	973	1.372	716	665	1.150
Güisquil	45.000	11.407	2.978	2.978	2.667	4.773	2.211	2.737	3.041	4.289	2.239	2.079	3.592
Chipilin	7.200	1.825	476	476	427	764	354	438	487	686	358	333	575
Cilantro	7.200	1.825	476	476	427	764	354	438	487	686	358	333	575
Rábano	6.300	1.597	417	417	373	668	310	383	426	600	313	291	503
Hierba buena	18.000	4.563	1.191	1.191	1.067	1.909	884	1.095	1.216	1.715	895	832	1.437
Perejil	18.000	4.563	1.191	1.191	1.067	1.909	884	1.095	1.216	1.715	895	832	1.437
Espinaca	22.500	5.703	1.489	1.489	1.333	2.386	1.106	1.369	1.521	2.144	1.119	1.040	1.796
Berro	13.500	3.422	893	893	800	1.432	663	821	912	1.287	672	624	1.078
Mora	9.000	2.281	596	596	533	955	442	547	608	858	448	416	718
<b>Total m<sup>2</sup></b>	<b>188.100</b>	<b>47.681</b>	<b>12.446</b>	<b>12.446</b>	<b>11.146</b>	<b>19.950</b>	<b>9.242</b>	<b>11.442</b>	<b>12.712</b>	<b>17.927</b>	<b>9.358</b>	<b>8.692</b>	<b>15.015</b>
<b>Total Tareas*</b>	<b>209</b>	<b>53</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

\*Nota: las medidas de longitud utilizadas por la Asociación son las siguientes:

1 tarea= 900 m<sup>2</sup>

1 tarea= 12 varas (1 vara=2.5 m)

1 tarea= 24 eras (1 era= 1.25 m)

### Distribución mensual de área a cultivar (en m<sup>2</sup>)

A continuación se muestra la distribución del área a cultivar por producto, mes y semana; tal distribución se realizó en base a la producción proyectada.

**Cuadro No 10. Distribución mensual de área a cultivar (en m<sup>2</sup>). Primer Cuatrimestre**

PRODUCTO	MESES	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pepino		1.711,03	1.711,03	1.711,03	1.711,03	446,63	446,63	446,63	446,63	446,63	446,63	446,63	446,63	399,98	399,98	399,98	399,98
Ejote		912,55	912,55	912,55	912,55	238,20	238,20	238,20	238,20	238,20	238,20	238,20	238,20	213,32	213,32	213,32	213,32
Güisquil		2.851,72	2.851,72	2.851,72	2.851,72	744,39	744,39	744,39	744,39	744,39	744,39	744,39	744,39	666,64	666,64	666,64	666,64
Chipilin		456,28	456,28	456,28	456,28	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	106,66	106,66	106,66	106,66
Cilantro		456,28	456,28	456,28	456,28	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	119,10	106,66	106,66	106,66	106,66
Rábano		399,24	399,24	399,24	399,24	104,21	104,21	104,21	104,21	104,21	104,21	104,21	104,21	93,33	93,33	93,33	93,33
Hierba buena		1.140,69	1.140,69	1.140,69	1.140,69	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	266,65	266,65	266,65	266,65
Perejil		1.140,69	1.140,69	1.140,69	1.140,69	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	297,75	266,65	266,65	266,65	266,65
Espinaca		1.425,86	1.425,86	1.425,86	1.425,86	372,19	372,19	372,19	372,19	372,19	372,19	372,19	372,19	333,32	333,32	333,32	333,32
Berro		855,52	855,52	855,52	855,52	223,32	223,32	223,32	223,32	223,32	223,32	223,32	223,32	199,99	199,99	199,99	199,99
Mora		570,34	570,34	570,34	570,34	148,88	148,88	148,88	148,88	148,88	148,88	148,88	148,88	133,33	133,33	133,33	133,33

**Cuadro No 11. Distribución mensual de área a cultivar (en m<sup>2</sup>). Segundo Cuatrimestre**

PRODUCTO	MESES	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pepino		715,91	715,91	715,91	715,91	331,66	331,66	331,66	331,66	410,61	410,61	410,61	410,61	456,16	456,16	456,16	456,16
Ejote		381,82	381,82	381,82	381,82	176,89	176,89	176,89	176,89	218,99	218,99	218,99	218,99	243,28	243,28	243,28	243,28
Güisquil		1.193,18	1.193,18	1.193,18	1.193,18	552,77	552,77	552,77	552,77	684,35	684,35	684,35	684,35	760,26	760,26	760,26	760,26
Chipilin		190,91	190,91	190,91	190,91	88,44	88,44	88,44	88,44	109,50	109,50	109,50	109,50	121,64	121,64	121,64	121,64
Cilantro		190,91	190,91	190,91	190,91	88,44	88,44	88,44	88,44	109,50	109,50	109,50	109,50	121,64	121,64	121,64	121,64
Rábano		167,05	167,05	167,05	167,05	77,39	77,39	77,39	77,39	95,81	95,81	95,81	95,81	106,44	106,44	106,44	106,44
Hierba buena		477,27	477,27	477,27	477,27	221,11	221,11	221,11	221,11	273,74	273,74	273,74	273,74	304,10	304,10	304,10	304,10
Perejil		477,27	477,27	477,27	477,27	221,11	221,11	221,11	221,11	273,74	273,74	273,74	273,74	304,10	304,10	304,10	304,10
Espinaca		596,59	596,59	596,59	596,59	276,38	276,38	276,38	276,38	342,17	342,17	342,17	342,17	380,13	380,13	380,13	380,13
Berro		357,95	357,95	357,95	357,95	165,83	165,83	165,83	165,83	205,30	205,30	205,30	205,30	228,08	228,08	228,08	228,08
Mora		238,64	238,64	238,64	238,64	110,55	110,55	110,55	110,55	136,87	136,87	136,87	136,87	152,05	152,05	152,05	152,05

**Cuadro No 12. Distribución mensual de área a cultivar (en m<sup>2</sup>). Tercer cuatrimestre**

PRODUCTO	MESES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pepino		643,31	643,31	643,31	643,31	335,80	335,80	335,80	335,80	311,92	311,92	311,92	311,92	539,00	539,00	539,00	539,00
Ejote		343,10	343,10	343,10	343,10	179,09	179,09	179,09	179,09	166,36	166,36	166,36	166,36	287,38	287,38	287,38	287,38
Güisquil		1.072,18	1.072,18	1.072,18	1.072,18	559,67	559,67	559,67	559,67	519,87	519,87	519,87	519,87	898,05	898,05	898,05	898,05
Chipilin		171,55	171,55	171,55	171,55	89,55	89,55	89,55	89,55	83,18	83,18	83,18	83,18	143,69	143,69	143,69	143,69
Cilantro		171,55	171,55	171,55	171,55	89,55	89,55	89,55	89,55	83,18	83,18	83,18	83,18	143,69	143,69	143,69	143,69
Rábano		150,11	150,11	150,11	150,11	78,35	78,35	78,35	78,35	72,78	72,78	72,78	72,78	125,73	125,73	125,73	125,73
Hierba buena		428,87	428,87	428,87	428,87	223,87	223,87	223,87	223,87	207,95	207,95	207,95	207,95	359,22	359,22	359,22	359,22
Perejil		428,87	428,87	428,87	428,87	223,87	223,87	223,87	223,87	207,95	207,95	207,95	207,95	359,22	359,22	359,22	359,22
Espinaca		536,09	536,09	536,09	536,09	279,84	279,84	279,84	279,84	259,94	259,94	259,94	259,94	449,02	449,02	449,02	449,02
Berro		321,66	321,66	321,66	321,66	167,90	167,90	167,90	167,90	155,96	155,96	155,96	155,96	269,41	269,41	269,41	269,41
Mora		214,44	214,44	214,44	214,44	111,93	111,93	111,93	111,93	103,97	103,97	103,97	103,97	179,61	179,61	179,61	179,61

**Cuadro No 13. Distribución mensual de área a cultivar (en m<sup>2</sup>). Producción Anual**

Producción en Sacos y Docenas de Manojos													
Producto	Producción	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre
Pepino	Sacos	43	137	36	36	32	57	27	33	36	51	27	25
Ejote	Sacos	9	29	8	8	7	12	6	7	8	11	6	5
Güisquil	Sacos	72	228	60	60	53	95	44	55	61	86	45	42
Chipilin	Doc. de Manojos.	259	821	214	214	192	344	159	197	219	309	161	150
Cilantro	Doc. de Manojos.	431	1369	357	357	320	573	265	328	365	515	269	250
Rábano	Doc. de Manojos.	50	160	42	42	37	67	31	38	43	60	31	29
Hierba buena	Doc. de Manojos.	539	1711	447	447	400	716	332	411	456	643	336	312
Perejil	Doc. de Manojos.	1724	5475	1429	1429	1280	2291	1061	1314	1460	2059	1075	998
Espinaca	Doc. de Manojos.	674	2139	558	558	500	895	415	513	570	804	420	390
Berro	Doc. de Manojos.	485	1540	402	402	360	644	298	370	411	579	302	281
Mora	Doc. de Manojos.	323	1027	268	268	240	430	199	246	274	386	201	187

\*Nota: esta tabla muestra la producción mensual en base al programa de siembra y la respectiva distribución de aéreas a cultivar por producto.

## 6. Consideraciones sobre el sistema de riego

El sistema de riego usado por los miembros de la Asociación es el de Aspersión Artesanal, ya que éste es activado a través de tuberías de poliducto que por la fuerza de gravedad permite la distribución de agua hacia las parcelas y el funcionamiento de los aspersores o mariposas. Es importante hacer mención que este sistema es utilizado por la Asociación desde su fundación, y que a lo largo de los años ha sido modificado trayendo consigo múltiples beneficios no solo económicos sino también de racionamiento del agua. En la actualidad se tiene planeado perfeccionarlo, con el objetivo de maximizar el uso del vital líquido; la Asociación ya cuenta con una parcela demostrativa la cual incluye no solo el Sistema de Riego por Goteo sino que también consta de Invernadero y de Buenas Practicas Agrícolas. El comité de Riego es el que se encarga de distribuir el agua por parcela y por productor, y a la vez de velar por que cada miembro tenga acceso a dichos beneficios.



Sistema de Aspersión Artesanal o de Gravedad



Sistema de Riego por Goteo

Las Buenas Prácticas Agrícolas que la Asociación de Regantes Dos Ríos esta empezando a implementar consiste en un área para mezcla de productos agroquímicos, una letrina, un colector de envases de productos agroquímicos y un área para manejo post-cosecha y lavado de productos, todas estas practicas se están realizando en la parcela demostrativa proporcionada por el MAG con el fin de promover el manejo apropiado de los cultivos y salvaguardar el entorno de cualquier indicio de contaminación.



## F. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 1. Proyecciones de ventas

**Cuadro No 14. Presupuesto de ventas**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pepino	\$8.773,03	\$7.638,34	\$9.202,90	\$8.012,62	\$9.653,85
Ejote	\$3.685,57	\$3.208,89	\$3.866,16	\$3.366,12	\$4.055,61
Güisquil	\$15.071,61	\$13.122,27	\$15.810,12	\$13.765,26	\$16.584,81
Chipilin	\$11.985,30	\$10.435,14	\$12.572,58	\$10.946,47	\$13.188,64
Cilantro	\$51.828,34	\$45.124,95	\$54.367,93	\$47.336,07	\$57.031,96
Rábano	\$2.330,48	\$2.029,06	\$2.444,67	\$2.128,48	\$2.564,46
Hierba buena	\$68.834,51	\$59.931,57	\$72.207,41	\$62.868,22	\$75.745,57
Perejil	\$126.331,58	\$109.992,06	\$132.521,83	\$115.381,67	\$139.015,40
Espinaca	\$35.007,75	\$30.479,90	\$36.723,13	\$31.973,42	\$38.522,56
Berro	\$23.687,17	\$20.089,81	\$24.847,84	\$21.074,21	\$26.065,39
Mora	\$18.018,45	\$15.687,97	\$18.901,35	\$16.456,68	\$19.827,52
<b>TOTAL</b>	<b>\$365.553,79</b>	<b>\$317.739,95</b>	<b>\$383.465,92</b>	<b>\$333.309,21</b>	<b>\$402.255,75</b>

**NOTA:** para proyectar las ventas se tomo en cuenta información proporcionada por miembros del régimen administrativo, además de la utilización de un método estadístico que permitió tomar en cuenta las estacionalidades del producto (Método de Promedios Móviles), debido a que este método considera valores promedio las proyecciones de producción para el segundo y cuarto año disminuyen. (Ver Anexo D)

### 2. Fuentes de financiamiento

Parte del capital ha utilizar será aportado por El Banco de Fomento Agropecuario, mediante la aprobación de un crédito por \$35,000.00. La tasa de interés anual será del 12%, con un plazo máximo de 60 meses. Esto permitirá cubrir las necesidades económicas que demanda el proyecto.

**Cuadro No 15. Amortización de la deuda**

Año	Anualidad	Interés (12%)	Pago a capital	Deuda después de pago
0				\$35.000,00
1	\$9,709.3	\$4.200,00	\$5.509,34	\$29.490,66
2	\$9,709.3	\$3.538,88	\$6.170,46	\$23.320,20
3	\$9,709.3	\$2.798,42	\$6.910,92	\$16.409,28
4	\$9,709.3	\$1.969,11	\$7.740,23	\$8.669,05
5	\$9,709.3	\$1.040,29	\$8.669,05	\$0,00

### 3. Estado de resultados proyectado

**Asociación de Regantes Dos Ríos**  
**Estado de Resultados Proyectado del Año 1 al Año 5**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$365.553,79</b>	<b>\$317.739,95</b>	<b>\$383.465,92</b>	<b>\$333.309,21</b>	<b>\$402.255,75</b>
( - ) Costos de Producción	\$230.031,22	\$199.734,02	\$241.302,75	\$209.520,99	\$253.126,58
Costos de Administración	\$59.643,54	\$59.656,51	\$60.179,68	\$60.193,95	\$60.769,65
Costos de Ventas	\$51.421,83	\$49.251,59	\$54.332,35	\$51.944,24	\$57.535,10
Costos Financieros	\$4.200,00	\$3.538,88	\$2.798,42	\$1.969,11	\$1.040,29
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$20.257,20</b>	<b>\$5.558,95</b>	<b>\$24.852,72</b>	<b>\$9.680,91</b>	<b>\$29.784,13</b>
( - ) Impuestos	\$5.064,30	\$1.389,74	\$6.213,18	\$2.420,23	\$7.446,03
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	<b>\$15.192,90</b>	<b>\$4.169,21</b>	<b>\$18.639,54</b>	<b>\$7.260,68</b>	<b>\$22.338,10</b>
( + ) Depreciación	\$5.483,55	\$5.483,55	\$5.483,55	\$5.483,55	\$5.483,55
( - ) Pago de Capital	\$5.509,34	\$6.170,46	\$6.910,92	\$7.740,23	\$8.669,05
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$15.167,11</b>	<b>\$3.482,30</b>	<b>\$17.212,17</b>	<b>\$5.004,00</b>	<b>\$19.152,60</b>

**Nota:** Como resultado de la estacionalidad de los productos en estudio, puede observarse un comportamiento cíclico del flujo neto de efectivo, es importante también hacer mención que para proyectar las ventas, como se dijo anteriormente, se utilizó el método de promedios móviles, factor que influyó para que los resultados financieros reflejen tales fluctuaciones. (Ver anexos E, F Y G)

## 4. Balance general proyectado

**Asociación de Regantes Dos Ríos**  
**Balance General Proyectado para el Año 1**

<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Efectivo	\$3.270,26
Inventarios	\$9.584,63
Cuentas por Cobrar	\$15.231,41
Subtotal	\$28.086,30
<b>Activo No Corriente</b>	
Vehiculo	\$8.990,00
Equipo de Producción	\$13.480,19
Equipo de Oficina	\$1.017,00
Obra Física	\$8.942,55
Subtotal	\$32.429,74
<b>Total Activos</b>	<b>\$60.516,04</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Proveedores y Acreedores	\$14.043,15
Retenciones por pagar	\$3.325,27
Subtotal	\$17.368,43
<b>Pasivo No Corriente</b>	
Préstamo a Largo Plazo	\$35.000,00
<b>Capital</b>	
Capital Social	\$8.147,62
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$60.516,04</b>

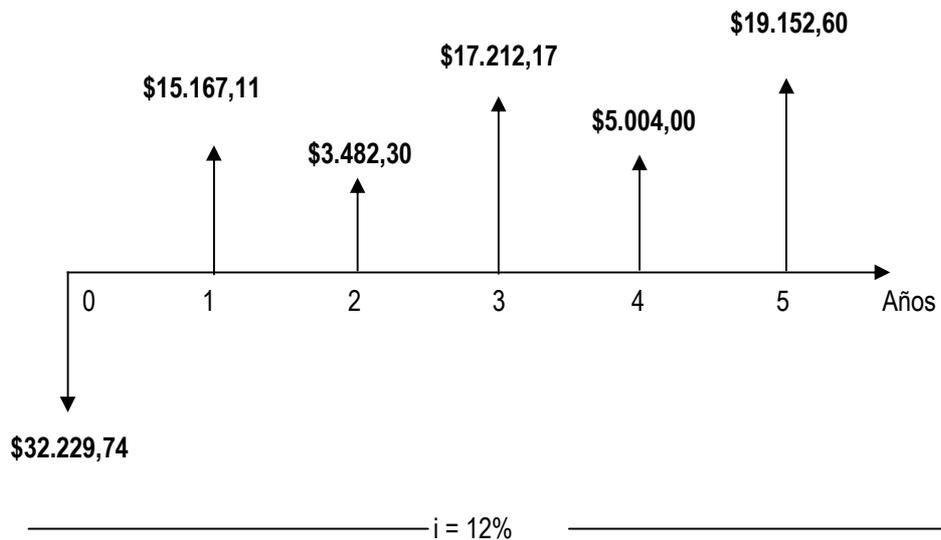
**Nota:** Debido a que la Asociación no cuenta con ningún tipo de registro financiero, se creo el presente informe financiero a partir de los objetivos de la misma y de apoyo bibliográfico, estableciéndose políticas financieras entre las cuales están la creación del efectivo, el cual resultado de la suma de un fondo de liquidez perteneciente a la Asociación y del remanente del préstamo utilizado para la puesta en marcha del proyecto; el inventario resultado de prever la necesidad de producción de quince días en un mes promedio; al igual que el inventario, las cuentas por cobrar se crearon a partir de los ingresos quincenales proyectados en un mes promedio. Por otra parte es importante recalcar que debe existir una aportación por los socios de \$8,147.62, tal cantidad representa el capital social de la Asociación.

## G. PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS

### 1. Valor actual neto

El VAN refleja lo que las utilidades generadas por la empresa en el futuro, menos la inversión inicial, valen el día de hoy, es decir lo que genera en utilidades el proyecto, después de descontar el costo del dinero aportado por el inversionistas. Entre mayor es el VAN del proyecto, más atractiva es la inversión.

FIGURA No. 5. Cálculo del VAN



$$\text{VAN} = (\$15.167,11(0.893) + \$3.482,30(0.797) + \$17.212,17 (0.712) + \$5.004,00 (0.636) + \$19.152,60 (0.567)) - \$32,229.74$$

$$\text{VAN} = (\$13.544,23 + \$2.775,39 + \$12.255,06 + \$3.182,55 + \$10.859,52) - \$32,229.74$$

$$\text{VAN} = \$42.616,75 - \$32,229.74$$

$$\text{VAN} = \$10.387,01$$

El VAN de la Asociación indica que los socios obtendrán una rentabilidad del 12% (tasa de descuento) sobre la inversión inicial, más un premio de \$10.387,01 por correr el riesgo de invertir en el proyecto.

## 2. Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) indica la tasa de interés a la que habría que descontar las utilidades futuras, para igualarlas con el valor de la inversión inicial. Este dato indica la rentabilidad que el empresario recibiría hoy, por correr el riesgo de invertir su dinero en la empresa.

**Cuadro No 16. Cálculo de la TIR**

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Flujos de Efectivo</b>				
-\$32,229.74	\$15.167,11	\$3.482,30	\$17.212,17	\$5.004,00	\$19.152,60
<b>TIR</b>	<b>23,92%</b>				

Apoyándonos en los cálculos obtenidos por medio de una Hoja de Excel se obtiene una TIR de 23.92%, lo cual representa la rentabilidad del proyecto que obtendrían ahora los miembros de la Asociación por el riesgo de invertir su dinero en el proyecto.

## H. CONCLUSIONES

- El cultivo y abastecimiento de hortalizas de primera calidad serán dos áreas que permitirán a la Asociación tener ventaja competitiva sobre el resto de competidores.
- Un programa de siembra escalonado posibilitara cubrir permanentemente los pedidos de los clientes garantizando las entregas a tiempo y en las cantidades demandadas por los clientes potenciales.
- La Asociación de Regantes Dos Ríos tendrá como segmento objetivo el abastecimiento de hortalizas al mercado formal y venta directa en el mercado informal a través de un punto de venta.
- El mercado formal requiere para la compra de hortalizas: constancia en la entrega, puntualidad, alta calidad en el producto; además de un plazo de crédito que les facilite el cumplimiento de sus pagos.
- Los requisitos de calidad exigidos por el mercado meta son: que el producto sea fresco, que tenga el color y la forma propios de la especie ó variedad y que vaya clasificado, es decir, en un solo tamaño.
- Los principales competidores de la Asociación de Regantes Dos Ríos son productores provenientes del Volcán de San Salvador (Boquerón), Los Planes de Renderos y Guatemala los cuales poseen precios aceptables para sus clientes.
- El cumplimiento de las políticas propuestas contribuirá a desarrollar con eficiencia las estrategias comerciales de la asociación.
- La Asociación cuenta con una parcela demostrativa en la cual se están implementando las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), con el fin de producir hortalizas de mejor calidad y libre de químicos (productos orgánicos).

## I. RECOMENDACIONES

- Establecer canales de comercialización directo y detallista en el mercado informal como en el mercado formal respectivamente, de tal forma que se cumplan con las proyecciones de venta.
- Fomentar la limpieza e higiene de los productos tanto en la etapa de producción como en la etapa de post-cosecha.
- Hacer uso de los medios publicitarios tanto pagados como no pagados, de tal forma que los productos logren posicionarse en el mercado objetivo.
- Contribuir con los proyectos de reforestación en las riveras de los Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, de tal forma que estos puedan conservarse bajo condiciones que contribuyan a la producción de hortalizas.
- En un periodo no mayor de cinco años crear mecanismos que contribuyan a la producción de hortalizas de naturaleza orgánica.
- Realizar esfuerzos que estén enfocados a llevar los beneficios de las parcelas demostrativas a todos los miembros de la Asociación, como lo son: las Buenas Practicas Agrícolas (BPA), Invernaderos, Sistema de Riego por Goteo, entre otras, las cuales contribuirán de una forma efectiva a la producción de hortalizas de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Quinta Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2006.

Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Quinta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994.

Guiltinan, Joseph P. Administración de Marketing. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994.

Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación, Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, México, 1998.

Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis. Imprenta Universitaria, Quinta Edición, San Salvador, 2006

McCarthy, E. Jerome y Perreaul, William. Marketing, un enfoque global. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2001

Sapag Chain, Nassir. Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1983.

Stanton, William J. y otros. Fundamentos de Marketing. Decimotercera Edición. México. Editorial McGraw Hill, Año 2004.

Kotler, Rhipil. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall. Año 1996.

Gitman, Lawrence. Principios de Administración Financiera. Decima Edición. México. Editorial Pearson. Año 2003.

**Tesis**

Alfaro Escoto, Jessica Rubidia y otros. Propuestas de alternativas para una efectiva comercialización de hortalizas orgánicas producidas en la zona alta de La Palma. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador, 2004.

Cabrera Jiménez, Idalia Esperanza y otros. Plan estratégico de comercialización para generar demanda de hortalizas en el Municipio de San Salvador, cultivadas en invernaderos por Contecsa S.A de C.V. de San Juan Opico, La Libertad, San Salvador, Universidad de El Salvador, Febrero 2004

**Documentos**

Asociación de Regantes Dos Ríos. Estatutos de la Asociación de Regantes Dos Ríos Shishicasapa y Hoja de Sal, Cantón El Guaje II Jurisdicción de Santo Tomas, Departamento de San Salvador. Año 2004

CEMPREAGRO. Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios, San Salvador, Febrero 2007

Centro de Desarrollo Económico Social de Santo Tomás (CDES). Plan Estratégico 2007- 2012. Municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador. Año 2006

Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, San Salvador, Septiembre 2003.

Reinero Rebollo y Asociados. Plan de Negocios del Centro de Agro Negocios de San Ignacio, Noviembre del 2006.

TECHNOSERVE. Situación, Tendencias y Oportunidades de la Cadena de Valor de Hortalizas en El Salvador. El Salvador. Octubre de 2004.

Ramírez, Oscar. Construcción y Equipamiento de Planta Agroindustrial de Empaque de Hortalizas de la Asociación de Regantes Dos Ríos, De Noviembre del 2007 a Mayo 2008.

**Sitios Web**

[www.rebellion.org](http://www.rebellion.org)

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[www.agronegocios.gob.sv](http://www.agronegocios.gob.sv)

[www.agroelsalvador.com](http://www.agroelsalvador.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.sba.gob](http://www.sba.gob)

[www.avizora.com](http://www.avizora.com)

[www.deguate.com](http://www.deguate.com)

[www.ciat.cgjar.org](http://www.ciat.cgjar.org)

## GLOSARIO

### A

**Abastecimiento:** Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica. Acción por la cual se suministran bienes o servicios y se inicia con la determinación de la necesidad y concluye con la entrega del bien o servicio en la unidad solicitante.

