

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



TRABAJO DE GRADUACIÓN TÍTULADO:

“ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA VINCULAR LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, CON LA DEMANDA DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

FLORES LÓPEZ, JOSÉ ERNESTO	FL09003
MEJÍA CASTILLO, JOSÉ JORGE	MC09018
VÁSQUEZ RAMÍRES, DIANA ESPERANZA	VR10005

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL.

DOCENTE ASESOR:

LIC.OSCAR FRANCISCO AGUILAR ALAS.

SAN SALVADOR, 27 DE ENERO DEL 2016.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Guevara.

Director de Escuela: Lic. Fernando Medrano Guevara.

Docente Asesor: Lic. Oscar Francisco Aguilar Alas.

Coordinador de Seminario: Msc. Carlos Molina.

ENERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente agradezco a dios por darme la oportunidad de estudiar y optar a mi trabajo de grado también por iluminar mi mente y darme las herramientas necesarias para hacer de cada dificultad una oportunidad de triunfo al alcanzar las metas propuestas.

Al igual que a mis padres por su apoyo incondicional durante todo mi proceso de formación académica y orientarme siempre hacia el camino de la superación, brindándome motivación, apoyo económico, comida y un techo el cual me ha servido para poder desarrollarme como una persona humana, humilde con valores y principios y principalmente como un profesional en el área de mercadeo.

A mis demás familiares le agradezco por motivarme a seguir luchando por alcanzar exitosamente mis ideales, por mantenerme siempre en el buen camino de dios, por fortalecerme con su sabiduría y consejos, lo que me ha permitido ser una persona muy enfocada y determinada al éxito como persona y profesionalmente.

A todos mis amigos que me han apoyado en el trascurso de mi carrera, los valoro mucho y siempre formarán parte de mi vida, por la paciencia y los consejos que me brindaron para salir adelante en mi carrera.

También a mis compañeros de tesis José Jorge Mejía Castillo y Diana Esperanza Vásquez por su comprensión y apoyo incondicional y por su disposición de ayuda cuando más lo necesite y sobre todo por la dicha de permitirme ser parte del grupo de tesis, desarrollando un trabajo de grado que sirva a emprendedores y a personas de bajos recursos económicos a empezar a desarrollarse en el mercado y poder superarse en el entorno empresarial.

José Ernesto Flores López.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente agradecer a Dios, quien nos brindó la vida, la fortaleza, paciencia, perseverancia y buena fortuna para que culmináramos nuestro objetivo, meta y sueño según los plazos establecidos al inicio del proyecto de trabajo de graduación y durante toda la carrera.

Agradecer a mis padres que me brindaron su apoyo durante el transcurso de la carrera seguramente sin su apoyo y animo no hubiera sido posible finalizar con éxito esta fase académica de mi vida.

Asimismo agradecer a todos los catedráticos que fueron parte este proceso académico desde un inicio, sin sus enseñanzas y experiencia no hubiera sido posible culminar la carrera y no hubiera sido posible aprender tanto acerca de este gran mundo que es el marketing.

Agradecer a nuestros asesores, tanto académico como de nuestro grupo por su esmero, apoyo, indicaciones, y por empañarse en hacer de este trabajo de graduación algo bien hecho y sin demoras de tiempo en cuanto al proceso de realización, entrega y defensa.

Mis agradecimientos a mis compañeros en este trabajo de graduación, en verdad fue bueno trabajar con ustedes, cada quien con su estilo y formas de hacer y de ver las cosas, con su talento y habilidades específicas, al final todo salió con éxito y seguramente aprendí mucho de ustedes, en conclusión fue un gusto haber trabajado con ustedes.

Agradecer a la Universidad de El Salvador por todo lo que me dio, institución que siempre llevare en lo más profundo de mi corazón.

Finalmente agradezco a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron durante toda la carrera en sus diferentes fases, y de diferentes formas a hacer de esto algo más ameno y divertido, sin dejar de lado el objetivo de la misma.

José Jorge Mejía Castillo.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente agradezco a Dios por las oportunidades que me ha dado en la vida de nacer en una familia maravillosa quienes me infundieron valores y me enseñaron a luchar en la vida; por permitirme culminar mis estudios universitarios y llenarme de bendiciones durante cada ciclo cursado hasta llegar al trabajo final, la defensa del trabajo de graduación.

A mis padres y hermanos por ser mi soporte de vida, quienes me apoyaron y me animaron en los momentos de flaqueza, que estuvieron junto a mi desde una pequeña a tarea hasta las actividades más complejas que realice; siempre llenaron mi vida de alegría y confiaban en el esfuerzo diario que realizaba, creyeron en que terminaría mis estudios, siempre me hicieron ver mis virtudes y me ayudaron a fortalecer mis debilidades. Estoy segura que de ahora en adelante ellos siempre apoyarán mis decisiones y disfrutarán mis logros.

A mis compañeros de estudio y catedráticos:

A cada uno de mis compañeros, quienes me apoyaron incondicionalmente, brindándome no solo el afecto de compañeros, sino también una sincera amistad, con quienes pudimos llegar mucho más allá de lo esperado, además de sobreponernos a todos los obstáculos que el camino nos presentó, valieron la pena las interminables noches, el agotador cansancio quienes nunca nos abandonaron, fue gracias al empeño, esfuerzo y dedicación, que juntos logramos hoy ver nuestros más anhelados sueños hechos una realidad.

A cada uno de los catedráticos que con mucha dedicación y empeño se esforzaron para brindarnos lo mejor de su tiempo y conocimiento, para lograr ver de esa manera en cada uno de nosotros el fruto del empeño y esfuerzo.

Apreciables catedráticos con mucho orgullo y honor puedo decir que cada uno de ustedes deja en nosotros su huella de la enseñanza sin la cual nunca habiéramos alcanzado y logrado el sueño de cada uno de nosotros. Que Dios les recompense su esfuerzo, dedicación tiempo.

Diana Esperanza Vásquez Ramírez.

ÍNDICE

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL SOBRE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y LAS ASOCIACIONES FRUTICOLAS.	1
I. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	1
1.1 El Mercado.....	1
1.1.1 Definición de Mercado.....	1
1.1.2 Componentes del Mercado.	2
1.1.3 La Oferta y la Demanda.	3
1.1.3.1 La Oferta.....	3
1.1.3.2 La Demanda.	5
1.1.4 El Papel de la Oferta y la Demanda.	5
1.2 El Marketing.....	6
1.2.1 Definición de Marketing.....	6
1.2.2 La Mezcla de Marketing.	7
1.2.3 El Marketing Estratégico.	8
1.3 La Comercialización.....	9
1.3.1 Definición de Comercialización.	9
1.3.2 Fundamentos de la Comercialización.....	10
1.3.3 Elementos de la Comercialización.	12
1.3.4 Mecanismos de la Comercialización.	13
1.4 Planteamiento Estratégico.	14
1.4.1 Definición de Estrategia.	14
1.4.2 Tipos de Estrategia.	15
1.4.3 Estrategias de Marketing.....	16
1.5 Estrategias de Comercialización.	17
1.5.1 Importancia de las Estrategias de Comercialización.	18
II. LAS ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS.....	19
2.1 La Fruticultura en El Salvador.	19
2.2 La Comercialización de Productos Frutícolas en El Salvador.....	20
2.3 La Oferta Frutícola Salvadoreña.	23
2.4 La Demanda Frutícola en El Salvador.....	28
2.5 El Impacto del Sector Frutícola en El Salvador.....	30
2.5.1 Impacto Económico.....	30
2.5.2 Impacto Social.	30

2.5.3	Impacto Cultural	31
2.5.4	Impacto Ambiental.	32
III.	MARCO LEGAL QUE RIGEN LAS ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS EN EL SALVADOR.	32
3.1	Aspectos Legales.....	32
3.1.1	Instrumentos Legales entorno al Cooperativismo Agropecuario.....	34
3.1.2	Marco legal que Inciden en la Actividad Comercial de las Asociaciones Cooperativas.....	39
3.1.3	Las Leyes que Inciden en la Actividad Medio Ambiental de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias de El Salvador.	40
3.1.4	Los Leyes Sanitarias que rigen las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias de El Salvador.....	42
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA VINCULAR LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, CON LA DEMANDA DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....		
I.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.	44
1.1	Aspectos Generales de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.	46
1.1.1	Antecedentes de las Asociaciones.....	46
1.1.1.1	Asociación de Productores de Piña de El Salvador.....	46
1.1.1.2	Mezcla de Marketing de APPES.	47
1.1.1.3	Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños.....	49
1.1.1.4	Mezcla de Marketing de ASAFRUTO.....	49
1.1.2	Filosofía de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.	51
1.1.3	Estructura Organizacional de las Asociaciones.....	51
1.1.4	Productos y Servicios que Comercializan las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.	53
1.1.5	Canales de Comercialización Actuales de las Asociaciones Frutícolas.....	54
1.2	Identificación del Problema.	55
1.2.1	Formulación del Problema.	55
1.2.1.1	Problemas Específicos.....	55
1.2.2	Delimitación del Problema.....	56
1.3	Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.....	57
1.3.1	Herramientas de Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas.....	57
1.3.1.1	Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas.....	59
1.4	Análisis Externo de las Asociaciones.....	64

1.4.1	Aplicación de Herramientas para el Análisis PEST de las Asociaciones Frutícolas.	64
1.4.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter para Asociaciones Frutícolas.....	68
1.5	Principales Conclusiones y Recomendaciones del Diagnostico Situacional de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.....	72
1.5.1	Conclusiones Generales.....	73
1.5.1.1	Conclusiones Específicas de APPES.....	74
1.5.1.2	Conclusiones Específicas de ASAFRUTOS.....	76
1.5.2	Recomendaciones Generales de las Asociaciones Frutícolas.....	77
1.5.2.1	Recomendaciones Específicas de APPES.....	79
1.5.2.2	Recomendaciones Específicas de ASAFRUTO.....	81
II.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA FRUTÍCOLA POR PARTE DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	82
2.1	Diseño de la Investigación.....	82
2.2	Objetivos de la Investigación.....	83
2.2.1	Objetivo.....	83
2.2.2	Objetivos.....	83
2.3	Tipo de Investigación.....	84
2.4	Fuentes de Recolección de la Información.....	84
2.4.1	Fuentes.....	84
2.4.2	Fuentes.....	85
2.5	Unidades y Sujetos de Análisis.....	85
2.5.1	Hoteles del Área Metropolitana de San Salvador.....	85
2.5.2	Restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador.....	85
2.6	Determinación del Universo y Muestra Poblacional.....	85
2.6.1	Universo.....	85
2.6.2	Población.....	86
2.6.3	Muestra.....	86
2.7	Administración de Herramientas de Investigación.....	87
2.7.1	Encuestas.....	87
2.7.2	Entrevista.....	88
2.8	Análisis e Interpretación de la Información.....	88
2.8.1	Análisis e Interpretación de Hoteles.....	88
2.8.1.1	Encuesta de Hoteles.....	88
2.8.1.2	Entrevista de Hoteles.....	91

2.8.2	Análisis e Interpretación de Restaurantes.	95
2.8.2.1	Encuesta de Restaurantes.	95
2.8.2.2	Entrevista de Restaurantes.	97
III.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO E INVESTIGACION DE CAMPO.	101
3.1	Conclusiones.	101
3.1.1	Conclusiones de los Hoteles.	101
3.1.2	Conclusiones de los Restaurantes.	103
3.2	Recomendaciones.	105
3.2.1	Recomendaciones de los Hoteles.	105
3.2.2	Recomendaciones de los Restaurantes.	107
4.1	Conclusiones del Capítulo.....	109
5.1	Recomendaciones.	110
	CAPÍTULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA VINCULAR LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, CON LA DEMANDA DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.	112
I.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.	112
1.1	Importancia para las Personas Productoras.....	112
1.2	Importancia para las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.	112
1.3	Importancia para el Municipio de Santa María Ostuma.	113
1.4	Importancia para los Hoteles y Restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador.....	114
1.5	Importancias para la Sociedad Salvadoreña.	114
II.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	115
2.1	Objetivo General.	115
2.2	Objetivos Específicos.	115
III.	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.	116
3.1	Estrategias de Producto.	117
3.2	Estrategia de Precio.....	122
3.3	Estrategia de Distribución.	125
3.4	Estrategia de Promoción.....	129
3.5	Estrategias Empresariales.	139
IV.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.	150
V.	MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA PROPUESTA.....	151

VI.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	153
VII.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.	156
	Bibliografía.	161
	ANEXOS.	166

RESUMEN EJECUTIVO.

