

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



***“Diseño de un plan estratégico de mercado para la autosostenibilidad del  
Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango.”***

***Trabajo de investigación presentado por:***

Castillo Martínez, Sandra Guadalupe

Dimas García, Jonathan Gamaliel

Posada Quinteros, Karla Edith

Para optar al título de:

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

Abril 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

### **Facultad de Ciencias Económicas**

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

Docente Director : Ing. Gustavo Salomón Torres Ríos Lazo  
Coordinador de Seminario : Lic. Aristides Campos  
Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Abril de 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

Gracias Señor por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida, por el cuidado especial que has tenido conmigo, darme sabiduría y fortaleza siempre.

Víctor y Sandra por ser mis padres, por su esmero, dedicación, apoyo, responsabilidad y sus consejos. Anya y Víctor, por darme su cariño y compartir momentos buenos y no tan buenos conmigo.

Al Ing. Gustavo Torres, por el tiempo y la atención prestada a nuestro proyecto de forma desinteresada.

A Karla y Jonathan por su amistad y por que juntos somos un buen equipo de trabajo.

A todas aquellas personas que en algún momento me ayudaron

***Sandra Guadalupe Castillo Martínez***

Dios gracias por tu amor, por tu bondad y por tu misericordia. Estas palabras estuvieron en cada una de mis oraciones en todos estos años de estudio y ahora que he logrado culminar esta etapa de mi vida quiero agradecer a Dios por que por él y para él es todo mi esfuerzo, a mi madre Ilesia Garcia Salazar que siempre me apoyo y me aconsejo en cada momento, a Sandra y Karla por el cariño y paciencia con que trabajamos, al docente director el Ing. Gustavo Salomon Torres por su dirección y atención y a todas las personas que en algún momento participaron en este proyecto o que estuvieron presentes en cada año de estudio en la Universidad. GRACIAS DIOS!!!

***Jonathan Gamaliel Dimas García***

Al momento de culminar mi carrera rindo toda la gloria a Dios por darme las fuerzas y la sabiduria en cada instante, asi mismo a mi madre Esperanza Gloria Quinteros por su entrega, apoyo y amor, a mis hermanas Alba y Rebeca, a mi asesor Ing. Gustavo Salomon Torres por su dedicación, a mis compañeros de tesis, a Walter Flores por toda su ayuda y de manera especial a todos aquellos que de una u otra forma participaron y colaboraron conmigo. Muchas gracias.

***Karla Edith Posada Quinteros***

## ÍNDICE

R E S U M E N.....	i
Introducción .....	ii
CAPÍTULO I.	
Generalidades sobre los centros de agronegocios, asociación de municipios cayaguanca, marco teórico de agronegocios y plan estratégico de mercado.	
A. Generalidades de los Centros de Agronegocios .....	1
1. Antecedentes de los Centros de Agronegocios.....	1
2. Centro de Agronegocios San Ignacio.....	1
B. Generalidades de la Asociación de Municipios Cayaguanca .....	5
1. Asociación de Municipios Cayaguanca .....	5
C. Antecedentes del Traspaso del Centro de Agronegocios San Ignacio hacia la Asociación de Municipios Cayaguanca.....	8
D. Generalidades de los Municipios.....	10
1. La Palma .....	10
2. San Ignacio.....	10
E. Generalidades de los Agronegocios.....	12
1. Agronegocios.....	12
2. Agronegocios en El Salvador .....	15
F. Generalidades del plan estratégico de mercado .....	18
1. Conceptos Generales.....	18
2. Planeación estratégica de marketing.....	22
3. Planeación anual de marketing .....	25
4. Mezcla Estratégica de Marketing.....	28
5. Marketing de Servicios .....	38
6. Plan de Mercado .....	43
7. El análisis FODA .....	46
8. Aspectos financieros a considerar en la investigación .....	48
CAPITULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS SAN IGNACIO.	
A. Diseño de la Investigación .....	53
1. Método de investigación.....	53
2. Fuentes de recolección de información.....	53
3. Tipo de investigación.....	55
4. Determinación del Universo y la Muestra.....	56
B. Análisis interpretativo del Mercado I y II.....	61
1. Análisis del Mercado I. ....	61
2. Análisis del Mercado II. ....	64
C. Análisis de la situación actual del Centro de Agronegocios San Ignacio .....	66
1. Filosofía empresarial.....	66
2. Situación actual del mercado.....	68

3.	<i>Análisis del entorno</i> .....	71
4.	<i>Análisis del sector</i> .....	76
5.	<i>Análisis FODA</i> .....	76
D.	Conclusiones.....	81
E.	Recomendaciones.....	82

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA EL AUTOSTENIMIENTO DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS SAN IGNACIO, CHALATENANGO.

A.	Introducción.....	83
B.	Objetivos de la propuesta.....	84
1.	<i>General</i> .....	84
2.	<i>Específicos</i> .....	84
C.	Propuesta de la filosofía empresarial. ....	84
1.	<i>Declaración de la misión propuesta</i> .....	84
2.	<i>Declaración de la visión propuesta</i> .....	85
D.	Estrategia de posicionamiento. ....	85
E.	Organización .....	86
F.	Funciones principales.....	86
G.	Mercado meta. ....	87
H.	Estrategia para la autosostenibilidad.....	88
1.	<i>Simulación financiera</i> .....	88
I.	Estrategias alternativas.....	102
1.	<i>Estrategia de Crecimiento/Participación</i> .....	102
J.	Mezcla estratégica de mercado .....	103
1.	<i>Servicio</i> .....	103
2.	<i>Precio</i> .....	104
3.	<i>Distribución</i> .....	104
4.	<i>Promoción</i> .....	105
K.	Desarrollo de los planes estratégicos y tácticos.....	106
1.	<i>Plan Estratégico de mercadotecnia 2008-2011</i> .....	106
2.	<i>Plan Operativo de mercadotecnia 2008</i> .....	111
L.	Determinación del presupuesto de gastos para el Plan Operativo.....	121
M.	Implementación y control del Plan Estratégico.....	122
N.	Cronograma de implementación del Plan Estratégico .....	122
O.	GLOSARIO.....	123
I.	<i>Bibliografía</i> .....	125

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Historia de los Agronegocios en El Salvador.....	16
Tabla 2. Instituciones relacionadas con el desarrollo de los agronegocios.....	17
Tabla 3. Matriz producto/mercado.....	30
Tabla 4. Elementos intervinientes en el análisis FODA.....	46
Tabla 5. Estrategias del análisis FODA.....	47
Tabla 6. Agricultores por municipio.....	57
Tabla 7. Artesanos por municipio.....	57
Tabla 8. Empresario de turismo por municipio.....	58
Tabla 9. Instituciones y/o organismos que desarrollan proyectos de desarrollo local en la zona.....	58
Tabla 10. Unidades muestrales por municipio.....	59
Tabla 11. Crecimiento de remesas familiares.....	73
Tabla 12. Remesas por municipio.....	74
Tabla 13. Precios promedio de los servicios.....	88
Tabla 14. Demanda proyectada anual.....	90
Tabla 15. Sueldos y prestaciones mensuales.....	93
Tabla 16. Sueldos y prestaciones anuales.....	93
Tabla 17. Costos fijos mensuales y anuales.....	94
Tabla 18. Costos variables.....	96
Tabla 19. Estado de resultado.....	97
Tabla 20. Balance de situación general.....	98
Tabla 21. Presupuesto Operativo.....	99
Tabla 22. Flujo de efectivo.....	100

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Municipios integrantes de la Asociación de Municipios Cayaguanca.....	6
Figura 2. Organigrama de la Asociación de Municipios Cayaguanca. ....	8
Figura 3. Sectores de los agronegocios .....	13
Figura 4. Matriz de crecimiento/participación .....	28
Figura 5. Definición de servicio.....	39
Figura 6. Pasos para la elaboración de un plan de mercado. ....	45
Figura 7. Organigrama del Centro de Agronegocios .....	68
Figura 8. Logo del Centro de Agronegocios .....	85
Figura 9. Organigrama del Centro de Agronegocios San Ignacio. ....	86

## *R E S U M E N*

Debido a la necesidad que surgió por parte de la Asociación de Municipios Cayaguanca y el Consorcio Catholic Relief Service de contar con un marco de actuación que le permita al Centro de Agronegocios San Ignacio funcionar y brindar Servicios de Desarrollo Empresarial a los mercados actuales y potenciales a fin e contribuir al desarrollo sostenible de los municipios de San Ignacio, La Palma, San Fernando, Citalá y Dulce Nombre de María. Debido a que en la actualidad el Centro no cuenta con una Planeación Estratégica de Mercado que le permita proporcionar servicios de calidad y le brinde estrategias adecuadas para ser auto sostenible. Por tal razón el presente trabajo consiste en el Diseño de un Plan Estratégico de Mercado Para la Autosostenibilidad del Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango; por medio de este se pretende brindar a la Asociación de Municipios Cayaguanca la orientación que le permita tomar decisiones efectivas, mediante la identificación de aquellas oportunidades que contribuyan a la captación de mayores ingresos por medio de estrategias que aumenten su cartera de clientes y permitan la Autosostenibilidad del Centro.

El método de investigación utilizado en el estudio fue el científico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron la entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva del Centro de Agronegocios y la encuesta dirigida a los sectores agrícolas, artesanal y turismo e la zona de influencia del Centro e Agronegocios. La investigación contribuyo a la identificación de las preferencias del mercado en cuanto a los servicios y la caracterización del mismo; además se obtuvo información acerca de las áreas en las que se pueden crear nuevos servicios. Con la información recopilada se elaboró el diagnóstico del Centro de Agronegocios, por medio de este se obtuvieron las siguientes conclusiones: los sectores a los cuales se les efectuó el estudio manifiestan estar interesados en recibir los servicios y en invertir en ellos, así mismo el mercado esta compuesto en su mayoría por hombres en el sector agrícola y en los sectores artesanal y turismo por mujeres; en la actualidad el Centro de Agronegocios no está posicionado en la zona de influencia debido a que no ha realizado publicidad y no cuenta con un Plan Estratégico de Mercado que le ofrezca las estrategias para ser auto sostenible, además existen instituciones que están dispuestas a realizar convenios de cooperación o subcontratar los servicios del Centro de Agronegocios.

Por tal razón se ha desarrollado el diseño de un Plan Estratégico de Mercado que le ayudará al Centro al funcionamiento adecuado y alcanzar la Autosostenibilidad por medio de la prestación de servicios. Este



incluye: una propuesta de la filosofía empresarial, la elaboración de la mezcla de mercado para los servicios y el Plan Estratégico de Mercado; también se desarrollo el Plan Táctico, se elaboró el presupuesto de los planes y un catalogo de los servicios que proporciona al Centro una carta de presentación a los mercados actuales y potenciales este contiene una información detallada de cada servicios, además se diseñó un brochure y el modelo de una hoja volante del centro para su publicidad.

## **Introducción**

Para el desarrollo de las investigaciones es necesario contar con un marco teórico que sirva de modelo para explicar una realidad y al mismo tiempo contribuya a formular hipótesis. En este caso la realidad a observar, explicar y describir son los agronegocios, su desarrollo y evolución.

Los agronegocios en la actualidad están siendo impulsados en el país a través de los Centros de Agronegocios en distintos departamentos. Para la presente investigación se tomarán las generalidades del Centro de Agronegocios San Ignacio que brinda servicios para el beneficio de los sectores: agrícolas, artesanal y turístico.

A continuación se presenta la descripción del Centro de Agronegocios San Ignacio su filosofía, los servicios que presta; así mismo las generalidades de la Asociación de Municipios Cayaguanca que será la administradora del Centro. Además se presenta el proceso de planeación estratégica aplicada al área de mercado, como también las generalidades y definiciones financieras como: estados financieros, razones financieras, valor presente neto y tasa interna de retorno, entre otros.

## **CAPÍTULO I.**

### **GENERALIDADES SOBRE LOS CENTROS DE AGRONEGOCIOS, ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS CAYAGUANCA, MARCO TEÓRICO DE AGRONEGOCIOS Y PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO.**

#### **A. Generalidades de los Centros de Agronegocios**

##### **1. Antecedentes de los Centros de Agronegocios**

En El Salvador se han desarrollado esfuerzos para la reactivación del sector agrícola, como parte de este esfuerzo se crearon los Centros de Agronegocios como instituciones sin fines de lucro que iniciaron operaciones por medio de un proyecto del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en Octubre del 2005 financiado mediante un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) BID/1327/OC-ES, conocido como “Proyecto de Reconversión agro empresarial”<sup>1</sup> subcontratando a empresas operadoras (CARE, TECHNOSERVE y Consorcio CRS-UCA) para la provisión de servicios técnicos que permitiesen orientar adecuadamente sobre aspectos de inversión productiva y financiera, con un enfoque de mercado.

Este proyecto generó el establecimiento de 10 Centros distribuidos en todo el país, entre algunos están: Sonsonate, San Vicente, Chalatenango (San Ignacio), Morazán (San Francisco Gotera), etc.

Estos centros nacieron con el fin de incentivar e impulsar las relaciones entre los distintos actores de la cadena agro productiva, además de brindar servicios que fomenten las capacidades de los productores y su relación con los grandes empresarios brindándoles las herramientas y técnicas necesarias para el desarrollo eficiente de sus trabajos permitiendo la creación y establecimiento de cooperativas auto sostenibles y capaces de servir al sector económico del país.

##### **2. Centro de Agronegocios San Ignacio.**

El Centro de Agronegocios de San Ignacio al igual que los de San Vicente y San Francisco Gotera, están siendo dirigidos por la organización subcontratada por el MAG: el Consorcio CRS/UCA, con el proyecto:

---

<sup>1</sup> Línea Presupuestaria 0700 *Ramo de Hacienda*, 2005.

“Provisión de Servicios de Información en el Centro de Agronegocios, para productores agropecuarios integrantes de las cadenas agroproductivas y pobladores rurales ubicados en San Ignacio, departamento de Chalatenango”.

a. Ubicación

Desde octubre de 2005 se ha ubicado en Calle Cayaguanca, salida Cantón Las Pilas, Barrio El Centro, municipio de San Ignacio, departamento de Chalatenango. Su ubicación permite un fácil acceso de usuarios que demandan atención en una amplia variedad de temas relacionados a los agronegocios.

b. Filosofía<sup>2</sup>

Misión

“Desde el Centro de Agronegocios de San Ignacio, nos proponemos aumentar el nivel de actividades productivas y de comercialización de los distintos sectores económicos de la zona, para mejorar la competitividad de los mismos, a través de crear soluciones para el desarrollo sostenible por medio de la generación, adaptación y transferencia de información, conocimientos y tecnología”.

Visión

“Ser reconocido como un Centro de Agronegocios que promueve el desarrollo sostenible de los sectores agropecuarios, no agropecuarios y turísticos a través de la promoción de procesos de innovación regional, haciendo usos de las nuevas tecnologías de la información para fortalecer la integración de mercados; potenciando la inserción competitiva, sostenible y socialmente equitativa en la economía regional”.

Objetivo principal

- Contribuir a mejorar la comercialización y competitividad, de los sectores económicos de la zona, de manera sostenible, a través de la vinculación de las cadenas productivas y de turismo con los mercados nacionales e internacionales.

---

<sup>2</sup> Retomado de: Reiniero y Rebollo Asociados “Plan de Negocios, Centro de Agronegocios San Ignacio”. 2006

### Objetivos específicos

- Recopilar y proveer información relativa a la producción, oferta y comercialización de productos y servicios del sector y vincularlo en dirección al mercado nacional e internacional.
- Recopilar, organizar y difundir información relacionada a los agro-negocios acorde a las necesidades demandadas por los usuarios a beneficiar.
- Brindar a través del centro de información, asesoramiento en gestión de agro-negocios, así como asistencia técnica para contribuir al desarrollo de productores y microempresarios.
- Apoyar la conformación de alianzas de comercialización por medio de convenios, articulando cadenas agroproductivas y de turismo.

### Valores

- Honestidad: Proceder con honradez e integridad.
- Humildad: Reconocimiento de la necesidad de escuchar al cliente y de mejorar continuamente.
- Prudencia: Virtud de prever el riesgo y las faltas.
- Discreción: Jamás divulgar información confidencial del Centro, sus usuarios, socios o empleados.
- Rentabilidad: Producir beneficios y agregar valor en lo que hacemos.
- Calidad: Plena satisfacción de nuestros usuarios.
- Honradez y transparencia.
- Solidaridad- Equidad.
- Respeto a la diversidad de opiniones y diferencia.
- Pluralista.
- Autónoma e independiente.
- Humanista.

c. Estructura organizativa

El centro no cuenta con una estructura organizativa definida.

d. Descripción de los Servicios de Desarrollo Empresarial

Los servicios que ofrece el Centro son los siguientes:

- Conectividad a Internet y acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones. Los usuarios han tenido acceso a Internet y a las herramientas que este ambiente permite. Se tiene la posibilidad de establecer relación comercial con suministrantes y compradores a través de comunicación diferida por correo electrónico (e-mail).
- Biblioteca básica a la que se puede acceder para consultas técnicas a través de diversos medios, documentación impresa, digital, videos.
- Mesas de Negocios. El Centro ha propiciado el establecimiento de ruedas de negocios en los que demandantes de productos o insumos, se reúnen con proveedores en un ambiente de negocios que permite un intercambio de volúmenes, precios y calidad de productos.
- Capacitaciones. Se brindan capacitaciones en temas estratégicos para el desarrollo de agronegocios: Organización empresarial, contabilidad básica, mercado y ventas, Cadena de valores, planes de negocios, otras capacitaciones especializadas que son demandadas por los usuarios.
- Información de precios. Los usuarios acceden a los precios de los productos en las diferentes plazas del país.
- Elaboración de planes de negocios. Para los usuarios que lo requieran, el Centro elabora planes de negocios, estudios de factibilidad y perfiles de proyectos, los cuales pueden ser requeridos por el sistema financiero como parte de los requisitos para financiamiento de tales actividades.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Reiniero Rebollo Asociados.. "Plan de Negocios Centro de Agronegocios San Ignacio". 2006

## **B. Generalidades de la Asociación de Municipios Cayaguanca**

### **1. Asociación de Municipios Cayaguanca.**

#### **a. Antecedentes**

La Asociación de municipios Cayaguanca nace a finales del año 2004, cuando cinco municipios con el interés de solventar problemas comunes se unen para lograr un solo objetivo y es la búsqueda de un desarrollo local a través de un proyecto de desarrollo agro-eco turístico. En marzo del 2005 se publican los estatutos respectivos teniendo la Asociación su personería jurídica y su publicación en el diario oficial fue el 17 de marzo de 2005, tomo N° 366, páginas de la 12 al 17. La Junta directiva de la Asociación está formada por los cinco Alcaldes de los municipios y la asamblea de socios se realiza con el consejo de cada municipio.

La Asociación Cayaguanca fue certificada por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) con el objeto de formar parte integrante del Programa Binacional de Desarrollo Fronterizo Honduras-El Salvador de la Unión Europea; con esta certificación obtuvo la capacidad para captar y recibir fondos de este programa.<sup>4</sup> El programa tiene como objetivo principal contribuir a generar un proceso de desarrollo socioeconómico en la zona fronteriza entre Honduras y El Salvador y utiliza el instrumento de los Núcleos de Desarrollo Local (NDL) como principal espacio de alianza entre actores. A cada Núcleo corresponde un tema específico de desarrollo y un territorio de ejecución. En el caso de El Salvador-Honduras le corresponde el NDL 5: Desarrollo Agroecoturístico Binacional en Ocotepeque y Chalatenango.<sup>5</sup>

Actualmente cuenta con los municipios de La Palma, San Ignacio, Citalá, Dulce Nombre de María y San Fernando, Esta región limita: Al Norte con la República de Honduras. Al sur y al este con los municipios del departamento de Chalatenango de El Salvador y al oeste con el municipio de Metapán, del Departamento de Santa Ana, que forma parte de la Asociación de Municipios El Trifinio, el cual comparte e interconectan por medio de Citalá.

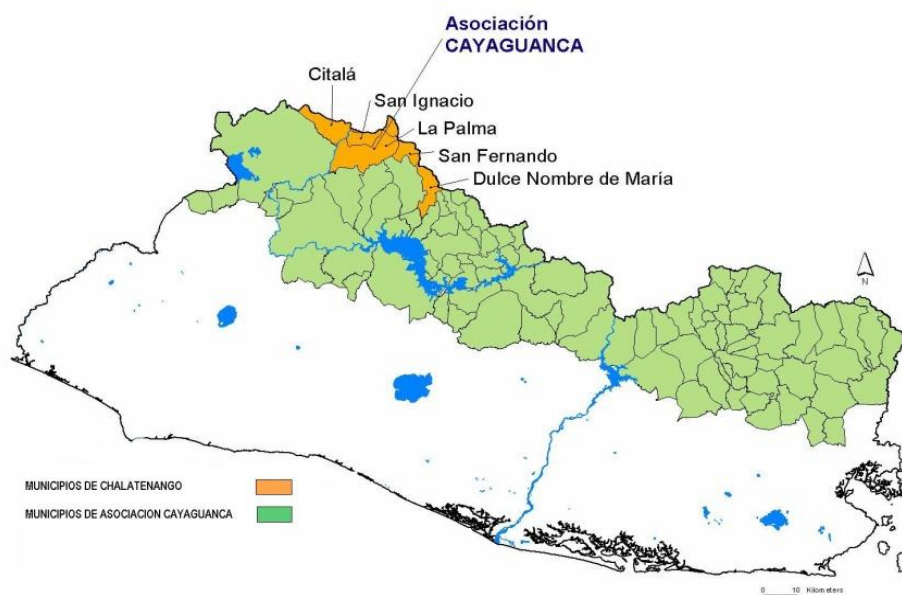
---

<sup>4</sup> <http://www.isdem.gob.sv/certificacion.html>

<sup>5</sup> <http://www.portalwebNDL5.com/Index.html>

Geográficamente:

**Figura 1. Municipios integrantes de la Asociación de Municipios Cayaguanca**



FUENTE: Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia, CECADE. Actualización del Plan Estratégico de la Asociación de Municipios Cayaguanca, Chalatenango., 2006.

b. Ubicación

Final Calle Municipal que conduce a Las Pilas, San Ignacio, Chalatenango.

c. Filosofía<sup>6</sup>

*Visión*

Una Asociación de Municipios que facilita y gestiona el desarrollo sustentable de la región Cayaguanca, en los ámbitos social, político, ambiental, cultural, económico y territorial, a través de la integración y articulación de los esfuerzos de todos los actores claves de los municipios con un enfoque transparente y equitativo.

<sup>6</sup> Retomado de: Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia, CECADE.. *Actualización del Plan Estratégico de la Asociación de Municipios Cayaguanca, Chalatenango.* 2006



*Misión.*

Somos una Asociación concertadora de un modelo de sostenibilidad económica y técnica que genera el desarrollo sostenible de nuestros municipios, donde todos y todas accedan a los servicios públicos con calidad y de forma transparente.

*Principios y valores de la Asociación<sup>7</sup>*

Los principios y valores que rigen la Asociación son los siguientes:

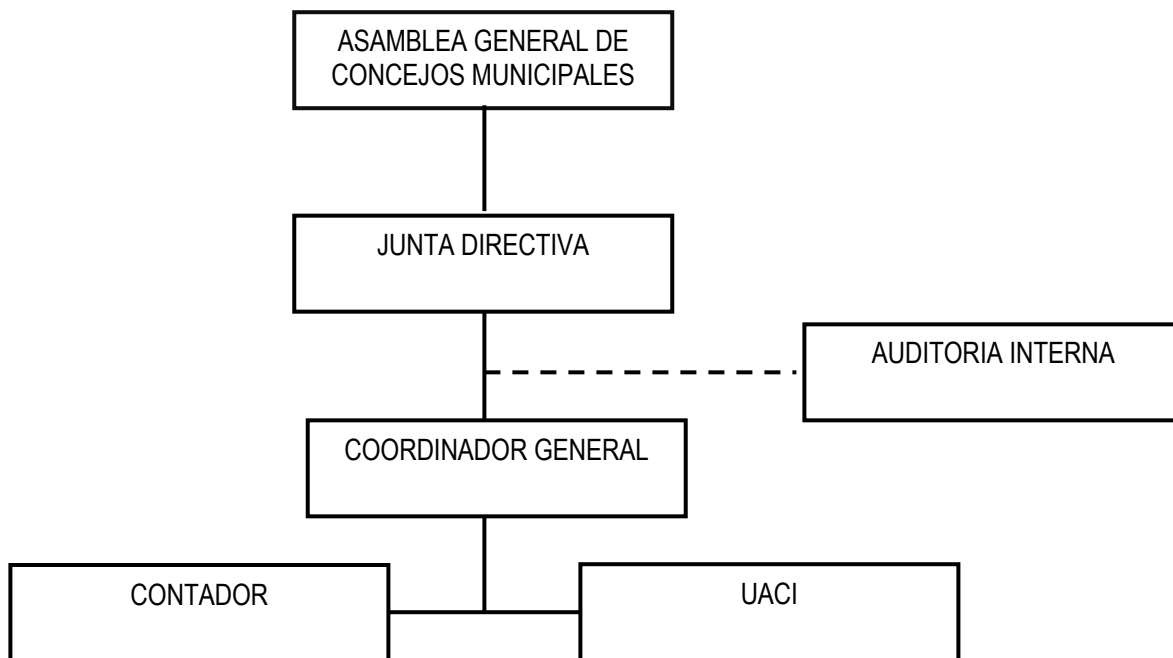
- *Transparencia:* Manejamos los recursos y bienes de la Asociación de manera transparente, y fomentamos procesos de transparencia y rendición de cuentas entre nuestros miembros.
- *Equidad:* Todos y todas trabajamos para lograr el desarrollo de nuestros municipios de forma integral y paritaria.
- *Respeto y Confianza:* Valoramos el respeto de las diferentes creencias e ideologías de sus asociados.
- *Trabajo en equipo:* Creemos que la mejor manera de lograr nuestros objetivos es a través del trabajo conjunto de los miembros.
- *Participación:* Actuamos de manera activa en la búsqueda de soluciones integrales a la problemática regional.
- *Concertación:* Buscamos soluciones de manera democrática.
- *Responsabilidad:* Asumimos con seriedad nuestro trabajo.
- *Calidad:* Proporciona satisfacción en quien la produce y en quien la recibe por ello realizamos nuestro trabajo con efectividad, eficiencia y eficacia.
- *Solidaridad:* Sentimos lo ajeno como propio.

---

<sup>7</sup> Fuente: *Cecade/Ndl05/Pb*, "Actualización del plan estratégico de la Asociación de Municipios Cayaguana, Chalatenango", 2006.

## d. Estructura organizativa

Figura 2. Organigrama de la Asociación de Municipios Cayaguanca.



FUENTE: Reiniero Rebollo Asociados. "Estrategia de Transferencia Centro de Agronegocios San Ignacio". 2006

### C. Antecedentes del Traspaso del Centro de Agronegocios San Ignacio hacia la Asociación de Municipios Cayaguanca.

El Centro de Agronegocios está siendo financiado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, sin embargo la finalización del contrato, "Provisión de servicios de información en el Centro de Agronegocios, para productores agropecuarios integrantes de las cadenas agroproductivas y pobladores rurales ubicados en San Ignacio, departamento de Chalatenango", esta previsto hasta septiembre de 2007.

Es por ello que el actual operador del Centro (CRS-UCA) ha elaborado basándose en un diagnóstico local, propuestas técnicas para la transferencia física del Centro.

Para la transferencia se requiere de una institución que posea una figura legal que permita mantener la esencia de los servicios que se ofrecen actualmente en los Centros, así como la independencia jerárquica y administrativa para operar de manera transparente, ágil y eficiente.<sup>8</sup>

Para la elección de la entidad beneficiaria del proceso de transferencia se consideraron los siguientes criterios:

- Mantener la esencia del proyecto original, ofreciendo servicios especializados en el tema de la comercialización y análisis de los mercados agropecuarios
- Abordar el proceso de transferencia con una perspectiva social, primero que la institución beneficiaria esté consciente de la importancia y necesidad de proporcionar servicio especializado. Segundo, que la institución esté dispuesta en aportar recursos propios en un principio, aunque posteriormente puedan generarse ingresos complementarios para la operatividad del mismo.
- Poseer capacidad para adecuar la oferta de servicios en función de demandas insatisfechas identificadas en la zona.
- Generar estrategias que le permita acercarse a la mayor cantidad posible de usuarios, generando simultáneamente las sinergias necesarias con los diferentes actores locales que puedan contribuir al fortalecimiento y gestión del Centro. Asimismo, ser capaz de crear alianzas estratégicas con instituciones públicas entre otras.
- Transferirse a una entidad apolítica a fin de garantizar la continuidad y fortalecimiento del proyecto, al margen de periodos electorales y post electorales

En el caso del Centro de Agronegocios de San Ignacio después de un análisis el consorcio CRS-UCA determinó que la institución que cumple los requisitos para la transferencia es la Asociación de Municipios Cayaganca.