**Activo:** ES todo bien o derecho de una entidad. Es la parte del balance que recoge los saldos deudores de las cuentas o lo que es lo mismo, lo que la empresa posee, o bien el empleo que da al conjunto de recursos financieros que figuran en el pasivo del balance.

**Administración:** Proceso por el cual se llega a canalizar los esfuerzos humanos para alcanzar los objetivos. Es el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de personas y recursos.

**Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas):** Identificación y evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes en una organización

**Arancel:** Impuesto con que se grava un producto que entra en un país.

**Asociación:** Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

### B

**Balance General:** Estado contable que muestra en un momento determinado la composición de los activos, pasivos y patrimonio de una entidad.

### C

**Calidad:** Es el grado en que un producto satisface las expectativas de los clientes.

**Canal de distribución:** Conjunto de personas y empresas que participan en la transferencia de derechos de propiedad de un producto, conforme éste pasa del productor al consumidor final. Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos. Es la ruta que toma la propiedad de un producto, se busca la mejor manera de llegar al consumidor. El canal incluye al productor y al consumidor, así como a todos los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad.

**Comercialización:** Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Las actividades de comercialización incluyen la compra y venta de materia prima de la organización de pequeños productores o la compra y venta de productos semiacabados y acabados.

**Consumidor final:** Persona que compra bienes o servicios para uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas.

**Capacitación:** Actividad del proceso enseñanza-aprendizaje que consiste en habilitar a una persona para el buen desempeño de una tarea.

**Capital:** Es la diferencia entre los activos y pasivos de una empresa; en otras palabras, es el patrimonio del propietario de una empresa.

**Cuentas incobrables:** Es aquel saldo pendiente de una obligación de crédito que una institución ya no tiene esperanza de recuperar y que pasa a pérdidas.

**Cultivo:** Es la acción de sembrar plantas de diferentes utilidades. Es la explotación del suelo con una finalidad económica.

## D

**Demanda:** Es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

**Desarrollo de mercado:** Consiste en la identificación de mercados nuevos para vender los productos actuales.

**Desarrollo de productos:** Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.

**Diagrama de Proceso:** Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes. Se hace uso de simbología para mostrar acciones como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo".

**Diversificación:** Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados nuevos.

## E

**Empaque:** Son todas las actividades de diseñar y producir el recipiente o envoltura de un producto. Es conocido como la "Quinta P", éste además de proteger el producto sirve también para promocionarlo.

**Estado de Resultados:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año.

**Etiqueta:** Es un identificativo de algún producto, en el que se hace constar sus características.

**Estrategia:** Plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos. Conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de una organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y la razón de ser de la Empresa.

**Exportación:** Actividades por la que una empresa vende sus productos en otro país, ya sea directamente a importadores extranjeros o a través de intermediarios de importación y exportación.

**F**

**Flujo de Efectivo:** Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos en una empresa.

**H**

**Hortalizas:** 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.

**Horticultura:** Es la rama de la agronomía que se dedica al estudio de las hortalizas, frutas, flores y nueces.

**I**

**Intermediario:** Persona o empresa que presta servicios directamente relacionados con la compra o venta de un producto en su camino del productor al consumidor.

**M**

**Marketing:** Sistema total de actividades de negocios proyectado para planear, asignar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades a mercados meta con el fin de lograr objetivos de organización.

**Matriz de crecimiento de mercado y producto:** Modelo de planeación que consta de cuatro estrategias alternativas de crecimiento basadas en si una organización venderá sus productos presentes o nuevos a sus mercados presentes o nuevos.

**Mercadeo:** Es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

**Mercado meta:** Grupo de clientes (personas u organizaciones) para el que un vendedor proyecta una mezcla comercial particular.

**Mercado:** Persona u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo; alternativamente, cualquier persona o grupo con los que un individuo o una organización tiene relación de intercambio actual o potencial.

**Mezcla comercial:** Combinación de los cuatro elementos (producto, precio, plaza y promoción), que se utilizan para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing.

**Mezcla comercial:** Es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.

**Misión:** Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

## N

**Necesidades:** Fuerzas básicas que motivan a una persona a hacer algo.

## O

**Oferta:** Es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de ofertantes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

**Organigrama:** Es la presentación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, departamentos y secciones que la conforman.

## P

**Penetración de mercado:** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en mercados actuales.

**Plan:** Es el conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados.

**Plan de negocios:** Es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocios organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro. Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro.

**Planeación estratégica:** Proceso administrativo de conjugar los recursos con sus oportunidades de mercado en el largo plazo.

**Planeación:** Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada. Proceso de decidir ahora lo que se va a hacer más tarde, incluyendo cuándo y cómo se va a hacer.

**Plaza:** Acciones que permiten hacer accesibles los bienes y servicios en cantidades adecuadas, cuando los clientes los requieren. Denominado también canales de distribución. La distribución está compuesta por todas las actividades relacionadas con llevar la cantidad adecuada de un producto al lugar apropiado en el momento oportuno.

**Política:** Son enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

**Posicionamiento:** Imagen de un producto en relación con los productos directamente competitivos, al igual que otros productos que vende la misma compañía; alternativamente, estrategias y acciones de una empresa relativos al afán de distinguirse favorablemente de los competidores en la mente de grupos selectos de consumidores.

**Precio:** Es la cantidad que pagada por una mercancía o servicio.

**Proceso:** Conjunto de actividades para desarrollar una cosa, es una forma sistemática de hacer las cosas.

**Proceso de Producción:** Conjunto de operaciones de producción ejecutadas de manera secuencial, con el propósito de obtener las especificaciones técnicas definidas para un producto o una línea de productos.

**Producción:** Proceso por el cual a través del trabajo se hace posible la obtención de bienes y servicios con el objeto de satisfacer necesidades humanas.

**Producto:** Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

**Programa:** Son instrumentos destinados a cumplir los objetivos y metas trazados, por medio de la integración de un conjunto de esfuerzos humano, materiales, financieros que se les asignan un período determinado.

**Promoción:** Elemento de la mezcla comercial que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora.

**Proveedores:** Personas o empresas que suministran los bienes o servicios que una organización necesita para producir lo que vende.

**Publicidad:** Son formas impersonales de comunicación transmitidas a través de medios pagados por un patrocinador conocido.

**Punto de Ventas:** Es el lugar donde se realizan las ventas.

## R

**Recurso Humano:** El Recurso Humano lo conforman todas aquellas personas involucradas en una misma organización para el logro de sus objetivos.

## S

**Segmento del Mercado:** Grupo de compradores que reaccionan de manera similar ante determinados estímulos de mercadeo.

**Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados entre si, con el propósito de lograr un objetivo en común.

## T

**Técnica:** Son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado. Es un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos.

**TIR:** Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

**Tratado de Libre Comercio:** Acuerdo realizado entres dos o más países para eliminar las barreras arancelarias entre los mismos.

## U

**Utilidad:** Resultado final disponible para los propietarios de una empresa (antes o después de deducir impuestos).

## V

**Valores:** Es el conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

**VAN:** Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

**Ventaja Comparativa:** Es un concepto económico, generalmente utilizado para resaltar las ventajas del libre comercio internacional, que establece que si cada país se especializara en la producción y en la exportación de bienes que puede producir con un costo relativamente bajo y además importa aquellos productos que otros países pueden producir a un menor costo.

**Ventaja Competitiva:** Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia.

**Ventaja Diferencial:** Se entiende por ventaja diferencial cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser una empresa en el futuro. Pretende describir el tipo y modelo de empresa que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto.

# ANEXOS

## ANEXO A. Tabulación de Encuestas Dirigidas a Comerciantes de Hortalizas en los Mercados Central y La Tiendota.

### Pregunta 1

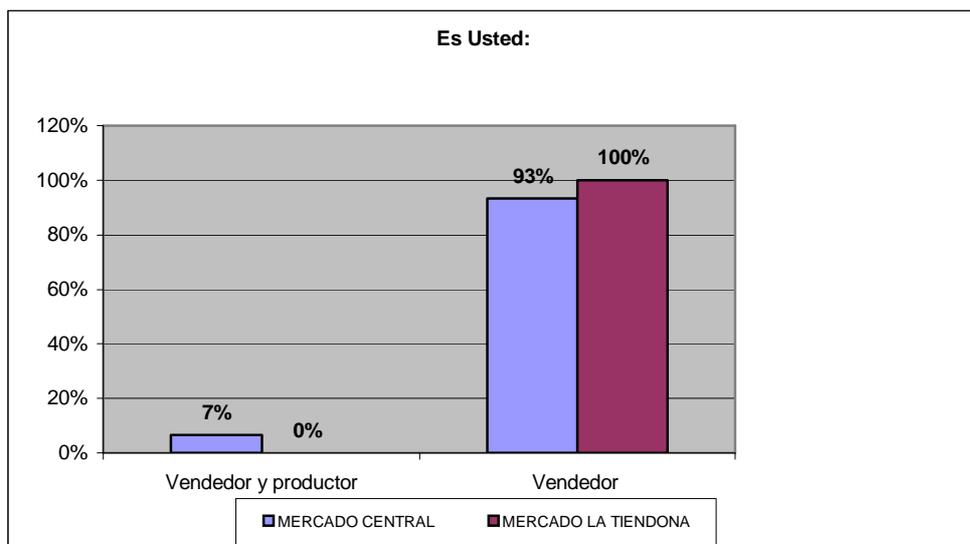
¿Es usted productor y vendedor de hortalizas o solamente vendedor?

**Objetivo:** Conocer el porcentaje de comerciantes que cultivan sus productos y el porcentaje de aquellos que los adquieren por medio de proveedores.

Tabla

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vendedor y productor	2	7%	0	0%
Vendedor	28	93%	26	100%
TOTAL	30	100%	26	100%

Gráfico



### Comentario:

Los resultados de la encuesta reflejaron que un amplio porcentaje de los comerciantes de hortalizas, es decir un 93% adquieren sus productos por medio de proveedores y apenas un pequeño porcentaje en el Mercado Central cultiva sus productos, en el caso del Mercado La Tiendona el 100% compra sus productos. Lo que indica que en su mayoría los comerciantes de hortalizas de los mercados municipales se dedican solo a la venta y no a la producción.

## Pregunta 2

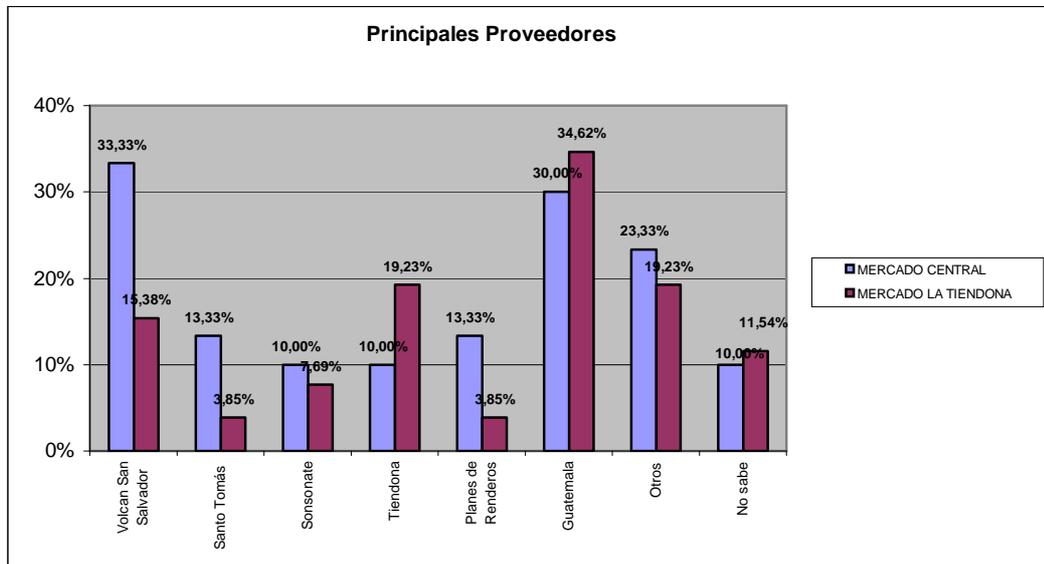
Si su respuesta es sólo vendedor, ¿quiénes son sus principales proveedores?

**Objetivo:** Conocer los distintos proveedores que suplen el mercado de hortalizas tanto en el Mercado Central como la Tiendona.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Volcán	10	33.33%	4	15.38%
Santo Tomás	4	13.33%	1	3.85%
Sonsonete	3	10.00%	2	7.69%
Tiendota	3	10.00%	5	19.23%
Planes de Renderos	4	13.33%	1	3.85%
Guatemala	9	30.00%	9	34.62%
Otros	7	23.33%	5	19.23%
No sabe	3	10.00%	3	11.54%
TOTAL	43/30	+100%	30/26	+100%

**Gráfico**



### Comentario:

Los resultados reflejan que en un mayor porcentaje los proveedores de estos mercados provienen tanto de Guatemala como del Volcán de San Salvador, constituyéndose estos como los máximos proveedores de hortalizas para estos dos mercados.

### Pregunta 3

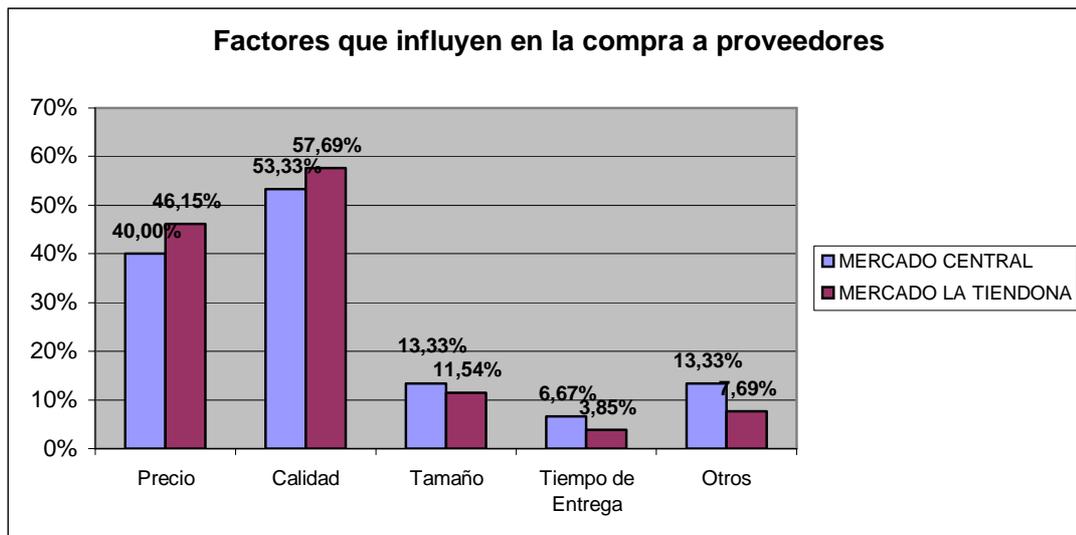
¿Qué factores influyen en la compra a estos proveedores?

**Objetivo:** Determinar los factores que influyen para la compra de hortalizas a un proveedor específico.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	12	40.00%	12	46.15%
Calidad	16	53.33%	15	57.69%
Tamaño	4	13.33%	3	11.54%
Tiempo de Entrega	2	6.67%	1	3.85%
Otros	4	13.33%	2	7.69%
TOTAL	38/30	+100%	33/26	+100%

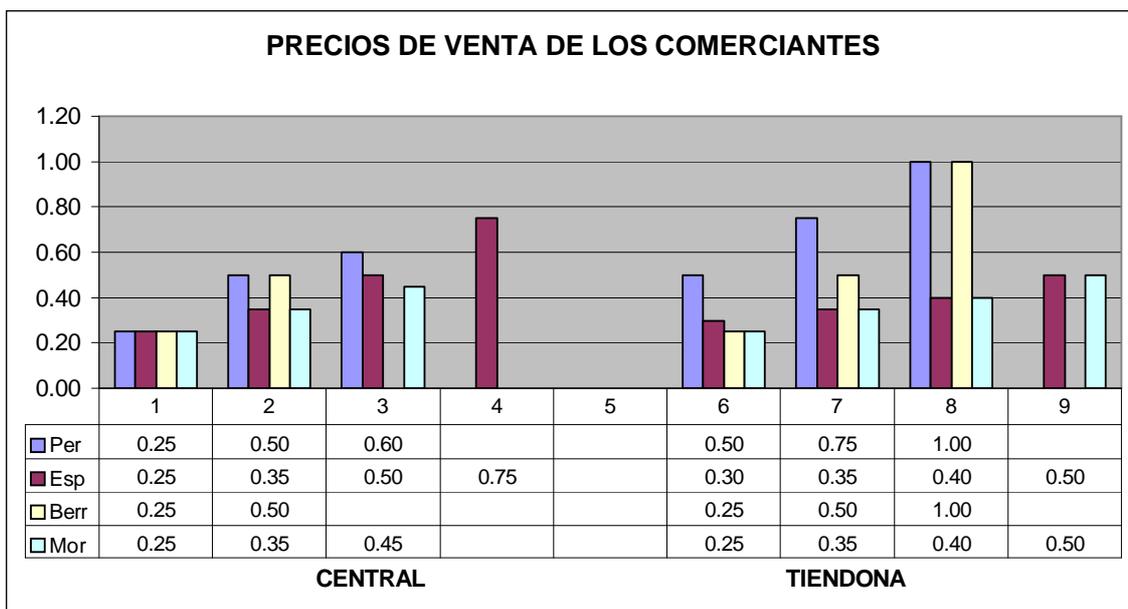
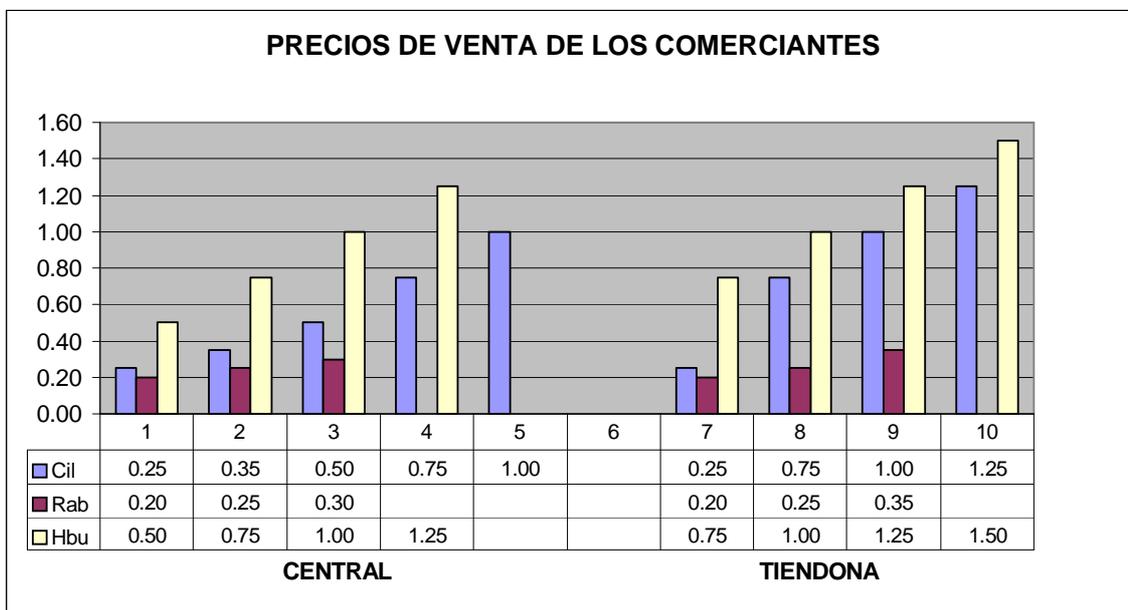
**Gráfico**



### Comentario:

Los comerciantes encuestados manifestaron que los factores que influyen para la compra de hortalizas son precio y calidad en un mayor porcentaje, ya que esto también influye según ellos en la venta de sus productos, manteniéndose esta tendencia tanto en el Mercado Central como en La Tiendona.





**Comentario:**

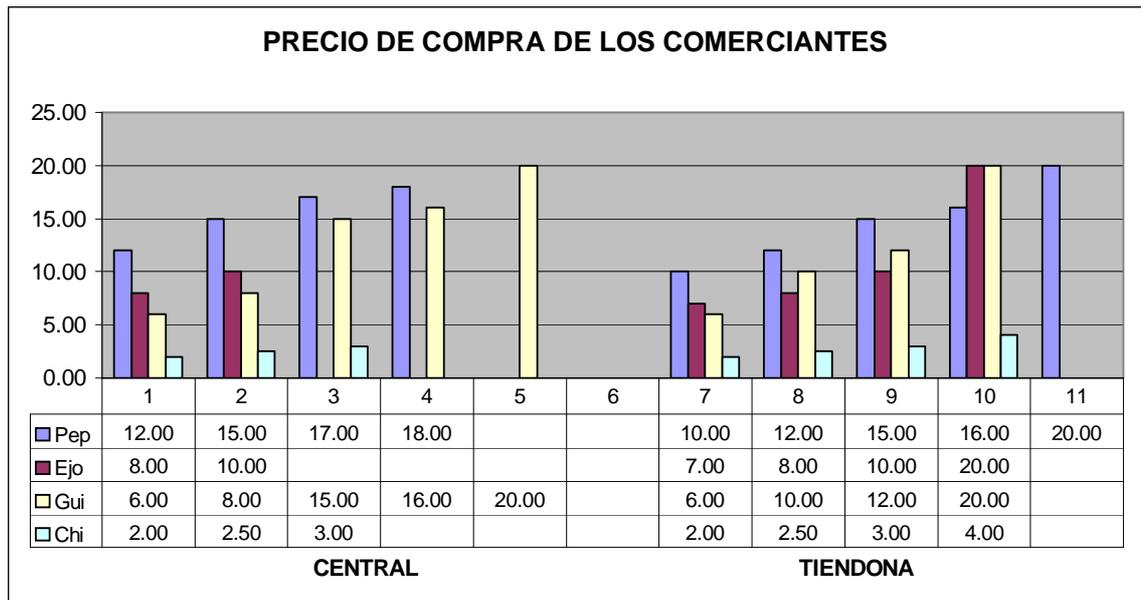
Los precios de el Cilantro, Rábano, Hierba Buena, Perejil, Espinaca, Berro y Mora se muestran en las graficas anteriores, según las personas encuestadas, estos dependen en gran medida de la calidad y del tamaño de las hortalizas, se puede observar que los rangos de precios se mantienen constantes en ambos mercados.

**Objetivo:** Determinar los precios por medio de los cuales los comerciantes adquieren las hortalizas.

**Tabla**

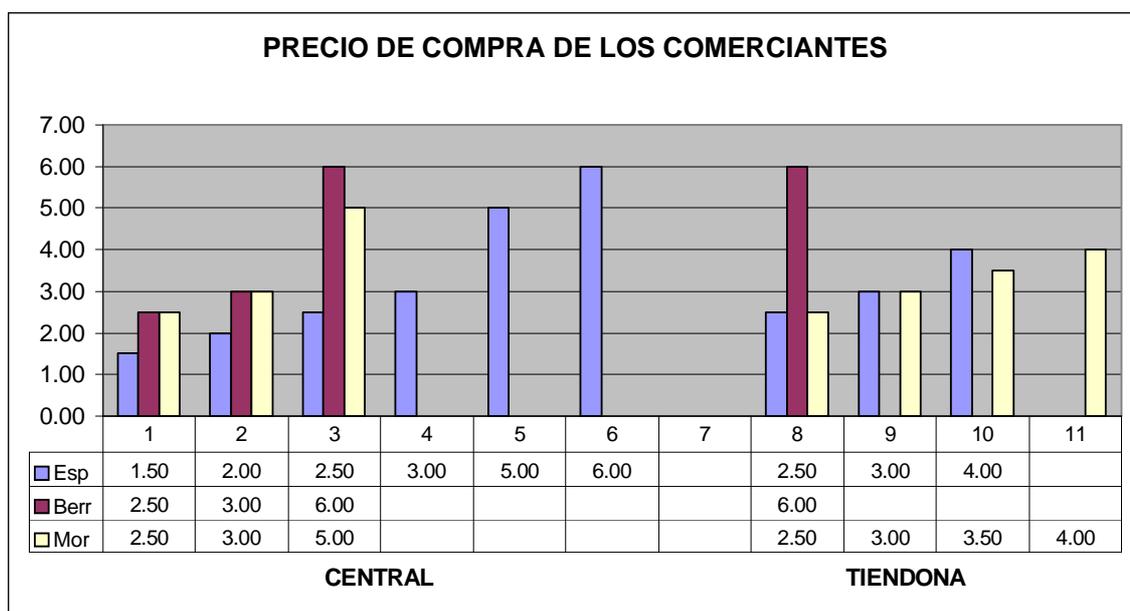
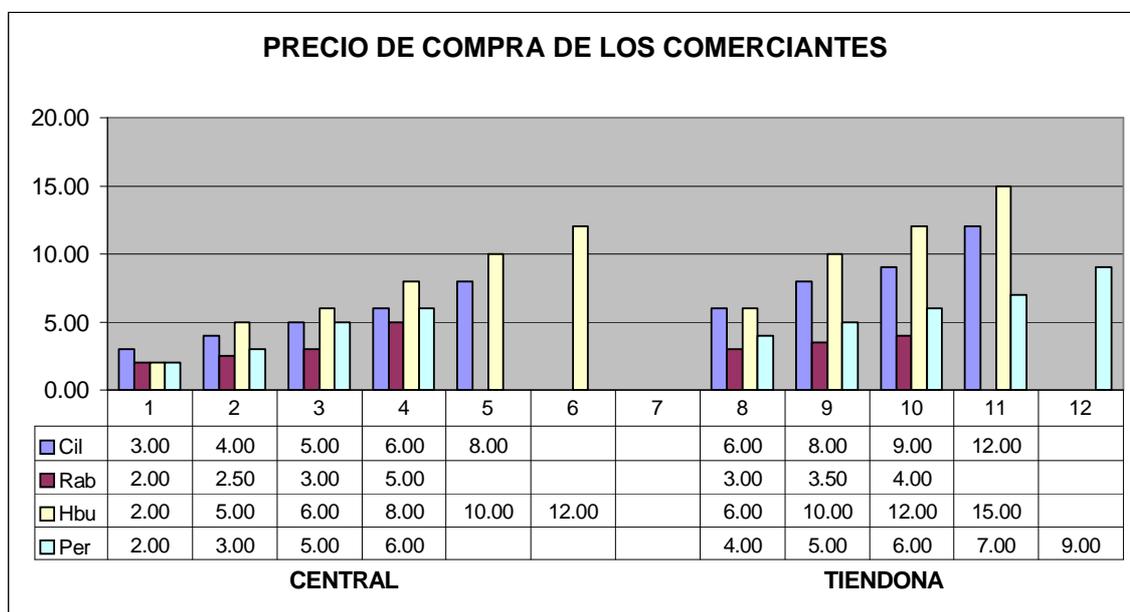
J. MERCADO	PRECIO DE COMPRA DE LOS COMERCIANTES										
	Pep	Ejo	Gui	Chi	Cil	Rab	Hbu	Per	Esp	Berr	Mor
CENTRAL	12.00	8.00	6.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.50	2.50	2.50
	15.00	10.00	8.00	2.50	4.00	2.50	5.00	3.00	2.00	3.00	3.00
	17.00		15.00	3.00	5.00	3.00	6.00	5.00	2.50	6.00	5.00
	18.00		16.00		6.00	5.00	8.00	6.00	3.00		
			20.00		8.00		10.00		5.00		
TIENDONA	10.00	7.00	6.00	2.00	6.00	3.00	6.00	4.00	2.50	6.00	2.50
	12.00	8.00	10.00	2.50	8.00	3.50	10.00	5.00	3.00		3.00
	15.00	10.00	12.00	3.00	9.00	4.00	12.00	6.00	4.00		3.50
	16.00	20.00	20.00	4.00	12.00		15.00	7.00			4.00
	20.00							9.00			

**Gráfico**



**Comentario:**

Es necesario saber en este apartado que el Pepino, Ejote y Guisquil se compran por saco, en el caso del Chipilín se compra por docena de manojos, y al igual que los precios de venta, los precios de compra se mantienen dentro de rangos de precios similares para ambos mercados.