A lo largo de la historia del hombre se ha observado como este ha sido inventor, descubridor, y emprendedor y ha sido bajo estas características que surgió la necesidad de establecer un lugar donde se pudieran intercambiar todos los nuevos emprendimientos que el ser humano creaba, así nació el concepto de mercado y se originaron herramientas de compra y venta que posterior se conocerían con el nombre de estrategias de comercialización. Sin embargo, este último concepto ha ido tomando mayor trascendencia, a tal punto que, en la actualidad es un tema completamente activo, tanto a nivel mundial como local.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo el desarrollo e implementación de estrategias de comercialización para poder vincular la oferta de productos frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, departamento de La Paz, específicamente la producción de las asociaciones APPES y ASAFRUTOS, con la demanda de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

El objetivo central es entregar las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma información relevante de manera que puedan realizar negocios con hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador en general. Se pretende orientar las decisiones que las asociaciones frutícolas tomen, con la entrega de estrategias de marketing que son posibles de implementarse en el corto plazo.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información a nivel primario como secundario. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente de entrevistas a las asociaciones del municipio de Santa María Ostuma como a los hoteles y restaurantes de San Salvador.

Para recopilar la información secundaria se utilizaron consultorías sobre las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma y documentos sobre la actualidad de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

La estructura del trabajo de grado consta de tres capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que le brindará al estudio, se estructuró comenzando

con el desarrollo del marco teórico, diseño de la investigación y propuesta de estrategias e implementación.

En el primer capítulo se hace un marco referencial que describe los aspectos teóricos que conforman la temática de investigación y su correlación, además se presenta una reseña acerca de la historia y evolución de las asociaciones en El Salvador.

El capítulo dos presenta el diseño de la investigación, fuentes de información y métodos aplicados para su recolección, el objetivo de la investigación, se determinó el tamaño de la población y la muestra, finalmente se exponen los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente en el capítulo tres se proponen las estrategias de comercialización que según la información obtenida de la investigación realizada, las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma deberían de implementar para vincular su oferta con la demanda de hoteles y restaurantes de San Salvador, además se plantea el análisis de costos, tiempos de implementación y el análisis financiero de la propuesta.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL SOBRE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y LAS ASOCIACIONES FRUTICOLAS.

I. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.

1.1 El Mercado.

1.1.1 Definición de Mercado.

El mercado surge con la evolución social del ser humano y su instinto de subsistencia, en dichos inicios carecían de bienes importantes para su diario vivir. Debido a ello se ve la necesidad de obtener productos e insumos para satisfacer necesidades, permitiendo así crear mecanismos que les facilite obtenerlos, como es el intercambio de bienes y servicios, actividad que con el pasar del tiempo ha ido evolucionando e implementando diferentes técnicas para su desarrollo. Esto permitió que importantes académicos estudiaran y lo definieran.

Los autores Etzel, Stanton y Walker (2002) definen el mercado como “las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”.

De la misma forma los autores Armstrong, Cámara, Cruz y Kotler (2005) definen el mercado como un “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”.

Para Mankiw (2012) el mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores la oferta”.

En la actualidad la definición de mercado se ha convertido en algo más complejo, ya no sólo es intercambio de bienes o servicios, sino que implica competencia entre empresarios que ofrecen productos y servicios de calidad con precios justos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los demandantes.

1.1.2 Componentes del Mercado.

En el mercado existen diferentes elementos que se establecen como prioridad para que el movimiento de bienes y servicios se realice de manera efectiva, por tal motivo, diferentes autores han realizado investigaciones para determinar los componentes del mercado más importantes.

Méndez (1996) genera su aporte sobre los componentes del mercado, que se pueden agrupar en tres categorías:



Fuente: Méndez (1996).

Además, el mercado posee una clasificación según lo define Méndez (1996) la cuales son “el área geográfica, los bienes y servicios que se ofrecen, la competencia en el mercado y otros tipos de mercado”.

A continuación se presenta una tabla que detalla las clasificaciones y sub-clasificaciones del mercado:

Tabla 1.
Clasificaciones del Mercado.

Clasificación	Sub-clasificación
Área geográfica	Locales. Regionales. Nacionales. Mundial.
De acuerdo con lo que ofrecen	De mercancías. De servicios.
Competencia en el mercado	Competencia perfecta. Competencia imperfecta.
Otros tipos de mercado	Negro. Ilegal o contrabando. Informal.

Fuente: Méndez (1996).

1.1.3 La Oferta y la Demanda.

1.1.3.1 La Oferta.

La oferta es un componente del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones venden en el mercado a un precio determinado para obtener rentabilidad, diferentes autores establecen definiciones sobre el termino oferta.

Los autores Espejo y Fisher (2001) definen la oferta como “las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir y vender a los posibles precios del mercado”. También, lo describen como las “cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta”.

Desde el punto de vista económico Andrade (1996) define la oferta como el “conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios”.

Armstrong, Cámara, Cruz y Kotler (2005) plantean que la oferta es una "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

A su vez, Thompson (2006) describe las partes que conforman la oferta:

Esquema 2.
Partes Involucradas en la Oferta del Mercado.



Fuente: Thompson (2006).

La oferta ha dejado de ser solo la venta de productos en el mercado a determinados precios, ahora se involucran factores como la calidad de los bienes y servicios, los precios de la competencia y funcionabilidad de los productos, los oferentes se encuentran en un mercado competitivo donde deben estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y en constante innovación.

1.1.3.2 La Demanda.

La demanda es otro componente del mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades y deseos. Importantes autores se han dedicado a la investigación de la demanda, defendiéndola de la siguiente manera:

Los autores Cruz y Kotler (2006) definen la demanda como el “deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago”.

Para los autores Espejo y Fisher (2009) definen la demanda como las “cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”.

Sin embargo el estudio de la demanda se ha vuelto una investigación muy compleja, donde influyen diferentes factores de satisfacción de necesidades según el estatus social, funcionalidad y durabilidad de los productos y servicios, la demanda se ha vuelto más exigente, en el que las personas se informan más del producto a adquirir.

1.1.4 El Papel de la Oferta y la Demanda.

La oferta y demanda son los mecanismos fundamentales para regir el mercado actual, el equilibrio del mercado es posible gracias a que alguien tiene un bien o servicio que puede ser útil para otro individuo y a su vez el otro puede ofrecerle algo que le sirve.

Para que el funcionamiento del mercado se produzca de manera normal es necesario que se integren tres variables importantes de un bien o servicio determinado, estos pueden ser: el equilibrio del mercado, el desequilibrio del mercado y los cambios en la oferta y demanda, es por eso que es importante definir el rol que juegan estas tres variables para mantener el mercado activo, en la siguiente tabla se denota vinculación.

Tabla 2.

Fundamentos que se Relacionan en el Mercado según la Oferta y Demanda.

Fundamento	Definición
Equilibrio del Mercado	Es el precio de mercado el que permite la vinculación entre un vendedor y un consumidor, porque el ofertante estudia lo que el consumidor está dispuesto a pagar y el demandante se informa de los precios del mercado. La demanda y la oferta se igualan y el mercado se vacía, también existe un equilibrio en el mercado cuando los bienes que se intercambia coincide con la cantidad que los consumidores quieren comprar y con la cantidad que las empresas están dispuestas a vender.
Desequilibrio en el Mercado	El desequilibrio en el mercado se forma cuando los compradores y consumidores poseen desigualdad de criterios sobre el precio justo a pagar por un bien o servicio, entonces las empresas están dispuestas a vender a un precio Q2, mientras que los consumidores quieren comprar Q1, una cantidad menor que la oferta, por lo tanto sobra una cantidad de bienes en el mercado a ese precio.
Cambios en la oferta y demanda	En muchos mercados el equilibrio, si se alcanza y se mantiene durante poco tiempo, debido a que se producen cambios frecuentes en el mercado, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda como variaciones en los precios de los factores, cambios en las modas, avances tecnológicos, tendencias, cambios políticos, productos sustitutos, etc.

Fuente: Barneto y Villoslada (2014).

1.2 El Marketing.

El marketing tiene una amplia variedad de definiciones, esto dependerá de la interpretación que cada persona u organización le quiere dar, pero el objetivo principal del marketing es poder ofertar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores y permita obtener rentabilidad a las empresas.

1.2.1 Definición de Marketing.

Según el diccionario de la American Marketing Association - AMA (2013) expresa que “el marketing es la actividad y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Para Kotler (2006) define el marketing como “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. El marketing identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña los productos y servicios adecuados”.

Para la American Marketing Association y Kotler, el marketing se basa en crear valor para el cliente permitiendo satisfacer las necesidades o deseos, también comunica e identifica segmentos para establecer la estrategia adecuada creando relaciones perdurables en el tiempo entre las contrapartes involucradas.

1.2.2 La Mezcla de Marketing.

La mezcla de marketing contiene los elementos y herramientas estratégicas que sustentan la existencia y funcionalidad dentro del mercado, es por eso que entre más explícita sea la propuesta, mayor es la probabilidad de alargar el ciclo de vida de las empresas en el mercado.

Los autores Armstrong y Kotler (2008) definen la mezcla de marketing como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Para McCarthy (1960) introdujo el concepto de las 4P's, "que constituye la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia". Para Espejo y Fisher (2004) las 4P's consisten en Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción, detallando cada uno de los componentes en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Mezcla de Marketing.

Elementos del Marketing Mix	Definición
Producto	Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. El producto tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios, garantías.
Precio	Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.
Plaza	También conocida como distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística
Promoción	Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Fuente: Espejo y Fisher (2004).

1.2.3 El Marketing Estratégico.

El marketing estratégico resulta importante para las empresas al momento de buscar oportunidades económicas en el mercado, tomando en cuenta la capacidad productiva, recursos y entorno competitivo que permita obtener un potencial de crecimiento y rentabilidad en el mercado.

Los autores Keller y Kotler (2006) plantean que el marketing estratégico “comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Establece decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing”.

Para Parmerlee (1998) el marketing estratégico es un “proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó. Entonces, las estrategias serán convertidas en tácticas concretas y planes de acción, ligados a programas de tiempo, también concretos”.

Elementos del Marketing Estratégico.