Por lo tanto esta investigación se enfocará en el Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango que funciona en la actualidad bajo la asesoría del Consorcio: Catholic Relief Service (CRS-UCA), específicamente su traspaso y autosostenibilidad a la Asociación de Municipio de Cayaganca, Chalatenango.

---

<sup>8</sup> CRS/UCA), "Propuesta de Transferencia y Estrategia para la Sostenibilidad de Los Centros de Agronegocios" 2005

## **D. Generalidades de los Municipios.**

### **1. La Palma**

#### **a. Ubicación**

El municipio de La Palma surgió en la época de la colonia española; su nombre se origina en el hecho de haber sido fundada en un lugar llamado La Palmita, caserío situado cerca del Río Nonuapa, después de una inundación de ese río en 1882, ocasión en la que sus pobladores se trasladaron al lugar actual y fundaron la Villa de La Palma. En 1959 por Decreto Legislativo alcanzo el título de ciudad de su mismo nombre y los cantones: Los Horcones, Los Planes, Las Granadillas, El Gramal, San José Sacaré, El Túnel, El Aguacatal, y San José Calera.

#### **b. Población**

El Municipio de La Palma, tiene una población de 12,274 habitantes en el área urbana y rural; posee 8 cantones y 87 caseríos en el área rural y 6 barrios en el área urbana. Cuenta con un aproximado de 1200 casas. La altura máxima es Cerro Miramundo 2,376 metros sobre nivel del mar. La parte mas baja es 737 metros en el cantón, Los Horcones. Posee una extensión territorial de 135.6 Km.<sup>2</sup>

#### **c. Factores Económicos**

La economía de la comunidad de La Palma se basa más que todo en las artesanías que son ahora el patrimonio de esta, hoy el 75% de la población vive de las artesanías y el otro 25% de la agricultura, dedicándose al cultivo de hortalizas, maíz, frijol y café.

La Piedra Cayaguanca, Cerro Miramundo, Cerro El Pital, y Los Planes son algunos de los sitios que forman la parte turística denominada La Zona Alta, con un clima fresco y tranquilo, es accesible por los municipios de La Palma y San Ignacio por carro ó bus.

### **2. San Ignacio**

#### **a. Ubicación**

A partir del 18 de febrero de 1855, San Ignacio ha formado parte del departamento de Chalatenango. Por ley del 28 de febrero de 1951, se otorgó al pueblo de San Ignacio el título de Villa. Está ubicado en el

norte de El Salvador, 8 kilómetros de la frontera con Honduras. Los cantones de La Pilas, El Centro, Río Chiquito, El Rosario, Santa Rosa, El Carmen y El Pinar pertenecen a San Ignacio.

b. Población

La población de San Ignacio es 7,200 habitantes de los cuales hay 5,760 en el área urbana, contando con una extensión territorial de 69.15 Km.<sup>2</sup>. El Cerro El Pital, geográficamente es el lugar más alto de El Salvador con aproximadamente 2730 MSNM., de donde se obtiene el agua potable para la zona, aire puro y fresco.

c. Factores Económicos

Los principales cultivos son maíz, frijol, tomate, repollo y papa; la tecnología va desde tradicional hasta semi tecnificada con utilización de sistemas de riego por aspersión y goteo.

Las fuentes de ingreso lo constituyen las remesas (24.8% de hogares), producción de hortalizas, artesanías y turismo. Las organizaciones presentes en el municipio son Centro de Agronegocios, Programa Ambiental de El Salvador (PAES), Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio (PRODERT), Asociación Cayaguanca, Programa Binacional, Ministerio de Salud a través de la Unidad de Salud, Ministerio de Educación a través de escuelas en cada cantón y dos institutos.

La venta de los productos agropecuarios, artesanales y turismo se realiza en Chalatenango, Aguilares, Metapán, Apopa, San Salvador, a través de intermediarios que llegan a la zona de producción, y durante el fin de semana con turistas que visitan la zona.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Consorcio CRS-UCA, Ministerio de Agricultura y Ganadería, "Estudio de línea base",

## E. Generalidades de los Agronegocios

### 1. Agronegocios

#### a. Definiciones

- Es el negocio del manejo del mercado y financiamiento de la agricultura, produciendo de acuerdo a los requerimientos específicos de los consumidores<sup>10</sup>

El concepto de Agronegocios ha evolucionando adecuándose a los tiempos, las necesidades y a las perspectivas de los diferentes autores que lo abordan. Esta evolución permite formular los siguientes conceptos:

- Según Seperich, George agronegocios: “Conjunto de actividades de compra venta de insumos, servicios, producción, procesamiento y distribución, necesarias para que los consumidores tengan productos y servicios que satisfagan sus necesidades oportunamente, y los productores ingresen en los mercados con una mejor posición que les permita generar mayor rentabilidad”<sup>11</sup>
- Según Borja, Héctor Iván: “Es todo tipo de actividad económica que se genera a partir de algún tipo de vinculación estrecha con la actividad agropecuaria; como por ejemplo elaboración y ejecución de proyectos de producciones agrícolas, zootécnicas, forestales, hortícolas, frutícolas, vitivinícolas, etc.; con participación en los mismos en sus etapas de producción primaria, o bien en sus etapas de transformación (elaboración, fraccionamiento) y comercialización”<sup>12</sup>

Estas definiciones expresan una idea de lo que son los agronegocios retomadas en distintos momentos históricos en la evolución de los agronegocios, sin embargo puede definirse como:

*“Un conjunto de actividades económicas y competitivas vinculadas con la agricultura que permiten la producción, transformación y comercialización de productos que generen mayor rentabilidad para la*

---

<sup>10</sup> Seperich, George. “*Introduction to Agribusiness Marketing*”. Prentice Hall 1ª Edición. 1994 Pág. 6

<sup>11</sup> Borja, Héctor Iván y Molina, Mirta Bella. ¿Qué son los agronegocios? Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2004, Pág. 10.

<sup>12</sup> [www.agribtgroup.it/pagina.htm](http://www.agribtgroup.it/pagina.htm)

organización y así mismo satisfagan las necesidades de los consumidores buscando el desarrollo social de la comunidad”<sup>13</sup>

#### b. Sub sectores de los Agronegocios

Los Agronegocios pueden dividirse en tres sectores económicamente interdependientes. Éstos son los subsectores de suministro de insumos, producción agropecuaria y el de productos (o marketing de productos), los cuales se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 3. Sectores de los agronegocios**



FUENTE: Saúl Ovidio Palomares. (2004). "Manual de entrenamiento sobre Administración de Agronegocios en El Salvador". Modulo 1: Concepto de Agronegocios. Pág. 4.

- El subsector de suministro agropecuario o de insumos proporciona a las personas dedicadas a los Agronegocios suministros para la producción pecuaria y de cultivos. Estos insumos incluyen semillas, alimento para el ganado (concentrados y forrajes), fertilizantes, químicos, maquinaria, productos veterinarios y combustibles, financiamiento, información, entre otros.
- El subsector de producción agropecuaria utiliza estos insumos para generar productos básicos como granos y pecuarios que los consumidores finales e intermedios necesitan.
- El subsector de marketing de productos procesa, almacena y distribuye el producto final.

En resumen, los Agronegocios incluyen los subsectores de insumos, productos y marketing. Algunas de las empresas que podrían ser incluidas son las de químicos, fertilizantes y distribuidores de maquinaria agrícola; establecimientos de pastos y semillas e instituciones financieras y crediticias que sirven al sector de producción.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Concepto elaborado por el grupo de investigación

<sup>14</sup> Saúl Ovidio Palomares. "Manual de Entrenamiento de los Agronegocios". Centro Emprendedor, Escuela Superior de Economía y Negocios, 2004.

c. La cadena agroproductiva.

Las cadenas productivas son el conjunto de actores articulados de manera formal e informal que intervienen en todo el proceso de producción y comercialización de un bien o servicio, por lo tanto la cadena productiva incluye desde los insumos, producción, transformación hasta llegar al consumidor final.<sup>15</sup>

Algunos organismos como La Cooperación Técnica Alemana (GTZ) que trabajan generando apoyo al sector agropecuario y agroindustrial retomaron los conceptos de Mark Lundy del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) con el objetivo de estandarizar la definición de cadena productiva. En resumen la definen como: *“Una colección de actores articulados formal o informalmente para trasladar un producto desde la producción hasta el consumo”*.

Las cadenas productivas son una descripción exacta de cómo se articulan los Agronegocios de un productor, de un cultivo o de un sector agrícola o agroindustrial. Hay que tomar en cuenta que las cadenas existen naturalmente y se ordenan eficiente o ineficientemente por las condiciones de mercado, de acceso a información, poder de negociación, tradición, etc.

El estudio de las mismas cobra importancia al permitir reconocer y ordenar de una manera sistemática la forma en que se conforman los Agronegocios con el objetivo de intervenir en aquellos puntos donde los ajustes precisos son necesarios para aprovechar o crear mayor valor en beneficio de los productores y de la cadena en su totalidad.

d. La cadena de valor

Tomando en cuenta las definiciones de cadena productiva la definición de cadena de valor es: “Una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual el total de los ingresos menos el total de los costos

---

<sup>15</sup> Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO). *“Alternativas de fomento, fortalecimiento y relaciones de los agronegocios en El Salvador”*. 2004



de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.”<sup>16</sup>

Este valor es traducido en un beneficio para todos en el cual se esta ordenando, potenciando y aprovechando todos los recursos posibles, entre los participantes de la cadena como los son el productor y el consumidor.

## 2. Agronegocios en El Salvador

### a. Evolución de los Agronegocios

La evolución de los agronegocios en El Salvador ha atravesado una serie de etapas de transición causados por el entorno político y socioeconómico.

Durante los años 70, la economía nacional estaba sostenida básicamente por un modelo agrícola exportador, con cultivos como el café, la caña y el algodón, en menor medida.

En esta década la agricultura y los agronegocios estaban concentrados casi en su totalidad en pocas empresas, éstas ya manejaban el concepto de cadena integrada, puesto que era común encontrar que la producción agrícola se apoyaba en infraestructura de transformación y comercialización perteneciente a las mismas empresas.

Las condiciones sociales y económicas estaban marcadas por un contexto difícil en términos socio-políticos. A pesar de eso, la conformación de los agronegocios y las cadenas productivas se acercaban bastante a la definición ideal de las mismas, puesto que la integración de los eslabones de las cadenas se daba casi en su totalidad.

En la década de los 80, la ruptura del modelo de tenencia de tierra debido a la reforma agraria, el conflicto armado, un pobre desarrollo tecnológico y administrativo, desbarató el modelo de cadenas y de agronegocios debilitando al sector y dejando en difícil situación a los productores primarios.

---

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

El gobierno intentó controlar muchos de los eslabones productivos, con el fin de garantizar los intereses de productores y consumidores, pero la inexperiencia y el mal manejo de las entidades creadas afectaron negativamente el sector.

Los 90, mostraron un giro distinto debido al cambio de gobierno, frenando la nacionalización y privatizando la banca y los demás eslabones de la cadena agroproductiva en manos del gobierno.

A partir del 2000, la dependencia en los commodities<sup>17</sup> como el café y el azúcar ha afectado fuertemente el sector agrícola, al sufrir caídas drásticas en los precios de las bolsas internacionales. El resultado poco favorable de esfuerzo cooperativo impulsó la disolución de cooperativas y la conformación de pequeños agricultores, los cuales han buscado nuevas formas de asociatividad, sin embargo sufren de problemas en cuanto a acceso a tecnología, crédito e información de productos y mercados.

A continuación se presenta en forma resumida la historia de los agronegocios en El Salvador

**Tabla 1. Historia de los Agronegocios en El Salvador**

PERIODO	SITUACIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS	CARACTERÍSTICAS
Antes de la década de los ochentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración Vertical de la cadena agroproductiva</li> <li>▪ Servicios de apoyo proveído por privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productores integrados desde la fase de la producción hasta la distribución, principalmente café, algodón y azúcar</li> </ul>
Década de los Ochentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralización de los servicios de apoyo a los agronegocios (gobierno se convierte en proveedor de servicios financieros, procesamiento y distribución)</li> <li>▪ Rompimiento de las cadenas agro productivas.</li> <li>▪ Reforma Agraria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productores sin mayor información sobre mercados de productos y servicios</li> <li>▪ Productores sin visión empresarial y desconocimiento de articulación de cadenas agroproductivas</li> </ul>
Década de los Noventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo Neoliberal (Estado como ente regulador y facilitador)</li> <li>▪ Servicios de apoyo a los agronegocios en manos de privados</li> <li>▪ Reforma Agraria</li> <li>▪ Acuerdos de Paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatización de servicios de apoyo a los agronegocios.</li> <li>▪ Mayor Presencia de ONG'S</li> <li>▪ Fomento para actividades productivas</li> <li>▪ Mayor flujo de cooperación internacional</li> <li>▪ Falta de regulación del destino de la cooperación</li> </ul>

<sup>17</sup> Bienes primarios que se transan internacionalmente. Por ejemplo: granos, metales, productos energéticos (petróleo, carbón, etc.) y suaves (café, algodón, etc.)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersión de servicios</li> <li>▪ Deterioro del Sector Agropecuario</li> </ul>
Año 2000 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura comercial agresiva</li> <li>▪ Adelanto tecnológico en sistemas de información</li> <li>▪ Crisis de precios de café y granos básicos</li> <li>▪ Crisis severa del sector agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja rentabilidad del sector</li> <li>▪ Difícil acceso a los mercados, por falta de competitividad</li> <li>▪ Efectos negativos de catástrofes naturales (terremotos)</li> <li>▪ Reducción de cooperación internacional</li> <li>▪ Pequeños productores organizados con mayor información sobre mercados, pero difícil acceso a financiamiento, información sobre oportunidades de negocios</li> </ul>

Fuente: Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador "Alternativas de fomento, fortalecimiento y relaciones de articulación de los agronegocios en El Salvador". 2004.

b. Importancia de los agronegocios en El Salvador

- Fuente de empleo
- Contribuye a la economía nacional
- Expansión de exportaciones no tradicionales
- Desarrollo de nuevas tecnologías

c. Instituciones relacionadas con el desarrollo de los agronegocios en El Salvador

En El Salvador existen diversas iniciativas que apoyan de manera directa a los agronegocios en los distintos subsectores existentes. A continuación se presenta una lista de instituciones oferentes de Servicios de Apoyo al desarrollo de los agronegocios en El Salvador:

**Tabla 2. Instituciones relacionadas con el desarrollo de los agronegocios**

NOMBRE
CARE
Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio (PRODERT) (MAG)
Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)
Programa Nacional de Frutas de El Salvador (FRUTALES) (IICA/MAG)
Dirección General Economía Agropecuaria (DGEA)
Dirección General de Ordenamiento Forestal, Cuencas y Riegos (DGFCR)
Proyecto de Reconversión Agro empresarial (PRA) (MAG)

Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA)
Dirección General de Ordenamiento Forestal, Cuencas y Riegos (DGFCR)
Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO)
Centro de Trámites de Exportación (CENTREX).
Centro de Inversión, Desarrollo y Exportación de Agronegocios (IDEA) – FINTRAC
Componente de Clúster y Cadenas Productivas, Programa FORTALECE/GTZ
Catholic Relief Services (CRS)
Fundación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños (PROESA)
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)
AGRONATURA
G&G FACTIBLE S.A de C.V.
Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO)
Visión Mundial
Technoserve
Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria (FIAGRO)
Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT)
Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central (PASOLAC)
Fundación para el Desarrollo Económico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)
Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)
Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)
Programa de Garantía Agropecuaria (PROGARA)
Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER) (MAG)
San Vicente Productivo
Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Para central (PRODAP II) (MAG)
Proyecto de Desarrollo Rural para las Poblaciones del Nor-Oriente (PRODERNOR) (MAG)

Fuente: Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (2004) "Alternativas de fomento, fortalecimiento y relaciones de articulación de los agronegocios en El Salvador"

## F. Generalidades del plan estratégico de mercado

### 1. Conceptos Generales

#### a. Planeación

En la actualidad es necesario que todo gestor cuente con un plan que le permita saber a donde quiere llegar, cómo lo hará y de qué forma alcanzará los objetivos y metas que se han trazado para el buen funcionamiento de las organizaciones; por tal razón, se considera que la planeación es esencial para el buen desarrollo de la misma y permite además proyectarse hacia el futuro y estar preparados para los posibles cambios que surjan. La planeación se puede definir de la siguiente forma: "Es pensar con

antelación metas, acciones y cursos de acción adecuados para alcanzarlas, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas".<sup>18</sup>

De acuerdo a Stanton (2004), "es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará".<sup>19</sup>

A partir de la planificación se establecen las guías que apoyan a la dirección de las organizaciones, proporcionando un marco de actuación que permite establecer el camino a seguir para lograr el éxito en el presente y asegurar el futuro.

#### b. Importancia de la planeación

La planeación es fundamental por los siguientes factores:

- Permite que la empresa este orientada al futuro
- Facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

Por todo lo antes mencionado se puede notar que la planeación adecuada permite el logro de objetivos, la aplicación de estrategias, el ahorro de recursos materiales, reduce la incertidumbre y permite a las organizaciones obtener posicionamiento y permite la rentabilidad para las mismas.

---

<sup>18</sup> Stoner, James y Otros "Administración". Prentice Hall Hispanoamericana.1996. Pág. 11.

<sup>19</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hil, México, 2004.

### c. Propósito de la planeación

La intención de la planeación es:

- Disminuir el riesgo del fracaso
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- Asegurar el éxito en el futuro

### d. Tipos de planeación

Las organizaciones desarrollan distintos tipo de planes con el propósito de contar con una guía de lo que se hará, cómo se hará y para qué se hará, cada uno de ellos cumple un propósito específico, a continuación se presentan los distintos tipos de planes y los fines que persigue cada uno de ellos:

#### d.1. Planeación a largo plazo

Esta diseñada para periodos largos, es decir de tres a cinco años o más, este tipo de planeación relaciona e involucra a todas las áreas funcionales de la empresa. Como por ejemplo para ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos. Además en el mundo globalizado y cambiante de este siglo permite identificar los mercados fundamentales, planear nuevos productos y analizar las tecnologías de producción.

#### d.2. Planeación a corto plazo

Este tipo de planeación abarca periodos de un año o menos, los encargados de diseñarla y llevarla a cabo son los gerentes de nivel medio e intermedio. Es utilizada para temas como los mercados meta en los que se concentraran los esfuerzos de la empresa para alcanzarlos, la mezcla de marketing para cada uno de los mercados a los cuales se les dará cobertura.

### e. Tipos de planes

#### e.1. Planes estratégicos y operacionales

Los planes estratégicos son planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización y los planes operativos son planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias y en cada área funcional.

### e.2. Planes específicos y direccionales

Los específicos, son los que tienen objetivos claramente definidos no dan lugar a mal entendidos ni a mal interpretaciones. Sin embargo, las desventajas de los planes específicos, requieren claridad y de prepararse para futuras contingencias. Debido a que la incertidumbre es alta, la gerencia debe ser flexible para responder a cambios inesperados, entonces es preferible usar planes direccionales que consisten en identificar guías generales. Estos hacen énfasis pero no obligan a gerentes a aplicar objetivos o cursos de acción específicos.

### e.3. Planes fijos y planes de uso único

Son aquellos que han sido diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única y que se crean como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

## f. Aspectos generales sobre la Planeación Estratégica

### f.1. Definición e importancia de la planeación estratégica

Los gerentes de una empresa deben decidir qué se pretende lograr como organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. En la planeación estratégica los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing a largo plazo. Se puede entender como planeación estratégica lo siguiente:

“Es el proceso de crear y mantener coherencia estrategia entre las metas y capacidades de las organizaciones y oportunidades de marketing cambiante”<sup>20</sup>

“Es el proceso administrativo de conjugar los recursos con sus oportunidades de largo plazo”<sup>21</sup>

La planeación estratégica define una serie de acciones que se desarrollan en el transcurso del tiempo y es a través de ella que se aplica a la organización un análisis de las fortalezas y debilidades al interior, así mismo las oportunidades y las amenazas del ambiente externo con el fin de aprovechar las ventajas y eliminar en la medida de lo posible las desventajas que impiden el logro de los objetivos.

---

<sup>20</sup> Armstrong Gary, Kotler Philip, “Marketing”. 8ª Edición, Pearson Educación. 2001.

<sup>21</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. “Fundamentos de Marketing”. 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. P. 667

## f.2. Niveles de la planeación de la planeación estratégica

### g. Planeación estratégica de la compañía

En este nivel, la gerencia define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para alcanzarlas. Las metas y las estrategias globales de la organización se convierten en el marco de referencia para la elaboración de la planeación de las áreas funcionales de la empresa, como lo son: producción, finanzas, recursos humanos, marketing.

### h. Pasos de la planeación estratégica de la compañía

Los pasos esenciales a seguirse son los siguientes:

- h.1. Definir la misión de la organización, en este paso se debe analizar la declaración de la misión actual de la organización y confirmar si aun es adecuada.
- h.2. Realizar un análisis de la situación, consiste en recabar y estudiar la información que pertenece a uno o más aspectos específicos de la empresa como por ejemplo: dónde ha estado el programa de marketing de la organización, cómo ha funcionado y qué es probable que enfrente en el futuro.
- h.3. Plantear los objetivos de la organización, esto le sirve de guía a la organización para cumplir con la misión establecida y así mismo proporcionan criterios para la evaluación del desempeño.
- h.4. Elegir las estrategias adecuadas, la estrategia constituyen planes de acción por medio de los cuales las organizaciones tratan de cumplir su misión y alcanzar sus objetivos. Es decir a donde se quiere ir y cómo hará la empresa para alcanzar ese fin.

## 2. Planeación estratégica de marketing

Este nivel contiene las metas y estrategias establecidas por los ejecutivos de nivel medio e intermedio, estas deben estar en concordancia con la planeación global de la organización y todo lo que ella involucra.

Pero es necesario para una total comprensión de la planeación estratégica de marketing conocer que es marketing y su importancia, esto se define a continuación.



a. Generalidades de mercadotecnia.

El término mercadotecnia hace referencia a la necesidad de realizar una serie de análisis como: niveles de venta, el mercado meta, análisis de productos, factores internos, factores externos, entre otros los cuales tienen incidencia sobre la compañía con el propósito de generar estrategias sobre cada una de las áreas que envuelve la mercadotecnia.

Al hablar de mercadotecnia en este documento se hará referencia a el por su significado en inglés el cual es: Marketing.

b. Definición de marketing

“Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos, satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta a fin de lograr los objetivos de la organización.”<sup>22</sup>

“Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.”<sup>23</sup>

c. Importancia

Generar reportes de análisis sobre aspectos de productos, precios, promociones y plaza a fin de establecer una base de estudio por medio de la cual se generen estrategias para el fortalecimiento de la empresa e incremento de las utilidades de la organización.

d. Pasos de la planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica de marketing incluye los siguientes pasos:

d.1 Realizar un análisis de la situación

En esta etapa se analiza como se ha comportado el programa de marketing de la empresa, como esta funcionando y que es probable que enfrente en años posteriores.

---

<sup>22</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. “*Fundamentos de Marketing*”. 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. P. 7

<sup>23</sup> Armstrong Gary, Kotler Philip “*Marketing*”, 8ª Edición, Pearson Educación. (2001).

Este análisis sirve de base para tomar decisiones con respecto a continuar con el plan de marketing antiguo o desarrollar uno nuevo y para alcanzar los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo el análisis de la situación se hace necesario utilizar una herramienta administrativa, comúnmente se efectúa un análisis FODA, el cual consiste en identificar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área de marketing para que de esa forma la empresa pueda desarrollar estrategias que le permitan utilizar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades ante sus debilidades o amenazas.

#### d.2. Establecer objetivos de marketing

Se determinan y establecen los objetivos de marketing, los cuales se trazan tomando en consideración la mezcla de mercado (producto-precio-promoción-plaza). La importancia de este paso consiste en que estos objetivos proporcionan una guía a seguir para la elaboración del plan.

Las metas de marketing deben guardar una estrecha vinculación con las metas y estrategias de la compañía ya que de esta manera se logra el alcance de los objetivos de la organización.

#### d.3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial

Este paso abarca dos decisiones complementarias:

- Cómo posicionar un producto en el mercado

Se entiende por posicionamiento: A la imagen mental del producto con relación a la de los productos competidores así como de otros productos que comercializa la compañía.

La forma en la cual una empresa posiciona sus productos es utilizando todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente de los consumidores una imagen particular en relación con la competencia.

Los pasos que involucra una estrategia de posicionamiento son:

- Elegir el concepto de posicionamiento
  - Diseñar la marca, lema, apariencia u otras particularidades del producto para resaltar sus características.
  - Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.
- Cómo distinguir el producto de sus competidores

Consiste en desarrollar ventajas diferenciales viables que se refieren a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

#### d.4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado

Es prudente para una organización seleccionar un segmento de mercado ya que esta es posible que no este en la capacidad de satisfacer todas las necesidades de los diferentes segmentos, por lo cual se define un mercado meta, entendiéndose éste como el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige un su programa de marketing.

Para la selección del mercado meta la empresa desarrolla un pronóstico de ventas sobre aquellos segmentos de mercado que parezcan atractivos a fin de definir información para categorizarlos como viables o alternativos.

#### d.5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing

Significa hacer una combinación del producto, distribución, promoción y precio. En la cual se busca complacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

### 3. Planeación anual de marketing

En este nivel de la planeación estratégica, según (Stanton 2004) es una planeación más concreta, específica y a corto plazo, esta relacionada a las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o por producto importante, además debe estar en relación con la planeación estratégica de la organización.

#### a. Propósitos y responsabilidades del plan anual de marketing

Los propósitos que cumple son los siguientes:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que se alcanzaran los objetivos concretos el año siguiente. De esta forma se convierte en una guía para los gerentes y empleados.
- Señala así mismo lo que hay que hacer con respecto de los otros pasos del proceso administrativo, la implantación y evaluación del programa de marketing.
- También determina quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se le puede dedicar.

#### b. Modelos de planeación estratégica

Estos modelos se pueden aplicar en la planeación estratégica de la compañía y en la planeación estratégica de marketing. A continuación se presentan varios modelos de planeación<sup>24</sup>.

##### b.1 Matriz de crecimiento de mercado y producto

La mayoría de las empresas quieren crecer, por tal razón centran frecuentemente sus objetivos en el crecimiento. Pero al buscar el crecimiento las organizaciones deben considerar tanto su mercado como sus productos. Luego de esto debe decidir si continúa con lo que hace hasta ahora, lo mejora o emprende un nuevo negocio. La matriz de crecimiento de mercado y producto presenta las cuatro estrategias de crecimiento de mercado y producto. Estas se muestran a continuación:

##### b.1.1 Penetración del mercado

Esta estrategia se utiliza cuando se quiere incrementar un segmento de mercado y aumentar las ventas. Según Stanton (2004) una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales. Entre las tácticas de apoyo que utilizan para esto se pueden mencionar: invertir más en la publicidad o en la venta personal. Otra opción consiste en que una empresa intente convertirse en la proveedora ofreciendo un trato preferencial a los clientes que concentren en ella todas sus compras.

---

<sup>24</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. Pág. 679-683

#### b.1.2 Desarrollo de mercados

Es utilizada por aquellas empresas que dependen en gran parte de unos cuantos clientes.

El desarrollo de mercado se da cuando una compañía hace un estudio para penetrar en nuevos y diferentes mercados así como mujeres, niños, grupos étnicos, entre otros, con fin de atraer nuevos grupos para que prefieran la marca o para que compren más productos.

#### b.1.3 Desarrollo de productos

Con el objetivo de atraer diferentes clientes y mantener los actuales, las empresas crean nuevos productos para venderlos en los mercados actuales, con el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.

#### b.1.4. Diversificación

Las empresas desarrollan nuevos productos para vender en nuevos mercados. Se trata de crear nuevos productos, diferentes de los que ya se tienen, pero manteniendo la marca, así mismo crear un producto que satisfaga la necesidad de los clientes. Esto incrementará la preferencia por la marca, pero siempre se debe mantener la línea del producto, para no desviarse de las preferencias por parte de los clientes.