**Comentario:**

En el caso del Cilantro, Hierba Buena, Perejil, Espinaca, Berro y Mora se compra por docena de manojos, y en el caso del Rábano se compra por cajas de las cuales se pueden obtener entre 15 y 20 manojos dependiendo del tamaño y precio del mismo, los precios de compra en general se mantienen constantes, manejándose rangos estándar de precios para ambos mercados.

**Pregunta 5**

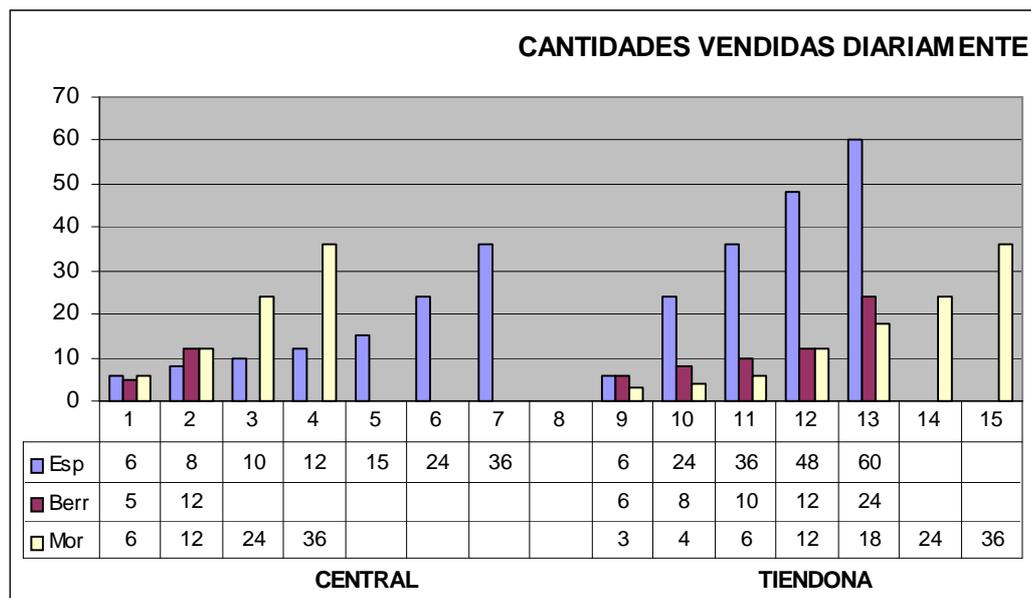
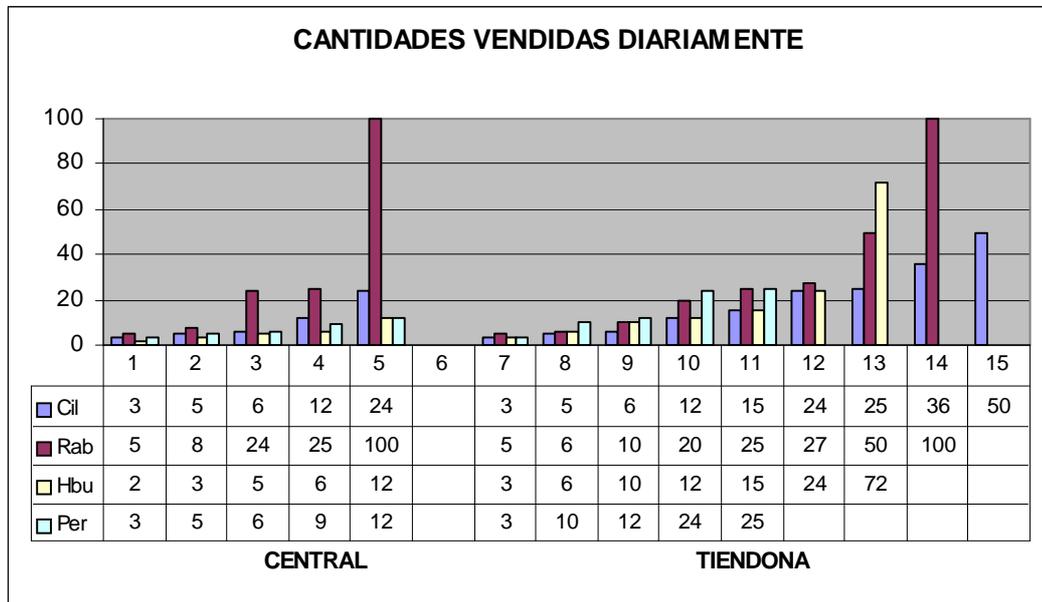
¿En que cantidad diaria vende las hortalizas seleccionadas en el cuadro anterior?

**Objetivo:** Conocer la cantidad de hortalizas vendidas diariamente tanto en el Mercado Central como en La Tiendona.

**Tabla**

MERCADO	CANTIDADES VENDIDAS DIARIAMENTE										
	Pep	Ejo	Gui	Chi	Cil	Rab	Hbu	Per	Esp	Berr	Mor
CENTRAL	12	3	12	6	3	5	2	3	6	5	6
	50	5	50	8	5	8	3	5	8	12	12
	70	6	100	12	6	24	5	6	10		24
	100	8	600	18	12	25	6	9	12		36
	200	10	1000	24	24	100	12	12	15		
	300	20							24		
	600								36		
TIENDONA	10	2	10	3	3	5	3	3	6	6	3
	25	3	16	6	5	6	6	10	24	8	4
	100	16	25	12	6	10	10	12	36	10	6
	200	20	100	24	12	20	12	24	48	12	12
	300	100	200	36	15	25	15	25	60	24	18
	500		300		24	27	24				24
			500		25	50	72				36
			1000		36	100					
					50						





**Comentario:**

Las graficas resaltan tres productos que sobresalen en la venta los cuales son el Rábano, Berro y Mora, estos productos se destacan como los más vendidos y ésta tendencia puede ser observada en ambos mercados.

### Pregunta 6

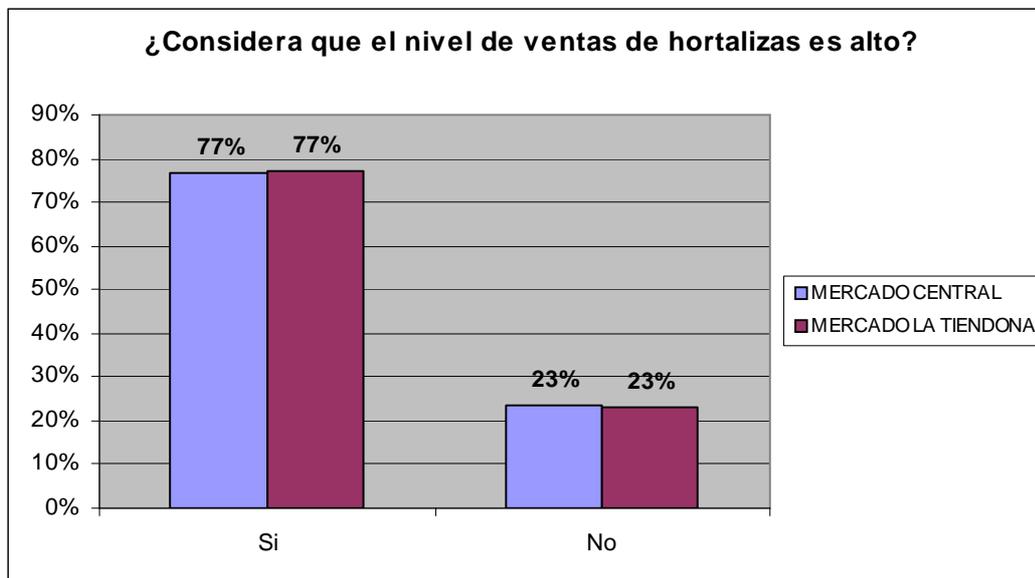
¿Considera usted que el nivel de ventas de hortalizas es alto?

**Objetivo:** Determinar la opinión de los comerciantes de hortalizas sobre el nivel de ventas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	77%	20	77%
No	7	23%	6	23%
TOTAL	30	100%	26	100%

**Gráfico**



### Comentario:

Las personas encuestadas coincidieron en igual porcentaje respecto a la opinión del nivel de venta de hortalizas, estos manifestaban en un 77% que dicho nivel es alto, consideran que la mayoría de los productos llevados al mercado son vendidos en el transcurso del día, especialmente en aquellos días en los que se incrementan las ventas, incluso muchos de ellos no necesitan permanecer todo el día para vender sus productos, ya que algunos de ellos comercializan sus productos solo por la mañana.

### Pregunta 7

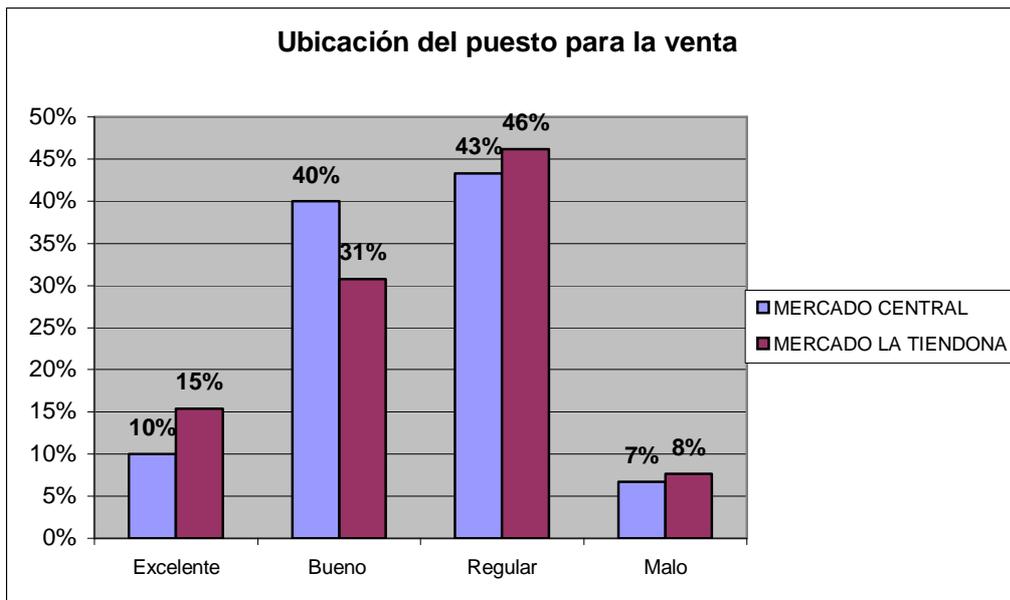
¿Cómo considera la ubicación que su puesto tiene para la venta?

**Objetivo:** Establecer la opinión de los comerciantes de hortalizas sobre la ubicación de los puestos de venta.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	10%	4	15%
Bueno	12	40%	8	31%
Regular	13	43%	12	46%
Malo	2	7%	2	8%
TOTAL	30	100%	26	100%

**Gráfico**



### Comentario:

La información obtenida refleja que existe un alto porcentaje de comerciantes que considera como regular su puesto de venta, es decir que consideran que existen puestos en los que las ventas son mayores, puede deducirse que aquellos que consideran su puesto como excelente, son los puestos que obtienen mayores beneficios de la ubicación de su puesto.

### Pregunta 8

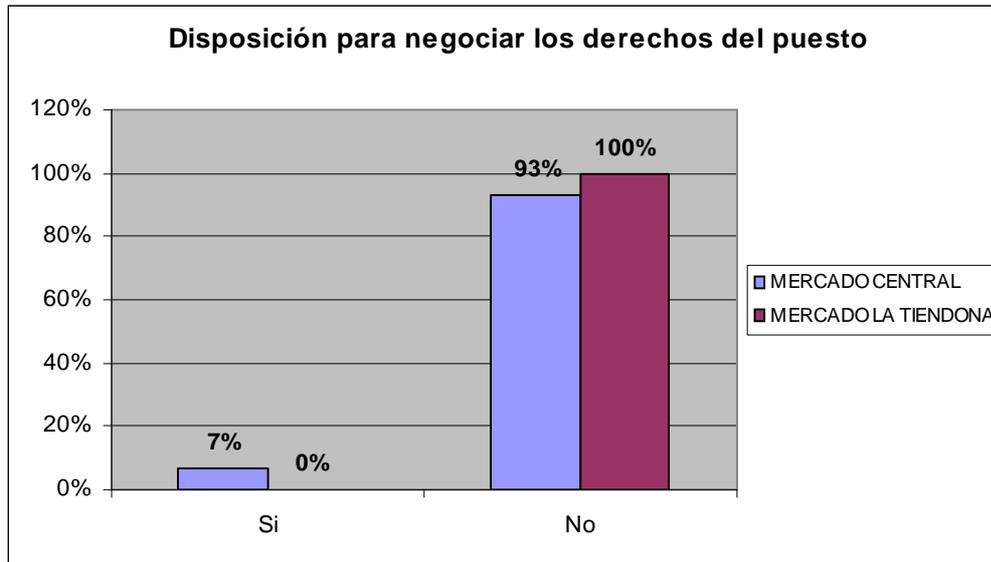
¿Estaría dispuesto a negociar la concesión de derecho de su puesto a otra persona?

**Objetivo:** Saber si los comerciantes de hortalizas están dispuestos a negociar los derechos de sus puestos.

### Tabla

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	7%	0	0%
No	28	93%	26	100%
TOTAL	30	100%	26	100%

### Gráfico



### Comentario:

Es importante destacar que el 100% de los comerciantes de hortalizas del mercado La Tiendona no les interesa negociar los derechos sobre sus puestos de venta, en cambio en el mercado Central existe un pequeño porcentaje del 7% que si muestran disposición a negociar sus puestos de venta, esto debido a que no están satisfechos con su nivel de ventas.

### Pregunta 9

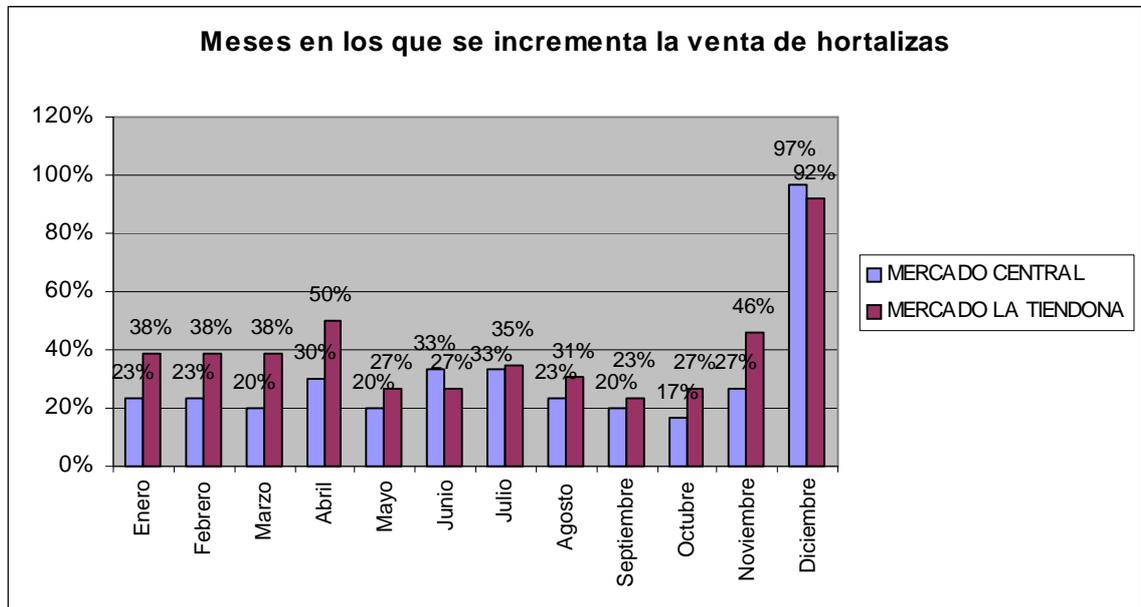
De las siguientes hortalizas ¿En qué meses del año se incrementan sus ventas?

**Objetivo:** Establecer los meses del año en los que se incrementan las ventas de hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Enero	7	23%	10	38%
Febrero	7	23%	10	38%
Marzo	6	20%	10	38%
Abril	9	30%	13	50%
Mayo	6	20%	7	27%
Junio	10	33%	7	27%
Julio	10	33%	9	35%
Agosto	7	23%	8	31%
Septiembre	6	20%	6	23%
Octubre	5	17%	7	27%
Noviembre	8	27%	12	46%
Diciembre	29	97%	24	92%
TOTAL	110/30	+100%	123/26	+100%

### Gráfico



### Comentario:

La grafica muestra que el mes de diciembre es cuando las ventas de hortalizas se incrementan, es una opinión que coincide en ambos mercados, seguido por otros meses con pequeños porcentajes como los son noviembre y abril, sobre todo cuando es el periodo de vacaciones, también es importante destacar que las ventas de hortalizas, según opiniones, se da durante todo el año.

### Pregunta 10

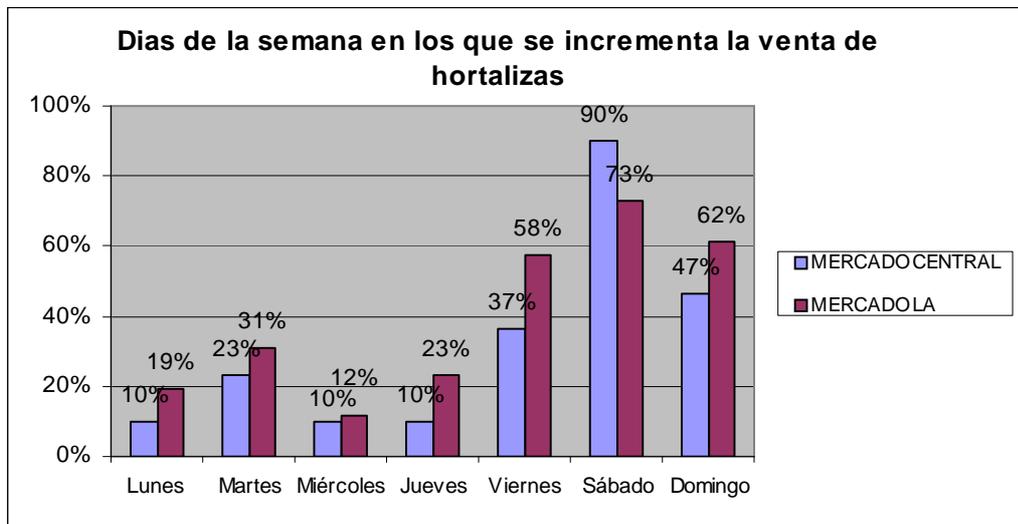
¿En qué días de la semana se incrementa la venta de hortalizas?

**Objetivo:** Establecer los días de la semana en los que se incrementan las ventas de hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lunes	3	10%	5	19%
Martes	7	23%	8	31%
Miércoles	3	10%	3	12%
Jueves	3	10%	6	23%
Viernes	11	37%	15	58%
Sábado	27	90%	19	73%
Domingo	14	47%	16	62%
TOTAL	68/30	127%/100%	72/26	277%/100%

**Gráfico**



### Comentario:

Según los resultados de la investigación, los fines de semana son los días en los que se incrementan las ventas de hortalizas, sobre todo el sábado, opinión que coincide en ambos mercados, seguido del día domingo y viernes, muchos de los encuestados opinaron que todos los días de la semana las ventas de hortalizas se mantienen constantes.

**Pregunta 11**

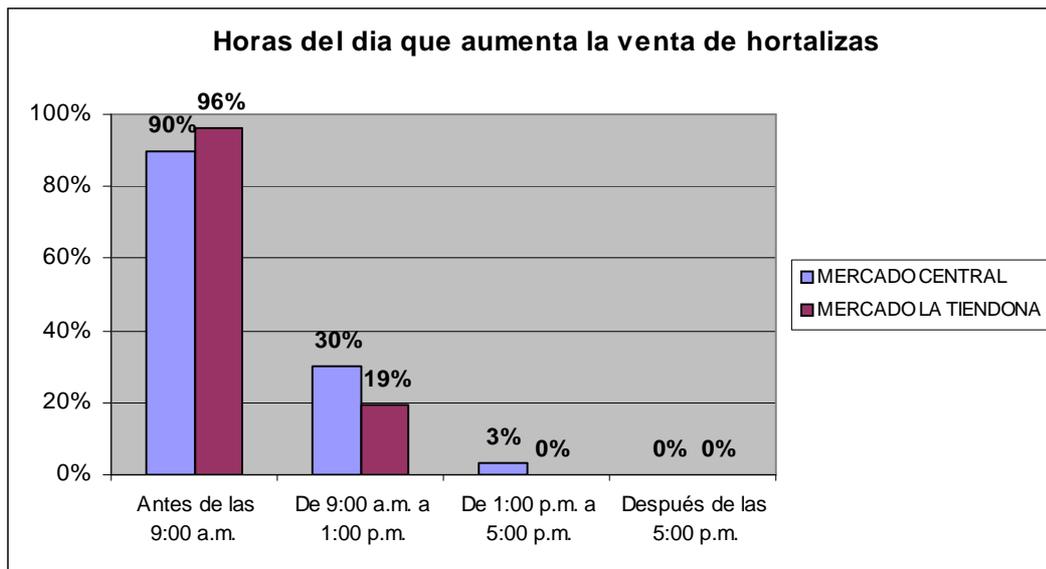
¿A qué hora del día sus ventas aumentan?

**Objetivo:** Conocer cuales son las horas del día en las que se incrementan las ventas de hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Antes de las 9:00 a.m.	27	90%	25	96%
De 9:00 a.m. a 1:00 p.m.	9	30%	5	19%
De 1:00 p.m. a 5:00 p.m.	1	3%	0	0%
Después de las 5:00 p.m.	0	0%	0	0%
TOTAL	37/30	+100%	30/26	+100%

**Gráfico**



**Comentario:**

Según la información que se obtuvo, las ventas de hortalizas se incrementan en la mañana, sobre todo en horas de la madrugada, muchos de los encuestados manifestaban, sobre todo en el mercado La Tiendona, que sus ventas aumentan entre las 4 y 6 de la madrugada, es la hora en donde los clientes mayoritarios buscan las hortalizas.