Existen diferentes elementos que componen el marketing y son la base fundamental por la que se rigen las empresas para mantenerse en un mercado tan competitivo y cambiante, es por eso que diferentes autores especialistas en la materia han estudiado a profundidad los componentes de la mercadotecnia.

Los autores Etzel, Stanton y Walker (2004) consideran que “el plan de marketing estratégico incluye una estructura de seis elementos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización)”.

Tabla 4.
Elementos del Marketing Estratégico

Elemento del Marketing Estratégico	Definición
Análisis de la Situación (Diagnóstico)	Incluye un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing.
Objetivos de Marketing	En este punto se incluyen los objetivos de marketing los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía.
Posicionamiento	Se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía.
Mercado Meta	En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing.
Mezcla de Marketing	En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing.
Evaluación de Resultados o Control	En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación.

Fuente: Etzel, Stanton y Walker (2004).

Por lo tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de acción u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

1.3 La Comercialización.

1.3.1 Definición de Comercialización.

La comercialización es una terminología muy compleja de analizar, pero se basa en actividades de compra y venta de productos y servicios, donde se inicia por identificar lo que el cliente necesita para poderlo producir y tomar decisiones acerca del desarrollo, diseño y el envasado de productos, también el precios, políticas de crédito y cobranzas, dónde y cómo se hará la publicidad de los productos y se los venderá.

Para McCarthy (1987) define la comercialización como “la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuarios con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”.

Dentro de las empresas existen departamentos organizados donde planifican la manera en que se venderán los productos y servicios, la forma en que harán que los productos lleguen al mercado utilizando las estrategias adecuadas para obtener la mayor participación del mercado.

1.3.2 Fundamentos de la Comercialización.

La comercialización se orienta a acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Para Kotler (1995) expresa que el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: “¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? en el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado”.

Stanton (2006) define la comercialización “como un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”.

Para los autores Guerrero y Pérez (2009) la comercialización significa que “una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada”. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

Esquema 3.
Proceso de la Comercialización.



Fuente: Guerrero y Pérez (2009).

Por consiguiente, los autores Guerrero y Pérez (2009) argumentan que “debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y deberían servir de guía para lo que se produce y se ofrece”. La comercialización, entonces es un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: micro y macro, por lo que se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La macro comercialización considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad”.

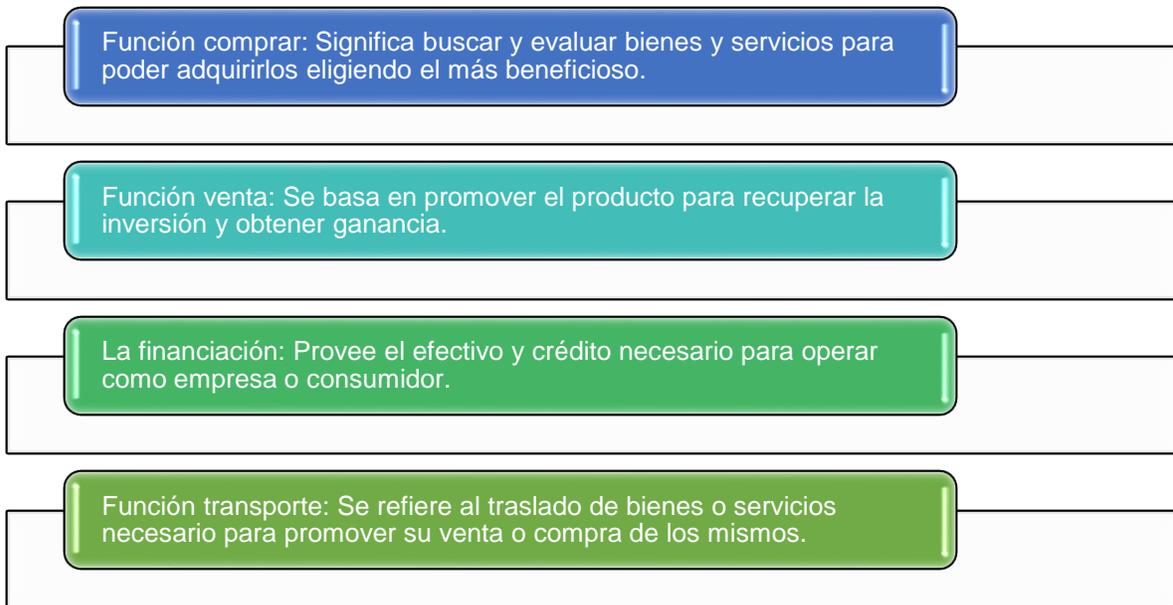
De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales, por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial.

Funciones de Comercialización.

Las funciones universales de la comercialización según Rivadeneira (2012) son: “comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado”.

El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

Esquema 4.
Funciones de la Comercialización.



Fuente: Rivadeneira (2012).

1.3.3 Elementos de la Comercialización.

Según los autores Cundiff y Still, (2008), establece que “dentro de la actividad comercial existen elementos de suma importancia para que esté se pueda llevar acabo, cada elemento desempeñan un rol y funciones específicas”, que describe la siguiente tabla:

Tabla 5.

Elementos de la Comercialización.

Elemento	Descripción
Mercado	Es un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad.
Publicidad	La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.
Intermediarios	La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo y los productos industriales necesitan canales de distribución muy diferentes, se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales de distribución para productos de consumo. ▪ Canales para productos industriales o de negocio a negocio.

Fuente: Cundiff y Still (2008).

1.3.4 Mecanismos de la Comercialización.

Las empresas para comercializar deben de tomar en cuenta cuatro mecanismos, como lo expone Luna (2002), que servirán para desarrollarse y ser competitivos en mercado, en la siguiente tabla se describen los mecanismos planteados:

Tabla 6.

Mecanismos de la Comercialización.

Mecanismo	Descripción
Producto	Es el medio primordial por el cual la empresa mantiene su existencia, económica en el campo de la competencia. Los productos son un medio importante por el cual la empresa se prolonga al mercado.
Política de precios	El estado económico de la firma, en relación a otras firmas del área. La naturaleza del producto en relación a su novedad en el mercado y dentro de la empresa. La demanda del producto en relación con su ubicación y competidores: participación en el mercado y costos de producción.
Plaza	Es el lugar físico donde se ofrece el producto o servicios que sirve de enlace entre el fabricante y el consumidor final, se debe tener el canal de distribución más idóneo que esté acorde a los costos y que sea eficiente para llegar hasta el comprador.
Promoción	Consiste en informa, persuadir o recordar a los consumidores sobre el producto o servicio, mediante incentivos a corto plazo para incrementar las ventas.

Fuente: Luna (2002).

1.4 Planteamiento Estratégico.

1.4.1 Definición de Estrategia.

La estrategia es el camino en que las empresas pueden crear valor para el cliente, conocer las necesidades, obtener mayor participación de mercado y optar a un liderazgo empresarial, es por eso que las organizaciones establecen su planificación estratégica con prioridad para ofertar productos y servicios que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia.

Para los autores McCarthy y Perreault (2002), definen la estrategia como un “mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”.

Quinn (1991) define la estrategia como “una organización, políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única, viable”.

Armstrong y Kotler (2006) lo definen como la “lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

A su vez, Espejo, Jorge y Fischer (2009) definen que la “estrategia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”.

Las estrategias juegan un papel vital en las empresas, porque depende de identificar la más oportuna para poderse desarrollar en un mercado competitivo y cambiante. Es por eso que diferentes organizaciones poseen departamentos estratégicos y de investigaciones, que brindan parámetros de las nuevas tendencias o deseos de los posibles consumidores.

1.4.2 Tipos de Estrategia.

Para las empresas existen variables controlables (dentro de la empresa) y variables incontrolables (fuera de la empresa), que deben considerar para la toma de decisiones del desarrollo de las actividades comerciales, es por eso que Sandhusen (2002) expone diferentes estrategias como: “estrategia de integración vertical, intensivas, diversificación y las estrategias defensivas”, cada una de ellas se dividen en sub-categorías, que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 7.
Estrategias Empresariales.

Estrategia	Sub-estrategia	Descripción
Las Estrategias de Integración Vertical	Integración hacia delante.	Implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes), el objetivo es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.
	Integración hacia atrás.	Aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.
	La Integración horizontal.	Adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.
Las Estrategias Intensivas	Penetración en el mercado.	Aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
	El desarrollo del mercado.	Introducir productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
	El desarrollo del producto.	Incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.
Las Estrategias de Diversificación	La diversificación concéntrica.	La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
	La diversificación horizontal.	La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales.
	La diversificación en conglomerado.	La suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

Estrategia	Sub-estrategia	Descripción
Las Estrategias Defensivas	La empresa de riesgo compartido (jointventure).	Cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
	El encogimiento o reorganizar.	Cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.
	Desinversión.	Vender una división o parte de una organización.
	Liquidación.	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Fuente: Sandhusen (2002).

El objetivo principal de las estrategias antes mencionadas es obtener la mayor rentabilidad posible, optimizando los recursos actuales empresariales, estos pueden ser: humanos, tiempo, dinero, mobiliario, materia prima y otras.

1.4.3 Estrategias de Marketing.

Existe una diversidad de estrategias que las empresas pueden adoptar para desarrollarlas en el mercado, esto dependerá de los objetivos que quieran alcanzar, las tendencias, modas, deseos del mercado y su modelo de negocio, la autora Cortes (2011) plantea cuatro tipos de estrategias que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 8.
Estrategias de Marketing.

Estrategia	Descripción
Estrategias de Liderazgo de Mercado	<p>Compañías que dominan el mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia cooperativa: incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores), al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio. ▪ Estrategia competitiva: lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

Estrategia	Descripción
Estrategias de Reto de Mercado	<p>Las compañías pueden retar al líder del mercado y se clasifican en tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ataque frontal: atacar toda la mezcla de mercado del líder, por lo general, la realizan los competidores más fuertes. ▪ Ataque en los costados: enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio, por lo general, la realizan los competidores más débiles. ▪ Estrategias de derivación: enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado.
Estrategias de Seguimiento de Mercado	<p>Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.</p>
Estrategias de Nicho de Mercado	<p>Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.</p>

Fuente: Cortes (2011).

1.5 Estrategias de Comercialización.

La aplicación de las estrategias de comercialización permite a las empresas aplicar un mejor mecanismo para atender y satisfacer las necesidades de sus clientes que permita obtener un mayor margen de ganancias al final de la transacción.

A criterio de los autores Armstrong y Kotler (2008), la estrategia de comercialización es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".

Espejo y Fischer (2004) establecen que la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

1.5.1 Importancia de las Estrategias de Comercialización.

La importancia de las estrategias de comercialización surge en función del rol que representa su aplicación en las organizaciones, recordando que son los medios que las empresas utilizan para alcanzar los objetivos comerciales, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores mediante una óptima utilización de los recursos. Las estrategias trazan un plan para lograr los objetivos de comercialización por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de la cotización de factores internos y externos.

Tipos de Estrategias de Comercialización.

Para el caso de las estrategias de comercialización se parte de su diseño de las variables esenciales de marketing, es decir: producto, distribución, promoción-publicidad y precio. Dentro de cada variable existen varios elementos, las más importantes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9.
Estrategias de Comercialización.

Variable	Elemento
Productos	La amplitud de la gama de productos. La modificación de productos. El abandono de un producto. La creación de un nuevo producto, en apoyo de las decisiones acerca del ámbito de actividad. El estudio del ciclo de vida de los productos. La política de marcas, con toda la problemática de posicionamiento de éstas. El análisis de los atributos de los productos y su comparación con los de los principales competidores.