#### b.2 Matriz de crecimiento/ participación

Con el propósito de una mayor comprensión de lo que es esta matriz se debe conocer el significado de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios), que es la división separada para un producto o mercado importante en una organización de múltiples productos o negocios.

La matriz de crecimiento/participación es un método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Estas unidades se clasifican de la siguiente manera: estrellas, vacas de dinero, interrogantes y perros

b.2.1 Estrellas: Significan gran participación en el mercado y altas tasas de crecimiento. Cada unidad de esta categoría plantea un reto, requiere mucho efectivo para mantener la competitividad de los mercados en crecimiento. Las estrellas necesitan estrategias de marketing agresivas para conservar el estatus en sus mercados.

b.2.2. Vacas de efectivo: Tienen gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de crecimiento).

b.2.3. Interrogaciones: también conocidas como niños problemáticos. Se caracterizan por una baja participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Para esta categoría hay una pregunta importante. ¿Es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable?

b.2.3. Perros: tienen una baja participación en el mercado y operen en industrias con tasas de crecimiento bajas. A una compañía no le conviene invertir o sino cancelarlos.

Esquemáticamente:

**Figura 4. Matriz de crecimiento/participación**



FUENTE: Armstrong Gary, Kotler Philip "Marketing", 8ª Edición, Pearson Educación. 2001. Pág. 39

#### 4. Mezcla Estratégica de Marketing

Retomando uno de los pasos de la planeación estratégica de marketing que es la mezcla estratégica de marketing, a continuación se detallan algunos de sus aspectos más importantes como lo son: cómo surgió este término, debido a qué, quiénes fueron sus creadores, su definición, las variables que la conforman, así mismo sus respectivas características.

## a. Generalidades

### a.1. Definición

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales una compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Las variables que conforman la mezcla estratégica de mercadotecnia son cuatro, a estas se les conoce como las cuatro P's, que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.<sup>25</sup>

A continuación se detallan cada una de las variables que constituyen una parte importante en la mezcla estratégica de marketing, así como también se definen las partes más importantes en cada variable.

## b. Producto

### b.1. Definición

Es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podrá satisfacer una necesidad o deseo se incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

El producto ideal es el que permanece en la mente del consumidor y respetando esa idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncia el producto.<sup>26</sup>

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca más los servicios y la reputación del vendedor, este puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea; que satisfaga los deseos en forma de beneficios al recibir el producto.<sup>27</sup>

### b.2. Clasificación de los productos

Para tener una mejor comprensión del producto y proyectar programas de marketing eficaces es necesario conocer la clasificación de los productos que se muestra a continuación:

- Bienes durables: son los productos u objetos tangibles que normalmente son utilizados por un periodo largo; por ejemplo, refrigeradores, herramientas para maquinaria y ropa.
- Bienes no durables: son aquéllos que, por lo general, se consumen después de una o varias ocasiones de ser usados; por ejemplo, productos de tocador, aceite, azúcar y sal.

---

<sup>25</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004

<sup>26</sup> [www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=49#](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=49#)

<sup>27</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004.

- Servicios: son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para la venta; por ejemplo, cortes de pelo y reparaciones.<sup>28</sup>

### b.3. Estrategias.

Para establecer una estrategia para el producto, es importante que se tomen en cuenta las áreas de mercado y servicio en las cuales la empresa podría expandirse. Para ello, se puede utilizar una matriz de productos y mercados, que esquematice las opciones de producto y mercado consideradas por la empresa.

Producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes. Bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de producto.

**Tabla 3. Matriz producto/mercado**

		Productos o servicios	
		Presentes	Nuevos
Mercado	Presente	Penetración del Mercado	Desarrollo del servicio o productos
	Nuevo	Expansión del mercado	Diversificación

Fuente: /www.pymes.gob.mx/promode/invmdo.asp

Entre las estrategias que se pueden utilizar en la mezcla de mercado se tiene:

- Posicionamiento del Producto: La estrategia de posicionamiento del producto tiende a situar un determinado producto en un lugar tal en que aparezca ante los consumidores como el que mejor reúne las características, el objetivo de un correcto posicionamiento es hacerlo más apetecibles frente a los productos de la competencia.

Etapas para establecer estrategias:

- Definir correctamente la necesidad que pretende satisfacer el producto.

---

<sup>28</sup> <http://www.pymes.gob.mx/promode/invmdo.asp>



- Definir el segmento de mercado al que se dirige.
- Posicionamiento ideal, a través de la investigación de mercado para los consumidores y análisis de costos para el posicionamiento ideal desde el punto de vista de la empresa.

### c. Precio

#### c.1. Definiciones

- El precio es una cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.<sup>29</sup>
- Cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.<sup>30</sup>
- Es el valor monetario asignado a un producto o servicio de acuerdo a su demanda y calidad.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se tiene:

Precio es un valor monetario que se establece a un bien o servicio que el consumidor esta dispuesto y en condiciones de adquirir y de los cuales obtendrá un beneficio.<sup>31</sup>

#### c.2. Factores determinantes del precio

- Intrínsecos al mercado: la naturaleza del mercado, la demanda, la oferta, el producto.
- Externos al mercado: Factores económicos y políticos de tipo internacional, política económica del gobierno de un país, nivel de renta nacional, psicología del país, evolución de precios de productos sustitutos y complementarios.
- Personales: resultado de la integración de consumidores y productores, con su forma de ser y las influencias que reciben de las modas, las opciones de los demás contribuyen a la formación de los precios que una vez determinados decidirán sus ventas y sus compras.
- El marketing se ha planteado un objetivo lógico: si el precio no es consecuencia de una ley de mercado puede emplearse con un elemento de su estrategia para lograr los objetivos de la empresa fijándolo en el nivel que más convenga a sus fines.

---

<sup>29</sup> [www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=51#](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=51#)

<sup>30</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. P. 377

<sup>31</sup> Concepto aportado por el equipo investigador.

### c.3. Estrategia de un precio

Es la asignación de un mismo precio a todos los clientes similares que compren cantidades idénticas de un producto.

Esta puede contener dos variantes:

- La asignación de precios de tasa fija, en este caso un comprador compra un precio estipulado sencillo y luego puede consumir tan poco o tanto del producto como desee.
- Estrategia de precio único, es una variación extrema de la estrategia de precio. No solo a todos los clientes se les da el mismo precio si no que todos los artículos que vende la empresa llevan un precio único.

#### c.3.1. Estrategia de precio flexible o variable

Se refiere a que clientes similares pueden pagar precios diferentes cuando compran cantidades idénticas de un producto.

#### c.3.2. Alineación de precios

Consiste en elegir un número limitado de precios a los cuales la empresa venderá productos relacionados entre si.

#### c.3.3. Asignación de precios impares

Se utiliza comúnmente en las ventas detallistas siguiendo este procedimiento se ponen los precios en cifras impares como \$0.49 o \$0.95 en lugar de hacerlo en cifras pares, la lógica de esta asignación es que sugiere precios más bajos y como resultado rinde mayores ventas que la asignación de precios pares.

### d. Plaza

#### d.1. Definición

Es la ruta que un producto toma según avanza por el mercado. El canal incluye el productor, al consumidor o usuario y a cualquier intermediario involucrado en esa ruta.

Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final.<sup>32</sup>

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.<sup>33</sup>

Para la transferencia de los productos se requiere de intermediarios que pueden ser empresas comerciales que prestan servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto al tiempo que éste fluye del productor al consumidor.

#### d.2. Principales canales de distribución<sup>34</sup>

Hoy en día hay muchos canales de distribución, estos se aplican a los bienes de consumo, a los negocios y a los servicios, debido a la importancia que tienen por la función que cumplen en la mezcla de marketing es que pueden clasificarse de la siguiente forma:

##### d.2.1. Distribución de los bienes de consumo.

Estos canales de distribución son cinco y se utilizan para bienes tangibles y para consumidores finales, estos se mencionan a continuación:

- Canal directo (Productor - consumidor): es el canal más corto y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo. Ejemplo: avon
- Canal detallista (Productor - detallista - consumidor): muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. Ejemplo Wal-Mart.
- Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor): Único canal tradicional para los bienes de consumo. Lo usan los pequeños detallistas y los fabricantes, porque es una opción económicamente viable.

---

<sup>32</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. P.459

<sup>33</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)

<sup>34</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. Ps. 462-466

- Productor - agente - detallista – consumidor: en vez de usar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.
- Canal agente/intermediario (Productor - agente - mayorista - detallista - consumidor): Los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios quienes a su vez usan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

#### d.2.2. Distribución de los bienes industriales

Los utilizan las organizaciones para llegar a las empresas que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones. Los cinco canales de bienes de negocios son los siguientes:

- a) Canal directo (Productor - usuario industrial): representa el volumen de ingresos más altos en los productores industriales que cualquier otra estructura de distribución. Ejemplo fabricantes e instalaciones como aviones.
- b) Distribuidor industrial (Productor - distribuidor industrial - usuario industrial): lo utilizan los fabricantes de suministros de operación y de pequeño equipo accesorio frecuentemente recurren a los distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Ejemplo: fabricante de materiales de construcción y de aire acondicionado.
- c) Productor – distribuidor industrial – revendedor- usuario. Los distribuidores, que habitualmente son grandes empresas nacionales, compran diversos productos a los fabricantes y luego forman paquetes o conjuntos del producto con otros relacionados para su reventa. Los revendedores trabajan en estrecho contacto con los usuarios finales.
- d) Canal agente/intermediario (Productor-agente-usuario industrial): Es un canal de gran utilidad para las compañías que no tienen su departamento de ventas. Si una empresa quiere introducir un producto o entrar a un mercado nuevo tal vez prefiera usar agentes y no su propia fuerza de ventas.

e) Canal Agente/intermediario - distribuidor industrial (Productor - agente - distribuidor industrial - usuario industrial): Se emplea cuando no es posible vender al usuario industrial directamente a través de los agentes. La venta unitaria puede ser demasiado pequeña para una venta directa o quizás se necesita inventario descentralizado para abastecer rápidamente a los usuarios.

#### d.2.3. Distribución de servicios

Con respecto a estos canales de distribución de servicios se hace referencia en la parte de marketing de servicios. Específicamente en los canales de distribución.

#### d.2.4. Canales múltiples de distribución

Muchos productores no se contentan con un solo canal de distribución. Por el contrario, debido a razones como lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura, se sirven de canales múltiples de distribución.

Los canales múltiples a veces son denominados distribución dual, se emplean en situaciones bien definidas. Un fabricante tendrá que usar los canales múltiples para llegar a diferentes tipos de mercado cuando vende:

- El mismo producto al mercado de usuarios y al mercado industrial (computadora, impresora)
- Productos inconexos (mantequilla y pintura)

Los canales múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado cuando:

- El tamaño de los compradores varía mucho, ejemplos: agencia de viajes - oficina - consumidor final).
- La concentración geográfica difiere entre las partes del mercado.

#### d.2.5. Canales no tradicionales<sup>35</sup>

Ayudan a diferenciar el producto de una compañía de sus competidores. Aunque los canales no tradicionales limitan la cobertura de una marca, le ofrecen al fabricante que sirve a un nicho una forma de obtener acceso al mercado y a ganar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal.

#### d.2.6. Canales inversos

Cuando los productos se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales: del consumidor de vuelta al fabricante. (Reparación o reciclaje).

### d.3. Estrategias de distribución

Se refiere a las actividades necesarias para poner el producto a disposición del mercado meta; éstas deben tomar en cuenta las decisiones y los objetivos de mercadotecnia general de la empresa. Algunas de las estrategias son las siguientes:

- Eficiencia de canales de distribución (externos, o de la empresa). Este factor puede medirse por simple responsabilidad, por ejemplo: Cuántas veces no se cumplió con las entregas o Cuántas veces el producto estaba listo para ser despachado y el distribuidor no llegó, etc.
- Costos de distribución por canal (distribuidores). Es necesario saber si el sistema de distribución es excesivamente caro y ello ha generado incrementar demasiado el valor de los productos finales. Si esta situación se da los gerentes deberán preguntarse: ¿Convendrá hacerse cargo de la distribución? ¿Se tienen los medios adecuados y suficientes para realizar la distribución?
- Productividad del equipo de ventas y distribución. En esta situación es necesario conocer el desempeño del personal que se encarga de conectar la distribución del negocio.

### e. Promoción

#### e.1. Definición

- Es un conjunto de actividades dirigidas a impulsar los productos de la empresa en el mercado.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)

<sup>36</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Es un elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado, persuadirlo y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que los vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora.<sup>37</sup>

## e.2. Mezcla Promocional

Se da el nombre de mezcla promocional a la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas. Una efectiva mezcla promocional es parte esencial prácticamente de toda estrategia de marketing.

La mezcla promocional esta compuesta por:

- Publicidad, es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- Promoción, consiste en todas las actividades que consisten en presentar a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización.
- Relaciones publicas, son una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. Sus actividades están diseñadas para fomentar o mantener una imagen favorable de la organización ante sus diversos públicos.
- Ventas personales, son la comunicación en persona de información para persuadir a alguien de que compre algo, pueden ser mas flexibles que las demás herramientas promocionales por su comunicación directa con el cliente.

La mezcla promocional debe desarrollarse a fin de que el consumidor efectúe los cuatro pasos conocidos AÍDA:<sup>38</sup>

- Captar la atención.
- Crear interés

---

<sup>37</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill. 2004. P. 567

<sup>38</sup> www.liderazgoymercadeo.com

- Provocar deseo
- Conseguir una acción de compra o consumo

En la medida de que el proceso se logre y se repita, así será el éxito de las acciones del marketing.

### e.3 Estrategias

Algunas de las estrategias utilizadas en la promoción están las siguientes:

#### e.3.1. Empuje.

Requiere la utilización de una fuerza de ventas y una promoción comercial para "empujar" el producto por los canales. Los productores promueven el producto a los mayoristas, éstos lo promueven a los minoristas, y éstos, a su vez, a los consumidores.

#### e.3.2. Atracción

Exige gastar una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción, para crear una demanda de consumo. Esta, luego, "atrae" al producto por el canal. Si esta estrategia resulta efectiva, los consumidores pedirán el producto a sus minoristas, quienes lo pedirán a su vez de sus mayoristas, y éstos de los productores.

## 5. Marketing de Servicios

Al hablar de bienes y servicios en marketing se hace referencia a su distinción ya que los primeros son tangibles y los servicios son intangibles, entre otras características. También se debe reconocer la importancia que han tomado los servicios en la actualidad, por esta razón es necesario conocer no solamente lo que es el producto, sino también lo que significan los servicios y más aun lo que representa el marketing de servicios.

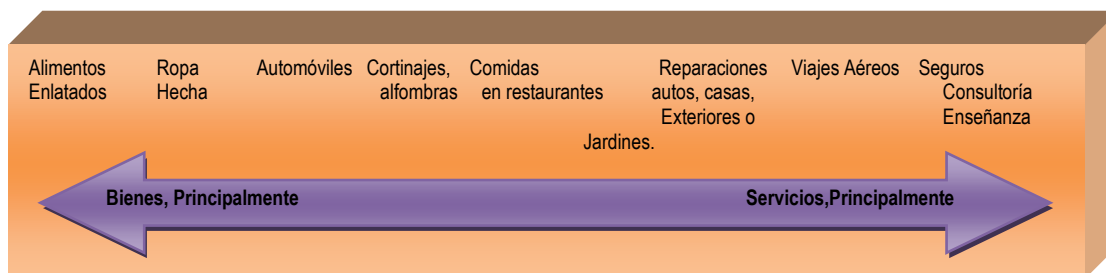
### a. Definición de un servicio

Resulta hasta cierto grado difícil definir en si en que consiste un servicio ya que estos se comercializan en conjunción con algún bien, en consecuencia se podría considerar que cada producto es una mezcla de



bienes y servicios establecidos en un continuo, en donde se definen los productos que van desde principalmente bienes hasta principalmente servicios.

**Figura 5. Definición de servicio.**



Fuente: Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill, 2004.

Por tanto servicio es: una actividad identificable e intangible, que es el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.<sup>39</sup>

#### b. Marketing de Servicios

El marketing de servicios pretende brindar señales de calidad en un servicio y quienes los reciben perciben estas señales a través de lograr su tangibilidad; es decir, el mercadólogo de los servicios pretende que el usuario capte la calidad mediante el equipo, tecnología, personal y comunicaciones que pueden ver.

El mercadeo de instituciones de servicios o de bienes que gozan de un mercado monopólico centra sus esfuerzos más en la producción que en el mercadeo.

Sin embargo el trabajo del marketing debe estar presente en todo tipo de empresas ya sea que ofrezcan servicios o bienes. Para una organización principalmente de servicios se desarrolla un programa especializado. Como se muestra a continuación:

<sup>39</sup> Stanton, William, Etzel, Michael J. "Fundamentos de Marketing". 13ª Edición. McGraw-Hill, México 2004.

### c. Programa de marketing de servicios

Este tipo de programa es en esencia igual al de un programa de marketing de bienes, ya que aunque el enfoque de una empresa este en los bienes o en los servicios, toda empresa debe primero analizar y definir sus mercados, identificar segmentos y elegir metas.

La diferencia radica en las características de los servicios como lo son:

- Intangibilidad

En este caso el servicio no puede palpase o probarse por lo que en el programa de marketing deberá enfocarse en el beneficio y no en el servicio en si, algunas estrategias para sugerir sus beneficios están:

- Visualización
- Asociación
- Representación física
- Documentación

- Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que el servicio se crea, se da y se consume simultáneamente.

Lo cual significa que el proveedor de estos servicios se ve envuelto en la producción y el marketing. Es importante reconocer esta característica ya que se establece que el único método de distribución es a través de la venta directa y que solo podría vender cuando existe un contacto directo.

- Heterogeneidad

En ningún momento la estandarización de un servicio es posible ya que el factor humano se ve involucrado en el proceso, por lo que para el comprador se hace difícil pronosticar su satisfacción en el consumo del servicio.

- Carácter perecedero

No se puede guardar servicios para consumirlos luego. Esto significa que resulta difícil equilibrar la oferta con la fluctuante demanda lo cual involucra retos de promoción y otros programas para su divulgación

### d. Mezcla de marketing de servicios

El cliente y la definición del mercado meta de una empresa de servicios es básicamente el mismo que en una empresa de bienes. Por esta razón las variables que intervienen en la mezcla del marketing de

servicios y que se definen a continuación son las mismas a diferencia que en este caso se aplican a un servicio.

e. La planeación del producto

e.1. Oferta de servicios

Las empresas que utilizan bienes buscan siempre diferenciar sus productos al agregar algo extra en su venta, esto en particular interesa a los mercadólogos de servicios por la característica de la intangibilidad de los servicios por lo que buscan agregar valor a sus servicios adhiriendo otros servicios. Este valor agregado que se le genera a los servicios debe ser en lo mas posible inimitable por la competencia.

e.2. Estrategia de mezcla de productos

Consiste en utilizar las estrategias de la mezcla de productos para los servicios, considerando las características de los servicios. Una estrategia para la mezcla de servicios es considerar el ciclo de vida de los servicios y de esta forma generar nuevos servicios o enfocarlos a otros mercados.

e.3. Características del producto

La planeación del producto es diferente para los bienes y para los servicios ya que en ellos se trabaja la marca y la administración de la calidad, de tal forma que se cree una imagen de marca eficaz apoyados por estrategia que consiste en crear un tema total que incluye más que solo un buen nombre de marca y para su implementación se apoya de las siguiente tácticas:

- Usar un objeto tangible para comunicar la diferencia o imagen de marca
- Crear un slogan memorable que acompañe a la marca
- Usar una combinación de colores distintiva en todos los aspectos tangibles de la marca<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Basado en Allan C. Reedy, "*Tangibilizing the intangibles; some strategies for service marketing*", pp 13-17

#### e.4. Estructura de asignación de precios

Puesto que los servicios son perecederos y están sujetos a una demanda fluctuante la asignación de precios resulta complicada y se deben tomar en cuenta dos tareas para la asignación de una estructura de precios: determinar el precio base y elegir estrategias para ajustar el precio base.

#### e.5. Estrategias de asignación de precios

- Descuentos

Consiste en una reducción del precio de los servicios en cierta temporada o por cantidades adquiridas de estos.

- Precios flexibles

Es una reducción de precios por el tipo de cliente que adquiere los servicios. Ej. Niños y ancianos.

- Un precio

Consiste en asignar un precio promocional dirigido a un segmento.

#### e.6. Sistema de distribución

Consiste en seleccionar la ubicación de la empresa y proveer las instalaciones para distribuir adecuadamente los servicios considerando las características del tipo de servicio que se comercialice.

#### e.7. Canales de distribución

Los canales de distribución de los servicios son relativamente cortos por la característica de no poder separarse el servicio de su productor y el otro único canal que pueden utilizar frecuentemente es un agente intermediario. Los canales utilizados son los siguientes:

- Productor – consumidor: Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. Ejemplo la atención médica y el corte de pelo.
- Productor - agente – consumidor: No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas. Ejemplo: las agencia de viajes, alojamiento y los seguros.

#### e.8. Programa Promocional

En el marketing de servicios se emplean los siguientes tipos de promoción:

#### e.9 Ventas personales

Esta forma promocional tiene una función básica en los servicios ya que se requiere el contacto cara a cara entre el comprador y el vendedor al efectuar una transacción, el vendedor de servicios debe estar capacitado en servicio al cliente y además ser capaz de producir servicios de calidad.

#### e.10 Publicidad

Las empresas de servicios para alcanzar a sus mercados utilizan medios masivos de difusión (diarios, televisión y radio).

### 6. Plan de Mercado

#### a. Definición

- Es un documento escrito que presenta el esquema de acción maestro de la actividad de marketing de un año para una división de organización específica o un producto importante.
- El plan de investigación es un documento en donde se recopilan las bases y los criterios a desarrollar para realizar una investigación global de mercado<sup>41</sup>
- Proceso mediante el cual una empresa fija sus prioridades a largo plazo de acuerdo a sus oportunidades de mercado

El plan de mercado es una herramienta de comunicación:

- Hacia arriba con los jefes para lograr su cooperación con el plan.
- Hacia abajo con los subalternos para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.
- Hacia los lados para lograr la cooperación de las otras unidades planificadoras de la empresa

---

<sup>41</sup> www.monografias.com

No existe una receta para elaborar un plan de mercado. Su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todos los planes de mercado. En su nivel más general, todos siguen el patrón de la planeación estratégica y se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia adonde queremos ir?
- ¿Cómo hacemos para llegar allí?

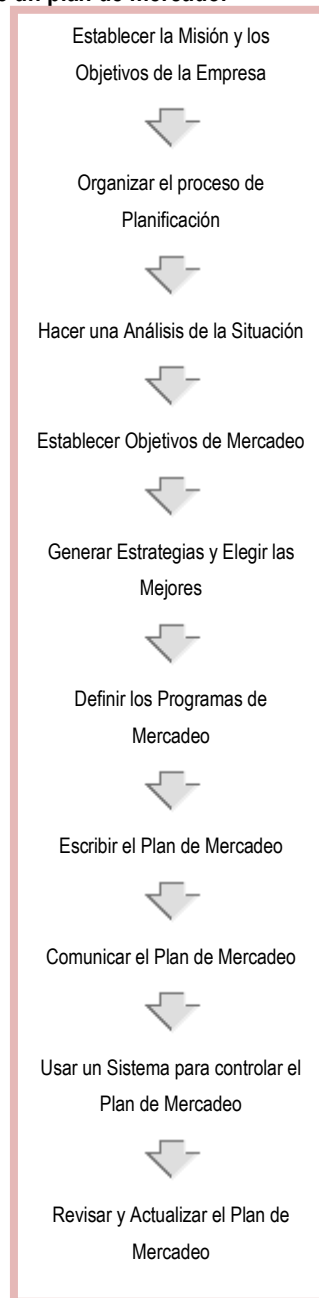
b. Pasos para formular un plan de mercado

Para la formulación de un Plan de Mercado se siguen los siguientes pasos:

- Analizar la situación
- Enunciar el problema y las oportunidades
- Enunciar los objetivos
- Formular recomendaciones para el plan de acción
- Enunciar los resultados esperados y los riesgos principales

En la elaboración de un plan de mercado se llevan a cabo las siguientes tareas:

**Figura 6. Pasos para la elaboración de un plan de mercado.**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Un plan de mercado de una organización debe adaptar sus estrategias a las circunstancias particulares del escenario de mercado y de sus actores: la compañía, los consumidores, los canales y los competidores.

El plan de mercado se elabora con los datos obtenidos de la investigación de mercado la cual consiste en: Es un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados, concerniente a la transferencia y venta de productos y servicios del productor al consumidor, sin involucrar directamente ningún otro departamento de la compañía<sup>42</sup>

## 7. El análisis FODA

### a. Definición:

Diagnóstico de la situación en el cual se determinan las fortalezas, debilidades, y las posibles oportunidades y amenazas que se pueden presentar, para saber en que situación competitiva está la empresa.<sup>43</sup>

El análisis FODA brinda la oportunidad a la empresa de evaluar su potencial para triunfar en el negocio, dadas sus competencias básicas y sus factores claves de éxito en el mercado.

A continuación se definen cada uno de los elementos intervinientes en el análisis.

**Tabla 4. Elementos intervinientes en el análisis FODA.**

Fortalezas	Oportunidades
Estas son competencias distintas o ventajas competitivas (actuales o futuras) comparadas con los rivales y/o los desempeños pasados ( <i>Ejemplo: suministro de productos de buena calidad</i> )	Cualquier evento (social, político, legal o tecnológico) ventaja o desarrollo que probablemente lleve a una ventaja para la organización en intentar cumplir su misión corporativa, representa una oportunidad ( <i>Ejemplo: gran potencial de exportación</i> )

<sup>42</sup> Jany Castro, José Nicolás. "Investigación Integral de Mercados, decisiones de incertidumbre", 2005. Pág. 16.

<sup>43</sup> www.liderazgoymercadeo.com



<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Estas son las deficiencias particulares de capacidad o competencia (actuales o futuras) o competencias comparadas con los rivales y/o los desempeños pasados ( <i>Ejemplo: falta de información de oportunidades de marketing</i> )	Es lo que representa un obstáculo para el cumplimiento de la misión corporativa de la organización que es percibido como una amenaza ( <i>Ejemplo: disturbios políticos o civiles que puedan trastornar la producción</i> ).

Fuente: Licda. Matilde Guzmán de Díaz, Material de clases de la materia, Administración Superior.

A partir de este análisis surgen las estrategias que se presentan a continuación:

**Tabla 5. Estrategias del análisis FODA**

	<b>FUERZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Licda. Matilde Guzmán de Díaz, Material de clases de la materia, Administración Superior.

En esta matriz se generan cuatro tipos de estrategias:

b. Estrategias FO

Son las ideas ofensivas que consisten en utilizar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, le permiten a la empresa aprovechar las oportunidades con la capacidad interna que posee.

c. Estrategias DO

Son las ideas adaptativas que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Con ello se pretende reducir al mínimo las debilidades y optimizar las oportunidades.

d. Estrategias FA

Son ideas reactivas que aprovechan las fuerzas de la empresa como la tecnología, el recurso humano, de su proceso de comercialización, su posición financiera, etc. para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas que puede ser la introducción de un nuevo producto.

e. Estrategias DA

Son las ideas de supervivencia que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Se persigue reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

## 8. Aspectos financieros a considerar en la investigación

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Esta información es de suma importancia debido a que muestra la posición financiera de una entidad.

a. Conceptos generales

a.1. Contabilidad

Es un sistema de información que registra y clasifica las transacciones financieras realizadas por una entidad económica, en términos cuantitativos y monetarios, hasta convertirlas en estados financieros, cuyo fin es ayudar a sus usuarios a tomar decisiones.<sup>44</sup>

a.2. Finanzas

Son el arte, la ciencia de administrar dinero, virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

---

<sup>44</sup> www.monografias.com

Es la actividad que consiste en el diagnóstico de empresas, pronósticos a corto y largo plazo, la adquisición, financiamiento y gestión de activos y pasivos corrientes de una entidad hacia la maximización del valor de la empresa.<sup>45</sup>

### a.3. Administración Financiera.

Es una rama de la administración que se orienta a la adquisición, financiamiento y administración de los flujos de fondo de activo circulante y no circulante que requiere la empresa con el fin de maximizar la obtención de los objetivos organizacionales.<sup>46</sup>

#### b. Importancia.

Es brindar a la administración de la información financiera suficiente y objetiva para la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones a fin de maximizar el valor de la empresa y alcanzar los objetivos empresariales

#### c. Estados financieros.

Los estados financieros son medios de comunicación que utilizan las empresas, para reportar los cambios económicos y financieros que experimenta a una fecha o periodo determinado. Los estados financieros concentran la información obtenida de las cuentas contables y las clasifica de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para registrar:<sup>47</sup>

- La situación y el valor real del negocio
- El resultado de las operaciones en una fecha determinada

---

<sup>45</sup> Fornos Manuel, Material de la materia Administración Financiera II, 2006.