### Pregunta 12

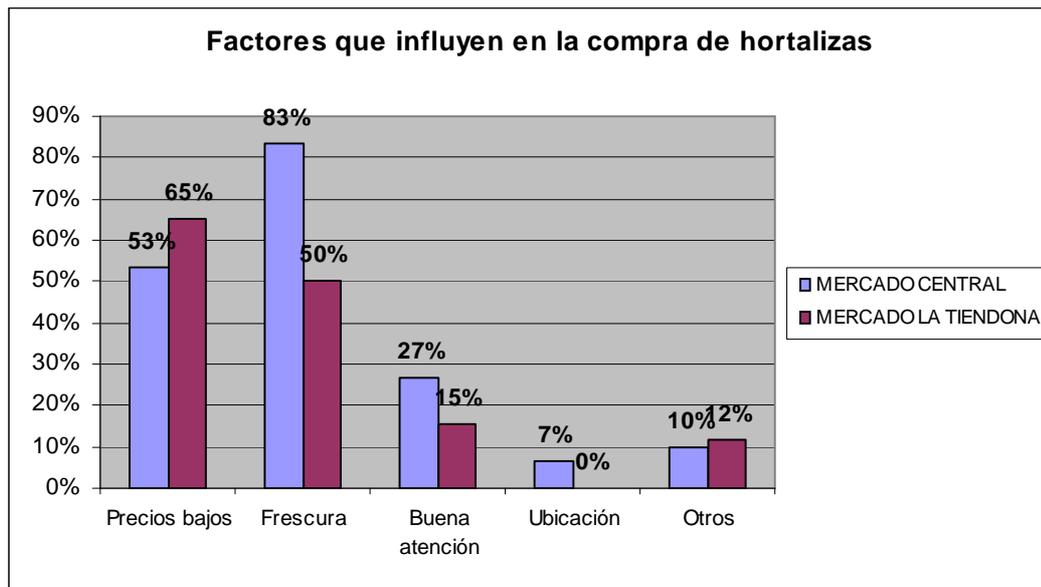
¿Qué buscan los clientes en las hortalizas que usted vende?

**Objetivo:** Determinar cuales son los factores que motivan a las personas a comprar hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios bajos	16	53%	17	65%
Frescura	25	83%	13	50%
Buena atención	8	27%	4	15%
Ubicación	2	7%	0	0%
Otros	3	10%	3	12%
TOTAL	54/30	+100%	37/26	+100%

**Gráfico**



### Comentario:

De acuerdo con la información obtenida, la frescura es el factor mas influyente, en el mercado Central, para que las personas compren las hortalizas, no así en el mercado La Tiendona, en el cual las personas buscan que los precios sean bajos, pero también es importante destacar que ambos factores son influyentes en los consumidores de hortalizas en los dos mercados, algo que se puede observar en la grafica anterior.

### Pregunta 13

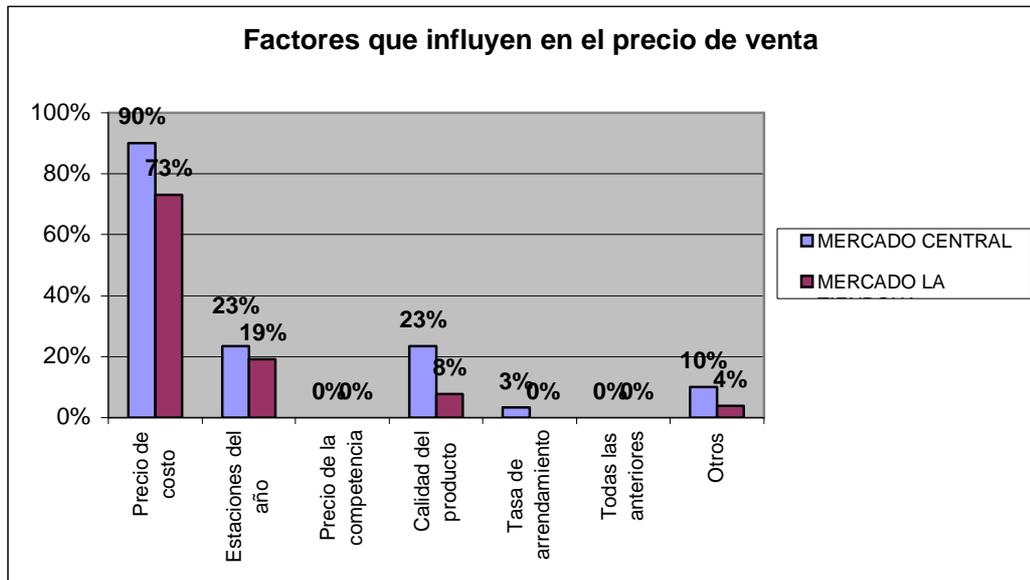
¿Qué factores influyen en el precio de venta?

**Objetivo:** Determinar cuales son los factores que influyen para determinar el precio de venta de las hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio de costo	27	90%	19	73%
Estaciones del año	7	23%	5	19%
Precio de la competencia	0	0%	0	0%
Calidad del producto	7	23%	2	8%
Tasa de arrendamiento	1	3%	0	0%
Todas las anteriores	0	0%	0	0%
Otros	3	10%	1	4%
TOTAL	45/30	+100%	27/26	+100%

**Gráfico**



### Comentario:

Los resultados obtenidos reflejan que el precio de costo es el factor que influye en la determinación de los precios de venta, resultado que es similar tanto para el mercado Central como en La Tiendona, con un 90% y 73% respectivamente, seguido de las estaciones del año y la calidad del producto en pequeños porcentajes.

**Pregunta 14**

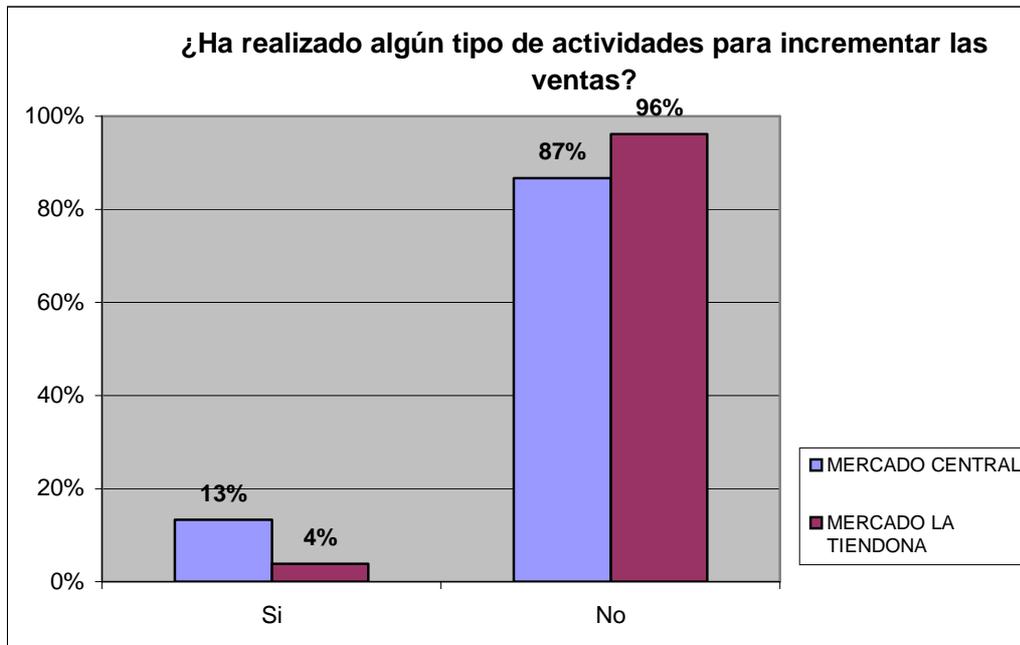
¿Ha realizado algún tipo de actividades para aumentar sus ventas?

**Objetivo:** Conocer si los comerciantes de hortalizas realizan actividades para incrementar las ventas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%	1	4%
No	26	87%	25	96%
TOTAL	30	100%	26	100%

**Gráfico**



**Comentario:**

Los resultados reflejan que en su mayoría los comerciantes prefieren vender sus productos sin hacer uso de otras actividades fuera de la venta personal, opinión que es compartida en ambos mercados municipales, aunque de aquellos que si lo hacen, el mercado Central tiene mayor porcentaje por encima del mercado La Tiendona.

### Pregunta 15

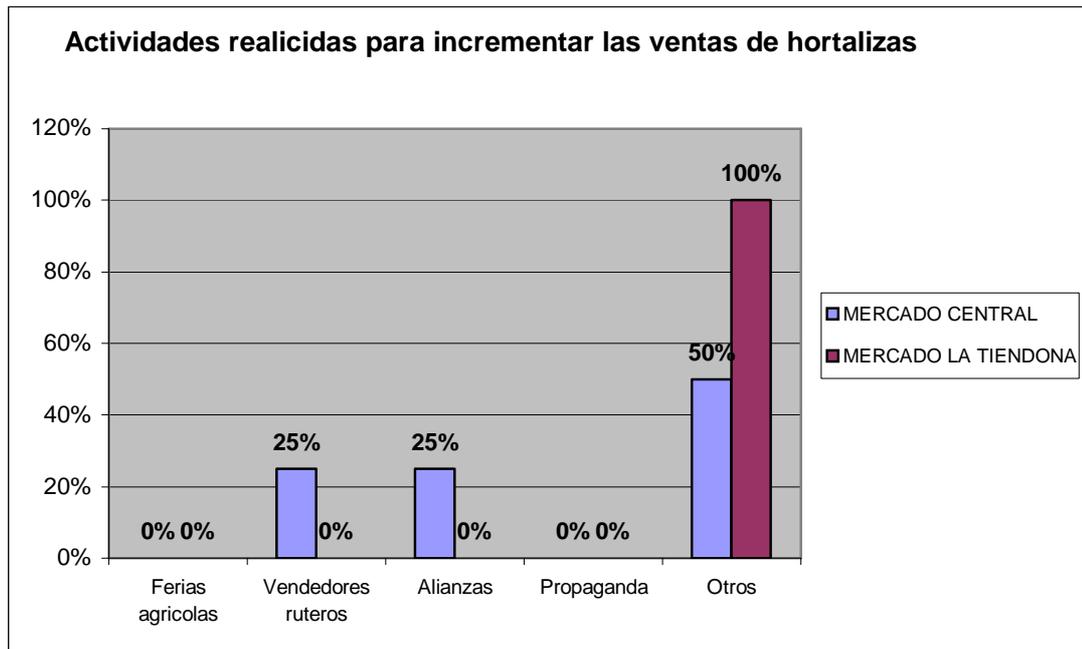
Si su respuesta es Si, ¿qué tipo de actividades ha realizado?

**Objetivo:** Conocer el tipo de actividad que los comerciantes de hortalizas realizan para incrementar las ventas.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ferias agricolas	0	0%	0	0%
Vendedores ruteros	1	25%	0	0%
Alianzas	1	25%	0	0%
Propaganda	0	0%	0	0%
Otros	2	50%	1	100%
TOTAL	4	100%	1	100%

**Gráfico**



### Comentario:

La grafica anterior muestra las actividades realizadas por los comerciantes de hortalizas para incrementar sus ventas, entre ellas están las alianzas, los vendedores ruteros entre otros, estas actividades son casi nulas en ambos mercados.

### Pregunta 16

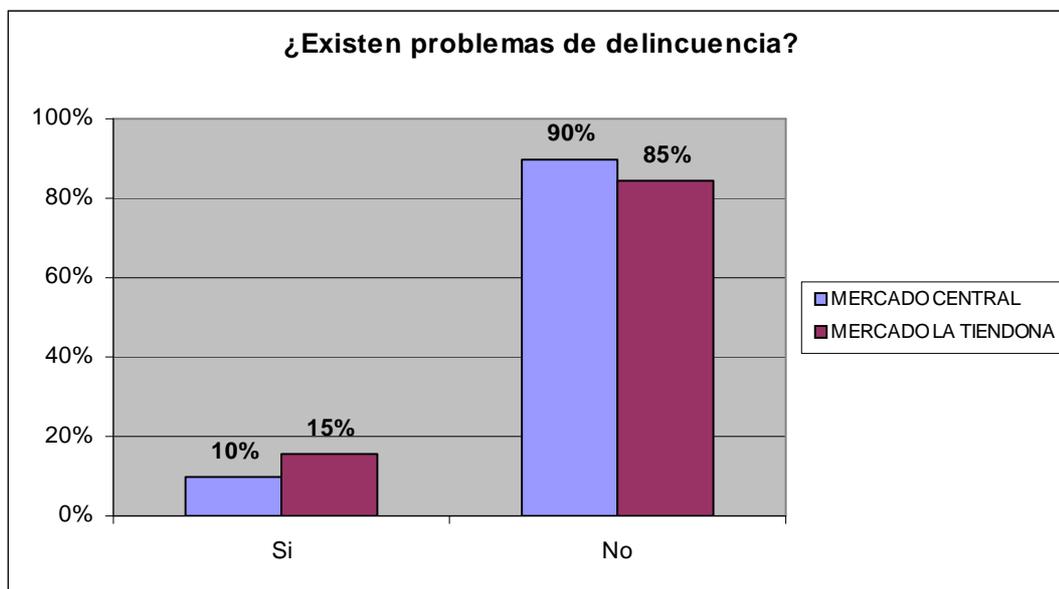
¿En la zona en que usted esta ubicado, existen problemas de delincuencia?

**Objetivo:** Determinar si existen problemas delincuenciales en ambos mercados municipales.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	10%	4	15%
No	27	90%	22	85%
TOTAL	30	100%	26	100%

**Gráfico**



### Comentario:

Los resultados obtenidos muestran que los problemas delincuenciales son muy bajos en ambos mercados, ya que los comerciantes tanto en el mercado Central como en La Tiendona, con un 90% y 85% respectivamente, opinan que no existen problemas delincuenciales, debido a que se cuenta con seguridad municipal, y aquellos problemas que se dan, en su mayoría son en las afueras de los mercados municipales.

**Pregunta 17**

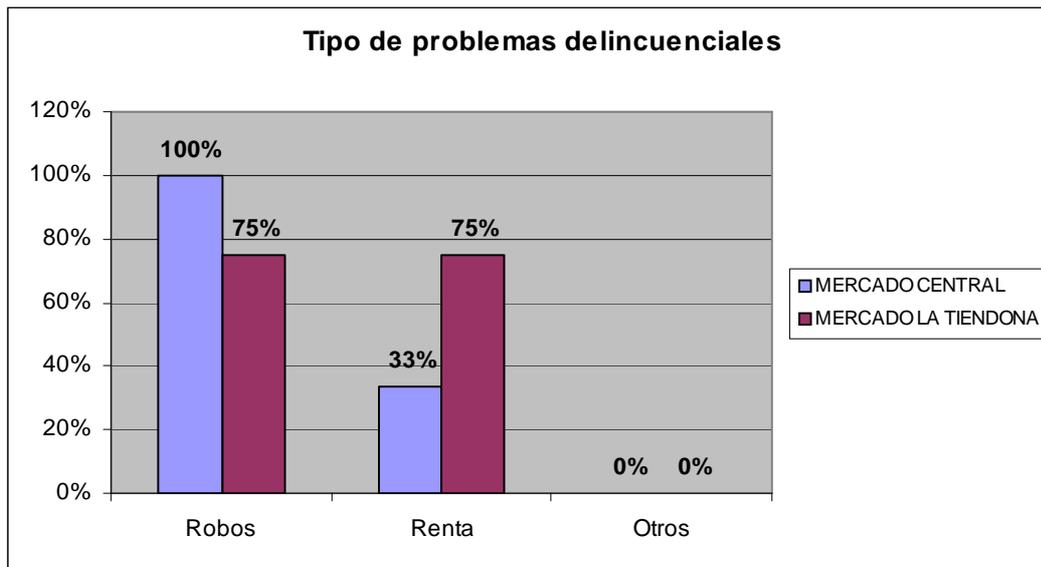
Si su respuesta es Si, ¿qué problemas específicos hay?

**Objetivo:** Determinar el tipo de problemas delincuenciales existentes en ambos mercados municipales.

**Tabla**

OPCIÓN	MERCADO CENTRAL		MERCADO LA TIENDONA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Robos	3	100%	3	75%
Renta	1	33%	3	75%
Otros	0	0%	0	0%
TOTAL	4/3	+100%	6/4	+100%

**Gráfico**



**Comentario:**

De acuerdo con la información obtenida, el problema que afecta a los comerciantes de hortalizas es el robo o pérdida de mercadería, también existe en algunos casos el problema de las cuotas impuestas por grupos delincuenciales, aunque estos problemas se den en pequeños porcentajes no dejan de afectar a la población mercantil de ambos mercados.

## ANEXO B. Tabulación de Encuestas Dirigidas a Gerentes de Supermercados Selectos.

### Pregunta No 1

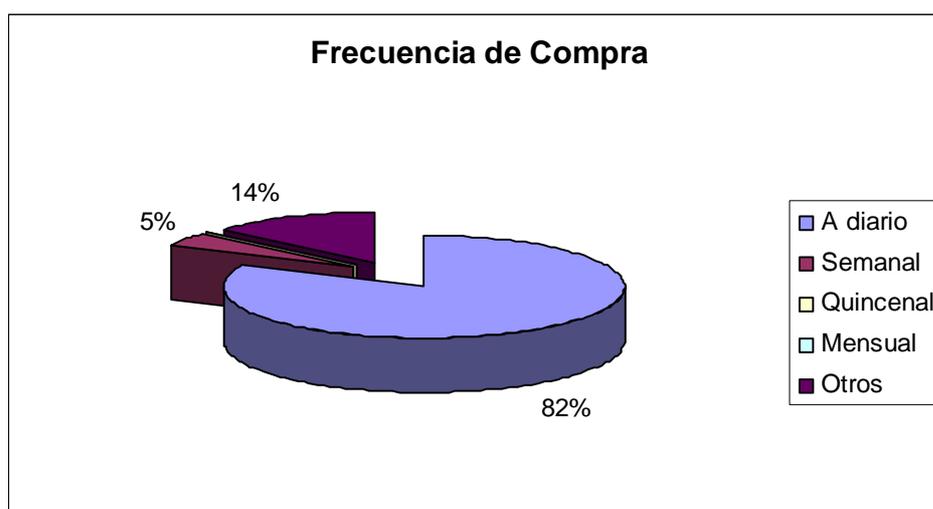
Cuando compra hortalizas, ¿Con qué frecuencia lo hace?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia de compra de hortalizas por parte de los Super Selectos del municipio de San Salvador.

Tabla

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A diario	18	82%
Semanal	1	5%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Otros	3	14%
TOTAL	22	100%

Gráfico



### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de Super Selectos del municipio de San Salvador realizan sus pedidos a diario representando el 82% de los encuestados, el 14% manifestó tener otra frecuencia de compra es decir cada 3 días y solo un 5% dijo que las compras las realizaban semanalmente. Esto indica que los proveedores de hortalizas deben tener la capacidad de abastecer al supermercado diariamente o al menos cada 3 días.

## Pregunta No 2

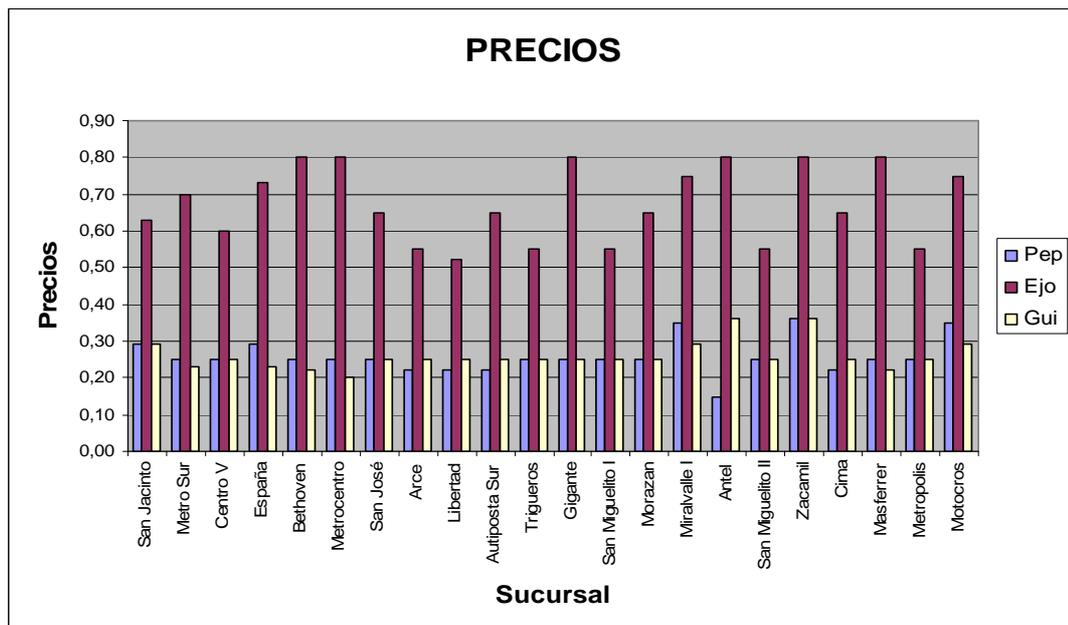
¿A qué precio y en que cantidad, según frecuencia, compra las siguientes hortalizas?

**Objetivo:** Conocer los volúmenes de compra y precios de las hortalizas que adquieren los Super Selectos del municipio de San Salvador.

**Tabla**

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross
Pepino	0,29	0,25	0,25	0,29	0,25	0,25	0,25	0,22	0,22	0,22	0,25	0,25	0,25	0,25	0,35	0,15	0,25	0,36	0,22	0,25	0,25	0,35
Ejote	0,63	0,70	0,60	0,73	0,80	0,80	0,65	0,55	0,52	0,65	0,55	0,80	0,55	0,65	0,75	0,80	0,55	0,80	0,65	0,80	0,55	0,75
Guisquil	0,29	0,23	0,25	0,23	0,22	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,29	0,36	0,25	0,36	0,25	0,22	0,25	0,29

**Gráfico**



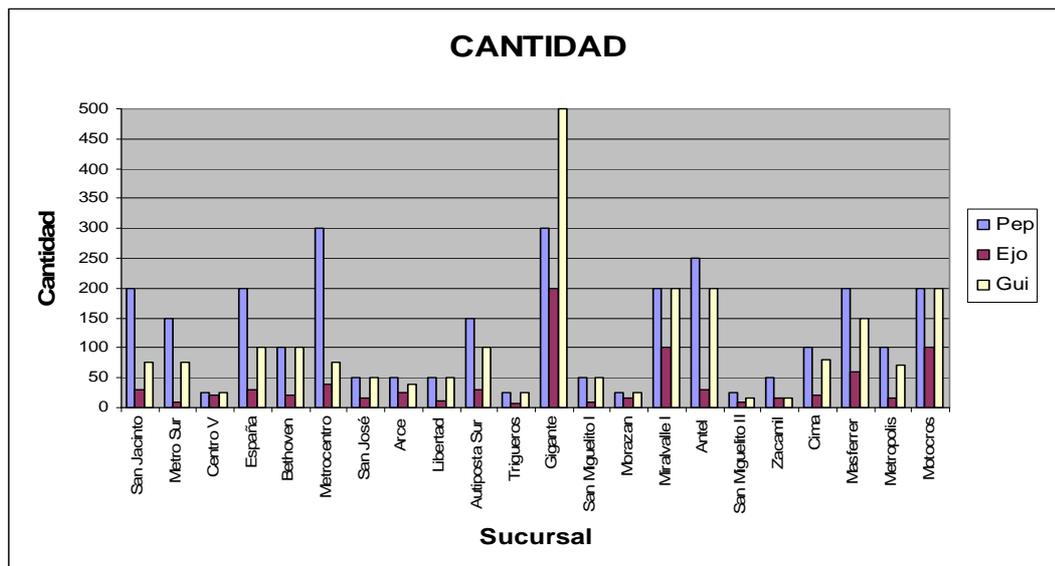
## Comentario:

En la grafica anterior se analizan los precios de compra en el municipio de San Salvador de los productos: "Pepino, Ejote y Güisquil", en el caso de este ultimo, se puede observar que los precios de compra de este se mantienen dentro de un rango constante de \$0.20 y \$0.35 centavos, rango que también se mantiene constante en el caso del Pepino, para el Ejote se puede observar que los precios de este producto pueden variar desde \$0.50 a \$0.80 centavos, todas estas variaciones en el precio depende en gran medida de la calidad del producto y su respectivo proveedor

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross
Pepino	200	150	25	200	100	300	50	50	50	150	25	300	50	25	200	250	25	50	100	200	100	200
Ejote	30	10	20	30	20	40	16	25	12	30	8	200	10	15	100	30	10	15	20	60	15	100
Güisquil	75	75	25	100	100	75	50	40	50	100	25	500	50	25	200	200	15	15	80	150	70	200