Variable	Elemento
Plaza	Las diferentes configuraciones de los canales de distribución. La distribución física de los productos. La localización de los puntos de venta. Las diferentes modalidades de cooperación con los intermediarios.
Precios	La mayoría de las empresas fijan los precios tomando como referencia la competencia: El análisis de los costos. El cálculo del umbral de rentabilidad y el análisis de márgenes. El análisis de la demanda, cubriendo aspectos como la elasticidad-precio, y el precio máximo aceptable, así como el valor percibido por los consumidores. El análisis de la competencia, ya previamente realizado en la formulación de la estrategia empresarial.
Promoción	El establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, sistemas de remuneración, etc. La publicidad, como forma de comunicación empresa-consumidor, en la que la elección del mensaje o mensajes, medios de comunicación y soportes, es otro componente importante; la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios son otras tantas decisiones en publicidad.

Fuente: <http://www.ecured.cu> (2006).

Cada una de las variables mencionadas sirve como parámetro para formular estrategias adecuadas y optimas en funcionamiento de la empresa, cuya finalidad es poder fidelizar al cliente estudiando sus necesidades actuales y futuras, dando como resultado rentabilidad empresarial y estabilidad en el mercado.

II. LAS ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS.

En El Salvador las condiciones climáticas son favorables para la siembra de algunos cultivos frutales como lo son: el coco, naranja, guineo, nance, limón, mango, mandarina y otros, a pesar de ser un país con dimensiones territoriales limitadas se pueden encontrar diferentes tipos de climas según las altitudes, pero el que predomina es el tropical. Además el país cuenta con mano de obra capaz de procesar y manufacturar derivados de frutas.

2.1 La Fruticultura en El Salvador.

La situación frutícola de El Salvador se puede clasificar en dos periodos: el primero antes del año 2000, donde se encuentran diversificación de plantaciones comerciales en condiciones viejas, abandonadas o sin manejo tecnificado, en esta etapa los productores

frutícolas trabajaban la comercialización de la fruta a nivel nacional e internacional (en algunas ocasiones) de forma irregular y sin ningún apoyo técnico constante, la fruticultura se encontraba muy poco desarrollada y no significaba una rama determinante en la economía salvadoreña.

El segundo período es a partir del año 2000, donde a través de programas gubernamentales y apoyo de ONG's, se impulsó el cultivo de frutas de forma permanente, beneficiando la capacidad productiva del sector agrícola nacional y contribuyendo a la diversificación, crecimiento económico, generación de empleo y divisas.

El Salvador es un país altamente consumidor e importador de frutas según el Anuario de Estadísticas Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG en 2010, El Salvador importó un monto total a USD\$ 214.859.400 dólares, sin embargo en los intentos de exportación ha podido demostrar que tiene demanda y capacidad para llegar a diferentes mercados aunque por el momento la exportación de frutas ronda los \$80.00.000 dólares, sobre todo se exporta la fruta congelada, fruta en estado natural y algunos derivados como el jugo y el concentrado.

2.2 La Comercialización de Productos Frutícolas en El Salvador.

La evolución del sector frutícola de El Salvador se ha mantenido activo a lo largo de las últimas 5 décadas, en donde existe productos que se han conservado como lo más rentables para el sector, y otros que se han ido anexando a la producción nacional dependiendo del surgimiento de las necesidades del mercado y a la adaptabilidad de la fruta.

Ángel y Velásquez (2010) señala que “en los 60, El Salvador exportaba importantes volúmenes de aguacate, coco, mango y naranja También se exportaba semilla de marañón y coco industrializado, ambos procedentes de agroindustrias con buena escala, vinculados directamente con haciendas de grandes extensiones. En la década de los 70, se contaba con áreas importantes de coco, marañón y naranja además de frutas de ciclo corto como la piña y las musáceas. Sin embargo, con la reforma agraria y la guerra civil en los 80, estas áreas se perdieron en forma notable, y en las áreas que quedaron, la productividad era

inferior. Al finalizar la guerra civil, la fruticultura se encontraba en un estado débil, con poca renovación de áreas debido a la incertidumbre económica y política de los años anteriores”.

Con la necesidad impulsar el crecimiento del sector frutícola en El Salvador surgió el programa más exitoso del país de diversificación agrícola, el Programa Nacional de Frutas de El Salvador (MAG-FRUTAL ES), que inició en noviembre de 2000, y facilitó la siembra de 11,253 manzanas de frutales en el país, el programa fue dividido en 7 etapas finalizando su séptima etapa en enero de 2010.

El programa contemplaba la capacitación desde la producción en el vivero de las plantas hasta la comercialización, acompañado por el fortalecimiento de asociaciones de productores de diferentes tipos de frutas y apoyando la asociatividad para el cultivo y comercialización.

“El principal objetivo del programa MAG-FRUTAL ES (2003) fue en sus inicios, incrementar el área sembrada de cultivos frutales de tipo permanente, con el fin de beneficiar el ambiente a través de la reforestación y la capacidad productiva del sector agrícola nacional, generando diversificación, crecimiento económico, creación de fuentes de empleo, captación de divisas y beneficios a la nutrición humana”.

“Después de cuatro años de ejecución y debido a los resultados obtenidos, amplió la visión de lo que podía ser la fruticultura, por lo que su objetivo de reforestar fue más lejos y a partir de la fase III, este objetivo se convirtió en: consolidar el desarrollo de la competitividad de la fruticultura del país mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas prioritarias a través de la prestación de servicios de asistencia técnica especializada a lo largo de todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, lo que permitirá el acceso de la agroindustria frutícola del país a los mercados nacionales e internacionales, dar sostenibilidad a las áreas frutícolas establecidas, generar mayores puestos de trabajo, incrementar los niveles de ingresos y el mejoramiento del medio ambiente” (MAG-FRUTAL ES, 2007).

El programa utilizó estratégicamente el enfoque de cadenas de valor para lograr su objetivo y articuló los diferentes eslabones de la cadena frutícola desde los viveros, productores, procesadores de frutas, prestadores de servicios al sector, compradores a nivel nacional e internacional, instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas al tema.

2.2.1 Mecanismos de comercialización de productos frutícolas en El Salvador.

Los mecanismos más comunes que son utilizadas para llevar acabo la comercialización de los productos frutícolas (frutas frescas, frutas procesadas y derivados de la fruta) en el mercado salvadoreño son los siguientes:

- Canales de Abastecimiento de Frutas Frescas.

“Los productores venden en el campo a un transportista o comprador de alguna empresa exportadora o comercializadora, que lo llevan a La Tiendona, otros mercados, transportistas, importadores y comercializadores quienes son los encargados de proveer a los supermercados, industria alimentaria en general y clientes finales”. (Oportunidades de mercado para frutas frescas y procesadas en El Salvador (MAG) 2006).

- Canales de Abastecimiento de Frutas Secas o Deshidratadas, Jaleas, Mermeladas, Almibares, Salmueras, Confitadas y Conservas.

“En este caso, el productor tiene mayor disposición a buscar al comprador por lo que vende su mercancía al supermercado, empresas exportadoras, comercializadoras e industria alimenticia. Cuando la industria alimenticia requiere cantidades pequeñas o no posee proveedor que le surta, busca el supermercado o importador para comprar sus insumos”. (Oportunidades de mercado para frutas frescas y procesadas en El Salvador, MAG, 2006).

- Canales de Abastecimiento de Concentrados, Jugos y Néctares.

“En esta cadena, todo inicia por la adquisición de concentrados por parte de los supermercados y distribuidores de jugos y concentrados a los productores nacionales; ellos lo procesan y lo venden a la industria de helados, hoteles, restaurantes, la industria panadera y de pastelería. Cuando es necesario, los productores y el resto de la industria alimentaria compra la fruta fresca para obtener sus propios jugos”. (Oportunidades de mercado para frutas frescas y procesadas en El Salvador, MAG. 2006).

2.3 La Oferta Frutícola Salvadoreña.

La producción de fruta en El Salvador en la última década ha tenido una tendencia al alza esto se debe principalmente al impulso que instituciones públicas y privadas han dado al sector frutícola del país, el cual ha respondido de manera positiva a dicho estímulo, es por dicha razón que las áreas de cultivo de los productos que más cuota de mercado tienen a nivel nacional han aumentado de forma significativa como queda demostrado en siguiente tabla donde se muestra el aumento en las manzanas cultivadas en el territorio nacional en un periodo comprendido desde el año 2004 hasta el año 2008.

Tabla 10.

Manzanas Cultivadas por Año de las Frutas con Mejor Comportamiento en el Mercado.

Producto	2004	2005	2006	2007	2008
Naranja	3034.00	4313.00	4863.10	5061.52	5557.00
Marañón	2388.00	2828.80	3036.50	3273.00	3450.25
Mango	215.00	521.20	768.00	938.67	960.28
Coco	5616.00	6049.30	6130.90	6265.34	6589.00
Jocote	888.00	925.50	970.60	1140.36	1679.00
Anona	15.00	42.70	80.40	246.16	233.00

Fuente: Oportunidades de mercado para frutas frescas y procesadas en El Salvador (MAG), 2009.

2.3.1 Principales Oferentes Productos Frutícolas en El Salvador.

Las principales empresas oferentes de productos frutícolas se encuentran ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional, por las características extremadamente uniforme del terreno y el clima imperante en el país, la producción exclusiva de por determinado territorio es baja, y solo se logra visualizar cuando son frutas que por sus características son altamente susceptibles a las variaciones climáticas del territorio. En la siguiente tabla se presentan la clasificación del número de empresas por frutas producidas y su ubicación en El Salvador.

Tabla 11.

Empresas Oferentes de Productos Frutícolas en El Salvador.

Cultivo	Número de empresas	Ubicación
Mango	3 empresas	San José Villanueva, Huizucar, Las Chinamas
Marañón	9 empresas	La Paz, San Miguel, Cuscatlán, La Libertad, San Salvador.
Limón	9 empresas	San Miguel, San Salvador, Sonsonate, San Vicente.
Coco	15 empresas	Ahuachapán, La Libertad, Usulután, Sonsonate, La Paz, San Vicente.
Jocote	6 empresas	Ahuachapán, Usulután, Sonsonate, San Vicente.
Anona	3 empresas	Ahuachapán, Sonsonate.
Aguacate	1 empresa	La Libertad.
Nance	1 empresa	Sonsonate.

Fuente: Directorio de Oferta y Demanda de Productos Frutícolas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 2009.

Cabe destacar que el sector frutícola de El Salvador como se mencionó anteriormente, realiza operaciones a lo largo de todo la superficie del país, también es cierto que no lo hace con la misma magnitud en los 14 departamentos, existen territorios que por características tales como clima, altura territorial, fertilidad del terreno, aspectos topográficos, cercanías con cuencas hidrográficas, industrialización de la zona y costumbres de los pobladores, producen más o menos productos frutícolas, como se muestra en el grafico 1 donde se expone la clasificación de los departamento con mayor producción en quintales de productos frutícolas en todo el país.

Grafico 1.

Producción en Quintales de Frutas por Departamento.



Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008, Resumen de Resultados, 2009.

2.3.2 Las Asociaciones Frutícolas en El Salvador.

El surgimiento de las asociaciones cooperativas en El Salvador se remonta a las primeras décadas del país como República independiente, en la siguiente tabla se hace un breve esquema de la historia de las asociaciones cooperativas:

Tabla 12.