<sup>46</sup> Fornos, Manuel de Jesús. Folleto "Las finanzas empresariales" (2006),

<sup>47</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_Financieros](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Financieros)

Los Estados Financieros son los siguientes:

#### c.1. Estados de ganancias y pérdidas

También conocido como Estado de Resultados, es el primer estado financiero que se elabora, dado que los resultados se trasladan al Balance General, es el que presenta un resumen de los ingresos y gastos en los que la empresa ha incurrido el periodo contable en cuestión

#### c.2. Balance general

Es una representación financiera de la situación general de la empresa en el cual expresa los activos y los pasivos de la organización.

Muestra la posición financiera de la empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos (los pasivos).

#### c.3 Estados de flujo de efectivo

Documento en el cual muestra de que manera las operaciones de la empresa han afectado su posicionamiento de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado.

#### d. Razones financieras

Las razones financieras resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros de una empresa, con el propósito de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.

Estas permiten determinar si una empresa es: rentable, si tiene dinero suficiente para cubrir sus deudas, si podría estar pagando a sus empleados mayores sueldos, si está pagando sus impuestos, si está usando sus activos de manera eficiente, si tiene problemas de equipamiento o falta de capacidad instalada y si es candidata para ser adquirida por otra empresa u otro inversionista

Algunas de las razones que se aplican a la investigación en cuestión, son las siguientes:

#### d.1. Razones de liquidez

Permiten evaluar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto la habilidad de convertir activos en efectivo. Las razones de liquidez son: razón corriente o circulante o de solvencia, prueba acida o razón rápida o de liquidez, capital de trabajo e intervalo básico defensivo.

#### d.2. Razones de rentabilidad

Miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. Las razones de rentabilidad son: margen de utilidad, rendimiento de activos totales, rendimiento sobre el capital.

#### d.3. Métodos de Evaluación Económica<sup>48</sup>

Son métodos que tienen como objetivo presentar un índice el cual permita hacer una evaluación de la factibilidad de un proyecto, entre algunos que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo están:

##### d.3.1 Valor presente neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Este método significa realizar un diagrama tomando en cuenta un horizonte de tiempo, colocando en la parte de arriba unas flechas que representan los flujos positivos o ganancias de la empresa y en la parte de abajo flujos negativos o gastos.

Al final este dará como resultado un flujo descontado de efectivo luego de considerar los gastos de la organización al final de un periodo de evaluación, si este valor es positivo se acepta si es negativo se rechaza el proyecto.

---

<sup>48</sup> Gabriel Baca Urbina, "Evaluación de Proyectos", 5ª Edición, 2006, Pág. 219

### d.3.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero, es decir que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial.

Además pretende determinar la viabilidad de un proyecto a través de la comparación de esta tasa con la TMAR que es la tasa mínima de rendimiento aceptable, por ejemplo si para la puesta en marcha de un proyecto se hace un préstamo a una tasa del 5% esta es la tasa mínima aceptable de rendimiento en el momento de evaluar el proyecto se hace una comparación entre la TIR y la TMAR siguiendo el criterio de aceptación que si la TIR es mayor que la TMAR el proyecto expresando que la inversión económica de este es rentable.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS SAN IGNACIO.

#### A. Diseño de la Investigación

##### 1. Método de investigación

Un método es un procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla, en toda investigación se necesita de un procedimiento específico a seguir con el propósito de encontrar la verdad.<sup>49</sup>

En esta investigación se utilizó el método científico, ya que es un tipo de investigación sistemática, controlada, empírica. Además permite efectuar un estudio objetivo para concluir y recomendar alternativas de solución a la problemática planteada.

Se recurrió también al método deductivo, ya que se partirá de conceptos generales que permitirán interpretar la situación problemática en estudio, análisis, síntesis, observación, que dará paso a la generación de nuevas estrategias a ser utilizadas en el Centro de Agronegocios San Ignacio.

##### 2. Fuentes de recolección de información

Con el propósito de obtener información oportuna que suministre y sustente la investigación, se utilizaron dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria.

###### a. Investigación primaria

A través de estas fuentes se obtiene información de las personas directamente relacionadas con la investigación es decir, de primera mano. En este caso se hizo uso de los instrumentos y técnicas siguientes:

###### a.1. Encuesta

Es el sistema de recolección de información con el fin de conocer actitudes, motivos, opiniones y móviles. Se diseñó un cuestionario con preguntas que examinan a la muestra con el fin de inferir conclusiones

---

<sup>49</sup> Diccionario de Enciclopedia Microsoft Encarta 2006 Premium.

sobre la población, elaborando así un cuestionario dirigido a los sectores productivos: agricultura, artesanal y turístico.

#### a.2. Entrevista

Consiste en un encuentro cara a cara para la obtención de datos a través del uso de guías estructuradas o semiestructuradas. Se entrevistó a los miembros de la junta directiva del Centro de Agronegocios (representantes de las distintas cadenas productivas de la zona), los Organismos Nacionales e Internacionales Cooperantes.

#### a.3. Observación

Consiste en que la recolección de datos se haga observando las acciones de una unidad de muestreo. A fin de obtener información relevante para la investigación. Mediante la observación se identificaron aspectos concernientes a la población objeto de estudio como: la condición económica, y educación.

#### b. Investigación secundaria

Se utilizó información de fuentes internas o externas al Centro de Agronegocios, siendo las primeras hechos, datos o información que no ha sido recabada directamente para el estudio en cuestión, pero que es útil para la investigación, información bibliográfica cuyo contenido está constituido por obras originales y resúmenes de diferentes fuentes. Las fuentes que se consultaron relacionadas con los Agronegocios y los Centro de Agronegocios fueron: Libros, Tesis, Estudios, Artículos, Revistas Especializadas, Monografías, Publicaciones en Periódicos, información de Internet.

Además Se ha considerado información generada por el Consorcio Catholic Relief Service, Ministerio de Agricultura y Ganadería y demás instituciones relacionadas con los agronegocios en el país.



### 3. Tipo de investigación

#### a. Tipo de investigación

El tipo de investigación es la investigación descriptiva al permitir detallar características o propiedades de personas, grupos, poblaciones o cualquier fenómeno que sea sujeto de investigación.<sup>50</sup> Además mide y describe los resultados obtenidos en la investigación, con el propósito de resaltar aquellos elementos más importantes a fin de tomar decisiones. Para la realización de un plan estratégico se lleva a cabo una investigación que permita describir las características intervinientes con el propósito de establecer cursos de acción que permitan lograr los mejores resultados, específicamente, lograr la autosostenibilidad del Centro de Agronegocios de San Ignacio.

#### b. Tipo de diseño de la investigación

El tipo de investigación es No Experimental, debido a que se observó en el contexto natural. Es decir que no se han modificado las variables intervinientes.

#### c. Tipo de diseño No Experimental

Se utilizó el tipo de diseño **transaccional o transversal**, ya que se recolectó datos en un solo momento.

#### d. Tipo de diseño Transaccional

En esta investigación se tomó el tipo de diseño correlacional/causal, bajo este diseño se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, ya que las variables (producto, precio, plaza, promoción), de los Servicios de Desarrollo Empresarial, se relacionan con la autosostenibilidad.

---

<sup>50</sup> Hernández Sampieri, C. Roberto y Otros. (1991). *“Metodología de la Investigación”*. McGraw - Hill Interamericana México, S.A. de C.V. Pág. 59

#### 4. Determinación del Universo y la Muestra

##### a. Definición del universo

Para la determinación del universo se tomó en cuenta a los pequeños productores agrícolas o propietarios de micro y pequeña empresa (artesanos y empresarios del sector turismo) en los municipios de La Palma y San Ignacio, por lo que a continuación se definen las unidades muestrales:

- Agricultores:

Pequeño productor agropecuario agrupado o individual que de alguna forma realizar operaciones relacionados con la producción agropecuaria.

- Artesanos:

Grupos o individuos dedicados a la producción y comercialización de artesanías como una actividad principal.

- Empresarios del sector turismo:

Los empresarios que ofrezcan servicios relacionados con el turismo, específicamente hoteles, restaurantes y hostales.

- Oferentes no comerciales que requieran o subcontraten Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Aquellas instituciones u organizaciones no gubernamentales que brindan servicios a los productores y a empresarios a través de sub-contratos o alianzas con otros proveedores de servicio.

El termino no comercial se refiere a que estos servicios son brindados "sin ánimo de lucro" por estas instituciones pero que estos son comprados a precios de mercado a consultores privados u otro tipo de proveedor.

Debido a que se buscan alternativas que contribuyan a la autosostenibilidad del Centro se consideraron usuarios actuales y potenciales ubicados en los municipios de La Palma y San Ignacio considerando:

## USUARIOS ACTUALES

- Agricultores

Los usuarios actuales están ubicados en esta categoría y de acuerdo a lineamientos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Centro debe mantener la naturaleza de prestar servicios principalmente al sector agrícola específicamente en la producción agropecuaria. A continuación se presentan los totales de acuerdo a los municipios.

**Tabla 6. Agricultores por municipio**

<b>AGRICULTORES</b>	
<b>MUNICIPIO</b>	<b>TOTAL DE AGRICULTORES</b>
La Palma	822
San Ignacio	475
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1297</b>

FUENTE: Elaborada por el equipo investigador con el apoyo del Registro de incorporación de agricultores de la Asociación de Municipios Cayaguanca.

## USUARIOS POTENCIALES

- Artesanos

Se tomaron en cuenta individuos dedicados a la producción y comercialización de artesanías como una actividad principal, con excepción de los productores de manufacturas diversas con tipo de producción artesanal, por ejemplo productores de teja, metalmecánica, carpintería, etc.

**Tabla 7. Artesanos por municipio**

<b>ARTESANOS</b>	
<b>MUNICIPIO</b>	<b>TOTAL</b>
La Palma	116
San Ignacio	13
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>129</b>

FUENTE: Elaborada por el equipo investigador con el apoyo del registro de inventario inicial de la red de servicios conexos de la Asociación de Municipios Cayaguanca.

- Empresarios del sector turismo

Los cuales pueden ser propietarios de hoteles, hostales, y restaurantes.

**Tabla 8. Empresario de turismo por municipio**

<b>EMPRESARIOS DE TURISMO</b>	
<b>MUNICIPIO</b>	<b>TOTAL</b>
La Palma	16
San Ignacio	17
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>33</b>

FUENTE: Elaborada por el equipo investigador con el apoyo del registro de inventario inicial de la red de servicios conexos de la Asociación de Municipios Cayaguanca.

- Oferentes no comerciales que requieran o subcontraten Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Organismos nacionales e internacionales que ejecuten proyectos de desarrollo local, se consideraron estas instituciones ya que a través de ellas se pueden generar valiosas estrategias encaminadas al beneficio de la zona, ya sea desde el enfoque de ser un medio canalizador de fondos o como una institución de la cual se puedan subcontratar los servicios que prestará el Centro. Las instituciones que se consideraron fueron las siguientes:

**Tabla 9. Instituciones y/o organismos que desarrollan proyectos de desarrollo local en la zona.**

<b>INSTITUCIÓN</b>
MAG y sus diversos proyectos
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Catholic Relief Service (CRS)

FUENTE: Elaborada por el equipo investigador.

## b. Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se utilizó el muestreo estratificado el cual consiste en la separación de la población en sub grupos que presentan las mismas características y son denominados estratos.<sup>51</sup>

A continuación se presenta el procedimiento empleado para el cálculo de la muestra:

Se consideró una población finita por lo que la formula a utilizar es:

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

Para cada municipio el número de unidades muestrales son los siguientes:

**Tabla 10. Unidades muestrales por municipio**

TIPO DE USUARIOS	SAN IGNACIO	LA PALMA	TOTAL
Productor agrícola	475	822	1297
Artesano	13	116	129
Empresario turístico	16	17	33
Cabañas y Hostales	11	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>515</b>	<b>956</b>	<b>1471</b>
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1471</b>

Fuente: Elaborada por el grupo investigador.

**Intervalo de confianza=** 95%

**Z=** 1.96

**Error de muestreo=** 0.08

**N=** 1471

**P=** 0.7, se consideró como la probabilidad de éxito de lograr autosostenibilidad

**q=** 0.3, se consideró la probabilidad de fracaso de la autosostenibilidad

<sup>51</sup> Jany, José Nicolás. (2005). "Investigación Integral de Mercados. Decisiones sin incertidumbre", 3° Edición. McGRAW-HILL interamericana de México S.A. de C.V. Pag. 124

Para la asignación de los valores de p y q se efectuó una prueba piloto, considerando la pregunta:

**¿Estaría dispuest@ a invertir en los servicios de desarrollo empresarial?**

La muestra general estuvo dada por:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7) (0.3) (1471)}{(1471-1) (0.08)^2 + (1.96)^2 (0.7) (0.3)}$$

$$n = \frac{1186.71}{10.21}$$

$$n = 116$$

Es importante denotar que para efectos de tomar en cuenta los distintos sectores, se desarrolló el muestreo estratificado por lo que el número de muestras de acuerdo a cada estrato será el siguiente:

El total de unidades muestrales en el Municipio de La Palma es de 956, mientras que en San Ignacio es de 515, el total en ambos Municipios la cifra es de 1471 (956+515). Debido a que la muestra general ha sido de 116 unidades, se debe conocer con exactitud cuantas muestras corresponde a cada sector.

Por lo que se tiene que la muestra por cada municipio se obtuvo así:

MUNICIPIO	% DE LA MUESTRA TOTAL	MUESTRA POR MUNICIPIO
LA PALMA	$956 \div 1471 = 0.65 = 65\%$	<b>76</b> [(956 ÷ 1471) (116)]
SAN IGNACIO	$515 \div 1471 = 0.35 = 35\%$	<b>41</b> [(515 ÷ 1471) (116) ]
<b>TOTALES</b>		<b>116</b>

Implica que de la muestra total el 65% correspondió a La Palma, mientras que a San Ignacio, le correspondió el 35%.

La muestra por sector se determinó así:

MUNICIPIO	MUESTRA POR MUNICIPIO	MUESTRA POR SECTOR		
		AGRICULTORES	ARTESANOS	EMPRESARIOS TURISTICOS
LA PALMA	76	65 $[(822 \div 956)(76)]$	9 $[(116 \div 956)(76)]$	2 $[(18 \div 956)(76)]$
SAN IGNACIO	41	38 $[(475 \div 515)(41)]$	1 $[(13 \div 515)(41)]$	2 $[(17 \div 515)(41)]$
<b>TOTALES</b>	<b>116</b>	<b>102</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

c. Selección de la muestra

Para la selección de cada unidad muestral se realizó de forma aleatoria, ya que cada elemento que conforma los marcos muestrales, tenía la misma probabilidad de ser elegido.

## B. Análisis interpretativo del Mercado I y II

### 1. Análisis del Mercado I.

- El rango de edades que tiene más incidencia es el rango de 40 a 50 años. En este caso la edad es una variable a utilizar para segmentar y generar estrategias específicas a cada mercado. Se observa mayor participación del sexo masculino en el sector agrícola esto debido a la naturaleza de este además se puede identificar un sector potencial (sexo femenino), al que se pueda dirigir estrategias que impulsen la participación en las distintas actividades. (Anexo 3. Datos de clasificación)
- De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que la mayor parte de personas se dedica a la producción de hortalizas, y su nivel de educación es el básico, la mayor parte de ellos recibe ingresos inferiores a \$250 al mes y para el desarrollo de su trabajo no contratan empleados. (Anexo 3. Datos de clasificación)

- De acuerdo a los resultados más de la mitad de personas conocen el Centro, no obstante no tienen conocimiento del trabajo de este; el Centro debe orientar sus esfuerzos para posicionarse en cada uno de los servicios que presta y además en cada uno de los sectores. (Anexo 3. Preg. 1-3)
- El servicio que ha sido más demandado por parte de los tres sectores son las capacitaciones, y el sector de los agricultores también ha recibido en un porcentaje significativo la información de precios en el mercado nacional. Se debe recalcar que ha sido este sector el que más ha demandado los servicios que brinda El Centro. (Anexo 3. Preg. 5)
- La totalidad de los tres sectores manifestaron que obtuvieron beneficios y estos se agrupan en las áreas siguientes: administración de empresas, comercialización, capacitación técnica. Así mismo opinaron que han obtenido mayores ganancias y orientación sobre sus negocios y cómo obtener mayores beneficios. (Anexo 3. Preg. 5-6)
- Los sectores encuestados manifestaron necesitar diferentes servicios que son específicos a su trabajo en particular. El Centro de Agronegocios debe enfocar su atención en la satisfacción de estas necesidades y en la prestación de los servicios solicitados principalmente y potenciar los demás. (Anexo 3. Preg. 9)
- Los sectores agrícolas y artesanos están interesados en recibir los servicios que proporciona el Centro y con un porcentaje menor el sector turismo. Así mismo están dispuestos a invertir en los servicios que de acuerdo a la naturaleza de su trabajo consideran que necesitan, aunque manifestaron que era necesario conocer el precio que tendrán que pagar. (Anexo 3. Preg. 10-11)
- El número de personas que están dispuestas a invertir en los servicios es menor que el de los que están interesados en recibirlos. Esto debido a los fondos limitados, el precio de los servicios, el desconocimiento de los servicios y la falta de interés. (Anexo 3. Preg.13)
- Cada sector está interesado en invertir la cantidad propuesta en aquellos servicios que se relacionan con su trabajo en particular. Este es un factor que El Centro debe considerar ya que se debe aprovechar la disposición a invertir que manifiestan tener. (Anexo 3. Preg. 14)



- La mayoría de personas de los tres sectores no tienen interés en recibir otro servicio ya que consideran que los servicios propuestos engloban la mayoría de necesidades un porcentaje relativamente pequeño opino que si les gustaría recibir otro servicio como el caso de los floricultores. (Anexo 3. Preg. 16)
- Se observa de acuerdo a los resultados que se tiene una alta demanda de servicios agrícolas, administrativos y financieros en los tres sectores por lo que se deben enfocar esfuerzos a desarrollar nuevos productos en estas áreas. (Anexo 3. Preg. 28)
- La principal razón que incentiva a los tres sectores a invertir es observar servicios de calidad, precios bajos y un factor relevante es la cobertura y la accesibilidad de pago. (Anexo 3. Preg. 17)
- El periodo que los sectores consideran idóneo para utilizar los Servicios de Desarrollo Empresarial es mensualmente y las formas de pago que prefieren son al crédito y al contado, las estrategias de precios pueden ser variadas al implementar cualquiera de estas formas de pago. Si es al crédito preferirían pagar mensualmente y un porcentaje pequeño quincenal. (Anexo 3. Preg. 18-20)
- Cada uno de los sectores manifestó que si existiera la oportunidad de adquirir una membresía lo harían. Y los beneficios que les gustaría recibir por la membresía son los descuentos y la información gratuita. El periodo que prefieren que dura la membresía es anual y semestral en algunos casos. (Anexo 3. Preg. 21-23)
- El sector agrícola y artesanal prefiere la televisión para conocer un producto, sin embargo el sector de turismo preferiría observarlo en revistas. (Anexo 3. Preg 25)
- Los tres sectores manifestaron en su mayoría que no han observado publicidad del Centro y los que manifestaron que si lo han observado ha sido en las hojas volantes y de forma personal. (Anexo 3. Preg. 26 y 27)
- El sector agrícola y artesanal prefieren los descuentos al adquirir un bien o un servicio y el sector de turismo prefiere las ofertas. (Anexo 3. Preg. 28)

## 2. Análisis del Mercado II.

- Las instituciones manifestaron en su totalidad que proporcionan fondos para la ejecución de proyectos. Y estas destinan sus fondos en las áreas: económica, social y tecnológica. Además CRS los destina al fortalecimiento de la sociedad civil, organización, construcción de capacidades, derechos humanos. (Anexo 4. Preg 1-2)
- En cuanto a los requisitos que deben cumplir las organizaciones para acceder a los fondos las instituciones manifestaron que no existen requisitos generales, sino dependen de la característica de los fondos mismos y de los proyectos específicos. Además deben de estar legalmente constituidas o trabajar en procesos de organización y constitución. También Catholic Relief Services (CRS) manifestó que deben trabajar en áreas geográficas donde ellos trabajan y en cualquiera de las áreas siguientes: agricultura, salud preventiva, emergencias, medios de vida, sociedad civil, etc. además, las instituciones deben compartir sus principios, visión y misión de ayudar a los más vulnerables y marginados. (Anexo 4. Preg 3)
- De las instituciones entrevistadas únicamente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) contrata otras instituciones para la prestación de servicios. En el caso de CRS proporciona financiamiento a instituciones socias que tienen la capacidad de ejecutar proyectos, ya que CRS no es implementadora directa sino que proporciona los fondos y da asistencia técnica, monitoreo y evaluación a los proyectos y en algunas situaciones especiales, contrata otras entidades. (Anexo 4. Preg 4)
- Los requisitos que deben cumplir las instituciones contratadas para la ejecución de proyectos son, a partir de la naturaleza del proyecto específico a contratarse. Las empresas se contratan a través de unidad ejecutora. Estas deben tener experiencia y experticia en el área programática del proyecto, así como la capacidad técnica y administrativa necesaria, que trabajen o estén dispuestas a trabajar en las zonas geográficas donde se implementará el proyecto, que estén dispuestos a firmar convenios de cooperación o contratos de consultoría. (Anexo 4. Preg 5)
- El tipo de empresa u organización que contratan puede ser ONG's, firmas consultoras y/o entidades especializadas. Dependerá de los servicios requeridos. Instituciones socias: ONG's nacionales,

UCA, Caritas de El Salvador, instituciones de la Iglesia, etc. Para consultorías: empresas consultoras en áreas técnicas específicas o consultores/as individuales. (Anexo 4. Preg 6)

- Los servicios que adquieren principalmente son todo tipo de servicios; ya sean estas adquisiciones de bienes, otros servicios de consultorías tales como: supervisión y estudios específicos. También depende de los requerimientos específicos de cada proyecto. (Anexo 4. Preg 7)
- Los criterios que toman en cuenta para contratar a instituciones para la ejecución de proyectos son: nivel de organización, antecedentes de trabajo con el proyecto.
- Que tengan experiencia y la capacidad técnica y administrativa necesaria, que estén trabajando o estén dispuestas a trabajar en las zonas geográficas donde se implementará el proyecto, que estén dispuestas a firmar convenios de cooperación o contratos de consultoría. Además los criterios se definen específicamente para cada servicio requerido y están contemplados en los plazos de licitación y/o tiempo de realización correspondientes. (Anexo 4. Preg 8)
- Las instituciones manifestaron que desarrollan proyectos en San Ignacio, La Palma, San Fernando, Dulce Nombre de María y Citalá a excepción del MAG que no desarrolla proyectos en Citalá. En general las intervenciones del BID dependen de las demandas presentadas. (Anexo 4. Preg 9)
- Las razones para desarrollar proyectos en estas zonas son: la gran necesidad de reducción de la pobreza en las comunidades de la zona y porque hay pocas entidades de desarrollo trabajando ahí. El Ministerio de Agricultura manifestó que han trabajado en la región principalmente a través de los proyectos PAES (Programa Ambiental de El Salvador, ya finalizado) y actualmente por el alcance del Centro de Agronegocios de San Ignacio. (Anexo 4. Preg 11)
- Las instituciones manifestaron conocer de la existencia y propósito del Centro de Agronegocios San Ignacio, así como los servicios que brinda. (Anexo 4. Preg 13-16)
- Las Instituciones entrevistadas en su totalidad manifiestan que si el Centro de Agronegocios San Ignacio cumple con los requisitos para ser subcontratado para la ejecución de proyectos lo

contratarían. Así mismo Catholic Relief Services (CRS) agregó que sí lo contrataría porque es un centro que bajo el enfoque de cadena de mercados ha logrado su objetivo de ofrecer información sobre tecnologías, mercados y asuntos relacionados a la agricultura. Además, el Centro de Agronegocios responde a la necesidad de desarrollo de empresas agrícolas. (Anexo 4. Preg 17)

- Las instituciones manifestaron que si el Centro de Agronegocios cumple los requisitos para ser contratado el BID estaría dispuesto a contratarlo, pero manifestaron que dependerá del proyecto mismo, CRS-UCA opinó que si lo contrataría, la única institución que no está dispuesta a contratar al Centro es el MAG porque afirmaron que los proyectos dan a las organizaciones la responsabilidad de ejecución para que sean sostenibles. (Anexo 4. Preg 18)
- De las instituciones entrevistadas el MAG y CRS-UCA están dispuestos a realizar un convenio de cooperación con el Centro, aunque en el caso de CRS agregó que lo haría siempre y cuando haya fondos disponibles. El BID no lo contrataría ya que manifestó que dependerá de la fuente de financiamiento. El BID, como institución financiera internacional, en general no hace convenios con terceros, especialmente cuando se trata de préstamos públicos. (Anexo 4. Preg 19)

## C. Análisis de la situación actual del Centro de Agronegocios San Ignacio

### 1. Filosofía empresarial

De acuerdo a la filosofía actual que posee el centro se sugiere que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

#### a. Filosofía empresarial

##### Misión

La misión actual se considera que abarca muchos aspectos importantes que reflejan las principales características por las cuales el centro fue creado, pero es importante que a partir de la transferencia se incluya un componente que muestre la postura del Centro bajo el enfoque social sobre el lucro.

Debido a la naturaleza de los usuarios del Centro la misión debe ser sencilla, entendible y clara.

### Visión

En la visión actual del Centro se considera que hacen falta incluir aspectos como el horizonte de tiempo y espacio sobre el cual desea ser reconocido para lograr posicionamiento, el recurso humano y los servicios de desarrollo empresarial.

### Objetivos

Se considera que los objetivos están bien orientados a los sectores económicos de la zona, aunque debe incluirse la búsqueda de soluciones concretas a los usuarios en los distintos sectores.

Además, debe presentarse a través de los objetivos el enfoque con el que funcionara el Centro (Enfoque Social).

### Valores

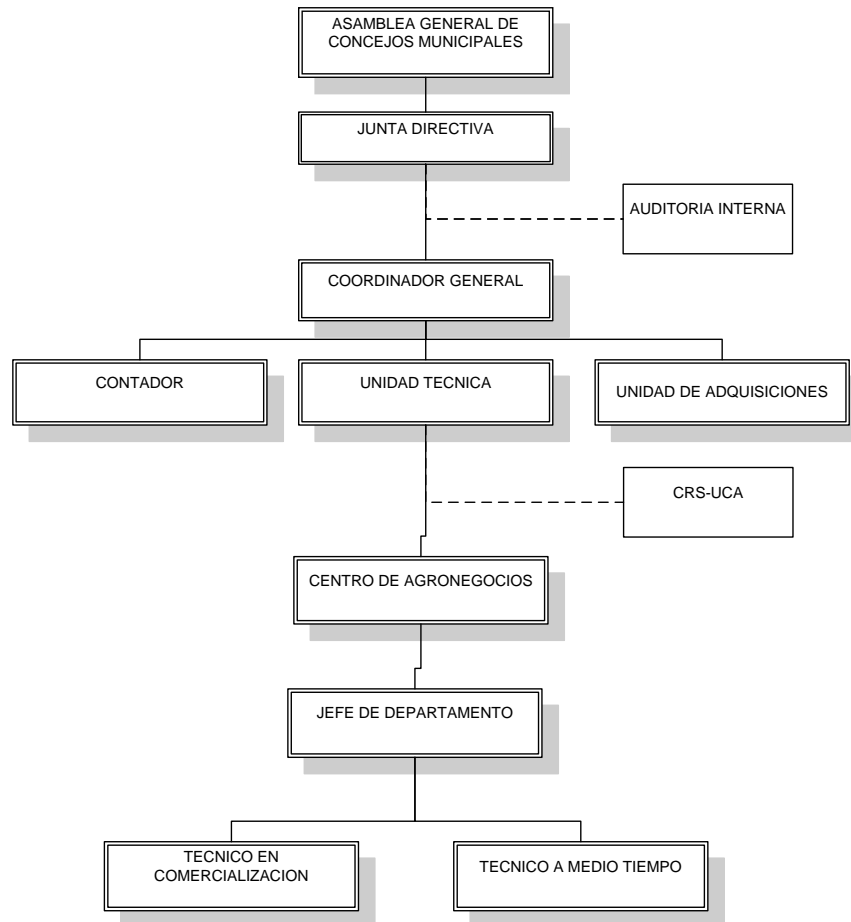
En cuanto a los valores que tiene el Centro se necesita realizar una declaración de valores que se apliquen al contexto del centro, no únicamente definiéndolos.