Gráfico



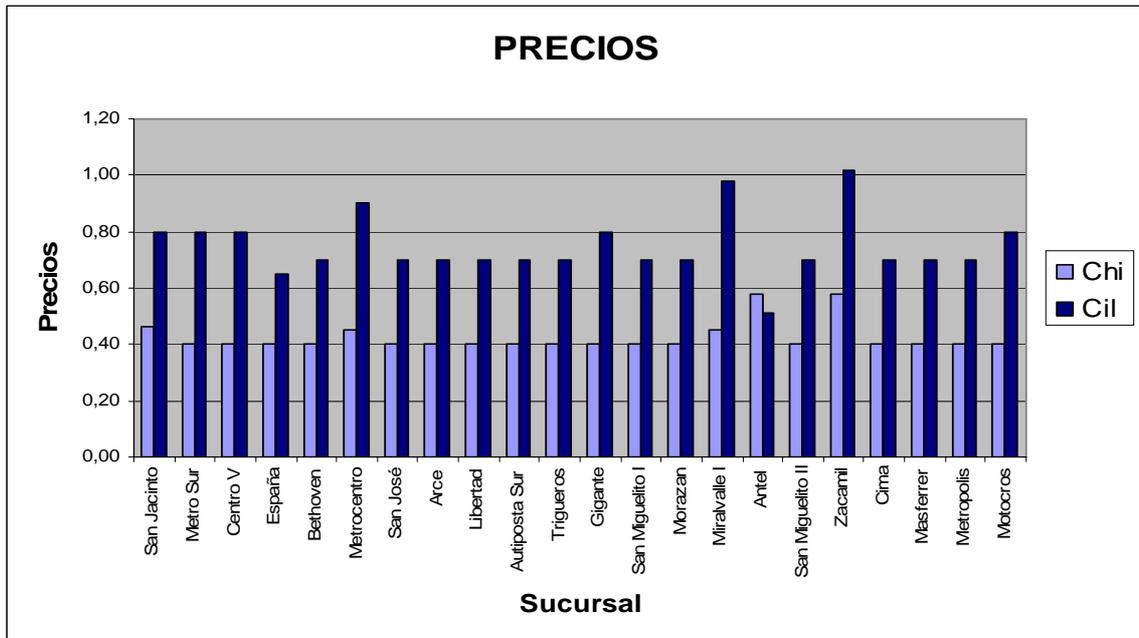
**Comentario:**

En la grafica anterior se puede observar las diferentes cantidades de Pepino, Ejote y Güisquil que las sucursales del Super Selectos adquieren en cada uno de sus pedidos, en el caso del Pepino y Güisquil están expresados en unidades y el del Ejote esta expresado en libras, están cantidades pueden variar según la afluencia de clientes, la ubicación de la sucursal, el tamaño de la sucursal y la demanda de los productos, según la información obtenida la sucursal Gigante es la sucursal que adquiere una mayor cantidad de estos productos cada vez que realiza sus pedidos

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																						
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miralvalle I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross	
Chipile	0,46	0,40	0,40	0,40	0,40	0,45	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,45	0,58	0,40	0,58	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Cilantro	0,80	0,80	0,80	0,65	0,70	0,90	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,80	0,70	0,70	0,98	0,51	0,70	1,02	0,70	0,70	0,70	0,70	0,80

Gráfico



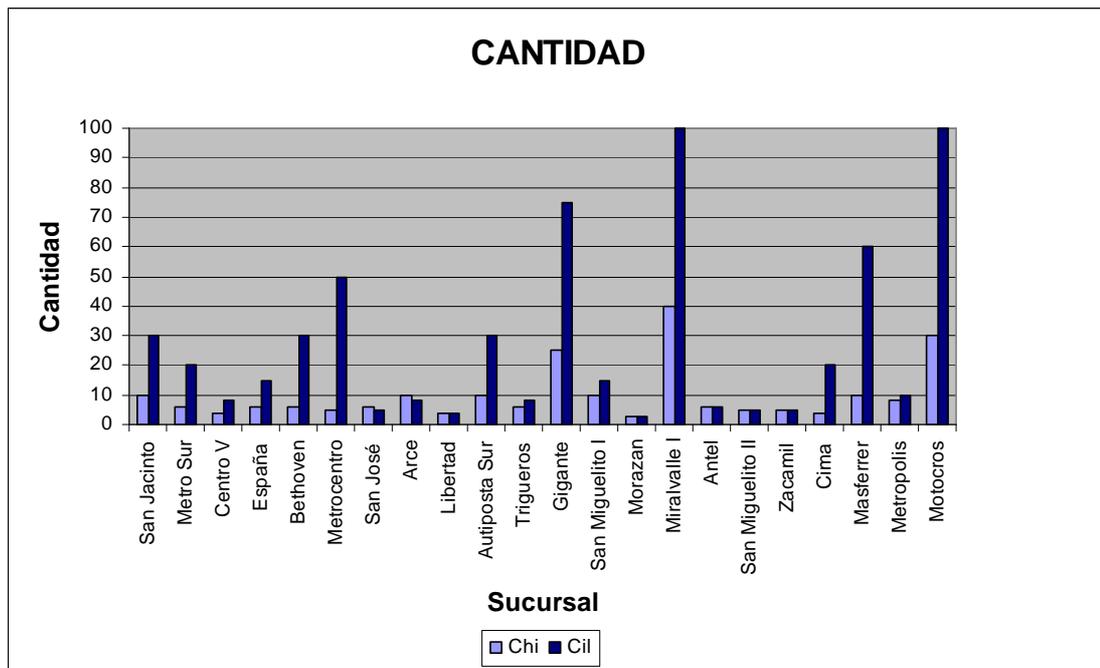
**Comentario:**

Según la información obtenida, el precio de compra del “Chipilin” puede variar de \$0.40 a \$0.60 centavos aproximadamente, para el caso del “Cilantro” puede oscilar de \$0.50 centavos a \$1.00, predominando en la mayoría de Super Selectos un precio de \$0.40 para el “Chipilin” y \$0.80 para el “Cilantro”.

**Tabla**

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metrópolis	Motocross
Chipilin	10	8	4	6	8	5	6	10	4	10	6	25	10	3	40	6	5	5	4	10	8	30
Cilantro	30	20	8	15	30	50	5	8	4	30	8	75	15	3	100	6	5	5	20	60	10	100

**Grafico**



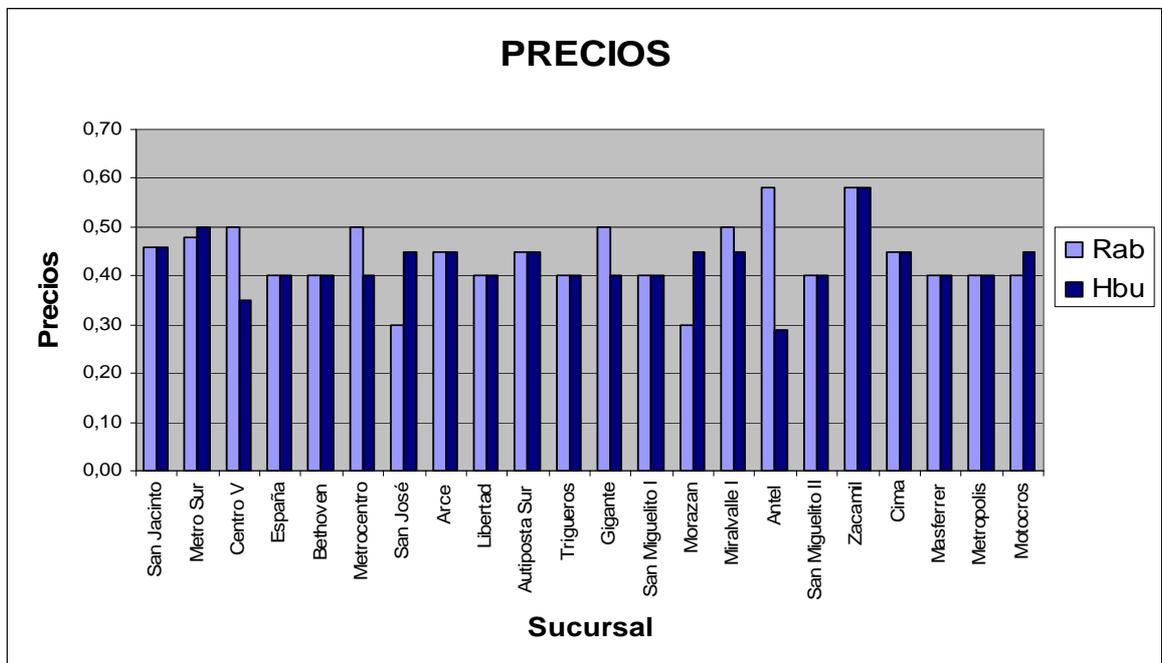
**Comentario:**

Según la información obtenida, se puede establecer que los supermercados que adquieren mayor cantidad de los productos analizados en esta grafica son: Miralvalles, Motocross y Gigante, es necesario recalcar también que estos productos son adquiridos en manojos, según manifestaban las personas encuestadas estas cantidades dependen de la demanda del producto, razón por la cual pueden observarse las variaciones entre las sucursales en estudio.

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																						
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross	
Rábano	0,46	0,48	0,50	0,40	0,40	0,50	0,30	0,45	0,40	0,45	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,58	0,40	0,58	0,45	0,40	0,40	0,40	0,40
Hierba Buena	0,46	0,50	0,35	0,40	0,40	0,40	0,45	0,45	0,40	0,45	0,40	0,40	0,40	0,45	0,45	0,29	0,40	0,58	0,45	0,40	0,40	0,40	0,45

Gráfico



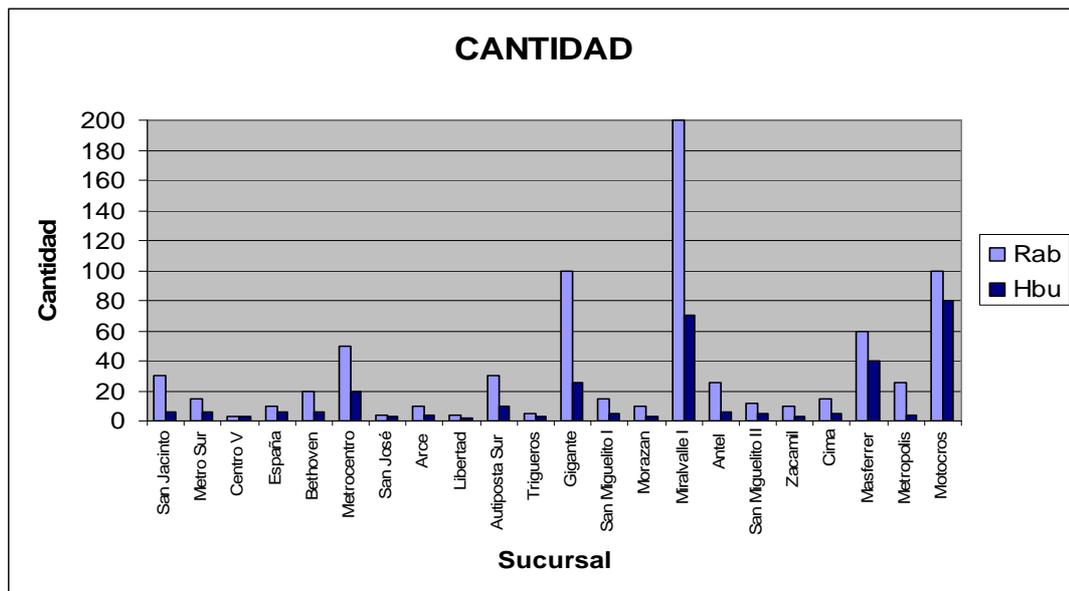
**Comentario:**

Los precios que los Super Selectos pagan por el manajo de Rábano, según la información obtenida, puede variar de 0.30 a 0.58 centavos, y en el caso de la Hierba Buena pueden oscilar entre 0.29 y 0.58 centavos; predominando en la mayoría de ellos un precio de compra de \$0.40 por el manajo de "Rábano" y de igual forma por el de "Hierba Buena".

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miralvalle I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metro polis	Motocross
Rábano	30	15	3	10	20	50	4	10	4	30	5	100	15	10	200	25	12	10	15	60	25	100
Hierba Buena	6	6	3	6	6	20	3	4	2	10	3	25	5	3	70	6	5	3	5	40	4	80

Gráfico



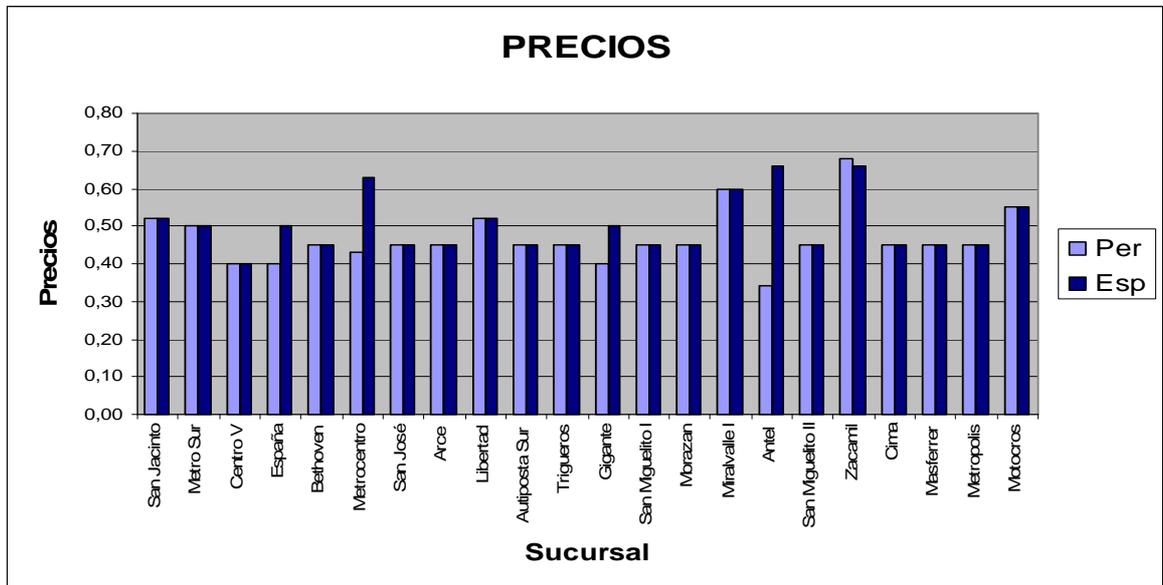
**Comentario:**

Según los resultados obtenidos las sucursales de Super Selectos con mayor demanda de “Rábano” y “Hierba Buena” son Miralvalle I, Motocross, Gigante, Masferrer y Metrocentro respectivamente. Esto indica que son las sucursales más atractivas para ofrecer este tipo de hortalizas ya que los volúmenes de compra son favorables para los productores.

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross
Perejil	0,52	0,50	0,40	0,40	0,45	0,43	0,45	0,45	0,52	0,45	0,45	0,40	0,45	0,45	0,60	0,34	0,45	0,68	0,45	0,45	0,45	0,55
Espinaca	0,52	0,50	0,40	0,50	0,45	0,63	0,45	0,45	0,52	0,45	0,45	0,50	0,45	0,45	0,60	0,66	0,45	0,66	0,45	0,45	0,45	0,55

Gráfico



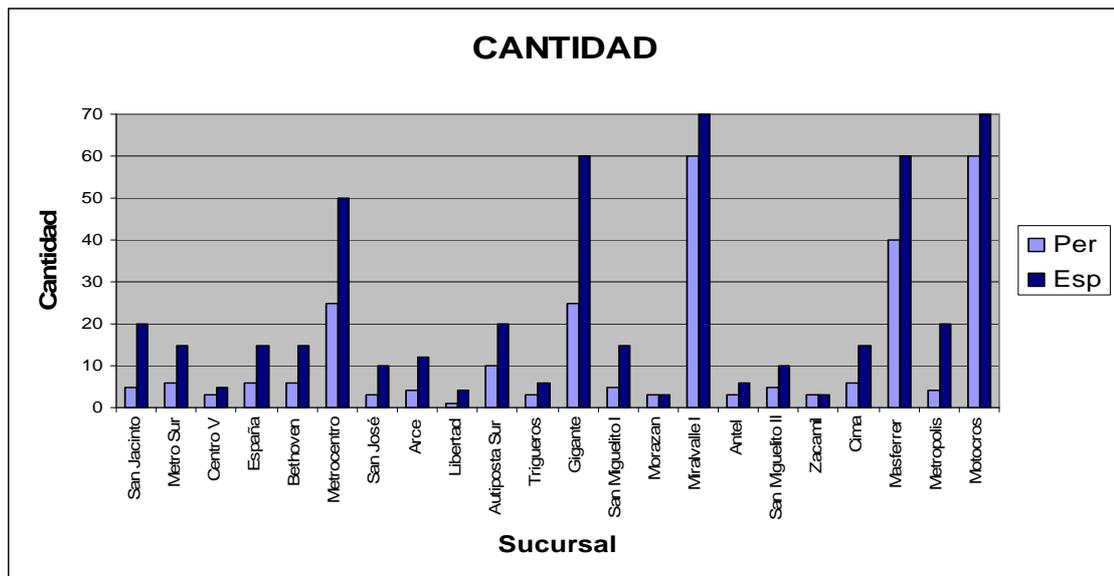
**Comentario:**

La grafica muestra que los precios de compra de “Perejil” y “Espinaca” en la mayoría de sucursales, es decir 11 de las 22 encuestadas, son de \$0.45 el manojo. Esto indica los precios mayormente aceptados por ésta cadena de supermercados y nos permite deducir que precios están dispuestos a pagar a los proveedores de hortalizas por dichos productos.

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguellito I	Morazán	Miravalles I	Antel	San Miguellito II	Zacamil	Cima	Masferrer	Metropolis	Motocross
Perejil	5	6	3	6	6	25	3	4	1	10	3	25	5	3	60	3	5	3	6	40	4	60
Espinaca	20	15	5	15	15	50	10	12	4	20	6	60	15	3	70	6	10	3	15	60	20	70

Gráfico



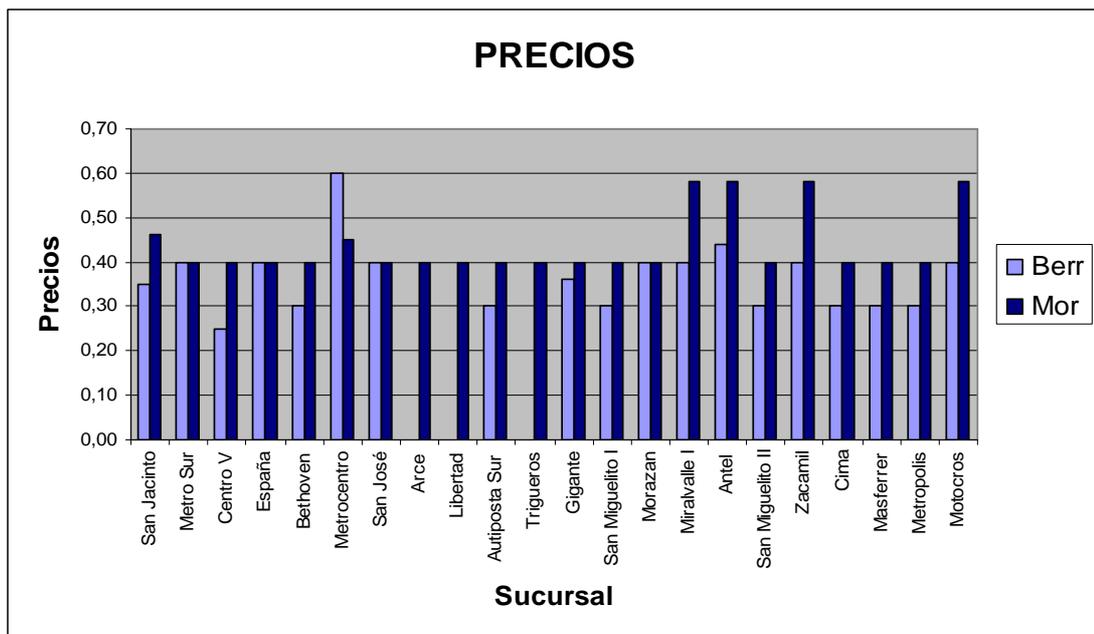
**Comentario:**

Los resultados de la encuesta demuestran que los Super Selectos con mayor cantidad de "Perejil" y "Espinaca" demandada son Miravalles I, Motocross, Masferrer, Gigante y Metrocentro respectivamente. Esto indica que sus compras de hortalizas son grandes, por lo tanto representan un mercado meta favorable para los productores de hortalizas.

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																						
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miravalle I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferer	Metrópolis	Motocross	
Berro	0,35	0,40	0,25	0,40	0,30	0,60	0,40			0,30		0,36	0,30	0,40	0,40	0,44	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	
Mora	0,46	0,40	0,40	0,40	0,40	0,45	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,58	0,58	0,40	0,58	0,40	0,40	0,40	0,40	0,58

Gráfico



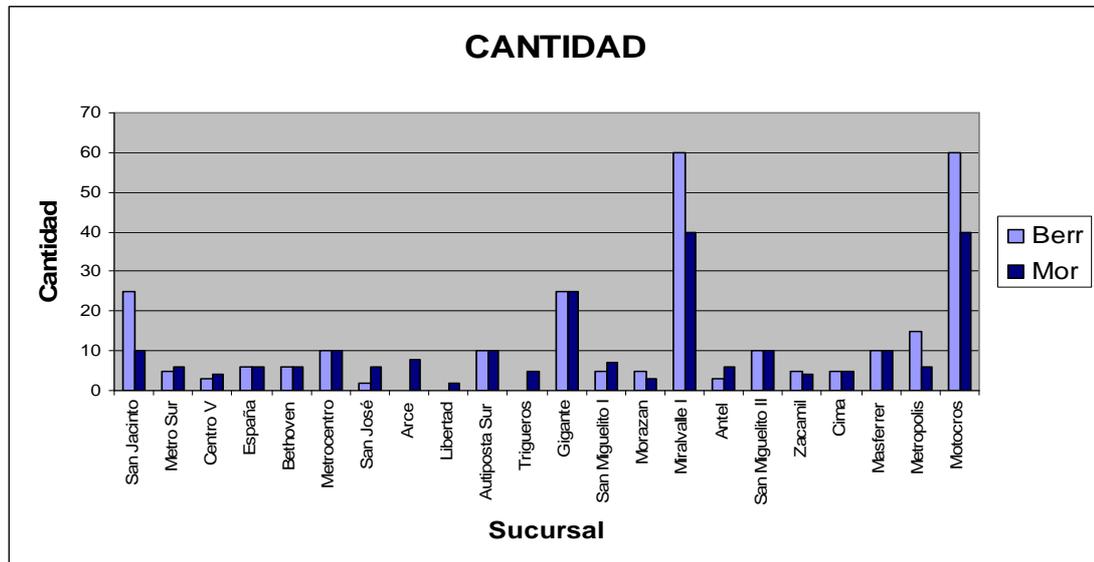
**Comentario:**

Los resultados obtenidos muestran que los precios de compra del “Berro” en la mayoría de Super Selectos es decir 14 de ellos son de \$0.40 y \$0.30 el manajo, en el caso de la “Mora” el precio es muy similar ya que 16 de 22 sucursales manifestó comprar este producto a \$0.40 el manajo. Esto nos permite deducir que precios están dispuestos a pagar a los proveedores de hortalizas por dichos productos.

Tabla

Producto	SUPER SELECTOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR																					
	San Jacinto	Metro Sur	Centro V	España	Bethoven	Metrocentro	San José	Arce	Libertad	Autopista Sur	Trigueros	Gigante	San Miguelito I	Morazán	Miralvalle I	Antel	San Miguelito II	Zacamil	Cima	Masferer	Metropolis	Motocross
Berro	25	5	3	6	6	10	2			10		25	5	5	60	3	10	5	5	10	15	60
Mora	10	6	4	6	6	10	6	8	2	10	5	25	7	3	40	6	10	4	5	10	6	40

Gráfico



**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos las sucursales con mayor cantidad de “Berro” y “Mora” demandada son Miralvalle I, Motocross, Gigante y San Jacinto respectivamente, Esto indica que son las sucursales más atractivas para ofrecer este tipo de hortalizas ya que los volúmenes de compra son favorables para los productores.

### Pregunta No 3

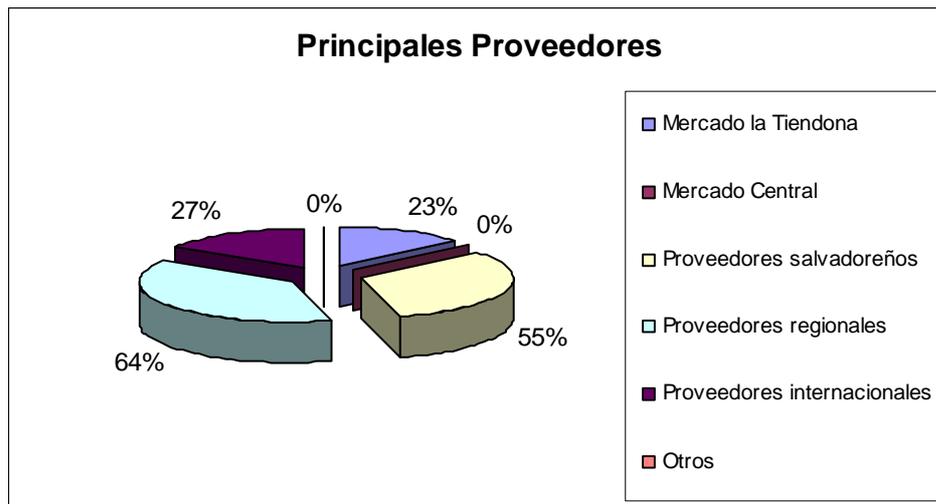
¿Quiénes son sus principales proveedores de hortalizas?

**Objetivo:** Identificar los principales proveedores de hortalizas de los Super Selectos del Municipio de San Salvador.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercado la Tiendona	5	23%
Mercado Central	0	0%
Proveedores salvadoreños	12	55%
Proveedores regionales	14	64%
Proveedores internacionales	6	27%
Otros	0	0%
TOTAL	37/22	+/100%

**Gráfico**



### **Comentario:**

Según los resultados obtenidos en la encuesta el 64% de los Super Selectos realizan sus compras de hortalizas a proveedores regionales, un 55% a proveedores nacionales y el resto manifestó comprar a proveedores internacionales y del Mercado La Tiendona. Esto indica que la participación de productores salvadoreños en el mercado de hortalizas es alta, pero sigue existiendo un mercado muy amplio que está siendo dominado por productores de Guatemala principalmente.