Historia de las Asociaciones Frutícolas en El Salvador.

Primera Etapa: Orígenes.

- 1860: Se funda la primera sociedad de productores de artesanías “La Concordia”.
- 1914: Se funda la Cooperativa de Zapateros en la “Cuesta de Palo Verde”.
- 1917: Se organiza la Cooperativa de la “Sociedad de Obreros de El Salvador” federada con fines de ayuda mutua, ahorro, moralidad, educación y beneficencia.
- 1935: Se organiza la Cooperativa de “Panaderos de Cojutepeque y del Valle de Jiboa”.
- 1943: El amparo de la ley de Crédito Rural, surge el 10 de febrero, la Federación de Cajas de Crédito.

Segunda Etapa: Participación y Respaldo Estatal.

- 1953: Se crea la sección de cooperativismo, adscrita a este Ministerio; se funda, además, la Cooperativa “Lechera de Oriente de R.L.”, sin ningún principio cooperativista.
- 1957: El Ministerio de Agricultura y Ganadería establece ya específicamente una Sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias, quienes fundan 21 cooperativas, este año se constituye la Cooperativa “Lechera de Santa Ana”.
- 1961: La colonización rural comienza a trabajar para lograr la unión de adjudicatarios de esa dependencia gubernamental.

Tercera Etapa: Integración del Sector.

- 1980: Se constituye legalmente la Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador, DECOOPADES. Este mismo año se crea la Federación de Cooperativas de Transporte de El Salvador, FENAC ITES. Se implementa el proceso de reforma agraria.
- 1982: Se crea la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria FESACORA.
- 1984-85-86: El movimiento cooperativo logra reconocimiento por el Gobierno Salvadoreño y a nivel internacional como una Fuerza Social.
- 1986: A través de COACES, se logra la promulgación o aprobación de una nueva ley de cooperativas, en la cual se logra la participación del movimiento cooperativo independiente en la elaboración de la misma.

Fuente: Banco Centroamericano de Integración Económica, 2009.

A nivel nacional existen muchas asociaciones de productores frutícolas que siembran coco, naranja, mandarina, anona, aguacate, guineo, mango, nance, y otros. Además manufacturan sus productos convirtiéndolos en dulces, jugos, mermeladas, jaleas, néctares, etc. La siguiente tabla representa la nómina de los principales productores frutícolas de El Salvador:

Tabla 13.
Asociaciones Frutícolas de El Salvador.

Nombre de Empresa	Productos	Ubicación
Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial Nuevo Modelo de Esperanza ACPANME	Pulpa de marañón y coco, marañón en bandejas, miel de coco, jugo clarificado de marañón.	Jiquilisco, Usulután.
Cooperación ACPAFRUNAN	Nance fresco, pulpas de frutas varias, nance.	Caserío La Mosquita, Sonsonate.
Cooperativa de Procesadores Agroindustriales de Quelapa ACPAJAQUEL	Vinos de frutas, mermeladas, dulces de frutas.	Quelepa, San Miguel.
Cooperativa La Bermuda	Mermeladas de frutas y pulpas de frutas.	Suchitoto, Cuscatlán.
Cooperativa Zarahemla	Mermeladas de frutas y otros derivados.	San Antonio del Monte, Sonsonate.
Cooperativa La Alternativa	Tamarindo, mermelada de tamarindo.	Acajutla, Sonsonate.
Gusamalut	Mermeladas de frutas y otros derivados.	Tacuba, Ahuachapán.
Cooperativa Xayacatepec Delicias de Jayaque	Mermeladas, dulces y vinos de frutas.	Jayaque, La Libertad.
APPES. Asociación de Productores de Piña de El Salvador	Jugos de naranja, naranja, piña, frutas procesadas.	Santa María Ostuma, La Paz.
Cooperativa El Pacayal	Mermelada de naranja, encurtido de mango verde.	Suchitoto, Cuscatlán.
Cooperativa San Matías	Mermeladas, dulces y vinos de frutas.	San Matías, La Libertad.
Productos San Matías	Mermeladas, dulces y vinos de frutas.	San Matías, La Libertad.
Finca La Joya	Mango.	Cantón Palomar, San José Villanueva.
Finca El Amaquilco	Mango	Cantón Amaquilco
Hacienda Bonanza	Mango	Atiquizaya, Ahuachapán.

Nombre de Empresa	Productos	Ubicación
Finca Santa Isabel Miramar	Marañón	Santiago Nonualco, La Paz.
Finca El Cañal	Marañón	Cantón Piedra Pacha, San Miguel.
Hacienda Los Nacimientos	Marañón	Suchitoto, Cuscatlán.
Cooperativa Chilanguera	Marañón	Chirilagua, San Miguel.
Cooperativa El Platanar	Marañón	Moncagua, San Miguel.
ACOPASMA	Marañón	Chirilagua, San Miguel.
APRAINORES	Marañón	3ª. Av. Norte, #1119, Urb. Guadalupe, San Salvador.
Finca Los Novillos	Marañón	San Pedro Masahuat, La Paz.
FRUTOR S.A. DE C.V.	Limón	2ª Av. Sur N°102, San Miguel.
FIVEX	Limón	Calle Amatepec, Boulevard del Ejecito, San Salvador.
Hacienda San Carlos	Limón	Acajutla, Sonsonate.
Finca Los Chorros	Limón	Carretera a San Juan Opico, Cantón Agua Escondida.
Finca Mayoland	Limón	Hacienda El Cauca, El Rosario, La Paz.
Finca San Fernando	Limón	Nahuizalco, Sonsonate.
Cooperativa La Patroncita	Coco	San Francisco Meléndez, Ahuachapán.
RIMOL S.A. de C.V.	Coco	Cantón San Diego, La Libertad.
Cooperativa Nuevo Modelo de Esperanza	Coco	Jiquilisco, Usulután.
Cooperativa El Jobal	Coco	Puerto El Triunfo, Usulután.
Hacienda San Juan II	Coco	Cantón Salinas De Ayacachapa, Sonsonate.
Patricia S.A. de C.V.	Coco	San Pedro Masahuat, La Paz.
REGPA	Coco	Zacatecoluca, La Paz.
Finca Santa Rosa	Coco	Cantón Cangrejera, La Libertad
Finca Las Espuelas	Coco	San Luis Talpa, La Paz
Beneficio Las Vegas	Coco	Tepetitán, San Vicente
Agropecuaria El Suncita S.A.	Coco	Acajutla, Sonsonate.
ACOPAJ	Jocote	San Lorenzo, Ahuachapán.
Grupo de Productores de Tacuba	Anona	Tacuba, Ahuachapán.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG, 2009.

2.4 La Demanda Frutícola en El Salvador.

La balanza comercial del sector frutícola en El Salvador se ha comportado de manera estable, y aunque los márgenes del déficit han disminuido levemente, esto se ha debido a que la producción nacional en los últimos años ha aumentado, lo que da paso a que las exportaciones de algunos productos frutícolas que antes no se producían en cantidades significativas en el país sean exportadas. Otro elemento en el cual ha influido el crecimiento en la productividad del sector frutícola es la disminución de las importaciones de algunos productos frutícolas que en la actualidad se está cubriendo con frutas producidas en el país. En la tabla 14 se expresan la evolución de la balanza de comercial del sector frutícola de El Salvador en el periodo que abarca del año 2005 hasta el año 2010.

Tabla 14
Exportaciones e Importaciones de Frutas en El Salvador (en USD \$).

Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exportaciones	2413,089.11	2673,416.62	3177,928	3223,501.75	3245,545	3458,697
Importaciones	6512,776.73	48096,717	51672,544	50676,154.10	43782,025	47644,951
Déficit	48925,865.84	50770,134	54850,473	53899,655.85	47027,570	51103,648

Fuente: Anuario de Estadísticas Agropecuarias, MINEC, año 2011

Si bien la producción nacional de frutas ha crecido en los últimos años, El Salvador mantiene una fuerte dependencia de las importaciones de estos productos debido a que su producción no logra satisfacer la demanda del mercado nacional. Según estimaciones de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el 45% de las frutas y el 54% de las verduras que consumen los salvadoreños, provienen de otros países.

El principal proveedor de frutas y verduras es Guatemala, de donde se importan 376.000 toneladas al año. Le sigue Honduras con 112.000 toneladas, Nicaragua con 33.000 toneladas, México con 20.000 toneladas y Estados Unidos con 17.000 toneladas. (La Prensa Gráfica, 2013).

Principales Demandantes de Productos Frutícolas Salvadoreños.

Las entidades que principalmente demandan productos frutícolas para diversos fines se detallan a continuación.

Tabla 15.
Principales Demandantes de Productos Frutícolas en El Salvador.

Demandantes de Productos Frutícolas	Descripción
Mercados municipales regionales	Los productos son comprados por personas de municipalidades adyacentes a las localidades productoras para posteriormente comercializarlas en sus respectivos municipios a los consumidores finales.
Venta individual	Directamente dentro del municipio se da la comercialización directa con las personas interesadas en la obtención de los productos.
Mayoristas	Personas que viajan desde municipios vecinos e incluso desde San Salvador para comprar los productos a las empresas, los cuales serán revendidos en los mercados de las respectivas localidades.
Distribuidores	Empresas o personas jurídicas que en ocasiones compran toda la producción o gran parte de esta a los productores para posteriormente poder distribuirlos a los clientes finales.
Hoteles y restaurantes	En cuanto a la utilización de frutas, especialmente las nativas, sobre todo si se ofrece una variedad de usos: postres, bebidas, como aderezo para preparar algunas comidas o bien para decorar una mesa, siempre que se cumplan estándares de calidad y abastecimiento suficientes.
Industria de helados	Estas fábricas trabajan con frutas congeladas a granel o bien pulpas y pastas que son base para producir los sabores, así como concentrados incluso en forma pulverizada.
Tiendas de autoservicio	Se les conoce y se comercializan mayormente en forma fresca, de manera regular o bien cuando la temporada de cosecha lo permite.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar la venta a mercados municipales regionales, la venta individual, la venta a mayoristas y distribuidores son las principales transacciones que los productores frutícolas salvadoreños realizan con más frecuencia debido a que en contadas oportunidades tratan de manera directa con industria de helados, hoteles y restaurantes que en la mayoría de casos se abastecen de productos frutícolas por medio de mayoristas y distribuidores.

2.5 El Impacto del Sector Frutícola en El Salvador.

La actividad frutícola en El Salvador genera efectos positivos que se reflejan en la economía, la sociedad, cultura y el medio ambiente en los lugares en donde se practica, es por eso que es importante profundizar en estos aspectos fundamentales del sector frutícolas del país.

2.5.1 Impacto Económico.

Para Andrews (2004) la fruticultura combina varias ventajas que no se logran con ninguna otra actividad económica: “un sector frutícola genera divisas y empleo. La fruticultura provee oportunidades para la participación de todos los salvadoreños. También se encuentran opciones para inversionistas medianos y grandes; también hay atractivas alternativas para pequeños y micro productores, por ejemplo pueden producir para el autoconsumo y para el segmento de mercados locales o asociarse para comercializar internacionalmente sus productos. Esta actividad genera una gran cantidad de trabajo permanente en zonas rurales, tanto en actividades de campo o en las cadenas de valor agregado y la comercialización. En muchos de esos últimos trabajos predomina la mano de obra femenina. Además, la fruticultura requiere mano de obra más calificada y por ende los trabajadores rurales deben tener conocimientos sólidos sobre el proceso de producción”.