### ANALISIS FILOSOFIA EMPRESARIAL

En la actualidad el Centro de Agronegocios forma parte integrante de la Asociación Cayaguanca, lo cual implica que depende directamente de su estructura organizativa, presentándose como una Unidad Estratégica de Negocios la cual pretende tener rentabilidad o al menos ganancias en su funcionamiento.

## b. Estructura Organizativa

Figura 7. Organigrama del Centro de Agronegocios



Fuente: Desarrollado por el grupo investigador.

## 2. Situación actual del mercado

### a. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

El Centro de Agronegocios posee servicios de desarrollo empresarial enfocados a diferentes tipos de usuarios con los que pretende impulsar el desarrollo sostenible en los sectores de la zona.

El servicio que ha sido más demandado, por parte de los tres sectores encuestados son las capacitaciones, y el sector de los agricultores también ha recibido en un porcentaje significativo la información de precios en el mercado nacional. (Anexo 3. Preg.5)

Cabe destacar que las características que prefieren los usuarios actuales y potenciales cuando adquieren un servicio son: que posean un distintivo de calidad, un precio accesible y con estrategias de precios de accesibilidad de pago y aumentar la cobertura de estos nuevos servicios. Las formas de pago más preferidas son al crédito y al contado, si fuese al crédito prefieren pagar mensualmente. (Anexo 3. Preg.17-20)

El mejor periodo de cobertura que el mercado cree, en el cual pueden desarrollarse estos servicios es el mensual

#### Servicios potenciales

Existe una baja demanda de nuevos servicios ya que los que se colocan como propuestos cubren la mayoría de necesidades de los sectores encuestados, sin embargo existe un porcentaje que si considera la creación de nuevos servicios y son aquellos que representan a la mayoría como floricultores, ganadero, entre otros, por lo que estos pueden considerarse para la creación de nuevos servicios enfocados en estas áreas. (Anexo 3. Preg.15)

Los tipos de servicios nuevos que son los más demandados por los sectores encuestados son el agrícola, administrativo y financiero. Al desarrollar nuevos servicios se debe considerar aquellas áreas en las que los usuarios estarían dispuestos a recibir otros servicios y los que se creen deben estar enfocados en las áreas administrativas y financiera. (Anexo 3. Preg.16)

#### b. Descripción del mercado

El mercado puede caracterizarse mayormente por las personas con edades entre los 40 y 50 años, con las actividades agrícolas como primarias, el municipio con más actores en las cadenas productivas, es La Palma. El segmento esta compuesto mayormente por hombres con educación básica mayormente incompleta. Asimismo estas personas, no forman parte de ningún tipo de asociación o cooperativa, son individuales. (Anexo 4. Datos de control)

Además poseen niveles de ingresos predominantes menores de \$250, no tienen empleados.

De las personas que conocen el Centro:

- El sector de agricultores ha sido el que más ha demandado los servicios que brinda, seguido del sector de artesanos, y éstos califican el trabajo del Centro como excelente y bueno. (Anexo 3. Preg.1 y 8)
- La totalidad de los tres sectores manifestaron que obtuvieron beneficios y estos se agrupan en las áreas siguientes: administración de empresas, comercialización, capacitación técnica. Así mismo opinaron que han obtenido mayores ganancias y orientación sobre sus negocios y como obtener mayores beneficios. (Anexo 3. Preg. 6 y 7)

c. Servicios con mayor demanda de acuerdo a las necesidades y disposición de invertir

Los sectores encuestados manifestaron necesitar diferentes servicios que son específicos a su trabajo en particular.

Es importante destacar que el número de personas que están dispuestas a invertir en los servicios es de un 75.21% lo cual representa un porcentaje menor del 89.74% de los que están interesados en recibirlos de el mercado total. Esto debido a los fondos limitados con los que cuentan, el precio de los servicios, el desconocimiento de los servicios y la falta de interés. (Anexo 3. Preg.10, 11 y 13)

El sector de agricultores está dispuesto a invertir en los servicios siguientes: la información de precios, las mesas de agronegocios y las capacitaciones administrativas. El sector de los artesanos seleccionó: clases de inglés, Internet, información de precios de los productos que elaboran y la materia prima que utilizan para elaborarlos, entre otros. El sector de hoteles la asesoría de calidad y clases de inglés. (Anexo 3. Preg.14)

La opción de generar una membresía con el Centro sería una idea aceptada que los sectores estarían dispuestos a adquirir, la cual puede variar en duración de 6 meses a un año con cuotas reducidas y con prestaciones como descuentos y ofertas en este contrato. (Anexo 3. Preg. 21 y 22)



Las formas de promoción que los sectores prefieren son: el descuento y la oferta para vender o publicitar los Servicios de Desarrollo Empresarial. (Anexo 3. Preg.28)

El Centro de Agronegocios debe enfocar su atención en la satisfacción de estas necesidades y en la prestación de los servicios solicitados principalmente y potenciar los demás.

### 3. Análisis del entorno

#### a. Entorno económico.

La ratificación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es un factor que ha venido a impulsar la economía salvadoreña aunque no de manera significativa, esto debido a que son mayores las importaciones que las exportaciones<sup>52</sup>, siendo El Salvador un país consumista y que prefiere por diversas razones consumir productos extranjeros a los nacionales; este es un factor que se refleja en los índices de exportaciones e importaciones.

En la actualidad los precios del petróleo tienden a la alza y se prevé que seguirán subiendo<sup>53</sup>, esto afecta de manera significativa la economía de los salvadoreños ya que estos altos precios se reflejan de manera directa en cada uno de los productos de la canasta básica, específicamente la canasta básica rural ha reportado un aumento muy fuerte en el segundo trimestre<sup>54</sup>. Los medicamentos, la vivienda, transporte, etc. Esto se traduce en una mayor inflación de precios y contribuye a elevar los índices de pobreza debido a que el salario mínimo legal continúa con leves aumentos en largos periodos de tiempo que no son significativos para el costo de vida que se enfrenta hoy en día.

Para el caso del departamento de Chalatenango ubicado en la zona norte del país se definieron las áreas estratégicas de producción y se ubicó a este departamento como altamente productivo, pero también coinciden con zonas que presentan indicadores económicos educacionales y productivos que realzan la problemática del productor, que limita su rentabilidad y competitividad.

---

<sup>52</sup> Indicadores económicos 2000-2004, Banco Central de Reserva

<sup>53</sup> La Prensa Grafica, lunes 23 de julio de 2007, sección economía, Pág. 37.

<sup>54</sup> Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES). "Resumen de resultados de la Encuesta Dinámica Empresarial. Segundo trimestre 2007".

Algunos indicadores de importancia delimitan el estado de desarrollo del departamento de Chalatenango, son los siguientes<sup>55</sup>:

1. Ingreso per cápita mensual \$57.60
2. Tasa de desocupación 8%
3. Tasa de desempleo 8.9%
4. Hogares en situación de pobreza extrema 30.9%
5. Hogares en situación de pobreza moderada 28.9%
6. Ingresos promedio mensuales en la actividad agrícola \$92.

El Centro de Agronegocios de San Ignacio se encuentra ubicado en una de las áreas estratégicas que el CENTA definió para trabajar como áreas prioritarias en el año 2000, sin embargo, 8 de los 11 municipios que le corresponden, están considerados dentro de los de pobreza extrema y moderada que reciben beneficios del Programa de Red Solidaria. A excepción de los municipios de Citalá, San Ignacio y La Palma el resto están considerados dentro de los municipios más pobres del país, lo cual denota una debilidad al momento de querer apoyar actividades productivas encaminadas a fortalecer capacidades agro empresariales, pues en muchos de estos casos las familias se dedican a producir únicamente cultivos (granos básicos principalmente) que les aseguran su dieta alimenticia diaria.

b. Marco político y social.

En el año 2000 las Naciones Unidas crearon un convenio en el que se establecieron los Objetivos del Milenio (ODM), con los que se pretenden reducir los siguientes problemas sociales: la pobreza, el hambre, las enfermedades, la discriminación de la mujer, el analfabetismo.

Para alcanzar estos objetivos se han empleado estrategias que permitan su consecución a largo plazo de los ODM. Entre ellas se puede considerar la puesta en marcha del Programa de Red Solidaria, un

---

<sup>55</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2001). "Estudio de Línea Base"

programa que ha surgido para beneficiar a los sectores más desprotegidos de la zona. Otro punto importante es la construcción de la carretera Longitudinal del Norte, que contribuirá a impulsar el desarrollo en la zona de forma permitiendo la obtención de beneficios sociales, a través de la interconexión de forma rápida de la zona norte del país. Lo que se traducirá en beneficios para a los distintos sectores de la zona de influencia del Centro de Agronegocios.

Con respecto a la seguridad ciudadana, el área de acción del Centro de Agronegocios San Ignacio se considera municipios tranquilos, y no se ven afectados seriamente por fenómenos sociales negativos tales como pandillas, delincuencia, entre otros. Lo que contribuye al desarrollo de los distintos sectores: agro productivos, artesanal, turismo, otros Es importante mencionar la existencia de puestos policiales en los municipios de San Ignacio y La Palma.

El gobierno y otras organizaciones sin fines de lucro con acción en la zona, realizan proyectos enfocados a mejorar también las capacidades en las distintas cadenas agroproductivas. Entre ellos el Proyecto de Desarrollo Agroecoturísticos que tiene cobertura en la zona alta del Departamento de Chalatenango, para su ejecución se percibe en tres componentes:

- Fortalecimiento Organizacional.
- Desarrollo de la producción y comercialización.
- Desarrollo de agro-ecoturismo.

En cuanto el fenómeno de las remesas familiares en El Salvador, según los indicadores económicos del Banco Central de Reserva se ha observado una tendencia al alza como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Crecimiento de remesas familiares**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
REMESAS FAMILIARES(En Millones de\$)	1,911.0	1,935.2	2,105.3
REMESAS FAMILIARES (En %)	13.8	13.5	14.0

Según el Estudio de Línea Base, elaborado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería el porcentaje de los hogares que reciben remesas familiares en los municipios de acción del Centro de Agronegocios, son los siguientes:

**Tabla 12. Remesas por municipio**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>% DE HOGARES QUE RECIBEN REMESAS</b>
Citalá	36.87%
La Palma	36.82%
San Fernando	26.07%
San Ignacio	24.79%

**EDUCACIÓN**

Los sistemas educativos han tenido limitaciones de cobertura en todos los municipios, por la falta de infraestructura adecuada y de recursos, para poder invertir en los servicios y las condiciones de los centros. Los niveles que cubren en esta zona son el de parvulario, niveles básicos y medio.

El analfabetismo es otro de los problemas presentes en los municipios. De acuerdo a la investigación el nivel de analfabetismo es muy alto, y debido a ello la mayor parte de personas se dedican a las actividades agrícolas.

## c. Entorno tecnológico.

El área norte del país desde la guerra ha sido descuidada, sin embargo actualmente el país ha sido beneficiado con fondos de la Corporación del Reto del Milenio (MCC, en ingles), los cuales son otorgados a países con renta media baja, un total de \$461, 000,000.00 millones de dólares los cuales se han canalizado para su implementación en el Programa de País presentado a la MCC se diseñó a través de un proceso consultivo nacional, que incluyó la participación de ONG's, miembros de las comunidades de salvadoreños en el exterior, expertos en diversos temas, empresarios de actividades productivas, especialistas, agentes de desarrollo, alcaldes y ciudadanos de los municipios de la Zona Norte y la ciudadanía en general.

Estos fondos se convierten en un factor relevante al considerar el Centro de Agronegocios ya que dado este programa el centro podría verse beneficiado por algún proyecto que incluya este Programa País.

El ambiente tecnológico que rodea al Centro de Agronegocios, existen instituciones como el CENTA la cual es una institución que pretende identificar nuevas tecnologías aplicables que puedan emplearse en la zona y muchas otras que se han contactado para el desarrollo de proyectos a través de instituciones

internacionales y nacionales que emplean nuevas tecnologías e innovaciones en técnicas de agricultura y en el aprovechamiento de las cadenas agroproductivas.

### **Vías de Acceso:**

En algunas zonas se carece de vías de acceso asfaltadas, sin embargo, las que utilizan son de tierra, las cuales tienen mantenimiento permanente lo que facilita su acceso en cualquier época del año. El servicio de transporte con que cuentan estos municipios son autobuses del servicio interdepartamental y departamental, los cuales en algunos municipios solo hacen 1 ó 2 viajes diarios lo cual dificulta en alguna medida la movilización.

### **Servicio de telefonía, Internet, etc.**

El departamento ofrece la facilidad para realizar las interconexiones de la comunicación y obtención de información por vía Internet, paginas Web y otras formas. A nivel de municipios predomina el uso de teléfonos fijos en las zonas urbanas y celulares para las zonas rurales.

### **Comunicación**

En los diferentes municipios no existen radios locales y la recepción de señal de emisoras del país es muy débil, por lo que muchos optan por escuchar programas de radios de Honduras o radio Chalatenango que transmite desde la cabecera departamental. Situación similar viven con la señal de televisión pues es difícil acceder a los canales nacionales y debido a que en la mayor parte de municipios no hay servicio de cable, deben de ver las transmisiones de televisoras hondureñas.

De igual forma existen limitantes para enterarse de las noticias por medios escritos, pues en los municipios mas alejados los periódicos llegan en ocasiones con el primer transporte público que llega de San Salvador a Chalatenango, pues no hay vendedores locales que distribuyan periódicos.

#### d. Entorno ecológico

Las características ecológicas y ambientales que se identifican en el departamento de Chalatenango son las adecuadas para que el Centro de Agronegocios pueda desarrollar 6 cadenas agroproductivas entendiendo por estas como al conjunto de actores articulados de manera formal e informal que intervienen en todo proceso de producción y comercialización de un servicio o bien, las cuales son:

- Cadena de Hortalizas
- Cadena de Lácteos

- Cadena de miel de Abeja sin aguijón (*Melipona Beecheii*)
- Cadena de palilleros
- Cadena de artesanías
- Cadena de turismo

#### 4. **Análisis del sector**

##### a. Competidores potenciales

En la zona de influencia del Centro existen diversas instituciones que podrían considerarse como competencia sin embargo para que sean considerados competidores deben existir iguales condiciones, no obstante se identificó aquellas instituciones que prestan servicios de desarrollo empresarial a la población, entre las que se pueden mencionar: El Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus distintos programas tales como el PREMODER Y PRODER, TECHNOSERVE, CEGESCO, IICA, CENTA.

#### 5. **Análisis FODA**

El análisis FODA es un instrumento administrativo el cual permite a los gerentes desarrollar 4 tipos de estrategias:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas
- Estrategias de Debilidades y Amenazas

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, en la entrevista que se dirigió a los integrantes de Junta Directiva del Centro de Agronegocios, y el ambiente circundante, se identificó lo siguiente:

## a. Estrategias ofensivas

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alianza con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</li> <li>2. El equipo informático con el que cuenta el centro.*</li> <li>3. Apertura a todas las personas.</li> <li>4. Capacidad técnica administrativa.*</li> <li>5. Servicios ofrecidos de acuerdo a las necesidades básicas de la zona.</li> <li>6. El grado en que las personas conocen el Centro de Agronegocios.</li> <li>7. La calificación otorgada al papel del centro.*</li> <li>8. La Asociación de municipios Cayaguana como institución administradora.</li> <li>9. Asistencia del consorcio CRS-UCA.</li> <li>10. Los beneficios que perciben los usuarios actuales, según lo manifestado.*</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio mercado por las necesidades de las comunidades.</li> <li>2. Promoción y desarrollo de productores, artesanos y empresarios turísticos.</li> <li>3. Vinculación del Centro con ferias para promover a productores.</li> <li>4. Cooperación extranjera.</li> <li>5. Búsqueda de financiamiento de organizaciones internacionales*</li> <li>6. El traspaso del Centro hacia la Asociación Cayaguana</li> <li>7. El sector femenino en las cadenas agroproductivas.</li> <li>8. Creatividad en la publicidad*</li> <li>9. Aprovechar los recursos agroecoturístico de la zona.*</li> <li>10. La ubicación del Centro es estratégica ya que se encuentra en las zonas altamente productivas de El Salvador.</li> <li>11. Impulso del gobierno central a diversos programas/ proyectos que propician el desarrollo de la zona.*</li> <li>12. Diversas áreas de interés en la zona</li> <li>11. Las personas tienen interés en recibir los SDE's *</li> <li>12. Los joven de la zona</li> <li>13. Niveles de ingresos de empresarios del sector turismo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener y promover relaciones con institucionales nacionales e internacionales que desarrollen proyectos de desarrollo.</li> <li>2. Fortalecimiento de la imagen el Centro de Agronegocios.</li> <li>3. Desarrollo de un sistema de información que permita informar de las tendencias del mercado, necesidades de producción, registros del comportamiento de la demanda en el mercado con el asesoramiento del MAG</li> <li>4. Mejorar de forma constante las capacidades técnicas administrativa que permita el aseguramiento contribuirá a la búsqueda de financiamiento de organismos internacionales. (F4 – O5)</li> <li>5. Ofrecer SDE's a las Alcaldías que fomenten la utilización de los recursos agroecoturístico de la zona aprovechando los contactos de la Asociación(O8, F8)</li> </ol>

## b. Estrategias defensivas

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alianza con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</li> <li>2. El equipo informático con el que cuenta el centro.</li> <li>3. Apertura a todas las personas.</li> <li>4. Capacidad técnica administrativa.</li> <li>5. Servicios ofrecidos de acuerdo a las necesidades básicas de la zona.</li> <li>6. El grado en que las personas conocen el Centro de Agronegocios.</li> <li>7. La calificación otorgada al papel del centro.</li> <li>8. La Asociación de municipios Cayaguanca como institución administradora.</li> <li>9. Asistencia del consorcio CRS-UCA.</li> <li>10. Los beneficios que perciben los usuarios actuales, según lo manifestado.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia</li> <li>2. Fondos condicionados por el MAG.</li> <li>3. Cambio de personal técnico durante el traspaso.</li> <li>4. Influencia partidaria.</li> <li>5. Precios del petróleo tienden a la alza.</li> <li>6. Importaciones mayores que exportaciones.</li> <li>7. Dificultad con los Medios de Comunicación Social (no existen radios locales, dificultad de acceso de medios escritos)</li> <li>8. La mayoría no forma parte de asociaciones u organizaciones colectivas.</li> <li>9. Indicadores económicos educacionales y productivos que realzan la problemática del productor, que limita su rentabilidad y competitividad.</li> <li>10. La inflación de precios</li> <li>11. La pobreza extrema y moderada.</li> <li>12. El analfabetismo, al no percibir la formación técnica como algo indispensable.</li> <li>13. La emigración</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgación de productos locales a través de la creación de medios propios del Centro.</li> <li>2. Gestionar desde el Centro la mejora de las condiciones de vida de las personas. (F4, F8-A12)</li> </ol>



## c. Estrategias Adaptativas.

	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No logran la participación de todos.</li> <li>2. Poca promoción y divulgación de lo que hace.</li> <li>3. Recursos actuales condicionados.</li> <li>4. No contar con un local propio.</li> <li>5. No hay presupuesto a largo plazo.</li> <li>6. Poca coordinación de los integrantes de la junta.</li> <li>7. Poca capacidad de satisfacer a todos los usuarios</li> <li>8. Ampliación de los servicios que ofrece</li> <li>9. No contar con consultores fijos</li> <li>10. La inexperiencia inherente a la puesta en marcha del proyecto.</li> <li>11. Fondos insuficientes para lograr independencia financiera.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio mercado por las necesidades de las comunidades.</li> <li>2. Promoción y desarrollo de productores agrícolas, artesanos y empresarios turísticos.</li> <li>3. Vinculación del Centro con ferias para promover a productores.</li> <li>4. Cooperación extranjera.</li> <li>5. Búsqueda de financiamiento de organizaciones internacionales*</li> <li>6. El traspaso del Centro hacia la Asociación Cayaguana</li> <li>7. El sector femenino en las cadenas agroproductivas.</li> <li>8. Creatividad en la publicidad*</li> <li>9. Aprovechar los recursos agroecoturístico de la zona.*</li> <li>10. La ubicación del Centro es estratégica ya que se encuentra en las zonas altamente productivas de El Salvador.</li> <li>11. Impulso del gobierno central a diversos programas/proyectos que propician el desarrollo de la zona.*</li> <li>12. Diversas áreas de interés en la zona</li> <li>14. Las personas tienen interés en recibir los SDE's *</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O REORIENTACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un programa promocional que se lleve a cabo para el Centro de Agronegocios</li> <li>2. Búsqueda permanente de instituciones u organizaciones que apoyen y financien proyectos que lleve a cabo el Centro.</li> <li>3. Crear un programa que apoyen el servicio al cliente que permita incrementar los niveles de satisfacción de usuarios</li> </ol>

## d. Estrategias de supervivencia

	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No logran la participación de todos.</li> <li>2. Poca promoción y divulgación de lo que hace.</li> <li>3. Recursos actuales condicionados.</li> <li>4. No contar con un local propio.</li> <li>5. No hay presupuesto a largo plazo.</li> <li>6. Poca coordinación de los integrantes de la junta.</li> <li>7. Poca capacidad de satisfacer todos los usuarios</li> <li>8. Ampliación de los servicios que ofrece</li> <li>9. No contar con consultores fijos</li> <li>10. La inexperiencia inherente a la puesta en marcha del proyecto.</li> <li>11. Fondos insuficientes para lograr independencia financiera.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia</li> <li>2. Fondos condicionados por el MAG.</li> <li>3. Cambio de personal técnico durante el traspaso.</li> <li>4. Influencia partidaria.</li> <li>5. Precios del petróleo tienden a la alza.</li> <li>6. Índices de importaciones</li> <li>7. Dificultad con los Medios de Comunicación Social (no existen radios locales, dificultad de acceso de medios escritos)</li> <li>8. La mayoría no forma parte de asociaciones u organizaciones colectivas.</li> <li>9. Indicadores económicos educacionales y productivos que realzan la problemática del productor, que limita su rentabilidad y competitividad.</li> <li>10. La inflación de precios.</li> <li>11. La pobreza extrema y moderada.</li> <li>12. El analfabetismo, al no percibir la formación técnica como algo indispensable.</li> <li>13. La emigración</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la promoción y divulgación de las actividades del centro para disminuir la competencia. (D2,A1)</li> <li>2. Realizar estudios periódicos que identifiquen cuáles son las expectativas Y capacidades de los usuarios a fin de mantener niveles de precios estables (D7, A10).</li> <li>3. Creación de programas empresariales que fomenten las capacidades de comercialización</li> </ol>

## **D. Conclusiones.**

- Los 3 sectores en los cuales se les efectuó el estudio manifiestan estar interesados en recibir los servicios del Centro de Agronegocios, aunque no todos están dispuestos a invertir.
- Existen instituciones que manifiestan estar interesadas en realizar convenios de cooperación o subcontratar los servicios que proporciona el Centro de Agronegocios.
- La zona de alcance del Centro de Agronegocios cuenta con los recursos naturales, humanos, turísticos, agrícolas entre otros, que permiten el desarrollo del departamento de Chalatenango.
- Según la investigación el mercado esta conformado en su mayoría por hombres en el sector agrícola y en el de artesanos y empresarios de turismo por mujeres en su mayoría.
- A través de un análisis financiero se puede comprobar la autosostenibilidad del Centro de Agronegocios San Ignacio.
- El Centro de Agronegocios San Ignacio, brinda una pequeña gama de servicios de desarrollo empresarial y están dirigidos principalmente al sector agrícola.
- El Centro de Agronegocios no esta posicionado en la zona de influencia, esto debido a que no se ha realizado publicidad de este.

## **E. Recomendaciones**

- El Centro de Agronegocios debe generar estrategias que permitan aprovechar la disposición a invertir en los servicios que las personas tienen.
- El Centro debe aprovechar el apoyo de otras instituciones y gestionar su cooperación.
- El Centro debe orientar esfuerzos para el aprovechamiento y desarrollo de los recursos con los que cuenta.
- Ampliar la oferta de servicios de desarrollo empresarial de acuerdo a las necesidades de otros sectores, a fin de lograr el desarrollo sostenible del Centro.
- Generar una simulación financiera de la situación actual y situación propuesta a fin de determinar la sostenibilidad.
- Elaborar un plan de promoción que permita al Centro de Agronegocios posicionarse en calidad y servicios efectivos.

### **CAPITULO III.**

## **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA EL AUTOSTENIMIENTO DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS SAN IGNACIO, CHALATENANGO.**

### **A. Introducción**

En el ámbito de los mercados cambiantes, es necesaria la definición de una filosofía empresarial en la que se establezca de manera clara cual es el propósito del funcionamiento, metas o visión, y los objetivos por los cuales funciona la organización a fin de conocer quienes somos para prever el futuro. Luego de la definición de la filosofía se necesita que cada unidad estratégica se alinee con esta filosofía.

Para lograr buena dirección en los negocios y por lo tanto su éxito, se necesita un plan de acción, en el que se detallen cuales son los objetivos de una gestión específica, aquellas estrategias indispensables para lograr la consecución de los objetivos, la puesta en practica de estas estrategias.

Específicamente en el área de mercado se necesita el establecimiento de estrategias que permitan lograr los objetivos organizacionales.

En esta etapa se presenta una propuesta de la filosofía empresarial, las estrategias de posicionamiento, el mercado meta, la estrategia que permitirá la autosostenibilidad, las estrategias de acuerdo a las cuatro P's, el plan para la puesta en marcha de las estrategias y adicionalmente un catalogo de servicios propuestos.

## **B. Objetivos de la propuesta**

### **1. General**

- Diseñar un Plan Estratégico de Mercado que contribuya a lograr la autosostenibilidad del Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango.

### **2. Específicos**

- Presentar la mezcla estratégica de mercadeo para el Centro de Agronegocios San Ignacio.
- Desarrollar evaluación económica que demuestre la autosostenibilidad del Centro.
- Proponer estrategias que contribuyan al posicionamiento del Centro en su zona de influencia.
- Proporcionar una guía que contribuya a la implementación, evaluación y control del plan estratégico de mercadeo para los servicios que proporciona el Centro.

## **C. Propuesta de la filosofía empresarial.**

El Centro de Agronegocios San Ignacio es una organización sin fines de lucro que busca mejorar las condiciones de vida de la población agropecuaria a través de la prestación de servicios que apoyan y permitan la comercialización de los productos en los mercados nacionales y regionales. Por tal razón se elabora y propone la siguiente filosofía empresarial.

### **1. Declaración de la misión propuesta**

“Somos una institución que brinda servicios de desarrollo empresarial de calidad para satisfacer las exigencias y necesidades de los sectores: agropecuario, artesanal y turísticos creando nuevos mercados para incrementar las oportunidades de comercialización en los municipios de: Citalá, Dulce Nombre de María, La Palma, San Fernando, San Ignacio.”

## 2. Declaración de la visión propuesta

“Ser la institución líder en la prestación de servicios de desarrollo empresarial de calidad que permitan la creación de nuevos mercados para la comercialización y satisfacción de las exigencias y necesidades de los sectores: agropecuario, artesanal y turístico a nivel del departamento de Chalatenango”

### D. Estrategia de posicionamiento.

El Centro debe aplicar una serie de estrategias de posicionamiento basada en los conceptos de calidad, precios bajos y ampliación de cobertura en los cinco municipios de influencia del Centro, todo bajo un enfoque de desarrollo agroecoturístico, que permita la fácil identificación de este por parte de los usuarios, a través de una combinación de colores, logotipo, lema o eslogan, uniformes y acondicionamiento de las instalaciones a fin de alcanzar los mercados meta y potenciales.

Iniciar una campaña de “Promoción de Marca” del Centro de Agronegocios en los diferentes eventos en los cuales este relacionado el centro, presentando el Logo, slogan, cuña radial y publicidad del centro concentrándola en los conceptos de calidad, precios bajos y amplia cobertura.

La estrategia de posicionamiento debe ser congruente con la mezcla de mercadotecnia.