#### Pregunta No 4

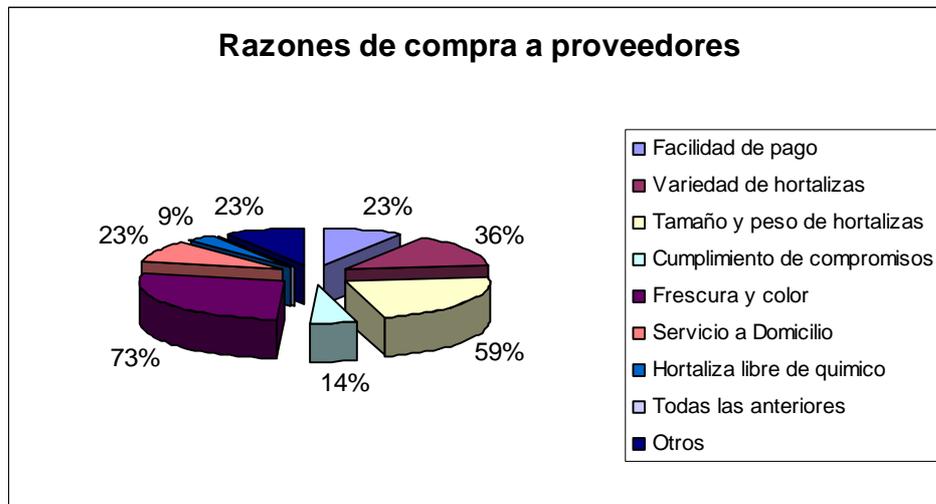
¿Por qué compra las hortalizas a esos proveedores?

**Objetivo:** Identificar cuales son los factores que toman en cuenta los Super Selectos para seleccionar a sus proveedores de hortalizas.

Tabla

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad de pago	5	23%
Variedad de hortalizas	8	36%
Tamaño y peso de hortalizas	13	59%
Cumplimiento de compromisos	3	14%
Frescura y color	16	73%
Servicio a Domicilio	5	23%
Hortaliza libre de químico	2	9%
Todas las anteriores	0	0%
Otros	5	23%
TOTAL	57/22	+100%

Gráfico



#### Comentario:

Los resultados muestran que un 73% de los Super Selectos, seleccionan al proveedor de hortalizas por la frescura de sus productos, un 59% manifestó que también es importante el tamaño, y un 36% considera que la variedad de productos es importante para seleccionar a su proveedor. Esto indica que el precio y las características del producto son los factores determinantes para poder ingresar a esta cadena de supermercados.

### Pregunta No 5

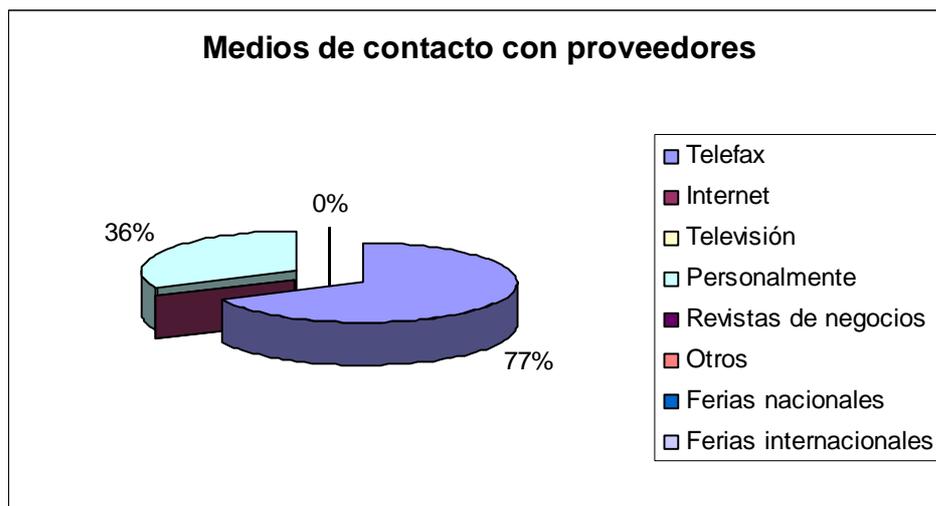
¿A través de qué medios logró contactar a sus proveedores de hortalizas?

**Objetivo:** Conocer que medios utilizan los Super Selectos para contactar a sus proveedores.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Telefax	17	77%
Internet	0	0%
Televisión	0	0%
Personalmente	8	36%
Revistas de negocios	0	0%
Otros	0	0%
Ferias nacionales	0	0%
Ferias internacionales	0	0%
TOTAL	25/22	+100%

**Gráfico**



### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de Super Selectos manifestó realizar el contacto con los proveedores a través de telefax los cuales representan el 77%, y el resto, es decir el 36% lo hacen en forma personal.

### Pregunta No 6

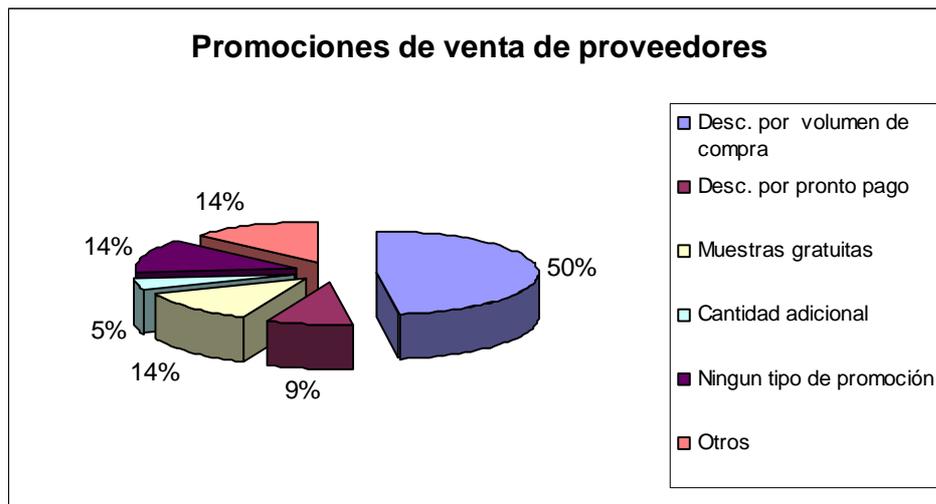
¿Qué tipo de promociones de venta le otorgan sus proveedores de hortalizas?

**Objetivo:** Conocer las promociones de venta que los proveedores de hortalizas otorgan a los Super Selectos del municipio de San Salvador.

Tabla

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desc. por volumen de compra	11	50%
Desc. por pronto pago	2	9%
Muestras gratuitas	3	14%
Cantidad adicional	1	5%
Ningún tipo de promoción	3	14%
Otros	3	14%
TOTAL	23/22	+100%

Gráfico



### Comentario:

Los resultados muestran que el 50% de los Super Selectos reciben descuentos por volúmenes de compra, un 14% aseguro recibir muestras gratuitas y un mismo porcentaje de estos dijo no recibir ningún tipo de promoción, también un 14% manifestó que reciben otro tipo de promoción, que consiste en descuentos los días lunes y martes por existir promociones por parte del Supermercado de "martes al costo". Esto nos permite conocer las promociones de ventas que realiza la competencia.

### Pregunta No 7

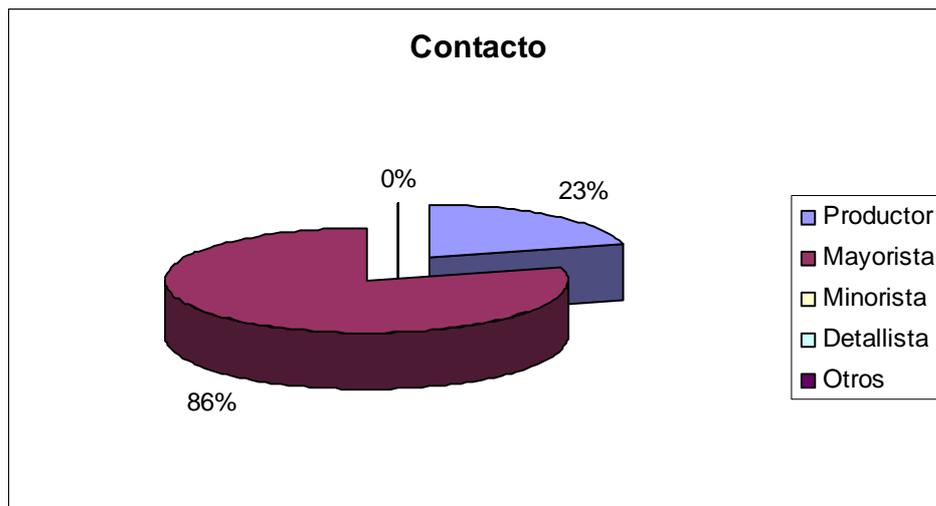
¿Con quien realiza el contacto para comprar las hortalizas?

**Objetivo:** Determinar con quien realizan el contacto para proveer de hortalizas a los Super Selectos del municipio de San Salvador.

Tabla

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productor	5	23%
Mayorista	19	86%
Minorista	0	0%
Detallista	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	24/22	+/100%

Gráfico



### Comentario:

Del total de encuestados el 86% manifestó realizar el contacto para la compra de hortalizas con los mayoristas y un 23% expreso que lo hace directamente con el productor, lo que indica que en su mayoría los Super Selectos son abastecidos de hortalizas por parte de los mayoristas.

### Pregunta No 8

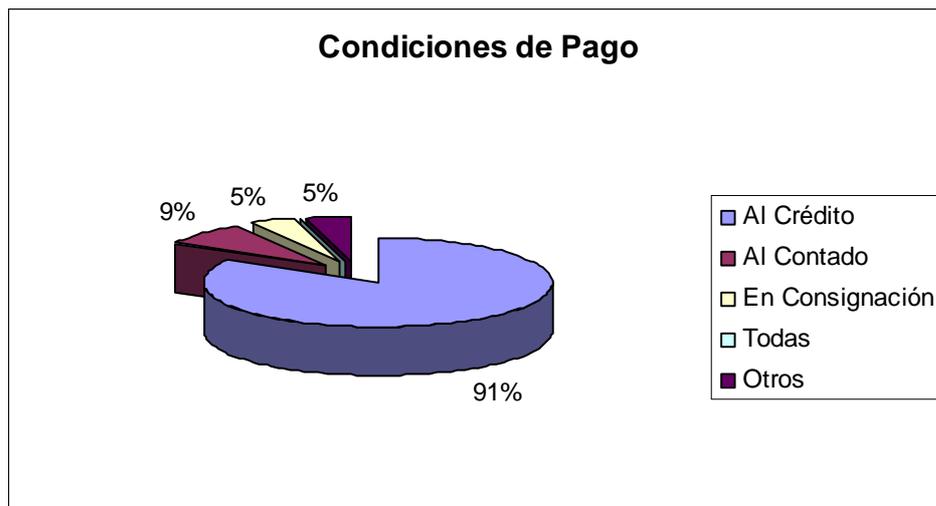
¿Qué condiciones de pago se adaptan a sus necesidades?

**Objetivo:** Identificar que condiciones de pago son mas utilizada por los Super Selectos en la compra de hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al Crédito	20	91%
Al Contado	2	9%
En Consignación	1	5%
Todas	0	0%
Otros	1	5%
TOTAL	24/22	+100%

**Gráfico**



### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 91% de los encuestados manifestó realizar la compra de hortaliza al crédito, un 9% expreso realizar el pago a sus proveedores al contado y un 5% adquiere las hortalizas en consignación. Esto indica que las condiciones de pago preferidas por la mayoría de Super Selectos son al crédito.

### Pregunta No 9

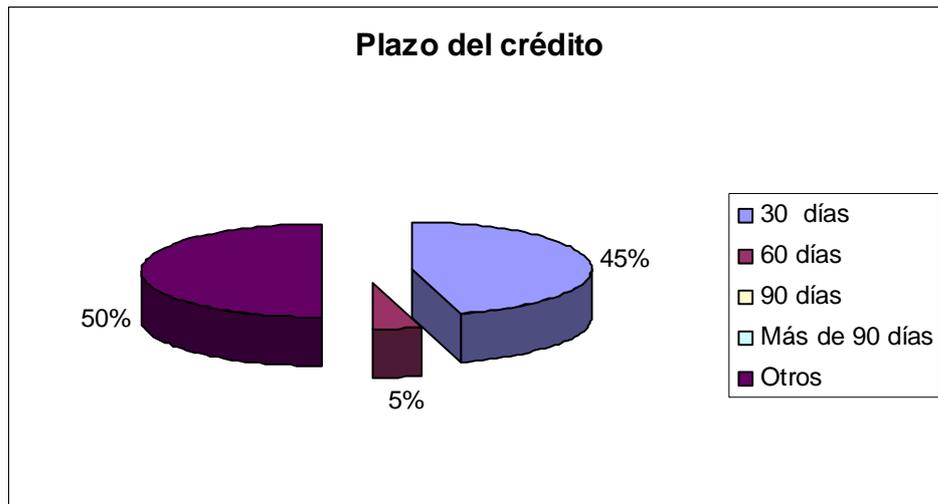
Si la compra la realiza al crédito, ¿qué plazo prefiere?

**Objetivo:** Conocer los plazos en que los Super Selectos que hacen uso del crédito cancelan las hortalizas adquiridas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 días	10	45%
60 días	1	5%
90 días	0	0%
Más de 90 días	0	0%
Otros	11	50%
TOTAL	22	100%

**Gráfico**



### Comentario:

Según los resultados obtenidos en la encuesta el 50% de los Super Selectos manifestó tener otro plazo de crédito, es decir de 8 a 15 días, un 45% expreso tener plazos de 30 días y el 5% aseguro tener 60 días para pagar a sus proveedores de hortalizas. Lo que indica que en su mayoría se maneja un plazo relativamente corto para el pago de la mercadería adquirida.

**Pregunta No 10**

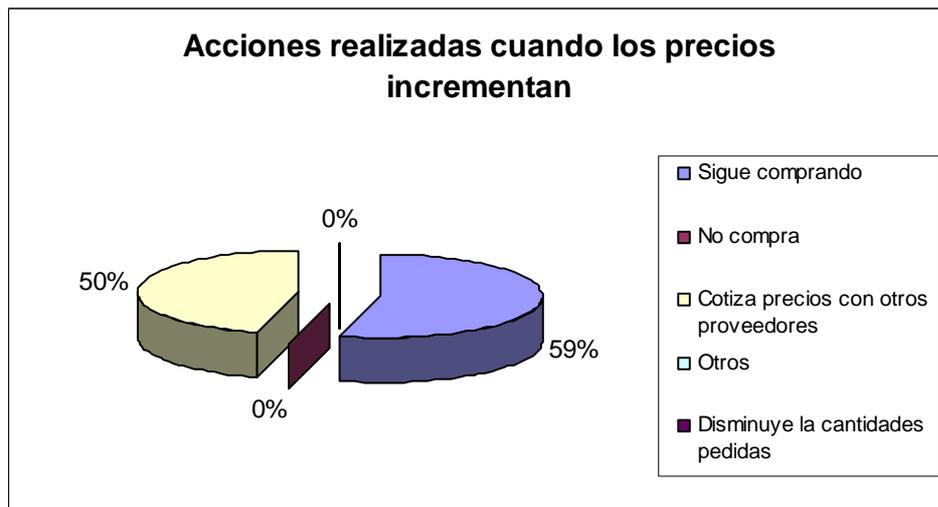
¿Cuándo los precios de las hortalizas suben, ¿qué acciones realiza para adquirirlas?

**Objetivo:** Conocer que decisiones toman los Super Selectos al existir un aumento en los precios de compra de hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sigue comprando	13	59%
No compra	0	0%
Cotiza precios con otros proveedores	11	50%
Otros	0	0%
Disminuye la cantidades pedidas	0	0%
TOTAL	24/22	+100%

**Gráfico**



**Comentario:**

El 59% de la población encuestada manifestó que a pesar del incremento en los precios de las hortalizas, siguen comprando al mismo proveedor y un 50% expreso realizar cotizaciones con otros proveedores de hortalizas. Esto indica que los Super Selectos mantienen sus niveles de compra independientemente del nivel de precios que se maneje en el mercado.

**Pregunta No 11**

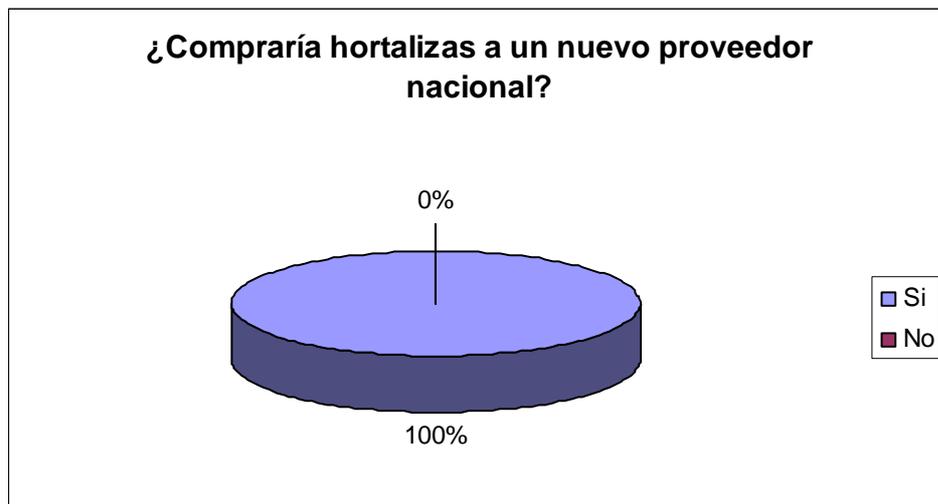
¿Estaría dispuesto a comprar hortalizas a un nuevo proveedor nacional, si cumpliera con las condiciones que usted necesita?

**Objetivo:** Conocer la disposición por parte de los Super Selectos para la adquisición de hortalizas de nuevos productores salvadoreños.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	22	100%

**Gráfico**



**Comentario:**

El 100% de los Super Selectos encuestados manifestó estar en la disposición de comprar hortalizas a nuevos proveedores nacionales. Lo que indica que existe apertura para los productores de hortalizas siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos por el supermercado.

### Pregunta No 12

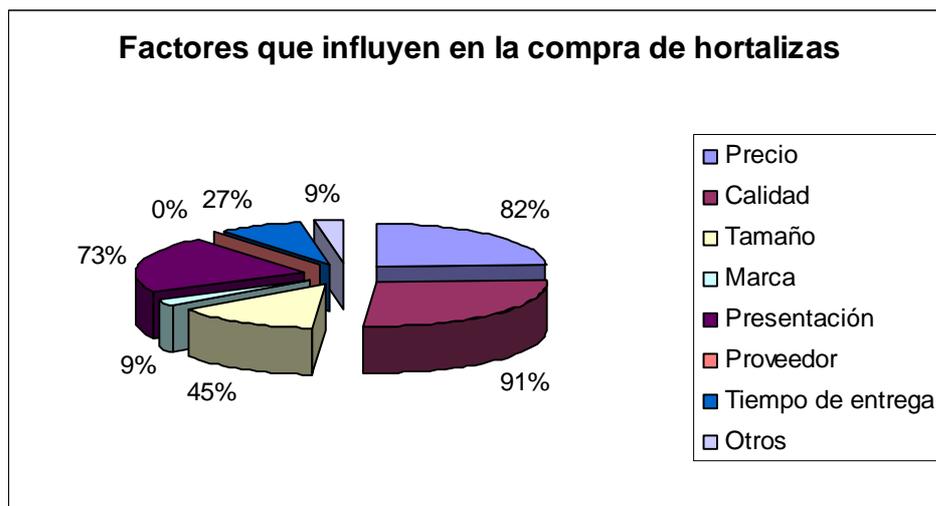
¿Qué factores influyen en la compra de hortalizas?

**Objetivo:** Conocer los factores que predominan en la decisión de compra de las hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	18	82%
Calidad	20	91%
Tamaño	10	45%
Marca	2	9%
Presentación	16	73%
Proveedor	0	0%
Tiempo de entrega	6	27%
Otros	2	9%
TOTAL	74/22	+100%

**Gráfico**



### **Comentario:**

El 91% de la población encuestada manifestó que el factor que más influye en la compra de hortalizas es la calidad, un 82% asegura que el precio es predominante; por otra parte el 73% expresó que la presentación del producto influye al momento de comprar y un 45% consideró que es el tamaño. Esto indica que la calidad, precio y presentación de las hortalizas son factores a los que debe darse gran importancia al momento de establecer las estrategias de Marketing.

**Pregunta No 13**

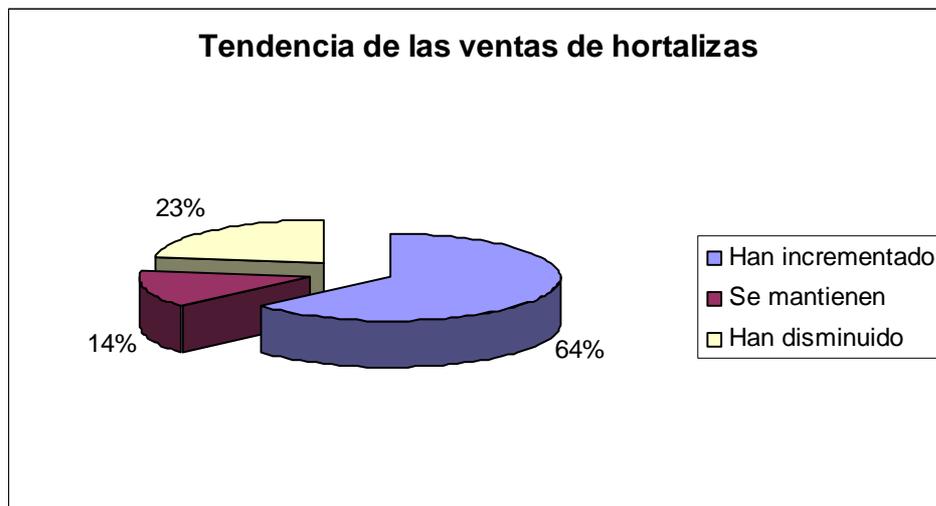
¿Cuál es la tendencia del nivel de ventas de hortalizas en los últimos dos años?

**Objetivo:** Conocer el comportamiento que a tenido la demanda de hortalizas en los últimos años.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Han incrementado	14	64%
Se mantienen	3	14%
Han disminuido	5	23%
TOTAL	22	100%

**Gráfico**



**Comentario:**

Del total de encuestados el 64% expreso que el consumo de hortalizas en los últimos años ha ido incrementando, un 23% considera que a disminuido y un 14% que el consumo se ha mantenido igual en los últimos años. Esto indica que la demanda de hortalizas va en aumento año con año, lo que es favorable para los productores ya que representa un mercado meta en crecimiento.

### Pregunta No 14

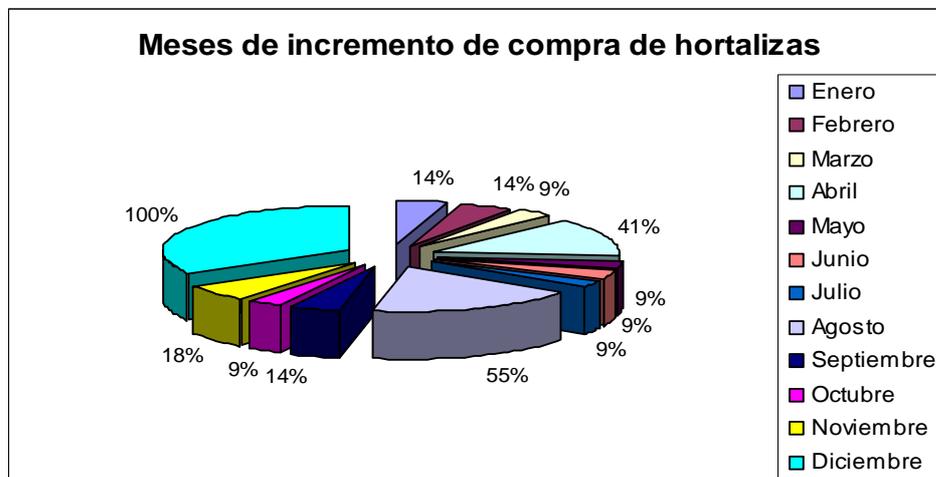
¿En qué meses del año se incrementa la compra de hortalizas?

**Objetivo:** Establecer los meses en los que hay mayor demanda de hortalizas por parte de los Super Selectos del municipio de San Salvador.

Tabla

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Enero	3	14%
Febrero	3	14%
Marzo	2	9%
Abril	9	41%
Mayo	2	9%
Junio	2	9%
Julio	2	9%
Agosto	12	55%
Septiembre	3	14%
Octubre	2	9%
Noviembre	4	18%
Diciembre	22	100%
TOTAL	66/22	+100%

Gráfico



### Comentario:

El 100% de los Super Selectos encuestados aseguro que las compras de hortalizas incrementan en el mes de diciembre, un 55% considera que en el mes de agosto y el 41% manifestó que es en el mes de abril que incrementan las compras. Esto indica que el aumento en la demanda de hortalizas esta determinada por los periodos vacacionales o festivos que se celebran en el municipio de San Salvador.

**Pregunta No 15**

¿Considera importante el uso de empaque para las hortalizas?

**Objetivo:** Conocer la importancia que tiene para el Super Selectos la utilización de empaque para las hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	91%
No	2	9%
TOTAL	22	100%

**Gráfico**



**Comentario:**

Según los resultados obtenidos el 91% de la población encuestada considera que es importante el uso de empaque en las hortalizas y un porcentaje menor es decir el 9% manifestó lo contrario. Esto indica que la mayoría de Super Selectos prefiere las hortalizas que llevan un empaque a aquellas que no lo llevan.