2.5.2 Impacto Social.

El impacto social de la fruticultura en el país se deriva, de los beneficios que le proporciona principalmente a la familia como ente de desarrollo nacional, también las oportunidades que brinda a los jóvenes y mujeres ya que es el sector más vulnerable en el país, es por eso que se debe analizar estos dos grandes sectores sociales que afectan a El Salvador.

2.5.2.1 Consolidado de la Agricultura Familiar.

“El apoyo al proceso de consolidación de la agricultura familiar en el país obedece al compromiso institucional de promover la diversificación productiva y la competitividad de la agricultura familiar. Se promueve la articulación de pequeños negocios rurales conglomerados y cadenas agro-productivas comerciales nacionales e internacionales, que

fomentan negocios rurales familiares sustentados en la diferenciación de productos, propician programas de formación de capacidades empresariales y de gestión de la agroindustria rural, para una efectiva vinculación entre agricultura, comercio y ambiente; y promueven servicios financieros apropiados que sustenten la agricultura familiar”¹.

2.5.2.2 Promoción de Oportunidades de Acceso al Desarrollo para las Mujeres y los Jóvenes Rurales.

Para Herrera (2009) “las mujeres y los jóvenes casi siempre han estado al margen del desarrollo rural, al mismo tiempo han contado con pocas iniciativas empresariales. Esos factores despiertan la urgencia de propiciar la inserción equitativa, especialmente de aquellos con ideas y actitudes empresariales, en los procesos de desarrollo de los territorios. Se apoya la formación o consolidación de redes de mujeres y jóvenes gestores de microempresas rurales, la sistematización de materiales sobre experiencias exitosas, también se fomenta la competitividad de empresas rurales gestionadas por esos actores y el fortalecimiento de su capacidad de administración contribuye a la disponibilidad de alimentos”.

2.5.3 Impacto Cultural.

La identidad cultural que proporciona a los municipios frutícolas el llevar a cabo dicha actividad es invaluable, porque le genera un posicionamiento (generado por la fruta o producto derivado de la fruta que fabrica), que le permite explotar una imagen comercial y turística a nivel nacional e internacional, a través de ferias y festivales en donde se da conocer al público la fruta y sus derivados.

Además de permitir a las regiones frutícolas explotar sus productos tradicionales también proporciona la oportunidad de crear nuevos productos calificados como artesanías, con partes de las frutas que en la mayoría de las ocasiones es considerada desperdicios como la semillas, las cascaras y las hojas de los árboles.

¹ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, (Informe anual 2009: la contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales en El Salvador / IICA-El Salvador, año 2010).

En las escuelas se realizan días festivos que están enfocadas en mantener una identidad entre los niños/as y la actividad que se realiza en el municipio en este caso el cultivo o la manufactura de la fruta. En el ámbito religioso se celebran fechas que relacionan las fiestas de la localidad con la cosecha de las frutas.

2.5.4 Impacto Ambiental.

Andrews (2004) argumenta “de todas las formas de agricultura, la fruticultura es una de las más beneficiosas ambientalmente. Practicada en una forma responsable protege los suelos, aumenta la biodiversidad, ayuda en la infiltración de agua, y protege los proyectos hidroeléctricos. La cobertura vegetal permanente trae grandes beneficios ambientales”. Los bosques resultan cada vez más importantes ante el escenario del cambio climático.

- Plantar árboles provee cobertura vegetal contribuyendo a mitigar la erosión, en suelos de laderas. Plantaciones bien manejadas de frutales contribuyen a preservar y restablecer los escasos recursos naturales, como agua y suelo.
- Los bosques aportan a la generación de agua, energía hidroeléctrica y oxígeno. Los árboles frutales tienen la capacidad de actuar como tanques de absorción de dióxido de carbono.

Además, los sistemas de producción con árboles, como los frutales, suelen ser más resistentes y se recuperan con más rapidez y facilidad a desastres naturales factor que supone un beneficio para los agricultores. Plantar árboles es crucial para el país ya que la vulnerabilidad hacia este tipo de fenómenos se ha incrementado.

III. MARCO LEGAL QUE RIGEN LAS ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS EN EL SALVADOR.

3.1 Aspectos Legales.

Existen un conjunto de leyes que regulan los procesos agrarios de las asociaciones frutícolas, además existe un marco legal fundamental que está dado por la Ley Especial de Asociaciones Agrarias, seguida por otros cuerpos legales.

Es importante mencionar que el conjunto de leyes fueron creadas desde 1980 hasta 1989 y tenían como finalidad darle continuidad al proceso de la reforma que se estaba desarrollando en dicho periodo, es a partir del año 1989 que se inicia un nuevo gobierno en el que se ve afectada las reformas por el cambio político que sufría el país.

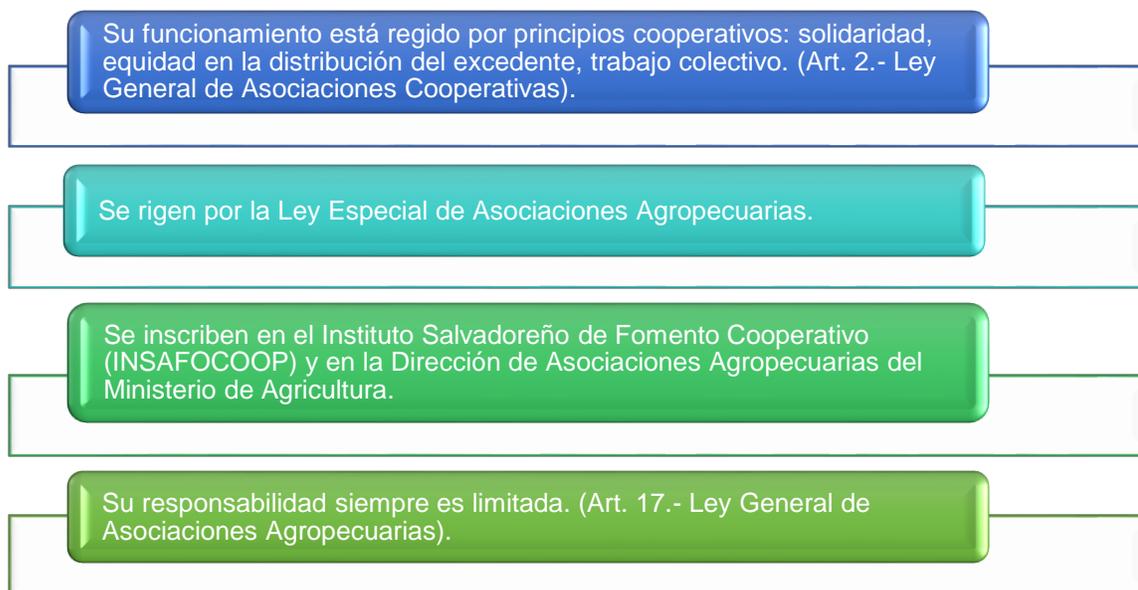
En El Salvador las asociaciones cooperativas agropecuarias se rigen y se constituyen por diferentes leyes y reglamentos los cuales son:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Ley Especial de las Asociaciones Agropecuarias.
- Reglamentos de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas y sus Reglamentos.
- Reglamentos Reguladores de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.
- Estatutos de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias.

Entre los aspectos generales a conocer en el marco legal de asociaciones cooperativas agropecuarias de El Salvador se encuentran:

Esquema 5.

Aspectos Generales de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Instrumentos Legales entorno al Cooperativismo Agropecuario.

Las leyes, regímenes, estatutos y reglamentos en que se basan las asociaciones cooperativas agropecuarias de El Salvador se presentan a continuación:

Constitución de la Republica de El Salvador².

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Art. 105.- Fomentar el establecimiento, financiación y desarrollo de la agroindustria, en los distintos departamentos de la República, a fin de garantizar el empleo de mano de obra y la transformación de materias primas producidas por el sector agropecuario nacional.

Art. 113.- Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios de sus actividades.

Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Ley Especial de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias³.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 1.- Créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que tendrá a su cargo la promoción,

²Constitución de la Republica de El Salvador, 16 de Diciembre de 1983, decreto No. 234

³ Ley Especial de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, 9 de Mayo de 1980, decreto No.221

organización, reconocimiento oficial de la pesquera, frutícolas, ganaderas y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.

Art. 3.- El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG abrirá un Libro de Registro, en el cual inscribirá el acta de constitución a que se refiere el artículo anterior, en base a la cual se otorgará la personería jurídica, por medio de Decreto Ejecutivo, en el Ramo de Agricultura y Ganadería.

Art. 7.- Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias y pesqueras ya inscritas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, deberán registrarse en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para lo cual deberán remitirse a éste, toda la documentación pertinente, y el MAG deberá reconocer la personería jurídica solicitada.

Art. 10.- Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, a que se refiere esta ley, cualquiera que sea la denominación que adopten, noventa días después de su inscripción estarán obligadas a elaborar sus Estatutos, los cuales deberán ser aprobados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Reglamentos de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias⁴.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 1.- La constitución, organización, reconocimiento oficial de personalidad jurídica, registro, funcionamiento, supervisión y vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, Federaciones y Confederaciones.

Art. 2.- Las Asociaciones Agropecuarias, Federaciones y Confederaciones deberán de contemplar en su funcionamiento los siguientes requisitos: Naturaleza, Duración, Principios, Objetivos y Constitución.

⁴Reglamentos de Funcionamiento y vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, 17 de Julio de 1999, decreto No. 63

Art. 19.- Los órganos de Gobiernos de Las Asociaciones Agropecuarias son Consejo de Administración, Consejo Ejecutivo Nacional o Junta Directiva, Asamblea General o Congreso Nacional, Junta de Vigilancia o Consejo de Honor y Disciplina u Órgano Contralo.

Art. 56.- El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG tendrán a su cargo las funciones de inspección, y vigilancia sobre las Asociaciones Agropecuarias, Uniones, Federaciones y Confederaciones.

Ley General de Asociaciones Cooperativas y sus Reglamentos⁵.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 1.- Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario.
- b) Organización y control democrático.
- c) Interés limitado al capital.
- d) Fomento de la educación cooperativa.
- e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista.
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna.
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona.

⁵Ley General de Asociaciones Cooperativas y sus Reglamento, 30 de Junio de 1994, decreto No. 45

Art. 6.- Ninguna Cooperativa podrá:

- a) Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro.
- b) Pertener a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos.
- c) Realizar actividades diferentes a los fines de las Cooperativas.
- d) Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o monopolio en perjuicio de la comunidad.
- e) Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la Cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoría.
- f) Conceder ventaja, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes.

Art. 8.- Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Art. 72.- Las cooperativas poseen excepción del impuesto sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presente la solicitud.

Art. 95.- La promoción, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica y registro de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, corresponderá al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 175.- El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en su caso tendrán a su cargo las funciones de inspección y vigilancia sobre las Asociaciones Cooperativas, Federaciones y Confederaciones.

Reglamentos Reguladores de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias⁶.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 1.- Las asociaciones son personas jurídicas de derecho privado y de interés social en su denominación la cual contendrá un nombre genérico: "Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria" y al final se le agregara la leyenda "de Responsabilidad Limitada".

Art. 2.- Las cooperativas se integrarán con un mínimo de quince asociados, pudiendo variar dicho números de acuerdo a lo que dice el Art.1. Inciso tercero de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Art. 30.- Las Actas de las Sesiones de la Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria, deberá asentarse en libros separados y específicamente destinados a tal efecto, autorizada en la primera hoja por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 33.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería emitirá un instructivo para la mejor aplicación de la disposición relativa a la reelección de los miembros del Consejo de Administración de estas cooperativas.