Por lo que se propone el siguiente slogan y logotipo

**Figura 8. Logo del Centro de Agronegocios**



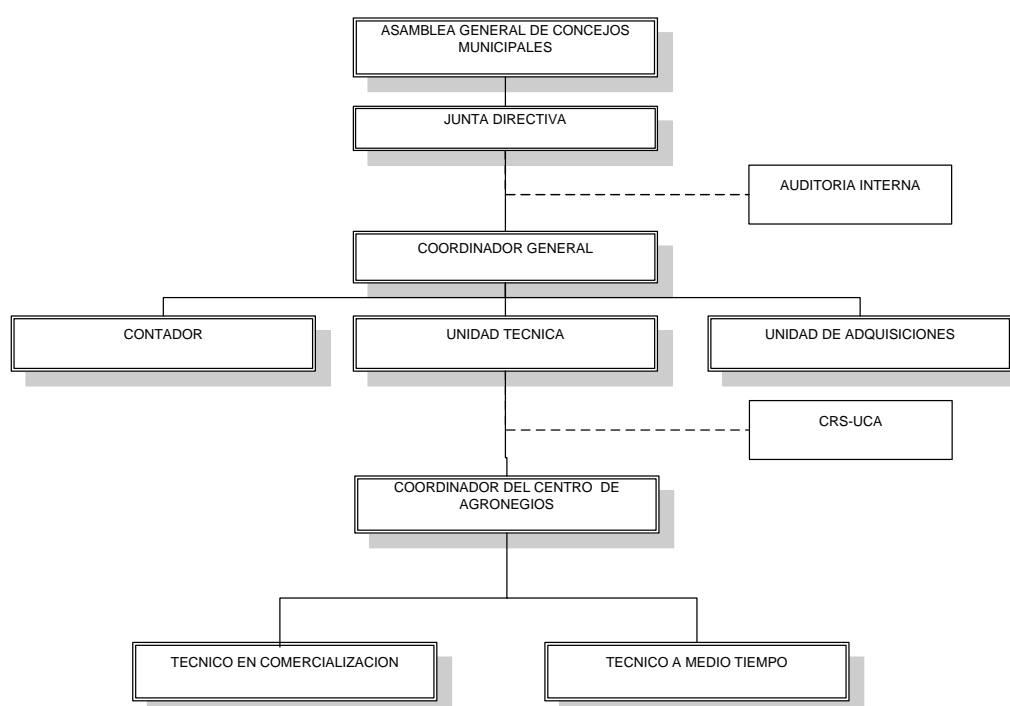
**“PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA EL PROGRESO”**

El logo contiene dentro del círculo ovalado un sol que refleja el calor humano característico de los salvadoreños y la franja café representan las montañas de la zona alta de Chalatenango, además de las muchas riquezas naturales, de gran colorido, calidez humana y de gran amor por el arte.

## E. Organización

El proceso de transferencia a la Asociación de Municipios Cayaguanca permitió la generación del siguiente organigrama.

Figura 9. Organigrama del Centro de Agronegocios San Ignacio.



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

## F. Funciones principales

### Coordinador general

Planificar, organizar, dirigir y supervisar toda la gestión administrativa de la Asociación, con el fin de tomar decisiones encaminadas al logro de la misión.

### Contador

Administrar los recursos financieros de la institución, manejo de libros contables, control y actualización de todas las transacciones del Centro.



**Coordinador del Centro de Agronegocios**

Planificar, organizar, dirigir y supervisar toda la gestión administrativa del Centro, con el fin de tomar decisiones encaminadas al logro de la misión y alcance de los objetivos

**Técnico en comercialización**

Gestionar contratos con organizaciones y buscar la apertura a nuevos mercados con el fin de promocionar y publicitar los servicios del Centro de Agronegocios.

**Técnico a medio tiempo.**

Apoyar las funciones del técnico en comercialización y otras actividades requeridas.

**G. Mercado meta.**

El mercado al cual se dirige el presente Plan Estratégico de Mercado es el sector agropecuario y sus diferentes ramas como agroindustrial de los municipios de San Ignacio y La Palma, Chalatenango.

Adicionalmente se podría enfocar a los oferentes no comerciales que requieran o subcontraten SDE, considerándose como un mercado alternativo, que son aquellas instituciones u organizaciones no gubernamentales que brindan servicios a los productores y a empresarios a través de sub-contratos o alianzas con otros proveedores de servicio que desarrollen proyectos en la zona de influencia del Centro de Agronegocios.

**CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO.**

- Hombres con edades mayores, de 40 en adelante, con niveles de educación bajos, y un pequeño porcentaje compuesto de mujeres de edades de 40 en adelante, con el mismo nivel de educación, estos se dedican al cultivo de hortalizas, café, maíz, frijol, miel, leche, flores; también a la comercialización y elaboración de productos artesanales y pequeños empresarios turísticos como hostales, hoteles, restaurantes etc.<sup>56</sup>
- La frecuencia de uso de los servicios de desarrollo empresarial es mensual, debido a la necesidad del mercado y la naturaleza de los servicios.
- Los precios promedio que el mercado esta dispuesto a pagar por la gama de servicios, se muestra en el anexo 1, costeados de acuerdo a precios de mercado.

---

<sup>56</sup> Diseño de un Plan Estratégico de Mercado para el autosostenimiento del Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango, Castillo Martinez, Sandra Guadalupe y otros, Cap. II pág. 15

- El mayor número de demandantes de los servicios de las distintas cadenas agroproductivas pertenece a La Palma<sup>57</sup>.
- La producción predominante es la de hortalizas y cultivos tradicionales como maíz y frijoles.
- Tienen ingresos menores o iguales a \$250 al mes.
- Para el desarrollo de sus actividades no contratan a otras personas, lo cual indica que son microempresas familiares que pueden considerarse principalmente para subsistir ya que se dedican a cultivos tradicionales como: frijol y maíz

## H. Estrategia para la autosostenibilidad

### 1. Simulación financiera

En esta simulación se considera los costos e ingresos del Centro de Agronegocios como unidad independiente de la Asociación, y se han incluido una proporción de algunos costos fijos atribuidos a la Asociación Cayaguana

A continuación se presenta la determinación de precios que se basó en un promedio de los precios obtenidos en la investigación de campo, los precios de otra institución similar y finalmente un promedio entre uno y el otro.

**Tabla 13. Precios promedio de los servicios.**

PROMEDIO DE PRECIOS <sup>58</sup>			
NOMBRE DE SERVICIO	PRECIO DE MERCADO (investigación)	PRECIO DE OTRA INSTITUCIÓN <sup>59</sup>	PROMEDIO DE PRECIOS
Conectividad a internet	\$0.25	\$0.50	\$0.38
Información de precios	\$1.00	\$2.00	\$1.50
Capacitaciones administrativas	\$3.02	\$4.00	\$3.51
Capacitaciones técnicas	\$1.62	\$4.00	\$2.81

<sup>57</sup> Idem

<sup>58</sup> La descripción de los servicios se presenta en la propuesta de catalogo, en el anexo 3

<sup>59</sup> Tomado del estudio del Centro de Agronegocios San Vicente por Techoserve

Plan de negocios	\$5.25	\$6.25	\$5.75
Teleconferencias	\$3.68	\$7.5	\$5.59
Inglés	\$1.57	\$2.5	\$2.04
Computación	\$2.65	\$3.00	\$2.83
Viñetas	\$3.50	\$8.00	\$5.75
Asesoría en trámites de exportación	\$2.08	\$5.00	\$3.54
Diseño de interiores	\$5.00	\$15.00	\$10.00
Estudios de factibilidad	\$4.06	\$7.00	\$5.53
Calidad	\$3.17	\$6.00	\$4.58
Perfiles de financiamiento	\$3.32	\$6.50	\$4.93
Estudios de mercado	\$4.00	\$10.00	\$7.00
Asesoría Legal	\$3.33	\$7.00	\$5.00

**Fuente:** Elaborado por el grupo investigador.

## a. Proyecciones de venta año 2008

De acuerdo a los precios presentados y una demanda proyectada, se presenta a continuación los ingresos previstos para los próximos 3 años.

**Tabla 14. Demanda proyectada anual**

DEMANDA PROYECTADA ANUAL							
DEMANDA DE SERVICIOS MENSUAL	PRECIO (MENSUAL O DE REALIZAR UNA)	2008		2009		2010	
		CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
Conectividad a Internet	\$ 182.40	18	\$ 3,283.20	22	\$ 3,939.84	26	\$ 4,727.81
Capacitación Administrativa	\$ 631.80	18	\$ 11,372.40	22	\$ 13,646.88	26	\$ 16,376.26
Capacitación Técnica	\$ 505.80	18	\$ 9,104.40	22	\$ 10,925.28	26	\$ 13,110.34
Plan de Negocios	\$ 690.00	9	\$ 6,210.00	11	\$ 7,452.00	13	\$ 8,942.40
Teleconferencia	\$ 16.77	10	\$ 167.60	12	\$ 201.24	14	\$ 241.49
Inglés	\$ 314.16	12	\$ 3,769.92	14	\$ 4,523.90	17	\$ 5,428.68
Computación	\$ 435.82	12	\$ 5,229.84	14	\$ 6,275.81	17	\$ 7,530.97
Diseño de viñetas	\$ 28.75	24	\$ 690.00	29	\$ 828.00	35	\$ 993.60
Tramites de exportación	\$ 17.70	24	\$ 424.80	29	\$ 509.76	35	\$ 611.71
Diseño de Interiores	\$ 320.00	10	\$ 3,200.00	12	\$ 3,840.00	14	\$ 4,608.00
Estudios de factibilidad	\$ 82.95	12	\$ 995.40	14	\$ 1,194.48	17	\$ 1,433.38
Servicios de calidad	\$ 329.76	20	\$ 6,595.20	24	\$ 7,914.24	29	\$ 9,497.09
Perfiles de financiamiento	\$ 216.92	15	\$ 3,253.80	18	\$ 3,904.56	22	\$ 4,685.47
Estudios de mercado	\$ 308.00	20	\$ 6,160.00	24	\$ 7,392.00	29	\$ 8,870.40
Asesorías legales	\$ 220.00	12	\$ 2,640.00	14	\$ 3,168.00	17	\$ 3,801.60
Revista de precios	\$ 1.50	250	\$ 375.00	300	\$ 450.00	360	\$ 540.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,302.33</b>	<b>484</b>	<b>\$ 63,471.66</b>	<b>581</b>	<b>\$ 76,165.99</b>	<b>697</b>	<b>\$ 91,399.19</b>

Fuente: Elaborado por el grupo investigador

Se ha determinado la demanda en base a una estimación de utilización del servicio de forma mensual la cual se detalla a continuación:

- CONECTIVIDAD A INTERNET

De internet se consideran 4 máquinas las cuales se espera que trabajen 4 horas diarias los 30 días del mes.

- CAPACITACION ADMINISTRATIVA

Se consideran 18 capacitaciones administrativas en el año las cuales duren 12 horas de trabajo repartidas en 3 días para un mínimo de 17 personas

- CAPACITACION TECNICA

Se consideran 18 capacitaciones administrativas en el año las cuales duren 12 horas de trabajo repartidas en 3 días de trabajo para un mínimo de 17 personas

- PLAN DE NEGOCIOS

Se espera que los planes de negocio duren mínimo un total de 1 mes de 120 horas de tiempo invertido.

- TELECONFERENCIA

Se espera que existan 7 teleconferencias de por lo menos 3 horas cada una

- INGLES

Se considera iniciar un grupo de por lo menos 7 personas por 2 años una hora diaria por día

- COMPUTACION

Se considera iniciar un grupo de por lo menos 7 personas por 2 años una hora diaria por día

- DISEÑO DE VIÑETAS

Se considera que la diseño de viñetas se desarrolle en 15 horas repartidas entre 1 a 15 días

- TRAMITES DE EXPORTACION

Se considera que se realicen 5 horas repartidas en un máximo de 5 días

- DISEÑO DE INTERIORES

Se considera que el trabajo tarde 32 horas de trabajo repartidas entre 1 a 8 días

- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

Se considera que se realicen en por lo menos 15 horas repartidas en 1 a 15 días

- SERVICIOS DE CALIDAD

Se considera que se realicen en por lo menos 36 horas repartidas en 1 a 12 días

- PERFILES DE FINANCIAMIENTO

Se considera que se realicen en por lo menos 30 horas en un mes de tiempo

- ESTUDIOS DE MERCADO

Se considera que se realicen en por lo menos 30 horas en un mes de tiempo

- ASESORIAS LEGALES

Venta de servicios de trabajos relacionados con el área legal, todo tipo de servicios proyectando alrededor de 12 servicios en el año.

- REVISTA DE PRECIOS

Ventas de número de revista, se considera publicar en un periodo bimensual.

## b. Planilla de salario

Se ha considerado la contratación permanente del siguiente personal; no obstante, se debe realizar la contratación temporal de consultores especializados que impartan los servicios de desarrollo empresarial. Estos salarios han sido definidos, basándose en el Plan de Negocios del Centro de Agronegocios.

**Tabla 15. Sueldos y prestaciones mensuales**

POSICIÓN	SUELDO	ISSS	ISSS PATRONAL	AFP	AFP PATRONAL	TOTALES
Coordinador	\$ 1,000.00	\$ 30.00	\$ 70,00	\$ 62.50	\$ 65,00	\$ 907.50
Técnico en comercialización	\$850.00	\$ 25.50	\$ 59,50	\$53.13	\$ 55,20	\$ 771.38
Técnico en promoción	\$350.00	\$10.50	\$ 24,50	\$21.88	\$ 22,75	\$ 317.63
<b>TOTAL POR MES</b>	<b>2,200.00</b>	<b>\$ 66.00</b>	<b>\$ 154,00</b>	<b>\$137.50</b>	<b>\$ 143,00</b>	<b>2,403.50</b>

La asignación en concepto de pago de planilla de forma anual es la siguiente:

**Tabla 16. Sueldos y prestaciones anuales**

ANUAL		PRESTACIONES					
CARGO	SUELDOS ANUALES	ISSS PATRONAL	ISSS	AFP PATRONAL	AFP	VACACIONES	AGUINALDO
Coordinador	\$12.000,00	\$840,00	\$360,00	\$ 780,00	\$780,00	\$500,00	\$333,33
Técnico en comercialización	\$10.200,00	\$ 714,00	\$306,00	\$ 663,00	\$663,00	\$425,00	\$283,33
Técnico en promoción	\$4.200,00	\$294,00	\$126,00	\$ 273,00	\$273,00	\$175,00	\$116,67
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$ 26.400,00</b>	<b>\$1.848,00</b>	<b>\$792,00</b>	<b>\$1.716,00</b>	<b>\$1.716,00</b>	<b>\$1.100,00</b>	<b>\$ 733,33</b>

## c. Costos fijos

Los costos fijos considerados para las operaciones del Centro de Agronegocios son los siguientes:

<b>GASTOS FIJOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>MENSUALES</b>	<b>ANUALES</b>
<b>Retribución</b>		
Salarios	\$2,200.00	\$23,892.00
Prestaciones	\$ 356.28	\$7,905.33
<b>Suministros y servicios</b>		
Agua	\$ 15.00	\$ 180.00
Energía eléctrica	\$ 35.00	\$ 420.00
Teléfono	\$ 60.00	\$ 720.00
Internet		\$ -
Mantenimiento	\$ 55.00	\$ 660.00
<i>Limpieza</i>		
<i>Cafetería</i>		
Papelería	\$ 70.00	\$ 840.00
Viáticos y combustibles	\$ 165.00	\$1,980.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,258.78</b>	<b>\$36,597.33</b>

Tabla 17. Costos fijos mensuales y anuales



## d. Costos variables

Para efectos del cálculo de los costos variables, se consideró como elementos del costo los siguientes:

TIPO DE COSTO	COSTOS POR SERVICIO FIJOS Y VARIABLES MENSUAL Y PROYECTADO ANUAL									
	SERVICIO	INTERNET	CAPACITACION ADMINISTRATIVA	CAPACITACION TECNICA	PLAN DE NEGOCIOS	TELECONFERENCIAS	INGLES	COMPUTACION	DISEÑO DE VIÑETAS	TRAMITES DE EXPORTACION
COSTOS FIJOS	Agua	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59
	Energía eléctrica	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71
	Teléfono	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35
	Mantenimiento	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82
	Papelería	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41
	<b>TOTAL</b>	<b>\$165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>
COSTOS VARIABLES	Local (local+alimentación)		\$ 1,620.00	\$ 1,620.00			\$ 600.00			
	laptop + cañón		\$ 120.00	\$ 120.00						
	Material para cada servicio		\$ 540.00	\$ 540.00						
	Impresiones		\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 81.00					
	Fotocopias		\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 8.10			\$ 126.00		
	Consultor especialista		\$ 3,060.00	\$ 3,060.00			\$ 840.00	\$ 840.00	\$480.00	\$ 600.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5,454.00</b>	<b>\$ 5,454.00</b>	<b>\$ 89.10</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$1,440.00</b>	<b>\$ 966.00</b>	<b>\$480.00</b>	<b>\$ 600.00</b>
TOTAL ANUAL		\$ 165.88	\$ 5,619.88	\$ 5,619.88	\$254.98	\$ 165.88	\$1,605.88	\$ 1,131.88	\$ 45.88	\$ 765.88
TOTAL MENSUAL		\$ 13.82	\$ 468.32	\$ 468.32	\$ 21.25	\$ 13.82	\$ 133.82	\$ 94.32	\$ 53.82	\$ 63.82
INGRESOS	INGRESOS (PRECIO ESTIMADO)	\$182.40	\$ 631.80	\$ 505.80	\$690.00	\$ 16.77	\$ 314.16	\$ 435.82	\$690.00	\$ 424.80
	% DE GANANCIA	92%	26%	7%	97%	18%	57%	78%	92%	85%
	INGRESOS MENOS COSTOS	\$168.58	\$ 163.48	\$ 37.48	\$668.75	\$ 2.95	\$ 180.34	\$ 341.50	\$636.18	\$ 360.98

Tabla 18. Costos variables

TIPO DE COSTO	COSTOS POR SERVICIO FIJOS Y VARIABLES MENSUAL Y PROYECTADO ANUAL									
	SERVICIO	DISEÑO DE INTERIORES	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	SERVICIOS DE CALIDAD	PERFILES DE FINANCIAMIENTO	ESTUDIOS DE MERCADO	ASESORIAS LEGALES	REVISTA DE PRECIOS	MESAS DE AGRONEGOCIOS	TOTAL
COSTOS FIJOS	Agua	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 10.59	\$ 180.00
	Energía eléctrica	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 24.71	\$ 420.00
	Teléfono	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 42.35	\$ 720.00
	Mantenimiento	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 38.82	\$ 660.00
	Papelería	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 49.41	\$ 840.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>	<b>\$ 165.88</b>
COSTOS VARIABLES	Local (local+alimentación)								\$ 720.00	\$4,560.00
	laptop + cañón									\$ 240.00
	Material para cada servicio								\$ 240.00	\$1,320.00
	Impresiones									\$ 201.00
	Fotocopias		\$ 14.40		\$ 14.40				\$ 36.00	\$ 306.90
	Consultor especialista			\$3,456.00	\$ 2,112.00	\$1,848.00	\$1,320.00	\$1,200.00		\$18,816.00
										\$ -
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 14.40</b>	<b>\$3,456.00</b>	<b>\$ 2,126.40</b>	<b>\$1,848.00</b>	<b>\$1,320.00</b>	<b>\$1,200.00</b>	<b>\$ 996.00</b>	<b>\$25,443.90</b>
	TOTAL ANUAL	\$ 165.88	\$ 180.28	\$ 3,621.88	\$ 2,292.28	\$ 2,013.88	\$ 1,485.88	\$ 1,365.88	\$ 1,161.88	\$ 28,263.90
	TOTAL MENSUAL	\$ 13.82	\$ 15.02	\$ 301.82	\$ 91.02	\$ 167.82	\$ 123.82	\$ 113.82	\$ 96.82	\$ ,355.33
INGRESOS	INGRESOS (PRECIO ESTIMADO)	\$320.00	\$ 82.95	\$ 329.76	\$ 216.92	\$ 308.00	\$ 20.00	\$ 375.00	\$ -	\$ ,744.18
	% DE GANANCIA	96%	82%	8%	12%	46%	44%	70%		59%
	INGRESOS MENOS COSTOS	\$306.18	\$ 67.93	\$ 27.94	\$ 25.90	\$ 140.18	\$ 96.18	\$ 261.18	\$ 96.82)	\$ ,388.86

## e. Estado de resultados

De acuerdo a la información que se presenta anteriormente se ha consolidado un estado de resultados proyectado a final del 2008.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA					
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>			\$63.471,66	\$76.165,99	\$91,399.19
COSTOS VARIABLES			\$25.443,90	\$29.260,49	\$33.649,56
UTILIDAD BRUTA			\$38.027,76	\$46.905,51	\$53.021,82
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			\$36.597,33	\$42.086,93	\$48.399,97
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$36.597,33			
Salarios	\$23.892,00				
Prestaciones	\$ 7.905,33				
Agua	\$ 180,00				
Energía eléctrica	\$ 420,00				
Teléfono	\$ 720,00				
Internet	\$ -				
Mantenimiento	\$ 60,00				
Papelería	\$ 840,00				
Viáticos y combustibles	\$ 1.980,00				
<b>GASTOS DE VENTA</b>		\$ -			
OTROS GASTOS					
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>			\$ 1.430,43	\$ 4.818,57	\$ 9,349. 66

Tabla 19. Estado de resultado.

## f. Balance de situación general

<b>BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL (PROFORMA)</b>						
	<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
<b>ACTIVO</b>						
<b>CIRCULANTE</b>		\$248.19		\$ 885.42		\$1,018.23
Efectivo	\$150.00		\$172.50		\$198.38	
Bancos			\$600.00		\$690.00	
Cuentas por cobrar	\$ 98.19		\$112.92		\$129.85	
<b>NO CIRCULANTE</b>		\$3,540.00		\$ 4,076.75		\$4,688.26
Activo fijo <sup>60</sup>	\$3,540.00					
Computadoras			0			
Impresora						
Módulos						
Escritorios						
Archivero						
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$3,788.19</b>		<b>\$ 4,962.17</b>		<b>\$5,706.49</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CIRCULANTE</b>		0				
Cuentas por pagar	0		\$600.00		\$690.00	
<b>NO CIRCULANTE</b>						
<b>DEUDAS POR PAGAR</b>						
<b>TOTAL PASIVOS</b>				\$ 600.00		\$ 690.00
<b>CAPITAL</b>		<b>\$3,788.19</b>		<b>\$ 4,362.17</b>		<b>\$5,016.49</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>\$3,788.19</b>		<b>\$ 4,962.17</b>		<b>\$5,706.49</b>

Tabla 20. Balance de situación general

<sup>60</sup> Ver. anexo 2

## g. Presupuesto operativo

A continuación se presenta una serie de actividades a realizarse durante un año y su respectiva inversión

CONCEPTO	MES												Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Estudios de servicios	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$120.00	\$240.00
Estudio de Costos	\$28.40	\$28.40	\$28.40	\$28.40	\$28.40	-	-	-	-	-	-	-	\$142.00
Estudio de precios	-	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	-	-	-	-	-	-	-	\$120.00
Estudio de factibilidad	\$288.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$288.00
Estudio de canales de comercialización	\$200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$200.00
Programa de ruteo	\$250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$250.00
Plan promocional (2009)	\$155.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$155.00
Diseño de Eslogan	\$50.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50.00
Capacitación en atención al cliente	\$80.00	-	-	-	-	\$80.00	-	-	-	-	-	-	\$160.00
Diseño Pagina Web y revisión anual	-	-	\$60.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$60.00
Elaboración de plan publicitario	-	-	\$120.00	\$120.00	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	\$360.00
Crear un sistema de información	\$400.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$400.00
Estudio de mercado para expansión de mercado	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	\$600.00
Estimado de pagos de comida en las evaluaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50.00	\$50.00	\$100.00
Publicitar al centro en los MDC no pagados	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$240.00
Realización de ferias		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17	\$175.00
Tales	\$1,711.40	\$227.57	\$378.40	\$347.57	\$318.40	\$129.17	\$20.00	\$49.17	\$20.00	\$49.17	\$70.00	\$219.17	\$3,540.00

Tabla 21. Presupuesto Operativo

## h. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DEFINICIÓN	AÑO 1		AÑO2		AÑO3	
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 63.471,66		\$ 76.165,99		\$ 91.399,19
GASTOS OPERATIVOS		\$ 62.041,23		\$ 71.347,42		\$ 82.049,53
GASTOS VARIABLES	\$25,443.90		\$29,260.49		\$33,649.56	
COSTOS FIJOS	\$ 36,597.33		\$ 42,086.93		\$ 48,399.97	
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		\$ 1.430,43		\$ 4.818,57		\$ 9.349,66
(+)DEPRECIACIÓN		\$ -				
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 1.430,43		\$ 4.818,57		\$ 9.349,66
IMPUESTO 25%		\$ -				
<b>FLUJO DESPUES DE IMPUESTO</b>		\$ 1.430,43		\$ 4.818,57		\$ 9.349,66
(-)DEPRECIACIÓN		\$ -				
<b>FLUJO OPERATIVO NETO</b>		\$ 1.430,43		\$ 4.818,57		\$ 9.349,66

Tabla 22. Flujo de efectivo

## i. Determinación de la Inversión Inicial

Para la determinación de la inversión inicial se ha considerado el total del presupuesto operativo además de gastos de publicidad para poner en marcha el plan según siguiente detalle:

PUBLICIDAD INICIAL		
ANUNCIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL
Anuncio en periódico	\$ 19.50	\$ 585.00
Anuncio en radio	\$ 25.00	\$ 3,000.00
Hojas volantes (200)(,85)	\$ 0.85	\$ 340.00
<b>Total</b>		<b>\$3,925.00</b>
<b>Total Presupuesto Operativo</b>		<b>\$3,540.00</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>		<b>\$7,465.00</b>

j. Valor presente neto

DATOS:

FLUJOS OPERATIVOS	\$	1.430,43	\$	4.818,57	\$	9.349,66
TASA		9%				
PERIODOS		3				

Los flujos operativos se determinaron según el estado de flujos de efectivo

Para la determinación del Valor Presente Neto se utiliza la siguiente fórmula:

$$VPN = FE / (1+i)^n$$

El valor presente neto del Centro de Agronegocios es:

$$VPN = \$1,430.43 / (1+0.09)^1 + \$4,818.57 / (1+0.09)^2 + \$9,349.66 / (1+0.09)^3$$

$$VPN = \$12,587.67$$

$$\text{El VPN} - \text{Inv. I} = \$12,587.67 - \$7,465.00$$

$$\text{GANANCIA} = \$5,122.67$$

k. Tasa interna de retorno

Para la determinación de la Tasa Mínima de Rendimiento se utilizó el método prueba y error con los siguientes datos:

TASA	VALOR
35,2	12,38
x	0
35,3	-0,68

**DESARROLLO DE LA FORMULA**

$$\frac{X - 35.2}{35.3 - 35.2} = \frac{0 - 12.38}{-0.68 - 12.38}$$

$$\frac{X - 35.2}{0.10} = \frac{-12.38}{-13.06}$$

$$\frac{X - 35.2}{0.10} = 0.94793262$$

$$X - 35.2 = 0.94793262 (0.10)$$

$$X = 35.2 + 0.094793262$$

$$\mathbf{X = 35.294793262}$$

La Tasa que hace que los flujos de efectivo sean igual a cero es 35.29%

## I. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

### 1. Estrategia de Crecimiento/Participación

Como parte de la formulación de estrategias alternativas se consideró el modelo de la Matriz de crecimiento de mercado y producto.

Las estrategias en función de los servicios y mercados que el Centro de Agronegocios debe tomar con el propósito de lograr la autosostenibilidad son las siguientes:

- Penetración de mercado, debido a que el Centro pretende alcanzar la autosostenibilidad por lo cual debe vender mas a su usuarios actuales.
- Desarrollo de mercados, a fin de contribuir a su autosostenibilidad, crecimiento mediante la participación y alcance de nuevos mercados.
- Desarrollo de servicios, para explotar el mercado con más participación activa en las cadenas agroproductivas.