**Pregunta No 16**

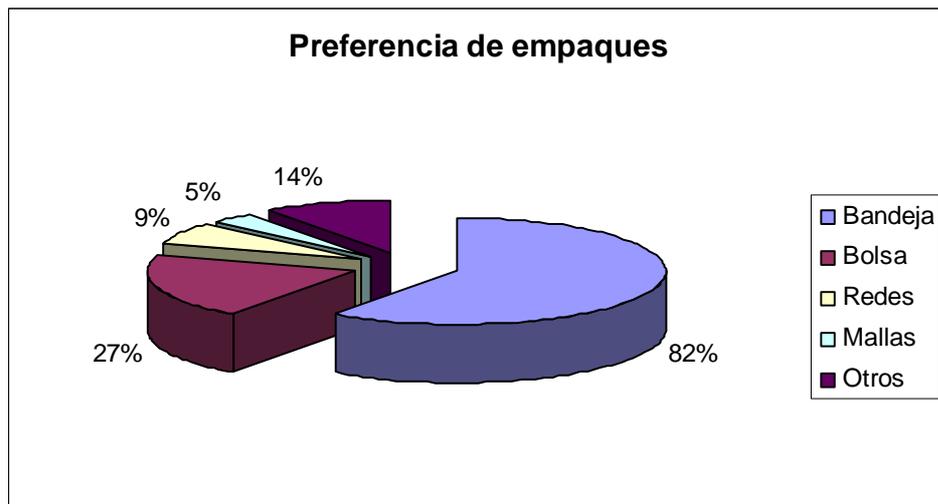
¿Qué tipo de empaque prefieren?

**Objetivo:** Conocer el tipo de empaque que los Super Selectos prefieren para comercializar las hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bandeja	18	82%
Bolsa	6	27%
Redes	2	9%
Mallas	1	5%
Otros	3	14%
TOTAL	30/22	+100%

**Gráfico**



**Comentario:**

El 82% de la población encuestada manifestó que el tipo de empaque que mas se utiliza o que es preferido por el Super Selectos es la bandeja, el 27% considera que la bolsa también es un tipo de empaque que se adapta a sus exigencias, y un 14% aseguro utilizar otro tipo de empaque, en este caso utilizan película, que es una especie de plástico que se adhiere a la hortaliza. Esto indica que se puede utilizar diferentes tipos de empaque de acuerdo al tipo de hortaliza, pero que predomina el uso de bandeja y bolsas.

**Pregunta No 17**

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

**Objetivo:** Determinar si el uso de un logo o etiqueta es un factor que influye al momento de comprar hortalizas.

**Tabla**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	95%
No	1	5%
TOTAL	22	100%

**Gráfico**



**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de encuestados es decir el 95% manifestó que el uso de un logo o etiqueta influye al momento de comprar hortalizas, mientras que un 5% considera que no. Esto quiere decir que el uso de un logo o etiqueta es determinante al momento de comprar las hortalizas ya que permite identificar la procedencia, propiedades, higiene y calidad de las mismas.

**ANEXO C. Resultado de la tabulación de encuesta dirigida a los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos.**

**Pregunta 1:** ¿La Asociación cuenta con misión, visión y objetivos claramente definidos y divulgados?

**Objetivo:** Conocer si la Asociación cuenta con misión, visión y objetivos claramente definidos y divulgados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De la información obtenida, el 100% manifestó conocer que la Asociación cuenta con misión, visión y objetivos, definidos y divulgados en toda la Asociación.

**Pregunta 2:** ¿Están los miembros de la Asociación razonablemente informados de cual es la situación real de la misma?

**Objetivo:** Conocer si los miembros de Asociación están razonablemente informados de la situación real de la misma

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Se observa que de las personas encuestadas, solo una manifestó no estar informada de la situación de la Asociación, por lo tanto se establece que los miembros de la Asociación en su mayoría conocen de la situación real de la misma.

**Pregunta 3:** ¿La asociación maneja un adecuado sistema de gestión?

**Objetivo:** Verificar si la Asociación maneja un adecuado sistema de gestión

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	45%
No	6	55%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se puede identificar que el 55% de las personas encuestadas consideran que la Asociación no maneja un adecuado sistema de gestión, estos manifestaban que la Asociación podría mejorar en todas las áreas.

**Pregunta 4:** ¿Se producen vacíos o lagunas en el proceso de toma de decisiones?

**Objetivo:** Establecer si se producen vacíos o lagunas en el proceso de toma de decisiones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	82%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a los datos que se obtuvieron, se determino que existen problemas en el proceso de toma de decisiones, ya que existe un 82% que sustento esta problemática y que considera que existen vacíos en este proceso.

**Pregunta 5:** ¿Considera que la estructura organizacional de la Asociación esta bien definida?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los miembros de la Asociación respecto a la estructura orgánica de la misma.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	45%
No	6	55%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De la información obtenida, se puede determinar que a pesar de que la Asociación cuenta con estructura organizativa, el 65% de los miembros de esta, consideran que no esta bien definida, por lo tanto debería redefinirse para un mejor funcionamiento.

**Pregunta 6:** ¿Quién o quiénes toman las decisiones dentro de la Asociación?

**Objetivo:** Establecer quién o quiénes toman las decisiones dentro de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asamblea General	3	27%
Junta directiva	8	73%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que un 73% de las personas encuestadas, manifestó que la Junta Directiva es la encargada de tomar las decisiones, aunque existen algunas decisiones que deben tomarse con el consentimiento de todos los miembros de la Asociación, es por esta razón que en algunas circunstancias la Asamblea General también juega un papel importante en esta actividad.

**Pregunta 7:** ¿Están bien definidas las funciones dentro de la Asociación?

**Objetivo:** Establecer si las funciones están bien definidas dentro de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	55%
No	5	45%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información obtenida en la investigación, se puede observar que un 55% de las personas encuestadas manifiestan que las funciones de la Asociación están bien definidas, aunque también es importante recalcar que algunos de ellos también manifestaban que estas funciones no se realizan como deberían.

**Pregunta 8:** ¿Hay delegación suficiente de autoridad así como de responsabilidades?

**Objetivo:** Determinar si existe suficiente delegación de autoridad así como de responsabilidades

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	55%
No	5	45%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Se puede observar que un 55% de las personas encuestadas considera que existe suficiente delegación de autoridad, y que esto facilita en gran medida el desarrollo de sus actividades, pero también es importante recalcar que existe un alto porcentaje que considera que existe deficiencias en la delegación de autoridad y que por lo tanto tienen problemas para cumplir con sus responsabilidades.

**Pregunta 9:** ¿Cual es la actitud de los miembros de la Asociación frente al riesgo?

**Objetivo:** Verificar cual es la actitud de los miembros de la Asociación frente al riesgo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aceptación	6	55%
Rechazo	5	45%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información recopilada, existe un 55% de miembros que se muestran optimistas cuando la Asociación enfrenta nuevos retos que traen consigo una cuota de riesgo, pero el porcentaje de aquellos que consideran que es mejor no arriesgarse es muy considerable, según muchos de los encuestados es mejor no correr riesgos.

**Pregunta 10:** ¿Que actitud tienen los miembros de la Asociación frente al cambio?

**Objetivo:** Verificar cual es la actitud de los miembros de la Asociación frente al cambio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aceptación	6	55%
Rechazo	5	45%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información recopilada, existe un 55% de miembros que se muestran optimistas a los cambios que se producen en la Asociación, pero es necesario recalcar que, también el porcentaje que no muestra interés por los cambios, es muy considerable, por lo tanto la dirección debe poner especial interés en los cambios de actitud de los miembros de la organización.

**Pregunta 11:** ¿Cómo califica las relaciones interpersonales existentes entre los miembros de la asociación?

**Objetivo:** Determinar cómo califican los miembros de la Asociación sus relaciones interpersonales.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	3	27%
Regular	8	73%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida los miembros de la Asociación se enfrentan con problemas de relaciones interpersonales, ya un 73% califican sus relaciones como regulares, según estos los problemas se deben sobre todo a distanciamiento surgido entre ellos, por cuestiones de malos entendidos.

**Pregunta 12:** ¿Cómo califica el desempeño de las funciones de los miembros de la Junta Directiva de la Asociación?

**Objetivo:** Determinar el desempeño de las funciones de los miembros de la Junta Directiva de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	1	9%
Regular	10	91%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según muchos de los miembros de la Asociación la Junta Directiva desempeña un papel bajo sobre el nivel requerido, esto debido, en muchos casos, a los desacuerdos que surgen con mucha frecuencia.

**Pregunta 13:** ¿Cómo califica el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Riego de la Asociación?

**Objetivo:** Determinar el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Riego de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	1	9%
Buena	5	45%
Regular	3	27%
Mala	2	18%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida, y comentarios extraoficiales, este es el comité de la Asociación que desempeña un mejor papel en comparación con los otros, debido a que esta es la actividad principal, ya que de ello depende en gran medida la continuidad de la producción.

**Pregunta 14:** ¿Cómo califica el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Vigilancia de la Asociación?

**Objetivo:** Determinar el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Vigilancia de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	4	36%
Regular	6	55%
Mala	1	9%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Al igual que la Junta Directiva, las personas encuestadas consideran que el funcionamiento del comité de Vigilancia podría mejorarse ya que actualmente no cumple con las expectativas y su administración genera vacíos.

**Pregunta 15:** ¿Cómo califica el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Producción y Comercialización de la Asociación?

**Objetivo:** Determinar el desempeño de las funciones de los miembros del comité de Producción y Comercialización de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	0	0%
Regular	6	55%
Mala	5	45%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida, este es el comité peor evaluado, existe un porcentaje del 45% que considera que su administración es mala, sobre todo en el ámbito de la comercialización de los productos, la Asociación debe aunar esfuerzos para fortalecer esta área ya que muchos de ellos se quejan de sus márgenes de ganancia.

**Pregunta 16:** ¿Cómo califica la participación comercial de la Asociación?

**Objetivo:** Conocer cual es la opinión de los miembros de la Asociación respecto a participación comercial de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	2	18%
Regular	7	64%
Mala	2	18%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida, el área comercial de la Asociación sufre de muchas deficiencias, según las personas encuestadas se deben generar nuevas estrategias de comercialización para llevar los productos directamente a los consumidores finales, ya que según estos, esta opción representa una buena oportunidad para incrementar sus ingresos.

**Pregunta 17:** ¿Cómo considera la calidad de los productos que cultiva la Asociación?

**Objetivo:** Determinar la opinión de los miembros de la Asociación respecto a la calidad de los productos que cultivan.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	9%
Muy Buena	6	55%
Buena	4	36%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información obtenida, las personas manifiestan que los productos cumplen con muchos de los requisitos que buscan los consumidores en las hortalizas, pero también están consientes que se debe seguir trabajando para mejorar los productos, los procesos productivos, entre otros factores.

**Pregunta 18:** ¿Considera que los productos que cultivan tienen una aceptación positiva por parte de los compradores?

**Objetivo:** Determinar si los productos que cultivan tienen una aceptación positiva por parte de los compradores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida, los productos de la Asociación cuentan con la aceptación de los clientes, según manifestaron, estos se preocupan por cumplir con las exigencias en cuanto a tamaño, frescura, tiempo de entrega, etc.

**Pregunta 19:** ¿Qué atributos cree usted que los clientes consideran importantes en la compra de hortalizas?

**Objetivo:** Establecer cuales son los atributos que los clientes consideran importantes en la compra de hortalizas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frescura	11	100%
Tamaño de las hortalizas	11	100%
Cumplen con normas de calidad	6	55%
No se utiliza ningún tipo de tratamiento químico	4	36%
Cumplen con vida de anaquel prolongado	2	18%
Empaque	3	27%
Otros	1	9%
TOTAL	38/11	+/100%

**Comentario:**

De acuerdo a los datos que obtuvieron, las personas encuestadas manifestaron que la frescura y el tamaño de los productos son los atributos mas importantes que motivan a los consumidores a adquirir las hortalizas.

**Pregunta 20:** ¿La producción de hortalizas es continua todo el año?

**Objetivo:** Determinar si la producción de hortalizas es continúa todo el año

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información que se obtuvo en las encuestas realizada a los miembros de la Asociación de Regantes Dos Ríos, se puede identificar que la producción es constante a los largo de los doce meses del año, gracias a los sistemas de riego, los cuales en la actualidad están en proceso de desarrollo.

**Pregunta 21:** ¿Cuentan con los recursos financieros suficientes para suplir las necesidades demandadas por la Asociación?

**Objetivo:** Establecer si la Asociación cuentan con recursos financieros suficientes para suplir necesidades futuras

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	9	82%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según la información obtenida, el 82% considera que no se cuentan con los recursos suficientes para suplir necesidades futuras, la Asociación cuenta, en muchos casos, con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales, ya que es casi imposible la autosostenibilidad según manifestaban las personas encuestadas.

**Pregunta 22:** ¿Considera que la tecnología que utilizan es apropiada para el desarrollo óptimo de los cultivos?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los miembros de la Asociación respecto a la tecnología utilizada en el cultivo de hortalizas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	11	100%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

A pesar de que la Asociación a realizado muchos esfuerzos para mejorar sus procesos productivos, la totalidad de las personas encuestadas manifestó que necesita mejorarse mucho, no solo en esta área si no la Asociación en su totalidad, según estos es necesario desarrollarse nuevos sistemas de riego, factor que consideran como uno de los mas importantes.

**Pregunta 23:** ¿A qué precio venden las hortalizas?

**Objetivo:** Conocer los precios por medio de los cuales la Asociación vende las hortalizas

N°	PRECIOS DE VENTA										
	Pep	Ejo	Gui	Chi	Cil	Rab	Hbu	Per	Esp	Berr	Mor
1	10,0	40,0	8,0	2,0	9,0	4,0	17,0	4,0	8,0	8,0	4,0
2	10,0	40,0	8,0	2,0	9,0	4,0	17,0	4,0	8,0	8,0	4,0
3	8,0	24,0	5,0	2,0	6,0	2,4	6,0	3,0	3,0	4,5	3,0
4	8,0	32,0	12,0	4,0	12,0		12,0	6,0	4,0	6,0	4,0
5	8,0	32,0	12,0	4,0	12,0		12,0	6,0	4,0	6,0	4,0
6	8,0	32,0	12,0	4,0	12,0		12,0	6,0	4,0	6,0	4,0
7	9,0	40,0	12,0	4,0	12,0		12,0	6,0	4,0	6,0	4,0
8	10,0	56,0	14,0	5,0	12,0	2,4	10,0	5,0	4,0	6,0	5,0
9	8,0	32,0	15,0	3,0	12,0		10,0	5,0	4,0	6,0	4,0
10	10,0	25,0	8,0	4,0	12,0		10,0	5,0	5,0	9,0	4,0
11	12,0		14,0	3,0	8,0		9,0		3,0	6,0	3,0

**Comentario:**

El cuadro anterior muestra los distintos precios por los cuales los miembros de la Asociación comercializan sus productos, las diferencias entre los precios pueden ser explicados mediante los diferentes atributos entre un producto y otro, entre ellos se pueden mencionar: el tamaño, la frescura, el tipo de producto en si, entre otros. Es importante recalcar que entre cada producto existen varias clases y algunos requieren mayores cuidados, es por esa razón que pueden darse variaciones en los precios de un mismo producto.

**Pregunta 24:** ¿Cuál o cuáles son los criterios que utilizan para fijar los precios de las hortalizas que producen?

**Objetivo:** Determinar cuáles son los criterios que utilizan para fijar los precios de las hortalizas que producen

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En base a los costos	3	27%
Margen de utilidad	1	9%
Factor precio competitivo	6	55%
Precio prevaleciente en el mercado	9	82%
No sabe	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	19/11	+100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información que se obtuvo, se detectó que de la totalidad de las personas encuestadas, estos manifestaron en un 82% que el precio prevaleciente en el mercado es el factor mas importante y que influye en mayor medida en la determinación de los precios de las hortalizas que produce la Asociación.

**Pregunta 25:** ¿Se analizan los costos de producción?

**Objetivo:** Conocer si se analizan los costos de producción

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	8	73%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Según los datos obtenidos de la investigación de campo, de la totalidad de las personas encuestadas el 73% no analiza sus costos de producción ya que para ellos existen otros factores con mayor importancia, como los precios predominantes en el mercado.

**Pregunta 26:** ¿Como percibe los costos incurridos en la utilización de insumos?

**Objetivo:** Determinar como perciben los costos incurridos en la utilización de insumos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy altos	4	36%
Altos	6	55%
Medios	1	9%
Bajos	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

A pesar de que los costos no son analizados, un 55% de las personas encuestadas consideran que los costos en insumos son altos, algunos de ellos manifestaron que entre mejor es la calidad del producto, sus insumos poseen costos mas elevados.

**Pregunta 27:** ¿Qué factores pueden influir en el incremento de los costos en la producción de hortalizas?

**Objetivo:** Establecer cuales son los factores que pueden influir en el incremento de los costos de producción de hortalizas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambios climáticos	11	100%
Incremento en la energía eléctrica	1	9%
Altos impuestos	6	55%
Requerimientos del cliente	4	36%
No sabe	0	0%
Otros	5	45%
TOTAL	27/11	+100%

**Comentario:**

Los cambios climáticos es el factor que puede influir en mayor medida en el incremento en los costos de producción de hortalizas, pero es importante recalcar que existen otros factores que también cobran importancia, como los costos en transporte, insumos, así como el desconocimiento de técnicas que contribuyan con la eficiencia en la producción.

**Pregunta 28:** ¿Cuál es el producto más rentable que produce la Asociación?

**Objetivo:** Determinar cuál es el producto más rentable que produce la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Güisquil	10	91%
Espinaca	7	64%
Hierba buena	4	36%
Berro	2	18%
TOTAL	23/11	+100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información que se obtuvo, se detectó que el Güisquil es el producto más rentable, ya que se puede cultivar todo el año, no requiere de tratamientos con costos elevados y es uno de los productos que cuenta con mayor demanda.

**Pregunta 29:** ¿Quiénes son sus principales competidores?

**Objetivo:** Conocer quiénes son sus principales competidores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Volcán de San Salvador	5	45%
Planes de Renderos	5	45%
Guatemala	9	82%
Honduras	2	18%
Apopa	1	9%
TOTAL	22/11	+100%

**Comentario:**

Según los resultados de la investigación, el 82% de la totalidad de las personas encuestadas manifestó que Guatemala es el principal competidor de hortalizas, ya que los productos guatemaltecos tienen gran aceptación a nivel nacional.

**Pregunta 30:** ¿Los productos que cultivan cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por las empresas?

**Objetivo:** Determinar si los productos que cultivan cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por las empresas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

Esta es una de las áreas en las que debe poner mayor énfasis, ya es un factor que genera una ventaja competitiva, la Asociación, a pesar de que se preocupa por producir hortalizas que cumplan con las exigencias de los consumidores, aun debe esforzarse por lograr aquellas que le generaran ventajas sobre sus competidores.

**Pregunta 31:** ¿Qué tipo de empaque utilizan para entregar los pedidos a los clientes?

**Objetivo:** Conocer cual es el tipo de empaque utilizado para entregar las hortalizas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bandeja	0	0%
Bolsa plástica	4	36%
Otros	0	0%
Ninguno	7	64%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De la información obtenida, se determino que algunos miembros de la Asociación manifestaron entregar sus productos en bolsas plásticas, pero un 64% de la totalidad de las personas encuestadas no utilizan ningún tipo de empaque en sus productos

**Pregunta 32:** ¿Cómo califica los procesos de producción utilizados actualmente por la Asociación?

**Objetivo:** Conocer cual es la opinión de los miembros de la Asociación respecto a los procesos de producción utilizados actualmente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	2	18%
Buena	5	45%
Regular	4	36%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a los resultados de la investigación, un 45% de los miembros de la Asociación encuestados manifestaron tener buenos procesos productivos, pero que debe mejorarse sobre todo en el área de riego y en los sistemas de calidad.

**Pregunta 33:** ¿Cómo califica los procesos de ventas que actualmente realiza la Asociación?

**Objetivo:** Determinar cual es la opinión de los miembros de la Asociación respecto a los procesos de venta actuales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Buena	1	9%
Buena	7	64%
Regular	3	27%
Mala	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a los resultados de la investigación, un 64% de los miembros de la Asociación encuestados manifestaron tener buenos procesos de ventas, pero que debe encontrarse la forma de llegar a nuevos mercados, especialmente uno de los objetivos de estos es poder comercializar con los consumidores finales de forma directa.

**Pregunta 34:** ¿Cómo determina el precio de venta de las hortalizas?

**Objetivo:** Establecer cómo se determina el precio de venta de las hortalizas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Según la competencia	10	91%
Según la demanda	2	18%
Estación	5	45%
Otros	0	0%
TOTAL	17/11	+100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información que se obtuvo en la investigación de campo, se obtuvo que un 91% de la totalidad de las personas encuestadas manifestaron que el precio de las hortalizas se determina en gran medida por los precios prevalecientes en el mercado, es decir aquel precio determinado por la competencia.

**Pregunta 35:** ¿Considera que el entorno es favorable para el desarrollo de la Asociación?

**Objetivo:** Conocer si los miembros de la Asociación consideran que el entorno es favorable para el desarrollo de la Asociación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

La totalidad de las personas encuestadas manifestó que el entorno es ideal para el desarrollo de la Asociación, sobre todo porque las hortalizas poseen mucha demanda y con poca dificultad los productos pueden comercializarse.

**Pregunta 36:** ¿Qué áreas de la Asociación deberían fortalecerse o capacitarse?

**Objetivo:** Establecer cuales son las áreas de la Asociación que deberían fortalecerse o capacitarse

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organización	8	73%
Políticas de mercado	7	64%
Liderazgo	6	55%
Técnicas de siembra escalonada	9	82%
Comercial	4	36%
TOTAL	34/11	+100%

**Comentario:**

De la totalidad de los miembros de la Asociación encuestados, un amplio porcentaje opino que existen muchas áreas que deben fortalecerse por medio de capacitaciones, sobre todo en el área técnica y la parte organizativa, áreas que estos manifestaron que pueden contribuir en gran medida a su desarrollo como Asociación.

**Pregunta 37:** ¿Cuáles son las áreas de la Asociación en las que se realiza un mejor desempeño?

**Objetivo:** Determinar cuáles son las áreas de la Asociación que realizan un mejor desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comité de riego	9	82%
Asistencia y responsabilidad	3	27%
Organización	1	9%
Relaciones interpersonales	1	9%
TOTAL	14/11	+100%

**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se observo, que el área de riego es la que desempeña un mejor papel, pero que a pesar de esto debe seguirse fortaleciendo, no solo esta área sino la Asociación en general, ya que estos manifestaron que es un paso importante para alcanzar el desarrollo.

**Pregunta 38:** ¿Esta satisfecho con las capacitaciones recibidas?

**Objetivo:** Conocer si los miembros de la Asociación están satisfechos con las capacitaciones recibidas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

**Comentario:**

De acuerdo a la información obtenida, se determino que el 73% de la totalidad encuestada se mostró satisfecha con las capacitaciones recibidas hasta el momento, pero también manifestaron la necesidad de capacitarse en todas las áreas de la Asociación.

**ANEXO D. Proyecciones de ventas**

<b>Producto</b>	<b>Producción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pepino	Sacos (de 100 unidades)	540	470	540	470	540
Ejote	Sacos	115	100	115	100	115
Güisquil	Sacos (de 100 unidades)	900	783	900	783	900
Chipilin	Docenas de Manojos	3239	2820	3239	2820	3239
Cilantro	Docenas de Manojos	5399	4701	5399	4701	5399
Rábano	Docenas de Manojos	630	548	630	548	630
Hierba buena	Docenas de Manojos	6748	5876	6748	5876	6748
Perejil	Docenas de Manojos	21595	18802	21595	18802	21595
Espinaca	Docenas de Manojos	8436	7345	8436	7345	8436
Berro	Docenas de Manojos	6074	5151	6074	5151	6074
Mora	Docenas de Manojos	4049	3525	4049	3525	4049

### Anexo E. Presupuesto de costos de producción

Detalle	Costos anuales
Semilla	\$15,058.50
Fertilizantes y pesticidas	\$32,644.18
Otros materiales	\$5,887.50
Arrendamiento de tierra	\$15,671.53
Mano de obra directa fija	\$74,608.12
Mano de obra directa extra*	\$75,600.00
Cuota patronal	\$10,561.39
<b>Total</b>	<b>\$230,031.22</b>

\*Nota: esta constituida por todos aquellos trabajadores necesarios para cubrir el exceso de producción en aquellos meses en los que se incrementa la demanda.