Art. 42.- Enviar al MAG e instituciones oficiales que requieran los balances y estados financieros con la periodicidad establecida en las disposiciones legales, reglamentos y administrativas correspondientes. Estos documentos deberán ser autorizados con las firmas del contador y presidente.

Art. 46.- La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario, un Vocal y tres Suplentes. Serán electos para un periodo de dos o tres años, según señalen los estatutos.

⁶Ministerio de Agricultura y Ganadería, 19 de Enero de 1982, decreto No. 124

Art. 62.- El patrimonio de las cooperativas estará conformado por:

- a) El capital social.
- b) Los bienes muebles, inmuebles, valores y derechos.
- c) Los fondos de reserva de carácter permanente.
- d) Las donaciones, legados o herencias percibidas.

Art. 77.- Las causales de disolución de las cooperativas será:

- a) Imposibilidad de realizar los objetivos y fines específicos de las cooperativas.
- b) Disminución del patrimonio de la cooperativa, que lo imposibiliten de seguir sus operaciones.
- c) Disminución del mínimo de asociados fijados por los estatutos, durante el lapso de un año.

Art. 85.- El MAG, a través del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, prestará asesoramiento que requieran las cooperativas agropecuarias para la adecuación de sus estatutos y a la disposición del presente reglamento.

Estatutos de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria⁷:

Los Estatutos se comprenden de la regulación interna de cada Asociación Cooperativa la cual tiene carácter legal y restrictivo para todos los asociados que la conforman, y en la cual se determina la Naturaleza, Denominación, Duración, Principios y Objetivos que regirán la Asociación.

3.1.2 Marco legal que Inciden en la Actividad Comercial de las Asociaciones Cooperativas.

Las asociaciones cooperativas no poseen artículos explícitos que hablen sobre el comercio que deben realizar, pero en el Código de Comercio de El Salvador se establecen algunos artículos relacionados y que se asemejan a dicha actividad.

⁷ Estatutos de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria

Código de Comercio⁸.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad.

- a) Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.
- b) El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley.
- c) Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables.

Art. 437.- Los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América, llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento.

Si el comerciante no la llevare por sí mismo, se presumirá otorgado el nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

Art. 441.- El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

3.1.3 Las Leyes que Inciden en la Actividad Medio Ambiental de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias de El Salvador.

En El Salvador no existe una legislación específica acerca del tipo de requerimientos ambientales que deben de cumplir las asociaciones agropecuarias, pero si existe la Ley de

⁸Código de Comercio de El Salvador, 15 de Octubre de 1940, decreto No, 57

Medio Ambiente de El Salvador que retoma en algunos artículos elementos relacionados con la actividad agrícola.

Ley de Medio Ambiente⁹.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 15.- Los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial deberán incorporar la dimensión ambiental, tomando como base los parámetros siguientes:

- b) La localización de las actividades industriales, agropecuarias, forestales, mineras, turísticas y de servicios y las áreas de conservación y protección absoluta y de manejo restringido.
- f) La elaboración de planes zonales, departamentales y municipales de ordenamiento del territorio.
- g) La ubicación de obras para el ordenamiento, aprovechamiento y uso de los recursos hídricos.

Art. 50.- La prevención y control de la contaminación del suelo, se regirá por los siguientes criterios:

- a) El Ministerio elaborará las directrices para la zonificación ambiental y los usos del suelo.
- b) Los habitantes deberán utilizar prácticas correctas en la generación, reutilización, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos domésticos, industriales y agrícolas.
- c) El Ministerio promoverá el manejo integrado de plagas y el uso de fertilizantes, fungicidas y plaguicidas naturales en la actividad agrícola, que mantengan el equilibrio de los ecosistemas, con el fin de lograr la sustitución gradual de los agroquímicos por productos naturales bioecológicos.

⁹Ley de Medio Ambiente de El Salvador; 4 de Mayo de 1998, Decreto No. 233

3.1.4 Los Leyes Sanitarias que rigen las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias de El Salvador.

La ley que rige todos los aspectos sanitarios de la actividad productiva y comercial del sector agropecuario en El Salvador es la Ley de Sanidad Vegetal y Animal que es supervisada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. A continuación se detallan los aspectos que deben de considerar las asociaciones en su actuar.

Ley de Sanidad Vegetal y Animal¹⁰.

Artículos relacionados a las asociaciones frutícolas:

Art. 2.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería tendrá la competencia para aplicar la presente ley y sus reglamentos, así como para velar por su cumplimiento, para esos efectos tendrá las funciones siguientes:

- f) La formulación y aplicación de medidas sanitarias para el cultivo de vegetales y crianza de animales así como para el comercio de los insumos para uso agropecuario.
- g) La planificación, desarrollo y evaluación de actividades, nacionales o internacionales que tengan relación con la sanidad agropecuaria.
- h) La certificación fitosanitaria y zoosanitaria de áreas, regiones y establecimientos agropecuarios destinados para la producción de vegetales y explotación de animales domésticos mayores y menores en el territorio nacional.

Art. 8.- Para los fines de esta Ley y sus respectivos reglamentos se entiende que la Acreditación Fitosanitaria y Zoosanitaria la autoriza el MAG.

Art. 9.- El MAG desarrollará acciones para identificar y diagnosticar a nivel de campo y de laboratorio las plagas y enfermedades que afectan la producción agrícola, para ello tendrá las siguientes atribuciones:

¹⁰Ley de Sanidad Vegetal y Animal, 18 de Diciembre de 1995, decreto No. 234

- a) Realizar el reconocimiento de la incidencia y prevalencia a través del espacio y del tiempo, de las plagas y enfermedades que afectan a los vegetales, determinando en esta forma su distribución geográfica y su dinámica poblacional.
- b) Mantener un sistema de vigilancia y alerta fitosanitaria, que permita proporcionar oportunamente recomendaciones a los productores sobre técnicas apropiadas para la prevención, control y erradicación de plagas.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA VINCULAR LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, CON LA DEMANDA DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Económico Local, 2008, el Municipio de Santa María Ostuma cuenta con una población aproximada de 5,990 habitantes y se encuentra ubicada en la parte alta de la Región de los Nonualcos, en el departamento de La Paz, a 500 metros sobre el nivel del mar. Posee una extensión territorial de 24.12 kms², de los cuales 0.29 kms² corresponden al área urbana y 23.83 kms² corresponden al área rural, es decir el 99% del municipio es rural. Sus límites territoriales son: al norte con los municipios de Jerusalén y Mercedes la Ceiba; al este con el municipio de Guadalupe; al sur con el municipio de San Pedro Nonualco y al oeste con los municipios de Paraíso de Osorio, Santa Cruz Analquito y San Miguel Tepezontes.

Mapa 1.

Ubicación Geográfica del Municipio de Santa María Ostuma.



Fuente: Plan de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma.

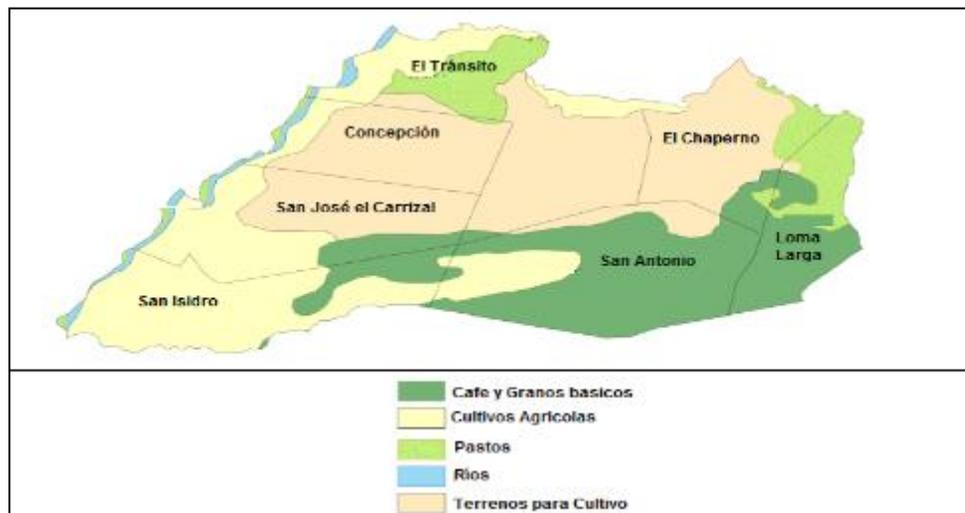
Recursos Naturales del Municipio.

Los suelos del municipio tienen un potencial productivo agrícola medio-alto, cuyo uso no requiere muchas prácticas agronómicas en la tierra de cultivo, por el azufre que despiende el volcán Chinchontepec. Con una adecuada selección de cultivos y medidas de protección de la erosión, estos suelos son apropiados para cultivos de ciclo anual y de vegetación permanente, entre los cuales destacan: pastos para ganado, granos básicos, hortalizas y frutales. Su clima agradable, aunado a otros recursos culturales y patrimoniales, como son el cultivo de la piña, las fincas cafetaleras y frutícolas, denota el potencial turístico del municipio.

Los principales cultivos del municipio son los siguientes: piña, cítricos, café, caña de azúcar y granos básicos. Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2011) el cultivo de piña está distribuido en diferentes cantones del municipio: San José Carrizal, 35%; San Antonio, 15%; San Isidro, 45%; El Tránsito, 11%; y Concepción, 9%.

Mapa 2.

Uso de suelos del municipio de Santa María Ostuma.



Fuente: Fundación Nacional para el Desarrollo – FUNDE, 2011.

Debido a la actividad económica en el municipio, se puede identificar productores que por generaciones familiares se han dedicado al cultivo y comercio de productos frutícolas y granos básicos, lo que les permite tener una fuente de ingreso para mantener su calidad de vida actual. Para el caso de estudio se ha tomado como referencia a las personas

productoras asociadas del Municipio de Santa María Ostuma, esto para poder agrupar características homogéneas que facilitaron el estudio.

1.1 Aspectos Generales de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

1.1.1 Antecedentes de las Asociaciones.

En Santa María Ostuma se logró identificar que por su actividad económica la cual es el cultivo y comercialización de frutas, las personas productoras están organizadas en asociaciones, las cuales les permiten tener mayor incidencia en la actividad productiva. Para el presente estudio se identificaron a las dos principales asociaciones que aglutina a dichos productores de frutas:

- Asociación de Productores de Piña de El Salvador.
- Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños.

1.1.1.1 Asociación de Productores de Piña de El Salvador.

Conocida comúnmente como APPES, la asociación inició sus operaciones en enero de 2006, actualmente cultivan y comercializan frutas como: piña, guineos y cítricos; y sus derivados, entre los cuales tenemos: mermelada, dulce, jalea, jugo y néctar. Siendo la actividad principal la producción de piña en primera escala y cítricos y sus derivados en segundo. Así mismo cuentan con una planta de procesamiento y un centro de acopio para la fruta y derivados. La asociación cuenta con 126 socios, los cuales están segregados en 83 hombres y 43 mujeres, ubicados en diferentes lugares aledaños al municipio como Jerusalén, San Pedro y San Luis Talpa. La extensión territorial que posee la asociación es de 8 ½ manzanas de cultivos.