	SERVICIOS ACTUALES	SERVICIOS NUEVOS
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	<p><b>PENETRACION DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un programa publicitario que le permita al Centro darse a conocer.</li> <li>▪ Ofrecer calidad.</li> <li>▪ Servicios innovadores.</li> <li>▪ Áreas específicas.</li> <li>▪ Establecimiento de precios accesibles que generen mayor demanda.</li> </ul>	<p><b>DESARROLLO DE SERVICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El centro debe satisfacer el mercado que esta atendiendo, creando servicios nuevos que satisfagan a los usuarios.</li> </ul>
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	<p><b>DESARROLLO DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extenderse a los municipios que aun no están siendo atendidos en las zonas geográficas aledañas.</li> <li>▪ Identificar aquellas instituciones que tiene interés en ser usuarios del Centro.</li> <li>▪ Realizar estudios de gustos y preferencias a fin de identificar otros mercados potenciales.</li> <li>▪ Dirigir cursos/capacitaciones de acuerdo a segmentos.</li> <li>▪ Desarrollar estudios de mercado para identificar las oportunidades de ofrecer servicios a las alcaldías municipales.</li> <li>▪ Creación de un plan de mercado para el mercado 2.</li> </ul>	<p><b>DIVERSIFICACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Búsqueda continúa de servicios novedosos a precios accesibles.</li> <li>▪ Identificar en cada una de las cadenas productivas, aquellas necesidades que permitan el desarrollo de nuevas unidades de negocios.</li> </ul>



## **J. Mezcla estratégica de mercado**

Con el propósito de garantizar y mantener la congruencia con las estrategias de posicionamiento y con el objetivo de combinar cada uno de los aspectos seleccionados por el mercado meta. A continuación se presenta la mezcla de mercado para el Centro de Agronegocios así como también las estrategias para cada uno de los componentes de esta.

### 1. Servicio

#### a. Objetivo de Servicio

Desarrollar servicios de calidad y con las especificaciones requeridas por el mercado meta a fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar a un mayor número de usuarios.

#### b. Estrategias de Servicio

- Perfeccionar los servicios actuales mediante el servicio al cliente, rapidez, resultados obtenidos, información detallada de los servicios, orden y limpieza, ambiente agradable y limpio y garantía de servicios. Todo esto permitirá proporcionar servicios de calidad.
- Crear un catálogo de servicios actuales y nuevos que contenga: duración, recursos materiales y humanos, lugar, número de personas, beneficios, inversión, requisitos, etc. por cada servicio proporcionado. Lo cual servirá de presentación ante los usuarios actuales y potenciales.
- Mejorar la imagen actual del Centro mediante la creación de un logotipo y un lema, el diseño de un brochure, asignación de un uniforme distintivo para los empleados, además pintar el local con colores llamativos como: verde, amarillo, anaranjado, entre otros. Esto ayudara al Centro a posicionarse en la zona.
- Elaborar políticas generales y de calidad de servicios con la participación de todas las personas responsables del buen funcionamiento del Centro. Con esto se lograra regular y normar el trabajo habitual del Centro y además permitirá brindar servicios efectivos.

## 2. Precio

### a. Objetivo de Precio

Establecer un precio adecuado para cada uno de los servicios que brinda el Centro a fin de lograr la autosostenibilidad del mismo.

### b. Estrategias de Precio

- Determinar el precio adecuado para cada uno de los servicios con base a los costos que involucran su prestación en general. Con ello se contará con un precio competitivo que incluya un margen de utilidad.
- Establecer las condiciones y periodos de pago de acuerdo con la naturaleza del servicio, el tipo y número de usuarios, el tiempo requerido.
- Otorgar descuentos y ofertas a los usuarios basándose en las condiciones de pago y número de servicios adquiridos. Esto permitirá atraer a un mayor número de personas que deseen adquirir los servicios.
- Establecer políticas de crédito que permitan regular las ventas y establezcan lo requisitos que deben cumplir aquellos usuarios que serán sujetos de crédito.
- Realizar estudios de costos que permitan reducir o eliminar aquellos costos innecesarios a fin de que se mantengan precios competitivos y que permitan obtener ganancias.

## 3. Distribución

### a. Objetivo de distribución

Establecer canales de comercialización del centro de agronegocios que permitan llegar al mercado meta atendiéndolos en el momento oportuno y con la mayor calidad.

### b. Estrategias de distribución

- La calidad se relaciona con agilidad y eficiencia en hacer llegar el servicio hacia los usuarios de manera oportuna de esta forma ampliando la cobertura.
- Crear canales diversificados para la prestación de servicios como: a domicilio, con intermediarios y directamente con el Centro. Con esto se tendrá mayor cobertura y facilidades para la prestación de servicios.

- Crear sucursales del Centro para cada uno de los sectores en zonas estratégicas para que brinden los servicios a aquellos usuarios que no puedan acceder al Centro.
- Crear rutas programadas de atención para verificar que los usuarios llevan a la práctica los conocimientos adquiridos en cada servicio dependiendo la naturaleza de este y detectar necesidades en la zona de influencia del Centro.

#### 4. Promoción

##### a. Objetivo de promoción

Captar la atención del mercado meta a través del uso de publicidad y otros medios adecuados al tipo de usuarios con el fin de persuadir y posicionar los servicios que ofrece el Centro.

##### b. Estrategias de Promoción

- Desarrollar un plan promocional que se enfoque en posicionar al Centro en las áreas de calidad, precio y mayor cobertura en su zona de influencia.
- Publicitar al Centro por los medios de difusión accesibles a la zonas de influencia y por algunos masivos como la radio, el periódico u hojas volantes haciendo énfasis en la calidad de los servicios y considerar los costos de publicitarlo por la televisión.
- Establecer un programa de promociones en el que se brinden descuentos, ofertas, artículos promocionales alusivos al Centro, ferias de negocios periódicas. Lo cual servirá para atraer a las personas a adquirir los servicios.
- Proporcionar un valor agregado a los usuarios otorgando algún tipo de bien extra al servicio recibido así mismo conceder beneficios de continuidad y de mejora a aquellos que se interesen en hacer un contrato con el Centro de agronegocios.
- Crear un sistema de información que permita tener un mayor control de los usuarios del Centro clasificándolos en base al sector, servicios que necesitan, capacidad de pago, ubicación y otros.



Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	Costos	CALENDARIZACION											
				2008				2009				2010			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Brindar servicios a más del 60% de la población del mercado meta en los municipios de La Palma, San Ignacio, Citalá, Dulce Nombre de María y San Fernando.	1. Crear sucursales o similares del Centro para cada uno de los sectores en zonas estratégicas.	Coordinador	\$864.00												
	2. Crear un sistema de información que permita tener un mayor control de los usuarios del Centro.	Programador de sistemas	\$400.00												
	3. Establecer canales diversificados que permitan alcanzar al mercado meta.	Técnico en comercialización	\$600.00												
	4. Crear rutas programadas de atención y servicio al cliente.	Técnico en Comercialización	\$750.00												
	5. Desarrollar un plan promocional que se enfoque en posicionar al Centro en las áreas de calidad, precio y mayor cobertura en las zonas de influencia.	Técnico en Comercialización	\$465.00												

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	Costos	CALENDARIZACION											
				2008				2009				2010			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Posicionar al Centro de Agronegocios y sus servicios en los municipios de La Palma, San Ignacio, Citalá, Dulce Nombre de María y San Fernando.	1. Mejorar la imagen actual del Centro.	Coordinador	\$630.00												
	2. Crear un sitio web para dar a conocer los servicios del Centro.	Diseñador Web	\$180.00												
	3. Publicitar al Centro por los medios de comunicación accesibles a la zonas de influencia.	Técnico en comercialización	\$720.00												
	4. Elaborar un plan publicitario de promociones por el uso de los servicios.	Técnico en Comercialización	\$360.00												

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	Costos	CALENDARIZACION											
				2008				2009				2010			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Alcanzar mercados nuevos, crear y desarrollar nuevos servicios de desarrollo empresarial.	1. Realizar estudios de mercado en los municipios que aun no han sido investigados.	CRS-Asesor externo	\$600.00												
	2. Determinar quienes representan un mercado potencial para el Centro.	CRS	-												
	3. Ofrecer servicios de calidad que permitan alcanzar nuevos mercados e impactar en los actuales.	Coordinador	-												
	4. Adaptarse a los cambios tecnológicos para garantizar la calidad de los servicios.														
	5. Realizar ferias de Agronegocios con el fin de dar a conocer el trabajo del Centro.	Coordinador	\$525.00												
	6. Crear un catálogo de servicios actuales y nuevos.	Coordinador	\$300.00 (estimado)												

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	Costos	CALENDARIZACION											
				2008				2009				2010			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisar el plan operativo para el año actual, para darle continuidad en los años posteriores.	1. Realizar al final de cada año una evaluación y control del plan operativo sobre lo ejecutado en el transcurso del año.	Coordinador	\$300.00												
<b>TOTAL</b>			<b>\$8,200.00</b>												

























**L. Determinación del presupuesto de gastos para el Plan Operativo**

CONCEPTO	MES												Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
1. Estudios de servicios	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$120.00	<b>\$240.00</b>
2. Estudio de Costos	\$28.40	\$28.40	\$28.40	\$28.40	\$28.40	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$142.00</b>
3. Estudio de precios	-	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$120.00</b>
4. Estudio de factibilidad	\$288.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$288.00</b>
5. Estudio de canales de comercialización	\$200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$200.00</b>
6. Programa de ruteo	\$250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$250.00</b>
7. Plan promocional (2009)	\$155.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$155.00</b>
8. Diseño de Eslogan	\$50.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$50.00</b>
9. Capacitación en atención al cliente	\$80.00	-	-	-	-	\$80.00	-	-	-	-	-	-	<b>\$160.00</b>
10. Diseño Pagina Web y revisión anual	-	-	\$60.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$60.00</b>
11. Elaboración de plan publicitario	-	-	\$120.00	\$120.00	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$360.00</b>
12. Crear un sistema de información	\$400.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$400.00</b>
13. Estudio de mercado para expansión de mercado	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$600.00</b>
14. Estimado de pagos de comida en las evaluaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$50.00	\$50.00	<b>\$100.00</b>
15. Publicitar al centro en los MDC no pagados	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	<b>\$240.00</b>
16. Realización de ferias		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17		\$29.17	<b>\$175.00</b>
<b>Totales</b>	<b>\$1,711.40</b>	<b>\$227.57</b>	<b>\$378.40</b>	<b>\$347.57</b>	<b>\$318.40</b>	<b>\$129.17</b>	<b>\$20.00</b>	<b>\$49.17</b>	<b>\$20.00</b>	<b>\$49.17</b>	<b>\$70.00</b>	<b>\$219.17</b>	<b>\$3,540.00</b>

### M. Implementación y control del Plan Estratégico

Luego de desarrollar los planes es importante conocer el proceso de la implementación o puesta en marcha.

Antes de ser implementado debe ser discutido por la Junta Directiva del Centro, compuesta por los alcaldes de los municipios que conforman la asociación.

El responsable de la ejecución es el coordinador del Centro de Agronegocios, además se encargará de contrastar los planes con la ejecución de las actividades reales, a fin de realizar los ajustes pertinentes. Es importante señalar además que la supervisión de los planes también estará a cargo de la Junta del Centro y bajo la asesoría temporal de CRS-UCA.

El período en que se implementará será a partir del siguiente año (2008), considerando el cronograma que se presenta a continuación:

### N. Cronograma de implementación del Plan Estratégico

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDADES	RECURSOS			ENERO-2008			
	HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS	1	2	3	4
Presentación del documento a CRS	Grupo de trabajo	Cañón, laptop, informe, refrigerio	\$50.00				
Reunión con Cayaganca para propuesta de ideas	Grupo de trabajo	Cañón, laptop, informe, refrigerio	\$50.00				
Análisis y estudio del plan estratégico	Coordinador	Informe y presentación	-				
Implementación del plan estratégico en la zona	Administrador	Informe de implementación	-				

## O. GLOSARIO

### SIGLAS

FREES:	Fundación Recuperación del Ecosistema de El Salvador
PRODERT:	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio
CENTA:	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
FRUTALES-IIICA/MAG:	Programa Nacional de Frutas de El Salvador
DGEA:	Dirección General Economía Agropecuaria
DGFCR:	Dirección General de Ordenamiento Forestal, Cuencas y Riegos
PRA/MAG:	Proyecto de Reconversión Agro empresarial
DGSVA:	Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal
CAMAGRO:	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CENTREX:	Centro de Trámites de Exportación
IDEA – FINTRAC:	Centro de Inversión, Desarrollo y Exportación de Agronegocios
Pro FORTALECE/GTZ:	Componente de Clusters y Cadenas Productivas,
CRS-UCA	Consortio Catholic Relief Services – Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
PROESA:	Fundación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños
BMI:	Banco Multisectorial de Inversiones Ayuda en Acción
G&G FACTIBLE S.A de C.V.	
FEDECREDITO:	Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores
Visión Mundial	
Trade Point El Salvador (MINEC)	
Technoserve	
FIAGRO:	Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria
COEXPORT:	Corporación de Exportadores de El Salvador
PASOLAC:	Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central
FUNDESYRAM:	Fundación para el Desarrollo Económico y Restauración Ambiental

FUSAI:	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
REDES:	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
MSPAS:	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
SDE:	Servicios de Desarrollo Empresarial
UEN:	Unidades Estratégicas de Negocios.

### TERMINOS

**Cadenas Productivas:** Son el conjunto de actores articulados de manera formal e informal que intervienen en todo el proceso de producción y comercialización de un bien o servicio, por lo tanto la cadena productiva incluye desde los insumos, producción, transformación hasta llegar al consumidor final.

**Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE):** Son los servicios que pretenden desarrollar capacidades y destrezas técnicas a través de capacitaciones y asesorías en el trabajo que se desempeña además de brindar las herramientas técnicas y tecnológicas necesarias para el trabajo.

**Estrategia:** Es el camino mas inteligente y eficiente por medio del cual se alcanza un objetivo.

## I. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Armstrong Gary, Kotler Philip (2001). “*Marketing*”, 8º Edición, Pearson Educación, México S.A. de C.V.
- Baca Urbina, Gabriel (2006), “Evaluación de Proyectos”, 5ª Edición McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Franklin, Enrique Benjamín (2004). “Organización de Empresas”, 2ª Edición. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Franklin, Enrique Benjamín (2004). “Organización de Empresas”, 2ª Edición. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, C. Roberto y Otros. (1998). “*Metodología de la Investigación*”. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Jany, José Nicolás. (2005). “*Investigación integral de mercados. Decisiones sin incertidumbre*”, 3º Edición, McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Stanton William J., Etzel Michael J. (2004). “*Fundamentos de Marketing*”, 13º Edición. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Seperich, George J. (1994). “*Introduction to Agribusiness Marketing*”. 1ª Edición, Prentice Hall, Estados Unidos.
- Stoner, James y Otros (1996). “*Administración*”. Prentice Hall Hispanoamericana.

### Tesis

- Cornejo Zelaya, Wendy Jacqueline y otros. (2005). "Plan estratégico comercial para el posicionamiento y desarrollo de mercado de las pupusas producidas por el grupo asociativo de empresarios del municipio de Olocuilta, departamento de la paz, organizados por la fundación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYME)". UES
- Flores Saavedra, Jacqueline Eneyda y otros. (2004). "Diseño de un Plan Promocional de Mercado para el Mercado Municipal de artesanías ex – cuartel de la Ciudad de San Salvador". UES

### Estudios

- Consorcio Catholic Relief Services- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (CRS-UCA). (2005). "*Estudio de Línea Base*"
- Reiniero Rebollo y Asociados. (2006). "*Plan de Negocios Centro de Agronegocios San Ignacio*".

### Publicaciones

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2004). "Administración de Agronegocios"

### Sitios Web:

- [www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.elrincondelvago.com](http://www.elrincondelvago.com)
- [www.infoagro.com](http://www.infoagro.com)
- [www.camagro.com](http://www.camagro.com)
- [www.escribimos.com/operacion.htm](http://www.escribimos.com/operacion.htm)
- [www.gtz.com](http://www.gtz.com)
- [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



Anexos

## **ANEXOS**

1. Anexo 1. Precios obtenidos de la investigación
2. Anexo 2. Tabla de activos existentes
3. Anexo 3. Instrumento de recolección de datos del Mercado 1
4. Anexo 4. Instrumento de recolección de datos Mercado 2.
5. Anexo 5. Catalogo de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
6. Anexo 6. Hoja volante.
7. Anexo 7. Brochur

**ANEXO 1. PRECIOS  
OBTENIDOS DE LA  
INVESTIGACIÓN**

<b>NOMBRE DE SERVICIO</b>	<b>PRECIO DE MERCADO (investigación)</b>
Conectividad a internet	\$0.25
Información de precios	\$1.00
Capacitaciones administrativas	\$3.02
Capacitaciones técnicas	\$1.62
Plan de negocios	\$5.25
Teleconferencias	\$3.68
Inglés	\$1.57
Computación	\$2.65
Viñetas	\$3.50
Asesoría en trámites de exportación	\$2.08
Diseño de interiores	\$5.00
Estudios de factibilidad	\$4.06
Calidad	\$3.17
Perfiles de financiamiento	\$3.32
Estudios de mercado	\$4.00
Asesoría Legal	\$3.33

Fuente: Desarrollado por el grupo investigador

# ANEXO 2. TABLA DE ACTIVOS EXISTENTES.

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora	5	\$ 400.00	\$ 2,000.00
Impresora	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Módulos	3	\$ 45.00	\$ 135.00
Escritorios	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Archivero	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Sillas	30	\$ 5.00	\$ 150.00
Mesas	2	\$ 20.00	\$ 40.00
Pizarra	2	\$ 20.00	\$ 40.00
Estantes	2	\$ 20.00	\$ 40.00
Cafetera	1	\$ 15.00	\$ 15.00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>\$ 1,070.00</b>	<b>\$ 3,540.00</b>

**ANEXO 3. INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS  
DEL MERCADO 1**

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



**I. INTRODUCCIÓN**

Buen día, somos estudiantes egresados de la UES y solicitamos su colaboración con el propósito de realizar el estudio denominado: "Diseño de un Plan estratégico de Mercado para el auto sostenimiento del Centro de Agronegocios San Ignacio, Chalatenango" que tiene como objetivo identificar las oportunidades de mercado para los Servicios de Desarrollo Empresarial que este centro prestará bajo la administración de la Asociación de Municipios Cayaguana, solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes.

**Indicaciones:** Coloque una X en la respuesta de su elección, si la opción marcada es otros por favor especifique.

**I. DATOS DE CLASIFICACIÓN**

<p><b>Edad</b></p> <p>18 a 28 años <input type="checkbox"/></p> <p>29 a 39 años <input type="checkbox"/></p> <p>40 a 50 años <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 51 años <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Municipio</b></p> <p>La Palma <input type="checkbox"/></p> <p>San Ignacio <input type="checkbox"/></p>																					
<p><b>Sexo</b></p> <p>Femenino <input type="checkbox"/></p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Grupo</b></p> <p>Asociación <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa <input type="checkbox"/></p> <p>Otro <input type="checkbox"/></p>																					
<p><b>Nivel de educación</b></p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachillerato <input type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input type="checkbox"/></p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Agrícola</b></td> <td style="width: 33%;"><b>Artesano</b></td> <td style="width: 33%;"><b>Turismo</b></td> </tr> <tr> <td>Horticultor <input type="checkbox"/></td> <td>Fabricante <input type="checkbox"/></td> <td>Hotel <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ganadero <input type="checkbox"/></td> <td>Vendedor <input type="checkbox"/></td> <td>Hostal <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Apicultor <input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>Restaurante <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Caficultor <input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Floricultor <input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro <input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Agrícola</b>	<b>Artesano</b>	<b>Turismo</b>	Horticultor <input type="checkbox"/>	Fabricante <input type="checkbox"/>	Hotel <input type="checkbox"/>	Ganadero <input type="checkbox"/>	Vendedor <input type="checkbox"/>	Hostal <input type="checkbox"/>	Apicultor <input type="checkbox"/>		Restaurante <input type="checkbox"/>	Caficultor <input type="checkbox"/>			Floricultor <input type="checkbox"/>			Otro <input type="checkbox"/>		
<b>Agrícola</b>	<b>Artesano</b>	<b>Turismo</b>																				
Horticultor <input type="checkbox"/>	Fabricante <input type="checkbox"/>	Hotel <input type="checkbox"/>																				
Ganadero <input type="checkbox"/>	Vendedor <input type="checkbox"/>	Hostal <input type="checkbox"/>																				
Apicultor <input type="checkbox"/>		Restaurante <input type="checkbox"/>																				
Caficultor <input type="checkbox"/>																						
Floricultor <input type="checkbox"/>																						
Otro <input type="checkbox"/>																						
<p><b>Nivel de ingresos al mes</b></p> <p>De \$0 a \$250 <input type="checkbox"/></p> <p>De \$251 a \$ 500 <input type="checkbox"/></p> <p>De \$501 a \$1000 <input type="checkbox"/></p> <p>Más de \$1000 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Nivel de empleados</b></p> <p>No posee empleados <input type="checkbox"/></p> <p>De 1 a 5 <input type="checkbox"/></p> <p>De 6 a 15 <input type="checkbox"/></p> <p>De 16 a 30 <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 30 <input type="checkbox"/></p>																					

**III. CUESTIONARIO**

<p>1. ¿Conoce la existencia del Centro de Agronegocios San Ignacio?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta fue NO, pase a la preg. 9</p>	<p>2. ¿Desde cuando conoce la existencia del Centro de Agronegocios San Ignacio?</p> <p>Menos de 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 6 y 12 meses <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 12 meses <input type="checkbox"/></p> <p>Otro. Especifique _____</p>
---	---



<p>3. ¿Conoce los servicios de desarrollo empresarial del Centro de Agronegocios San Ignacio?</p> <p><i>Si</i>                      <i>No</i></p>	<p>4. ¿Ha recibido servicios de desarrollo empresarial de parte del Centro de Agronegocios San Ignacio?</p> <p><i>Si</i>                      <i>No</i></p>
<p>5. Si su respuesta fue si, ¿Cuál de los siguientes servicios ha recibido? (Puede marcar más de una opción)</p> <p><i>Conectividad a Internet</i> <i>Mesas de agronegocios</i> <i>Información de precios en mercados nacionales</i> <i>Capacitaciones</i> <i>Información sobre servicios financieros</i> <i>Elaboración de planes de agronegocios</i> <i>Otro, Especifique: _____</i></p>	<p>6. Obtuvo beneficios de haber recibido los servicios de desarrollo empresarial</p> <p><i>Si</i>                      <i>No</i></p>
<p>7. ¿Cuáles son los beneficios que obtuvo después de recibir los servicios de desarrollo empresarial?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>8. ¿Qué calificación le asigna al trabajo actual del Centro de Agronegocios San Ignacio?</p> <p><i>Malo</i> <i>Regular</i> <i>Bueno</i> <i>Muy Bueno</i> <i>Excelente</i></p>
<p>9. ¿Cuál es el servicio que necesita principalmente? (Puede marcar mas de 1 opción)</p> <p><i>Conectividad a Internet</i> <i>Mesas de agronegocios</i> <i>Información de precios en mercados nacionales</i> <i>Capacitaciones administrativas</i> <i>Elaboración de planes de agronegocios</i> <i>Capacitaciones técnicas (agrícola, industrial)</i> <i>Teleconferencias con empresarios a nivel nacional</i> <i>Capacitación en el idioma inglés</i> <i>Capacitación en paquetes básicos computacionales</i> <i>Servicios especializados en la creación de empaques, vóletos,</i> <i>Asesoría en trámites de exportación</i> <i>Asesoría en diseño interior (hoteles, hostales, restaurantes)</i> <i>Estudios de factibilidad</i> <i>Asesoría para certificación ISO</i> <i>Perfiles de negocios para obtener financiamiento de la banca</i> <i>Estudios de mercado</i> <i>Asesoría Legal</i> <i>Otro, Especifique: _____</i></p>	<p>10. ¿Estaría interesado(a) en recibir alguno de estos servicios?</p> <p><i>Si</i>                      <i>No</i></p> <p><i>Si su respuesta fue Si, contestar preg. 11</i></p> <p>11. ¿Estaría dispuesto a invertir en estos servicios?</p> <p><i>Si</i>                      <i>No</i></p>

<p>12. ¿En cuál de los servicios estaría dispuesto a invertir?</p> <p>Conectividad a Internet  Mesas de agronegocios  Información de precios en mercados nacionales  Capacitación Administrativa  Informe sobre servicios financieros  Elaboración de planes de agronegocios  Capacitaciones técnicas (agrícola e industrial)  Teleconferencias con empresarios a nivel nacional  Capacitación en el idioma inglés  Capacitación en paquetes básicos computacionales  Servicios especializados en la creación de empaques, viñetas,  Asesoría en trámites de exportación  Asesoría en diseño interior (hoteles, hostales, restaurantes)  Estudios de factibilidad  Asesoría para certificación ISO  Perfiles de negocios para obtener financiamiento de la banca  Estudios de mercado  Asesoría Legal  Otro, Especifique: _____</p>	<p>13. Si su respuesta en la preg. 10, fue NO, ¿Por qué no estaría dispuesto a invertir? (Marque máximo 3 en orden de prioridad de 1 a 3)</p> <p>Precio de los servicios  Fondos limitados  Desconocimiento de los servicios  Accesos de los servicios  Acceso a otros programas gratuitos  Falta de interés</p> <p>Otro, Especifique: _____</p>			
<p>14. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en los siguientes servicios? (Favor especificar detalles)</p>				
<p><b>SERVICIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p>	<p>PRECIO</p>	<p>ACUERDO</p>	<p>DESACUERDO</p>	<p>INDIFERENTE</p>
Conectividad a Internet	\$0.50/h			
Mesas de agronegocios	El 0.6% sobre transacción negociada y 1.5% sobre concretizada			
Información de precios en mercados nacionales	2, la revista con los precios			
Capacitaciones administrativas	\$4 la hora máximo de 25 personas			
Capacitaciones técnicas (agrícola e industrial)	\$4 la hora máximo de 25 personas			
Elaboración de planes de agronegocios	\$6.25 la hora para 6 personas			
Teleconferencias con empresarios a nivel nacional	\$7.5 la hora			
Capacitación en el idioma inglés	\$2.50 la hora			
Capacitación en paquetes básicos computacionales	\$3.00 la hora			
Servicios especializados en la creación de empaques, viñetas,	\$8/h			
Asesoría en trámites de exportación	\$5 la hora			
Asesoría en diseño interior (hoteles, hostales, restaurantes)	\$15 la hora			
Estudios de factibilidad	\$7/h			
Asesoría paraproductos y servicios de calidad	\$6 la hora			
Perfiles de negocios para obtener financiamiento de la banca	\$6.5/h			
Estudios de mercado	\$10 la hora			
Asesoría Legal	\$7/h			
Otro, Especifique: _____				
<p>15. ¿Le gustaría recibir otro(s) servicio(s) que no se han mencionado con anterioridad?</p> <p>Si                      No</p>	<p>16. Si su respuesta fue si, que otro(s) servicio(s) gustaría</p> <p>SDE (s)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

<p>17. ¿Qué es lo que preferiría al adquirir un servicio de desarrollo empresarial? (Marcar máximo 3 del 1-3)</p> <p>Calidad</p> <p>Solución a necesidades reales</p> <p>Cobertura a varias áreas de trabajo</p> <p>Precios bajos</p> <p>Respuesta rápida a necesidades específicas</p> <p>Accesibilidad de pago</p> <p>Otro. Especifique _____</p>	<p>18. ¿En qué periodos de tiempo considera que utilizará los servicios de desarrollo empresarial?</p> <p>Mensualmente</p> <p>Trimestralmente</p> <p>Semestralmente</p> <p>Anualmente</p> <p>Otro, Especifique _____</p>
<p>19. ¿Qué condiciones de pago prefiere?</p> <p>Crédito</p> <p>Contado</p> <p>Otro. Especifique: _____</p>	<p>20. Si es al crédito ¿qué periodos prefiere de pago?</p> <p>Semanal</p> <p>Quincenal</p> <p>Mensual</p> <p>Otro</p>
<p>21. ¿Le gustaría adquirir una membresía con el Centro de Agronegocios?</p> <p>Sí                      No</p>	<p>22. ¿Qué servicios le gustaría que incluyera esta membresía?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>23. ¿Por cuánto tiempo le gustaría tener la membresía?</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p> <p>Otros. Especifique _____</p>	<p>24. ¿Conoce de otras instituciones que brinden servicios de desarrollo empresarial en la zona?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>25. ¿Qué medio de comunicación prefiere para conocer la existencia de un producto o servicio.</p> <p>TV</p> <p>Periódicos</p> <p>Revistas</p> <p>Radio</p> <p>Hojas volantes</p> <p>Otros. Especifique _____</p>	<p>26. ¿Ha observado algún tipo de publicidad sobre el Centro de Agronegocios?</p> <p>Sí                      No</p>
<p>27. ¿En cuál medio publicitario recuerda haberlo</p> <p>TV</p> <p>Periódicos</p> <p>Revistas</p> <p>Radio</p> <p>Hojas volantes</p> <p>Otros. Especifique: _____</p>	<p>28. ¿Qué promoción le motivaría a adquirir los Servicios de Desarrollo Empresarial?</p> <p>Descuentos</p> <p>Ofertas</p> <p>Ambas</p> <p>Otros. Especifique: _____</p>
<b>DATOS DE CONTROL</b>	
<p>Encuestador: _____ Lugar: _____ Fecha: ____/____/____</p> <p>Observaciones: _____</p>	

**ANEXO 4. INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS  
MERCADO 2.**



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

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES U ORGANISMOS  
ENCARGADOS DE FOMENTAR Y/O EJECUTAR PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL**

**OBJETIVO:** Diseñar un plan estratégico de mercado para la autosostenibilidad del Centro de Agronegocios de San Ignacio, Chalatenango.