A continuación se muestra de una forma detallada los costos en semilla, fertilizantes, pesticidas y otros materiales, necesarios para mantener la producción anual proyectada:

#### Anexo E.1. Costos para la producción anual de pepino

Pepino (30 tareas) 3 meses			
Material	Cantidad por Tarea	Cantidad Total Anual	Costo unitario
Semilla	4 oz	7,5 lbs	\$135 lb
Triple 15	1 Saco	30 sacos	\$40 saco (200 lbs)
Nin X	1 1/2 lts	45 lts	\$29 lt
New Fol Plus	3 kilos	90 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1/2 lt	15 lts	\$11 lt
Tutores	100 Unidades	3000 und	\$0.25 Unid
Pita	3 lbs	90 lb	\$1.50 lb

#### Anexo E.2. Costos para la producción anual de ejote

Ejote (16 tareas) 3 meses			
Material	Cantidad por Tarea	Cantidad Total Anual	Costo unitario
Semilla	4 lbs	64 lbs	\$2 lb
Triple 15	2 Sacos	32 sacos	\$40 saco (200 lbs)
Nin X	1 1/2 lts	24 lts	\$29 lt
New Fol Plus	3 kilos	48 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1/2 lt	8 lts	\$11 lt
New Meckting	3/4 lt	12 lts	\$42 lt

**Anexo E.3. Costos para la producción anual de guisquil**

<b>Guisquil (50 tareas) 8 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	45 Unidades	2250	\$10 (100 Unid)
Triple 15	90 lbs mensuales	4500	\$40 saco (200 lbs)
Nin X	1 lt mensual	50 lts	\$29 lt
New Fol Plus	7 kilos	350 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 1/2 lt	75 lts	\$11 lt
Tutores	200 Unidades	10,000 und	\$0.25 Unid
Alambre Galvanizado	1 qq	50 qq	\$60 qq
Alambre de Puas	2 Rollos	100 rollos	\$20 rollo

**Anexo E.4. Costos para la producción anual chipilin**

<b>Chipilin (8 tareas) 3 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla(Tecnica de chorro)	6 lbs	48 lbs	\$3 lb
Gallinaza	72 qq	576 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	8 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	16 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	8 lts	\$11 lt

**Anexo E.5. Costos para la producción anual de cilantro**

<b>Cilantro (8 tareas) 1 mes</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	24 lbs	192 lbs	\$10 lb
Gallinaza	72 qq	576 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	8 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	16 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	8 lts	\$11 lt

**Anexo E.6. Costos para la producción anual de rabano**

<b>Rabano(7 tareas) 1 mes</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	1 lbs	7 lbs	\$32 lb
Gallinaza	20 qq	140 qq	\$1.50 qq
Nin X	1/2 lt	3,5 lts	\$29 lt
New Fol Plus	1/2 kilos	3,5 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1/8 lt	0,88 lts	\$11 lt

**Anexo E.7. Costos para la producción anual de hierba buena**

<b>Hierba Buena (20 tareas) 6 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	40 sacos	800 sacos	\$10 saco
Gallinaza	72 qq	1440 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	20 lts	\$29 lt
New Fol Plus	1 kilos mensual	20 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	20 lts	\$11 lt

**Anexo E.8. Costos para la producción anual de perejil**

<b>Perejil (20 tareas) 3 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	1 lbs	20 lbs	\$25 lb
Gallinaza	72 qq	1440 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	20 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	40 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	20 lts	\$11 lt

**Anexo E.9. Costos para la producción anual de espinaca**

<b>Espinaca (25 tareas) 2 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	1/2 qq	12,5 qq	No lo compran
Gallinaza	72 qq	1800 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	25 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	50 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	25 lts	\$11 lt

**Anexo E.10. Costos para la producción anual de berro**

<b>Berro (15 tareas) 6 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	30 manojos	450 manojos	\$6 manajo
Gallinaza	72 qq	1080 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	15 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	30 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	15 lts	\$11 lt

**Anexo E.11. Costos para la producción anual de mora**

<b>Mora (10 tareas) 3 meses</b>			
<b>Material</b>	<b>Cantidad por Tarea</b>	<b>Cantidad Total Anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Semilla	2 lbs	20 lbs	\$10 lb
Gallinaza	72 qq	720 qq	\$1.50 qq
Nin X	1 lt mensual	10 lts	\$29 lt
New Fol Plus	2 kilos mensual	20 kilos	\$12 kilo
PH Plus	1 lt anual	10 lts	\$11 lt

**Anexo F. Presupuesto de gastos de administración**

<b>Detalle</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Salarios	\$3,247.69	\$38,972.27
Cuota patronal	\$416.90	\$5,002.76
Alquiler del local	\$300.00	\$3,600.00
Agua	\$75.00	\$900.00
Luz electrica	\$100.00	\$1,200.00
Telefono	\$75.00	\$900.00
Vigilancia	\$300.00	\$3,600.00
Internet	\$45.00	\$540.00
Papeleria y utiles	\$150.00	\$1,800.00
Asesoría legal*		\$1,200.00
Depreciacion (anual)		\$1,928.51
<b>Total</b>		<b>\$59,643.54</b>

\*En base a la información proporcionada por los miembros de la Asociación, se consideraron 4 asesorías anuales de \$300 cada una.

**Anexo G. Presupuesto de gastos de venta**

<b>Detalle</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Salarios	\$1,387.86	\$16,654.34
Cuota patronal	\$185.29	\$2,223.45
Combustible	\$350.00	\$4,200.00
Publicidad	\$250.00	\$3,000.00
Papeleria y utiles	\$150.00	\$1,800.00
Empaque*		\$19,989.00
Depreciación		\$3,555.04
<b>Total</b>		<b>\$51,421.83</b>

\*Proyecto elaborado por el Arq. Oscar Ramirez, Construcción y Equipamiento de Planta Agroindustrial de Empaque de Hortalizas, De Noviembre del 2007 a Mayo 2008.

#### Anexo H. Inversión inicial

Detalle	Proveedor	Unidades	Costo unitario	Costo total
Escritorio	Office Depot	1	\$100.00	\$100.00
Silla secretarial	RG Nieto	1	\$24.00	\$24.00
Sillas plasticas	Hiper Paiz	4	\$4.50	\$18.00
Contometro	RG Nieto	1	\$25.00	\$25.00
Computadora HP Compaq DX 2200	Omnisport	1	\$700.00	\$700.00
Archivero Econ 4 Cajones 18" STONE	Office Depot	1	\$150.00	\$150.00
Vehículo Usado (Daihatsu Delta 2003)				\$8,990.00
Obra Física*				\$8,942.55
Cuarto Frio*				\$13,280.19
<b>Total</b>				<b>\$32,229.74</b>

\*Proyecto elaborado por el Arq. Oscar Ramirez, Construcción y Equipamiento de Planta Agroindustrial de Empaque de Hortalizas, De Noviembre del 2007 a Mayo 2008.

**ANEXO No I. Planillas de pago de la Asociación de Regantes Dos Ríos para los meses de Enero a Diciembre**

ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS														
PLANILLA DEL MES DE : ENERO - NOVIEMBRE														
N°	NOMBRE	SUELDO	BONO MENSUAL	TOTAL	CONFINA	ISSB	BASE	DECTO	TOTAL	LIQUIDO	ISSB	CONFINA	INSAFORP	PAGO
	EMPLEADO				6.25% APP	3.00%	RENTA	RENTA	DEBTS.	A PAGAR	7.50%	6.75%	1%	PATRONAL
9	EMPLEADOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 300.00	50.00	300.00	18.75	9.00	281.25	0.00	27.75	322.25	22.50	20.25	3.00	45.75
4	EMPLEADOS DE VENTA	\$ 300.00	25.00	300.00	18.75	9.00	281.25	0.00	27.75	297.25	22.50	20.25	3.00	45.75
4	EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN	\$ 300.00	25.00	300.00	18.75	9.00	281.25	0.00	27.75	297.25	22.50	20.25	3.00	45.75
15	EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN	\$ 300.00	0.00	300.00	18.75	9.00	281.25	0.00	27.75	272.25	22.50	20.25	3.00	45.75
<b>TOTAL</b>		<b>9,600.00</b>	<b>550.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>288.01</b>	<b>9,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>888.00</b>	<b>9,262.00</b>	<b>720.00</b>	<b>648.00</b>	<b>95.99</b>	<b>1,464.01</b>
<b>TOTAL EN LOS 11 MESES</b>		<b>105,600.00</b>		<b>105,600.00</b>	<b>6,600.00</b>	<b>3,168.11</b>		<b>0.00</b>	<b>9,768.00</b>	<b>101,882.00</b>	<b>7,920.00</b>	<b>7,128.00</b>	<b>1,055.89</b>	<b>18,104.11</b>

ASOCIACIÓN DE REGANTES DOS RÍOS																		
PLANILLA DEL MES DE : DICIEMBRE																		
N°	NOMBRE	SUELDO	BONO MENSUAL	TOTAL	INDEMN.	AGUINAL	VACACIÓN	TOTAL	CONFINA	ISSB	BASE	DECTO	TOTAL	LIQUIDO	ISSB	CONFINA	INSAFORP	PAGO
	EMPLEADO				300.00	300.00	45.00	945.00	21.56	10.35	623.44	44.25	76.16	918.84	25.88	23.29	3.45	52.61
9	EMPLEADO DE ADMINISTRACIÓN	\$ 300.00	50.00	300.00	300.00	300.00	45.00	945.00	21.56	10.35	623.44	44.25	76.16	918.84	25.88	23.29	3.45	52.61
4	EMPLEADO DE VENTA	\$ 300.00	25.00	300.00	300.00	300.00	45.00	945.00	21.56	10.35	623.44	44.25	76.16	893.84	25.88	23.29	3.45	52.61
4	EMPLEADO DE PRODUCCIÓN	\$ 300.00	25.00	300.00	300.00	300.00	45.00	945.00	21.56	10.35	623.44	44.25	76.16	893.84	25.88	23.29	3.45	52.61
15	EMPLEADO DE PRODUCCIÓN	\$ 300.00	0.00	300.00	300.00	300.00	45.00	945.00	21.56	10.35	623.44	44.25	76.16	868.84	25.88	23.29	3.45	52.61
<b>TOTAL</b>		<b>9,600.00</b>	<b>550.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>1,440.00</b>	<b>30,240.01</b>	<b>690.00</b>	<b>331.21</b>	<b>19,950.00</b>	<b>1,418.07</b>	<b>2,437.27</b>	<b>28,352.73</b>	<b>828.00</b>	<b>745.20</b>	<b>110.39</b>	<b>1,683.61</b>

CONTADOR

ADMINISTRADOR

**NOTAS:**

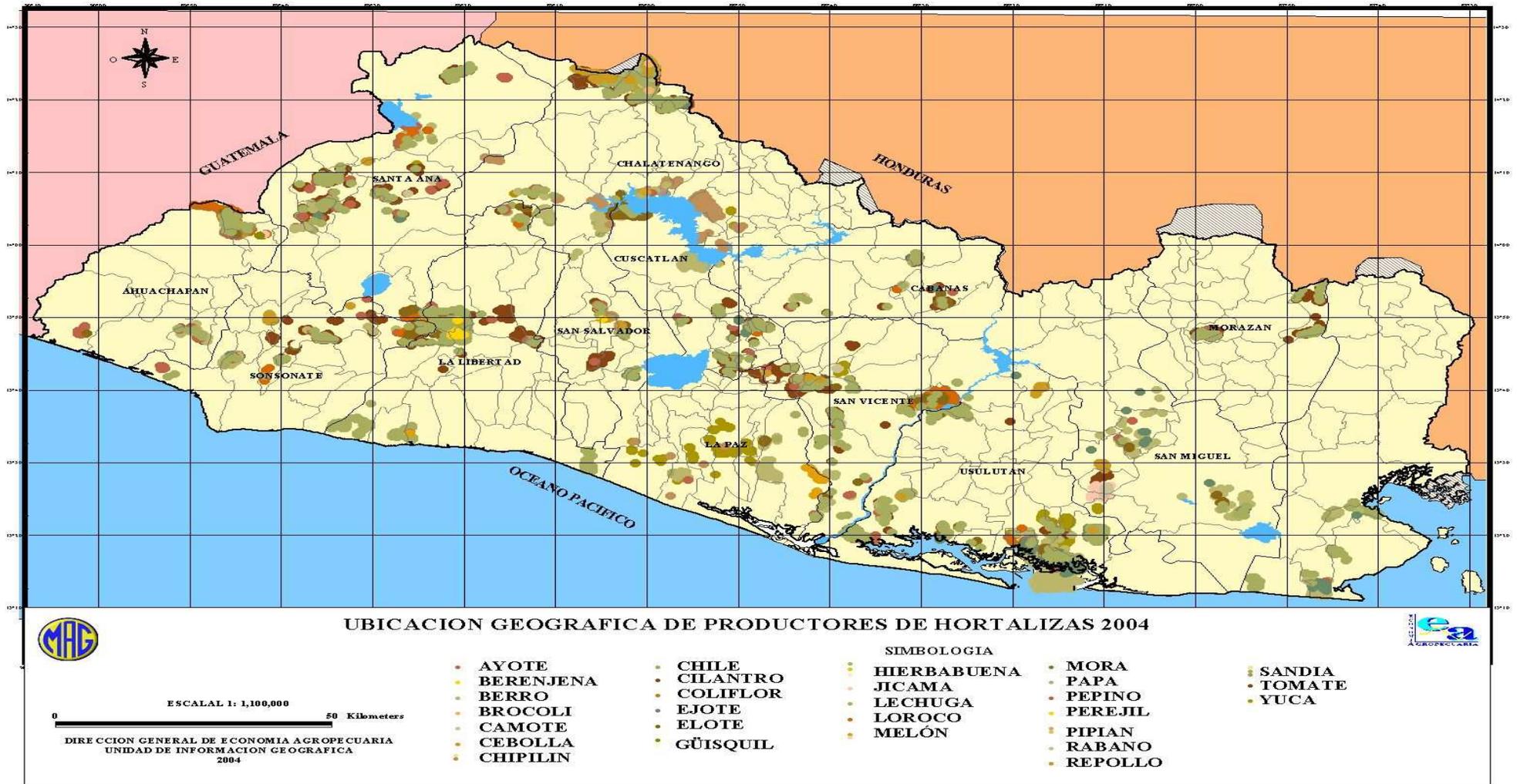
EN LA PLANILLA NO SE INCLUYEN LOS EMPLEADOS EVENTUALES YA QUE NO TIENEN DESCUENTO DE RENTA SEG ART. 156 INC 4 DEL CODIGO TRIBUTARIO.

SE INCLUYEN EN LA PLANILLA UN TOTAL DE 32 EMPLEADOS FIJOS, LOS CUALES SON LOS NECESARIOS PARA MANTENER EL NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO EXIGIDO POR EL PROYECTO, EN LOS MESES EN LOS QUE SE INCREMENTA LA DEMANDA SE HARA NECESARIA LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES EVENTUALES. EL MONTO SALARIAL DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES SERÁ ABSORBIDO POR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

SOLO TENDRAN DERECHO AL BONO MENSUAL AQUELLOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN QUE PERTENEZCAN AL REGIMEN ADMINISTRATIVO, Y QUE POR ENDE TENGAN QUE REALIZAR ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES A SUS FUNCIONES DE PRODUCTOR.

LA JORNADA DE TRABAJO ESTARÁ CONSTITUIDA DE 8 HORAS, POR EL MOMENTO NO SE TIENE PLANEADO PAGAR HORAS EXTRAS A NINGÚN TRABAJADOR.

## ANEXO J. Ubicación Geográfica de Productores de Hortalizas en El Salvador.



**ANEXO K.**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR  
ADMINISTRACION MUNICIPAL DE MERCADOS  
UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES**

**GIRO COMERCIAL Y CANON PARA EL MERCADO CENTRAL**

DECRETO NUMERO CUARENTA Y UNO  
( 28 DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2004 )

- |      |  |   |                         |
|------|--|---|-------------------------|
| I.   | <b><u>CATEGORÍA 1</u></b><br>Pescado y Mariscos en cuartos fríos   | <b><u>¢ 1.50 mt<sup>2</sup> por día</u></b> | <b><u>\$ 0.1715</u></b> |
| II.  | <b><u>CATEGORÍA 2</u></b><br>Cocinas, Restaurantes, Cafeterías y Coctelerías<br>Carnes, Vísceras, Embutidos y Aves sacrificadas<br>Lácteos y Huevos<br>Ropa, Calzado<br>Medicina popular | <b><u>¢ 1.38 mt<sup>2</sup> por día</u></b> | <b><u>\$ 0.1572</u></b> |
| III. | <b><u>CATEGORÍA 3</u></b><br>Abarrotes y Cereales<br>Sodas, Jugos y Refrescos<br>Pan, Dulces y Golosinas<br>Tortillería y Pupusería<br>Aves y Animales vivos<br>Productos varios         | <b><u>¢ 1.25 mt<sup>2</sup> por día</u></b> | <b><u>\$ 0.1430</u></b> |
| IV.  | <b><u>CATEGORÍA 4</u></b><br>Frutas y Verduras<br>Pescados y Mariscos frescos y secos sin cuarto frío  | <b><u>¢ 1.00 mt<sup>2</sup> por día</u></b> | <b><u>\$ 0.1145</u></b> |
| V.   | <b><u>CATEGORÍA 5</u></b><br>Ventas en canasto y Ambulantado   | <b><u>¢ 5.00 diario por canasto</u></b>     | <b><u>\$ 0.5714</u></b> |

ANEXO L.



ADMINISTRACION MUNICIPAL DE MERCADOS DE SAN SALVADOR  
SOLICITUD DE “ADJUDICACIÓN” DE PUESTO COMERCIAL

Señores  
Administración Municipal de Mercados  
Ciudad.

Yo, \_\_\_\_\_, por este medio solicito a  
ustedes se me adjudique en arrendamiento el Puesto N° \_\_\_\_\_, en el Mercado  
\_\_\_\_\_, sector o Edificio \_\_\_\_\_,

DATOS PERSONALES

Nombres: \_\_\_\_\_  
Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ DUI N° \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años.

DATOS DE COMERCIALIZACIÓN

Clase de producto a poner en venta: \_\_\_\_\_  
Capital a invertir en el negocio: \_\_\_\_\_  
Ayudantes que tendrá en el puesto:

NOMBRE	EDAD	DUI

REFERENCIAS:

¿Es usted o alguien de su núcleo familiar usuario de otros Puestos en este u otro Mercado de San Salvador?

<u>Mercado</u>	<u>No. del Puesto</u>	<u>Desde cuando lo opera</u>
_____	_____	___ / ___ / _____
_____	_____	___ / ___ / _____

OBSERVACIONES:

Si por alguna razón tuviera que ausentarme del puesto comercial, me comprometo a solicitar permiso por escrito al Administrador del Mercado, indicando el nombre de la persona que me representará durante el período de ausencia. Asimismo en el caso de mi fallecimiento, designo a \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (parentesco), para que la Administración de Mercados le otorgue prioridad en el proceso de arrendamiento de puestos.

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Doy fe que la información expuesta anteriormente es real y autorizo a la Administración Municipal de Mercados a verificarla. Asimismo, manifiesto mi disposición a pagar el canon que se me asigne y a firmar y cumplir el respectivo contrato de arrendamiento. La falta de veracidad en estos, descalifica la presente solicitud.

F. \_\_\_\_\_

SOLICITANTE

Si no sabe firmar, favor estampar las huellas digitales.

FAVOR LLENAR ESTA HOJA Y DEVOLVERLA AL ADMINISTRADOR DEL MERCADO, ANEXANDO LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN:

- ✓ Fotocopia de DUI y NIT
- ✓ Solvencia de la PNC
- ✓ Exámenes de sangre y pulmones.

**¡¡RECUERDE EL TRAMITE DE ADJUDICACION ES COMPLETAMENTE GRATIS!!**

**ANEXO M. Formularios de encuestas realizadas.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ENCUESTA DIRIGIDA A SUPERMERCADOS**

**Introducción** Buen día, somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la carrera de administración de Empresas; el objeto de la presente encuesta es conocer los niveles de compra de hortalizas en el Municipio de San Salvador y queremos contar con su valiosa colaboración.

**Indicaciones** Seleccione con una "X" la alternativa que considere conveniente.

1. Cuando compra hortalizas, ¿Con qué frecuencia lo hace?

A diario      Semanal      Quincenal      Mensual      Otros \_\_\_\_\_

2. ¿A qué precio y en que cantidad, según frecuencia, compra las siguientes hortalizas?

PRODUCTO	PRODUCTO COMPRADO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	CANTIDAD
Pepino				
Ejote				
Güisquil				
Chipilin				
Cilantro				
Rábano				
Hierba buena				
Perejil				
Espinaca				
Berro				
Mora				

3. ¿Quiénes son sus principales proveedores de hortalizas?

Mercado la Tiendota  Mercado Central  Proveedores salvadoreños   
Proveedores regionales  Proveedores internacionales  Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué compra las hortalizas a esos proveedores?

Facilidad de pago	<input type="checkbox"/>	Variedad de hortalizas	<input type="checkbox"/>
Tamaño y peso de las hortalizas	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de compromisos	<input type="checkbox"/>
Frescura y color de las hortalizas	<input type="checkbox"/>	Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>
Las hortalizas están libres de químicos	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿A través de qué medios logró contactar a sus proveedores de hortalizas?

Fax	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Televisión	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>	Revistas de negocios	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)	_____
Ferias nacionales	<input type="checkbox"/>	Ferias internacionales	<input type="checkbox"/>		_____

6. ¿Qué tipo de promociones de venta le otorgan sus proveedores de hortalizas?

Descuentos por volúmenes de compra	<input type="checkbox"/>	Descuento por pronto pago	<input type="checkbox"/>
Muestras gratuitas	<input type="checkbox"/>	Cantidad adicional	<input type="checkbox"/>
Ningún tipo de promoción	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)	_____

7. ¿Con quien realiza el contacto para comprar las hortalizas?

Productor	<input type="checkbox"/>	Mayorista	<input type="checkbox"/>	Minorista	<input type="checkbox"/>	Detallista	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

8. ¿Qué condiciones de pago se adaptan a sus necesidades?

Al crédito	<input type="checkbox"/>	Al contado	<input type="checkbox"/>	En consignación	<input type="checkbox"/>	Todas	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------	--------------------------

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

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

A 30 días	<input type="checkbox"/>	A 60 días	<input type="checkbox"/>	A 90 días	<input type="checkbox"/>	Más de 90 días	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------

10. Cuando los precios de las hortalizas suben, ¿qué acciones realiza para adquirirlas?

Sigue comprando	<input type="checkbox"/>	No compra	<input type="checkbox"/>
Cotiza precios con otros proveedores	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)	_____
Disminuye las cantidades demandadas	<input type="checkbox"/>		_____

11. ¿Estaría dispuesto a comprar hortalizas a un nuevo proveedor nacional, si cumpliera con las condiciones que usted necesita?

Si  No

12. ¿Qué factores influyen en la compra de hortalizas?

Precio  Calidad  Tamaño  Marca

Presentación  Proveedor  Tiempo de entrega  Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es la tendencia del nivel de ventas de hortalizas en los últimos dos años?

Han incrementado  Se mantienen  Han disminuido

14. ¿En qué meses del año se incrementa la compra de hortalizas?

HORTALIZA	MESES	HORTALIZA	MESES
Pepino		Rábano	
Ejote		Hierba buena	
Güisquil		Perejil	
Chipilin		Espinaca	
Cilantro		Berro	
Mora			

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

Si  No

16. ¿Qué tipo de empaque prefiere?

Bandeja  Bolsa  Redes  Mallas

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

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

Si  No

¡Gracias por la colaboración brindada!

Datos de control

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_

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

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



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A MERCADOS MUNICIPALES

**Introducción** Buen día, somos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la carrera de Administración de Empresas; el objeto de la presente encuesta es conocer los niveles de venta de hortalizas en el Municipio de San Salvador y queremos contar con su valiosa colaboración.

**Indicaciones** Seleccione con una "X" la alternativa que considere conveniente.

Datos de clasificación:

1. Es usted:

Vendedor y productor de hortalizas

Solamente vendedor de hortalizas

Datos específicos:

2. Si su respuesta es sólo vendedor, ¿quiénes son sus principales proveedores?

---

---

3. ¿Qué factores influyen en la compra a estos proveedores?

Precio

Calidad

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

Tamaño

Tiempo de entrega

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles de las siguientes hortalizas usted vende, y a qué precio por unidad?

PRODUCTO	PRODUCTO VENDIDO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA
Pepino				
Ejote				
Güisquil				
Chipilin				
Cilantro				
Rábano				
Hierba buena				
Perejil				
Espinaca				
Berro				
Mora				

5. ¿En que cantidad diaria vende las hortalizas seleccionadas en el cuadro anterior?

PRODUCTO	EN ESTACION	FUERA DE ESTACION
Pepino		
Ejote		
Güisquil		
Chipilin		
Cilantro		
Rábano		
Hierba buena		
Perejil		
Espinaca		
Berro		
Mora		

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

Si

No

7. ¿Cómo considera la ubicación que su puesto tiene para la venta?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

8. ¿Estaría dispuesto a negociar la conseción de derecho de su puesto a otra persona?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. De las siguientes hortalizas ¿En qué meses del año se incrementan sus ventas?

HORTALIZA	MESES	HORTALIZA	MESES
Pepino		Rábano	
Ejote		Hierba buena	
Güisquil		Perejil	
Chipilin		Espinaca	
Cilantro		Berro	
Mora			

10. ¿En qué días de la semana se incrementa la venta de hortalizas?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

sábado

Domingo

11. ¿A qué hora del día sus ventas aumentan?

Antes de las 9:00 a.m.

De 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

De 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Después de las 5:00 p.m.

12. ¿Qué buscan los clientes en las hortalizas que usted vende?

Precios bajos  Frescura  Otros (especifique) \_\_\_\_\_

Buena atención  Ubicación  \_\_\_\_\_

13. ¿Qué factores influyen en el precio de venta?

Precios de costo  Precio de competencia  Tasa de arrendamiento

Estaciones del año  Calidad del producto  Todas las anteriores

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Ha realizado algún tipo de actividades para aumentar sus ventas?

Si

No

15. Si su respuesta es Si, ¿qué tipo de actividades ha realizado?

Ferias agrícolas  Alianzas  Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

Vendedores ruterros  Propaganda  \_\_\_\_\_

16. ¿En la zona en que usted esta ubicado, existen problemas de delincuencia?

Si

No

17. Si su respuesta es Si, ¿qué problemas específicos hay?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por la colaboración brindada!

Datos de control

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_

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

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