**I. DATOS DE CLASIFICACIÓN**

Institución u organismo que representa:

---

Número de proyectos que esta ejecutando en la actualidad:

---

Áreas en las que desarrolla sus proyectos:

---

Zonas geográficas en que principalmente desarrollan proyectos

---

---

---

**INDICACIONES:** Responda a las siguientes preguntas de acuerdo a la información que usted dispone al respecto.

**II. CUESTIONARIO**

1. ¿Proporciona fondos para la ejecución de proyectos orientados al desarrollo local (económico, social, tecnológico)?

Si  No

2. ¿Hacia que áreas de desarrollo local destina esos fondos?

Económico

Social

Tecnológico

Otros  Especifique:

---

---

3. ¿Qué requisitos deben cumplir las organizaciones para acceder a esos fondos?

---

---

---

---

4. Cuando desarrolla proyectos, ¿contrata otras instituciones para la prestación de servicios?

Si  No

5. Si su respuesta es SI, ¿qué requisitos deben cumplir las empresas a subcontratar?

---

---

---

---

6. ¿Qué tipo de empresas u organizaciones subcontratan?

---

---

---

---

7. Cuando sub contrata a otras organizaciones, ¿cuales son los servicios que adquiere principalmente?

---

---

---

---

8. ¿Qué criterios toman en consideración al momento de tomar una decisión sobre a que organización contratar para la ejecución de proyectos?

---

---

---

---

9. ¿En cuál/es de los siguientes Municipios de Chalatenango está desarrollando proyectos actualmente?

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| <i>San Ignacio</i>           | <input type="checkbox"/> |
| <i>Dulce Nombre de María</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>La Palma</i>              | <input type="checkbox"/> |
| <i>San Fernando</i>          | <input type="checkbox"/> |
| <i>Citalá</i>                | <input type="checkbox"/> |
| <i>Ninguno</i>               | <input type="checkbox"/> |

10. Si su respuesta fue NINGUNO, ¿por qué no han desarrollado proyectos en la zona?

---

---

---

11. ¿Por qué razón han desarrollado proyectos en los municipios seleccionados en la pregunta anterior?

---

---

---

---

12. ¿Por qué razón no han desarrollado proyectos en los municipios anteriores?

---

---

---

---

13. ¿Conoce de la existencia del Centro de Agronegocios San Ignacio?

Si  No  (Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 17)

14. ¿Desde cuándo conoce la existencia del Centro de Agronegocios San Ignacio?

Menos de 6 meses   
Entre 6 y 12 meses   
Más de 12 meses

15. ¿Conoce el propósito por el cual el Centro de Agronegocios San Ignacio fue creado?

Si  No

16. ¿Conoce los servicios de desarrollo empresarial que proporciona el Centro de Agronegocios San Ignacio?

Si  No

17. Si el Centro de Agronegocios San Ignacio cumple con los requisitos para ser subcontratado para la ejecución de proyectos, ¿lo contrataría?

Si  No

¿Por qué no lo contrataría?

---

---



18. En el caso de que el Centro de Agronegocios San Ignacio cumpla los requerimientos para ser una institución ejecutora de proyectos orientados al desarrollo local, estarían dispuestos a contratarlo.

Si  No  No cuenta con la información suficiente para tomar esta decisión

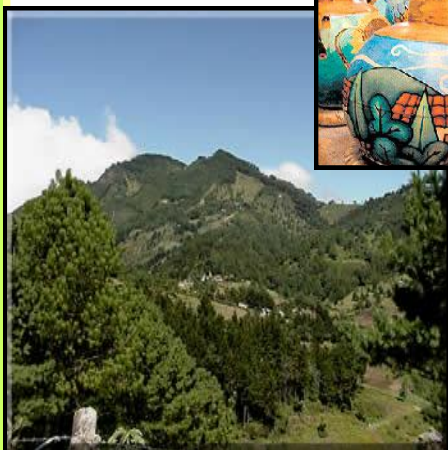
19. ¿Estarían dispuestos a realizar un convenio de cooperación con el Centro de Agronegocios San Ignacio?

Si  No

**ANEXO 5. CATALOGO DE  
SERVICIOS DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL (SDE)**

# CATALOGO DE SERVICIOS

Centro de Agronegocios San Ignacio



"Promoviendo oportunidades para el progreso"



TABLA DE CONTENIDO

---

<i>CATALOGO DE SERVICIOS</i>	3
<i>MISION Y VISION</i> .....	4
<i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</i> .....	5
<i>CONSULTORES</i> .....	6
<i>PLANES DE MERCADO</i> .....	8
<i>CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA</i> .....	9
<i>DESARROLLO DE TRABAJOS CON CALIDAD</i> .....	10
<i>PERFILES DE NEGOCIOS</i> .....	11
<i>ASESORIAS LEGALES</i> .....	12
<i>INGLES</i> .....	13
<i>COMPUTACION</i> .....	14
<i>VIÑETAS</i> .....	15
<i>ASESORIA EN TRAMITES DE EXPORTACION</i> .....	16
<i>TELECONFERENCIA</i> .....	17
<i>ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD</i> .....	18
<i>DISEÑO DE INTERIORES</i> .....	18
<i>REVISTA</i> .....	19
<i>CONECTIVIDAD A INTERNET</i> .....	19

CATALOGO DE SERVICIOS

**OBJETIVO**

El presente catalogo fue creado y esta diseñado con el proposito de presentar al sector Agrícola y cualquier otro sector interesado en mejorar su forma de trabajo actual, una oferta y descripcion de los Servicios de Desarrollo Empresarial que puede brindar el Centro de Agronegocios



**CONTENIDO**

Los servicios que ofrece El Centro de Agronegocios están relacionados con las 4 áreas básicas de la empresas como los son los recursos humanos, áreas técnicas, administrativas, mercadotecnia, financiera además de ofrecer servicios técnicos como diseño de interiores, diseño y elaboración de viñetas, los servicios profesionales están a disposición de aquellos que necesiten un documento o que estén dispuestos a aprender a elaborar estos estudios además ofrecemos servicios legales como tramites de exportación y en cualquier otro tramite que requiera su institución.

## MISION Y VISION

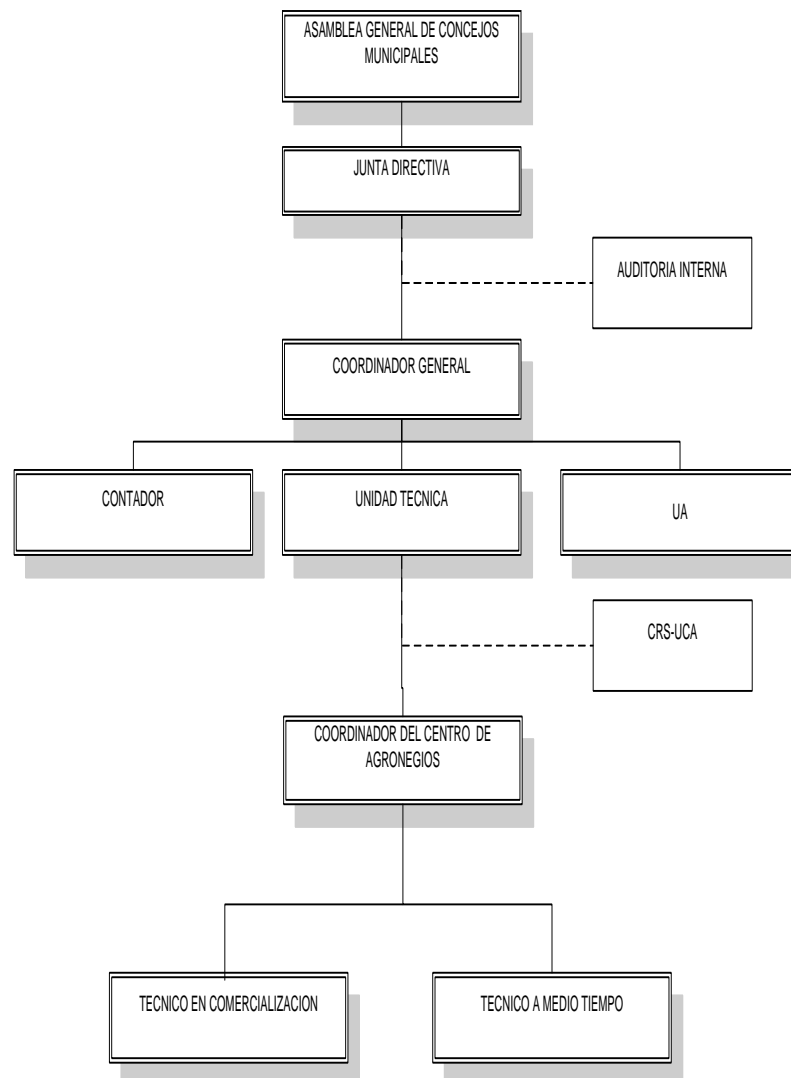
### MISION

Somos una institución que brinda servicios de desarrollo empresarial de calidad para satisfacer las exigencias y necesidades de los sectores: agropecuario, artesanal y turísticos creando nuevos mercados para incrementar las oportunidades de comercialización en los municipios de: Citalá, Dulce Nombre de María, La Palma, San Fernando, San Ignacio.

### VISION

“Ser la institución líder en la prestación de servicios de desarrollo empresarial de calidad que permitan la creación de nuevos mercados para la comercialización y satisfacción de las exigencias y necesidades de los sectores: agropecuario, artesanal y turístico a nivel del departamento de Chalatenango”

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## LOS CONSULTORES

### MERCADOTECNIA

Nuestra institución cuenta con especialistas en el area de mercadotecnia los cuales proporcionan las mejores técnicas para el desarrollo de los estudios.



**NOMBRE:**

**EDAD:**

**AÑOS DE EXPERIENCIA:**

### RECURSOS HUMANOS

El ambiente laboral, los derechos y deberes de los trabajadores son areas que toda institución requiere por lo que el centro posee especialistas en el area.



**NOMBRE:**

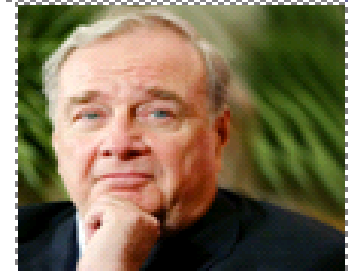
**EDAD:**

**AÑOS DE EXPERIENCIA:**

## LOS CONSULTORES

### FINANCIERO

Desarrollamos diagnosticos sobre la salud financiera de sus instituciones mejorando y ofreciendo desarrollo en sus finanzas.



**NOMBRE:**

**EDAD:**

**AÑOS DE EXPERIENCIA:**

### PROYECTOS

Evaluamos y desarrollamos proyectos para su ejecución garantizando la rentabilidad o no de alguna idea de negocios.



**NOMBRE:**

**EDAD:**

**AÑOS DE EXPERIENCIA:**

PRECIO: \$308.00

POR ESTUDIO ELABORADO Y PRESENTADO PARA 1 PERSONA



**DESCRIPCIÓN**

Elaboración y presentación de documentos referidos a investigaciones de mercado, Planes estratégicos de mercado, Planes promocional, Planes de comercialización, Programa de servicios o de productos, Estudios de productos, entre otros

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

1. Diagnostico del lugar
2. Presentación de recomendaciones
3. Desarrollo del documento
4. Implementación y evaluación de lo expresado en el documento

**PERÍODO DE DURACIÓN**

Consiste en el desarrollo del documento en aproximadamente un mes, de acuerdo a la magnitud del trabajo a desempeñar luego de un previo diagnóstico

**NÚMERO DE PARTICIPANTES**

Para la capacitación:  
Un mínimo de 10 personas y un máximo de 20

**MATERIALES**

Y Diseño en el lugar (solo por contrato)

**METODOLOGIA**

- Establecimiento
- Computadora
- Presentaciones

Se designara a un asesor personalizado en el diseño durante el periodo necesario a 3 personas máximo.

PRECIO: ADM. \$6 35.00

TEC. \$5 1000

1 JORNADA DE 12 HORAS EN APROXIMADAMENTE 3 DIAS PARA 15 PERSONAS



**DESCRIPCIÓN**

Es la realización de jornadas en las que se desarrolle un tema de interés general, relacionado con la administración: contabilidad, recursos humanos, productividad. En caso de ser técnica las charlas serian de acuerdo a petición en el área de interés.

**MATERIALES**

Retroproyector, pizarras, computadora portátil, cámara fotográfica y de video, micrófono (cuando se requiera), y aquellos materiales que de acuerdo al tipo de capacitación y de los participantes se requieran.

**PERÍODO DE DURACIÓN**

Jornadas de 12 horas en aproximadamente 3 días o según lo requiera el usuario.

**NÚMERO DE PARTICIPANTES**

Máximo 15

## DESARROLLO DE TRABAJOS CON CALIDAD

Página 10

PRECIO: \$330.00

1 JORNADA DE 12 HORAS EN APROXIMADAMENTE 3 DÍAS PARA 15 PERSONAS



### DESCRIPCIÓN

Impartición de temas relacionados con la calidad como:

- Calidad Total
- Kaizen
- Líneas de producción
- Círculos de calidad
- Satisfacción de clientes

### PERÍODO DE DURACIÓN

• Por contrato:

Se le brinda un seguimiento en el desarrollo del estudio por un periodo de entre 6 meses a un año.

• Por asesoría:

Pueden variar entre una mañana a tres días en los cuales se les explicara conceptos básicos en desarrollar su trabajo con calidad.

### MATERIALES

Para la capacitación:

- Establecimiento
- Computadora
- Presentaciones
- Refrigerios

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

1. Diagnostico del lugar
2. Presentación de recomendaciones
3. Desarrollo del documento
4. Implementación y evaluación de lo expresado en el documento

### NÚMERO DE PARTICIPANTES

Para la capacitación:

Un mínimo de 10 personas y un máximo de 20

## PERFILES DE NEGOCIO PARA OBTENER CREDITOS

Página 11

PRECIO: \$220.00

APROXIMADAMENTE 1 MES EN LA ELABORACION DEL DOCUMENTO



### DESCRIPCIÓN

Desarrollamos trabajos en:  
Perfil financiero del negocio,  
Estados de financieros básicos,  
Propuestas de inversión en proyectos, Diagnostico interno de la empresa, Simulaciones financieras

### PERÍODO DE DURACIÓN

Por contrato:

Se le brinda un seguimiento en el desarrollo del estudio por un periodo de entre 6 meses a un año.

Por asesoría:

Pueden variar entre una mañana a tres días en los cuales se explicaran como desarrollar estos trabajos

### MATERIALES

- Establecimiento
- Computadora
- Presentaciones

Refrigerios

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

- Diagnostico del lugar
- Presentación de recomendaciones
- Desarrollo del documento
- Implementación y evaluación de lo expresado en el documento

### NÚMERO DE PARTICIPANTES

Para la capacitación:

Un mínimo de 10 personas y un máximo de 20

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

Se designara a un asesor personalizado en el trabajo durante el periodo necesario a 3 personas máximo.



PRECIO: \$230.00

APROXIMADAMENTE UN MES UNA HORA DIARIA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL USUARIO PARA UNA O DOS PERSONAS



## DESCRIPCIÓN

Consiste en legalizaciones, Realización de contratos, registros, Pasos para exportaciones, etc

## PERÍODO DE DURACIÓN

Por contrato:

Se le brinda un seguimiento en el desarrollo del estudio por un periodo de entre 6 meses a un año.

Para la Capacitación

El tiempo aproximado es de un mes trabajando en ocasiones con el usuario o en otras solo colaborando con información.

## MATERIALES

Para la capacitación:

Establecimiento

Computadora  
Presentaciones  
Refrigerios  
Guía de elaboración del plan (solo por contrato)  
Diagnostico del lugar  
Presentación de recomendaciones  
Desarrollo del documento  
Implementación y evaluación de lo expresado en el documento

## NÚMERO DE PARTICIPANTES

Diseño en el lugar (solo por contrato)  
Se designara a un asesor personalizado en el diseño durante el periodo necesario a 3 personas

PRECIO: \$45.000P

POR CONTRATO: MENSUAL UNA HORA DIARIA PARA 7 PERSONAS APROXIMADAMENTE:



## DESCRIPCIÓN

Consiste en las bases teórico - practicas de ingles para los niveles básico, pre intermedio, intermedio y avanzado. (escrito y hablado 100%).

## PERÍODO DE DURACIÓN

Periodos de atención, Mañana 8:00 am. A 11:45 am.  
Tarde 1:00 pm. A 4:45 pm.

Las clases duraran 1:30 minutos, dos grupos por turno

## MATERIALES

Material de apoyo, libros, material didactico

## NÚMERO DE PARTICIPANTES

5 a 10 personas por clase

# COMPUTACION

Página 14

PRECIO: \$65.00 C-P

POR CONTRATO MENSUAL UNA  
HORA DIARIA (PARA 7  
PERSONAS APROXIMADAMENTE)



## DESCRIPCIÓN

Consiste en la enseñanza teórico-práctica de programas computacionales en cuanto a su uso y manejo en general.

## MATERIALES

Computadoras, impresora y equipo en general, folletos

## PERÍODO DE DURACIÓN

Horarios disponibles de atención la clase y las prácticas duraran de acuerdo al programa de enseñanza.

Mañana 8:00 am. A 11:45 am.  
Tarde 1:00 pm. A 4:45 pm.

## NÚMERO

## PARTICIPANTES

5 a 10 personas por clase

## DE

# CREACION DE VIÑETAS Y EMPAQUES

Página 15

PRECIO: \$30.00

DISEÑO DE EMPAQUES DE  
NECESIDADES Y EN  
APROXIMADAMENTE EN 5 DIAS



## DESCRIPCIÓN

Consiste en el asesoramiento para la creación y diseño de viñetas y empaques para todo tipo de producto por medio de técnicas innovadoras y actualizadas

## MATERIALES

Computadora, retroproyector, material de apoyo

## PERÍODO DE DURACIÓN

Variara de acuerdo a las necesidades del usuario.

## NÚMERO

## PARTICIPANTES

Se desarrolla de forma personalizada el diseño de las viñetas.

## DE

## ASESORIA EN TRAMITES DE EXPORTACION

Página 16

PRECIO: \$18.00 C-P

SERVICIOS PERSONALIZADOS O ASesorIAS Y CAPACITACIONES



### DESCRIPCIÓN

En general consiste en:

- Asesoría legal
- Requisitos legales para la exportación
- Requisitos que deben cumplir los productos a exportar
- Empaques y embalajes

Presentaciones

Refrigerios

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

Diagnostico del lugar

Presentación de recomendaciones

Desarrollo del documento

Implementación y evaluación de lo expresado en el documento

### PERÍODO DE DURACIÓN

Por contrato:

Se le brinda un seguimiento en el desarrollo del estudio por un periodo de entre 6 meses a un año.

Por asesoría:

Pueden variar entre una mañana a tres días en los cuales se explicitaran como desarrollar estos trabajos

### NÚMERO DE PARTICIPANTES

Para la capacitación:

Un mínimo de 10 personas y un máximo de 20

Guía de elaboración del plan (solo por contrato)

Se designara a un asesor personalizado en el trabajo durante el periodo necesario a 3 personas máximo.

### MATERIALES

Para la capacitación:

- Establecimiento
- Computadora

Página 17

## TELECONFERENCIAS CON EMPRESARIOS A NIVEL NACIONAL

Consiste en la venta de los productos del sector agropecuario por medio de internet, teléfono de manera eficiente y a buen precio.

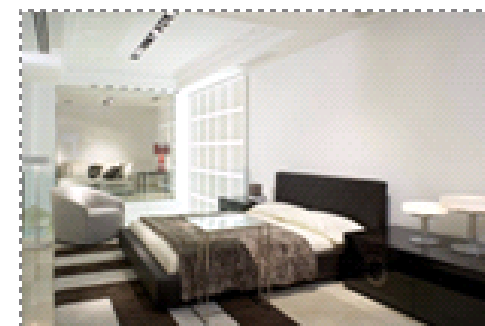


PRECIO: \$17.00 C-3 HORAS

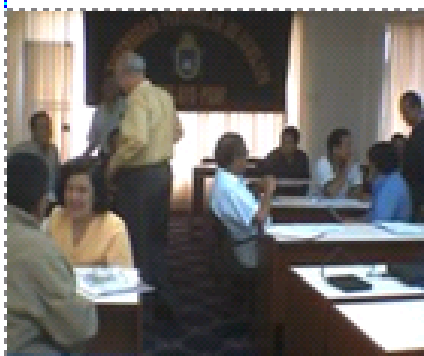
SERVICIO DE COMERCIALIZACION POR

### CAPACITACION TECNICA

Consiste en la presentación relevante y dinámica de técnicas para el mejoramiento de cultivos, diversificación de cultivos, tratamiento de plagas, técnicas de riego, nuevos cultivos, y aquellos temas relacionados a estas áreas.



ESPACIO PENDIENTE



**ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD**

Por contrato

Se le dará una asesoría personalizada y continuidad en el desarrollo del documento para su negocio.

Por persona:

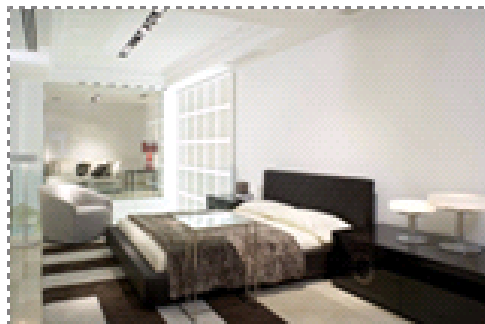
Se les brindaran asesorías en donde se les explicara a un grupo de personas los lineamientos de cómo elaborar sus estudios.

Se les desarrollara el documento como producto final

PRECIO: \$83.00  
POR DOCUMENTO ELABORADO

**ASESORIA EN DISEÑO DE INTERIORES**

Decoración  
Espacios  
Artes y colores  
Estilos (nota  
definición de estilos  
para la zona)



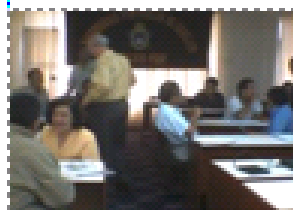
PRECIO: \$320.00  
EN EL DIAGNOSTICO Y REMODELACION

**REVISTA**

Información de precios en mercados nacionales. Informar mediante revistas cuál es la tendencia del mercado en los precios y al mismo tiempo suministrar información relevante para la adecuada toma de decisiones en las distintas cadenas agroproductivas.



PRECIO: \$1.50  
POR REVISTA



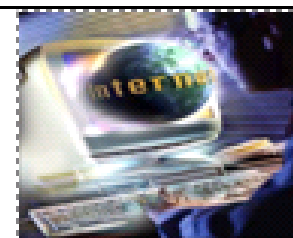
**MESAS DE AGRONEGOCIOS**

Consiste en la planificación del evento, contactando a los demandantes de acuerdo a los ofertantes que se presentan. Intermediando e intercediendo por los derechos de los ofertantes.

PRECIO:  
POR CONTRATO  
REALIZADO

**CONECTIVIDAD A INTERNET**

Consiste en el alquiler de computadoras con la finalidad de proporcionar una herramienta al agricultor para que pueda acceder a una amplia gama de información en internet.



PRECIO: \$0.60 LA HORA

## I. FORMAS DE PAGO

### POR SERVICIO

El Pago por servicio puede realizarse de la siguiente forma:

- Pago de contado en el momento de recibir el servicio
- Pagos periódicos durante el servicio
- Pagos al final del servicio
- Pago al crédito durante un periodo de tiempo específico

### POR CONTRATO

Se establecerán a usuarios que estén dispuestos a solicitar contrato con el centro por un periodo de tiempo definido los siguientes beneficios:

- Derecho a recibir un conjunto de servicios, pagando una cuota mensual durante por lo menos el periodo de un año
- Facilidad de extender el plazo de pago de otros servicios a parte del conjunto al mismo plazo del conjunto



Final Calle Municipal que conduce a Las Pilas, San Ignacio, Chalatenango.

Teléfono: 2352-9073  
Correo: cdagronegocios.com

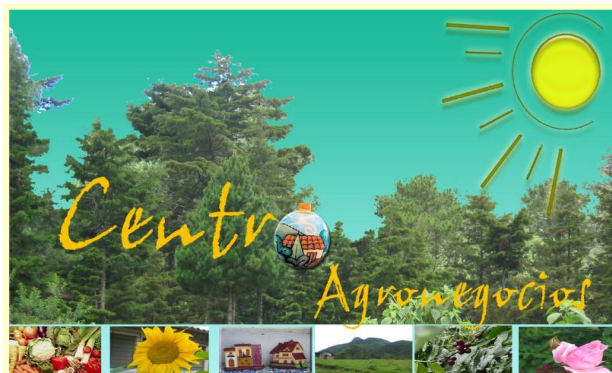


## ANEXO 6. HOJA VOLANTE.

# Centro de Agronegocios San Ignacio



*"Promoviendo oportunidades para tu progreso"*



**¡¡¡VEN DONDE TE OFRECEMOS LOS MEJORES  
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL QUE TE ABRIRÁN  
PUERTAS Y MEJORARAN TU NIVEL  
DE VIDA!!!**

**SERVICIOS A LA MEDIDA PARA SU INSTITUCION O SU NEGOCIO:**

- PLANES DE MERCADO
- PERFILES FINANCIEROS
- CAPACITACIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS
- INTERNET
- MUCHOS OTROS

**CONTACTO:**

Lic. Walter Novoa

**TELEFONO:**

2352-9073

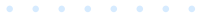


Centro  
de  
Agronegocios  
San Ignacio

# ANEXO 7. BROCHUR



**NUESTRA MISIÓN:**



“Somos una institución que brinda servicios de desarrollo empresarial de calidad para satisfacer las necesidades del sector agropecuario e industrial creando nuevos mercados para incrementar las oportunidades de comercialización”



**NUESTRA VISIÓN:**

“Ser una institución líder en la prestación de servicios de desarrollo empresarial de calidad que permitan la creación de nuevos mercados para la comercialización y satisfacción de las necesidades del sector agrícola e industrial a nivel nacional”



**ESTAMOS UBICADOS EN:**

Final Calle Municipal que conduce a Las Pilas,  
San Ignacio, Chalatenango.

Teléfono: 2339  
[www.cdagronegocios.org](http://www.cdagronegocios.org)



*“Promoviendo oportunidades para tu progreso”*



**Chalatenango**  
**El Salvador**

## NUESTROS CONSULTORES ESPECIALIZADOS

- ◆ Conectividad a internet
- ◆ Mesas de agronegocios
- ◆ Información de precios
- ◆ Capacitaciones administrativas
- ◆ Capacitaciones técnicas

## CONTACTOS:

Lic. Walter

2352-9073

## NUESTROS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

- ◆ Conectividad a internet
- ◆ Mesas de agronegocios
- ◆ Información de precios
- ◆ Capacitaciones administrativas
- ◆ Capacitaciones técnicas
- ◆ Plan de negocios
- ◆ Teleconferencias
- ◆ Inglés
- ◆ Computación
- ◆ Viñetas
- ◆ Asesoría en trámites de exportación
- ◆ Diseño de interiores
- ◆ Estudios de factibilidad
- ◆ Calidad
- ◆ Perfiles de financiamiento
- ◆ Estudios de mercado
- ◆ Asesoría Legal

El Centro fue creado con el propósito de ser un medio que permita el desarrollo de las capacidades de las personas que pertenecen al sector agropecuario, promoviendo relaciones entre productores y compradores de las distintas cadenas agroproductivas, a fin de incrementar los niveles de calidad de vida.

## ESTAMOS UBICADOS EN:

Rd. Calle Municipal que conduce a La Fila, San Ignacio, Chetumal, Quintana Roo.  
Teléfono: 2352-9073  
Correo: [ca@agronegocios.com](mailto:ca@agronegocios.com)