APPES cuenta con un registro sanitario, el cual respalda que los procesos productivos y el manejo de los productos frutícolas se realizan bajo estrictas normas de inocuidad, brindando con ello un valor agregado a los clientes en cuanto a garantizar la salubridad de los mismos. Otro punto importante a destacar es que cuentan con registros fiscales y tributarios, lo cual presenta una imagen de formalidad ante los clientes. Además se destaca la experiencia comercial en el desarrollo de negocios con empresas como lo es Walmart, la cual permitió generar las condiciones de calidad en los productos y sus procesos, logrando

cumplir con normas de inocuidad, buen servicio y capacidad de atender mercados muy demandantes.

En adición una ventaja competitiva a destacar que posee APPES, es su alta producción de frutas, sus equipos e instalaciones, lo cual da un mayor margen de negociación en cuanto a pedidos de grandes cantidades de producto, logrando tener una mejor capacidad de producción para hacerle frente a la demanda que se genera.

1.1.1.2 Mezcla de Marketing de APPES.

APPES posee herramientas de las que dispone para cumplir con los objetivos de la asociación. A pesar que posee un fuerte producto, no cuentan con una adecuada promoción, plaza y fijación de precio, aspectos que no han sabido aplicar de la mejor manera.

Producto:

Los productos actuales de la asociación son la piña como el producto estrella, también los guineos, mermelada, dulce, jalea, jugo y néctar. Pero también se enfocan en la prestación de servicios financieros para los asociados que les ayuda a mejorar la calidad de vida. Las unidades de negocio frutícola de la asociación poseen grandes estándares de azúcar ya que los terrenos de Santa María Ostuma se encuentran cerca de la zona volcánica del Chinchontepec, el cual provee de azufre que sirve de abono para la fruta, esto los convierte en productos muy naturales, porque no necesitan de mayor tratamiento en pesticidas ni abonos químicos.

Una de los principales problemas que tiene la asociación respecto a sus productos es la pronta caducidad de frutas y derivados, a pesar que cuentan con una infraestructura de centro de acopio y planta de procesamiento, pero no es lo suficientemente adecuada para alargar el ciclo de vida de los productos frutícolas

Precio:

APPES ha logrado establecer grandes vínculos de negociación con sus clientes debido a los precios competitivos que ofrecen, también ha identificado que la venta de sus productos se puede realizar ofreciendo mejores precios por grandes volúmenes de compras, pero una de las dificultades de la asociación es la mala administración y políticas de precio, ya que sus clientes usualmente son los que establecen los precios, dejando pocas opciones para negociar.

Plaza:

Actualmente la asociación carece de estrategias adecuadas de comercialización, ya que gran parte de sus cultivos son adquiridos por los intermediarios mayoristas que obtienen las mayores ganancias, a la vez ellos se encargan de distribuirlos en el mercado nacional, lo que limita la probabilidad para APPES de poder expandirse a mercados más rentables. También la asociación cuenta con transporte que ayuda a trasladar sus productos a clientes directos como Wal-Mart, participación en ferias municipales y la venta en sus instalaciones que es utilizada como su centro de distribución.

Promoción:

Toda la fruta y derivados que produce la asociación son promocionados en Facebook, y por medio de marketing boca a boca, ya que la Región de los Nonualcos es reconocida por cultivar la mejor piña a nivel nacional, aunque las prácticas de marketing digital no han logrado fortalecer una relación con sus clientes actuales y potenciales, debido a que la encargada de administrar la página no posee los conocimientos profesionales para poder actualizar y publicar contenidos que realmente sean de interés para las personas. Otro punto a considerar es la falta de un catálogo de los productos que ofrecen, tarjetas de presentación, canopies, stand, sonido, camisas, con el fin de persuadir en cualquier tipo de evento o presentación con posibles clientes.

1.1.1.3 Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños.

ASAFRUTOS nace en el año 2009 como un grupo de interés entre agricultores municipales, posteriormente identifican la necesidad de que el sector frutícola tenga representación en el municipio y se formaliza el proyecto de la asociación, es así como se concretiza la legalización como asociaciones sin fines de lucro.

La actividad principal de la asociación es la producción y comercialización de piña de la variedad Golden, naranjas, guineo, mandarinas y limón a menor escala, en el caso de los derivados de las frutas se enfocan en la producción de mermeladas y jaleas. La asociación cuenta con 53 socios, integrada por 13 mujeres y 40 hombres; ASAFRUTO posee una extensión territorial de 80 manzanas de cultivos frutales, distribuidas en 20 manzanas cultivada con el fruto de la piña y el resto (60 manzanas) cultivadas con diferentes frutas.

Uno de los mayores problemas de ASAFRUTO es que no posee todos los registros legales para comercializar sus productos en el mercado formal, pero los productos que distribuye se distinguen por su gran calidad y naturaleza, a precios muy accesibles para los compradores.

1.1.1.4 Mezcla de Marketing de ASAFRUTO.

ASAFRUTO por ser una asociación que empieza operaciones en el mercado de la fruticultura, tiene una mezcla de marketing no bien complementada, esto se debe a la poca experiencia que tienen en el mercado y a la falta de conocimientos mercadológicos.

Producto.

La piña es uno de los principales frutos que posee ASAFRUTO, la cual se convierte en un potencial mercado de compra para personas y empresas, además de esta la asociación produce y comercializa naranja, mandarina, limón, guineo, mermelada y jalea. Aunque el producto estrella es la piña ya que cultivan aproximadamente 4 manzanas de terreno y los márgenes de ganancia son muy altos.

Una de las dificultades que tiene la asociación es la pronta caducidad de sus productos, aunque cuentan con un centro de acopio para sus cultivos pero dichas instalaciones carecen de infraestructuras adecuadas para poder alargar el ciclo de vida de sus cultivos, razón que no les permite almacenar por mucho tiempo sus productos por las pérdidas que se tendrían, en cuanto al procesamiento de los derivados se realiza en su centro de distribución, el cual es inapropiado por los estándares de calidad requeridos por el mercado formal.

Precio.

Actualmente la asociación ha sabido manejar precios muy competitivos en el mercado, ya que ofrecen mejores beneficios por grandes volúmenes de compra, aunque los requerimientos mínimos para poder comprarle a ASAFRUTO son por 100 unidades en adelante para intermediarios o empresas exclusivamente, uno de los problemas principales para la asociación es que no cuentan con estructura y políticas de precios establecidos, ya que frecuentemente los clientes establecen los precios y las bases de la negociación.

Plaza.

ASAFRUTO posee dos tipos de canales de comercialización, el primero es el canal intermediario mayorista que se encarga de distribuir los productos frutícolas en el mercado nacional, ya que la asociación no cuenta con transporte para poder establecer negociaciones directas con sus clientes, el segundo canal es por medio de la venta en sus instalaciones que sirve de centro de distribución, también en ocasiones participan en ferias aledañas.

Promoción.

La publicidad y promoción que maneja la asociación se basa en el reconocimiento que tiene La Región de los Nonualcos, por la excelente piña que ofrece, también utilizan medios sociales como el Facebook, aunque no logran establecer una interacción con las persona y esto se debe al escaso conocimiento profesional en marketing digital, también la asociación carece de un catálogo de los productos, camisetas que los puedan diferenciar de

la competencia, stand para colocar sus productos, tarjeta de presentación, todo esto facilitaría la negociación y el contacto con los clientes.

1.1.2 Filosofía de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

Haciendo un análisis sobre las directrices que rigen a las asociaciones APPES y ASAFRUTO, a continuación se expresan las perspectivas de corto y largo plazo de dichas agrupaciones:

Tabla 16.
Filosofía Empresarial.

Filosofía	ASAFRUTO	APPES
Misión	Somos una asociación que trabajamos por el desarrollo humano de nuestros socios y clientes con un producto y servicio de calidad, con la confianza y respeto al medio ambiente e inclusivo de género para el bienestar económico local.	Somos la asociación de Productores de piña de El Salvador (APPES), quienes realizamos acciones productivas, de comercialización y agroindustriales del rubro de la piña, con el objetivo de fortalecernos empresarialmente y mejorar nuestro accionar.
Visión	Alcanzar el liderazgo en productividad y comercialización de nuestro patrimonio criollo de la piña y ser competitivos con otras variedades de frutas con un estándar de calidad a nivel local, Región de los Nonualcos y nacional.	Ser una Asociación auto sostenible, reconocida nacional e internacionalmente por su trabajo, su capacidad administrativa, su transparencia en la realización de acciones, con equidad de género y en armonía con el medio ambiente.

Fuente: Planes de negocio de ASAFRUTO y APESS (2013).

Las asociaciones de Santa María Ostuma realizan acciones productivas frutícolas con el objetivo de ayudar al desarrollo económico de los socios y personas del municipio, asimismo poder fortalecerse empresarialmente alcanzando el liderazgo en el mercado y ser sostenible y reconocida a nivel nacional por la calidad de los productos que comercializan.

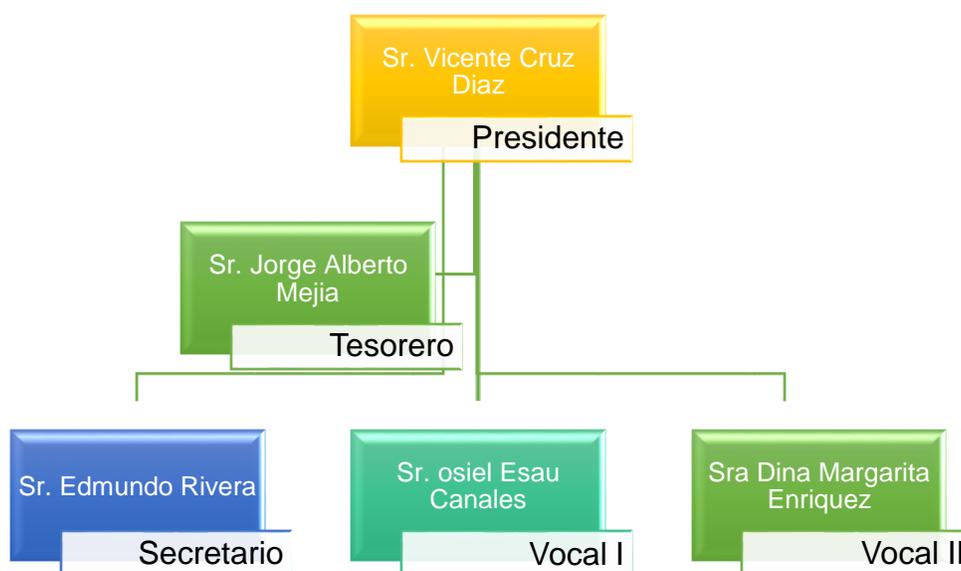
1.1.3 Estructura Organizacional de las Asociaciones.

Las asociaciones poseen una estructura organizativa en la que cada persona conoce y asume un papel en el desarrollo de la asociación. La finalidad es establecer un sistema de roles que desarrollen los miembros para trabajar juntos de forma óptima para alcanzar los objetivos propuestos.

La Asociación de Productores de Piña de El Salvador (APPES), divide los roles donde el presidente toma las decisiones estratégicas, el tesorero lleva el registro financiero y complementa las decisiones estratégicas del presidente, secretario se encarga de las solicitudes de pedidos, procesos, almacenamiento y tiene relación directa con los clientes, finalizando en con los vocales que están para dar soporte a las actividades de comercialización y producción.

Esquema 6.

Estructura Organizativa de la Asociación de Productores de Piña de El Salvador.



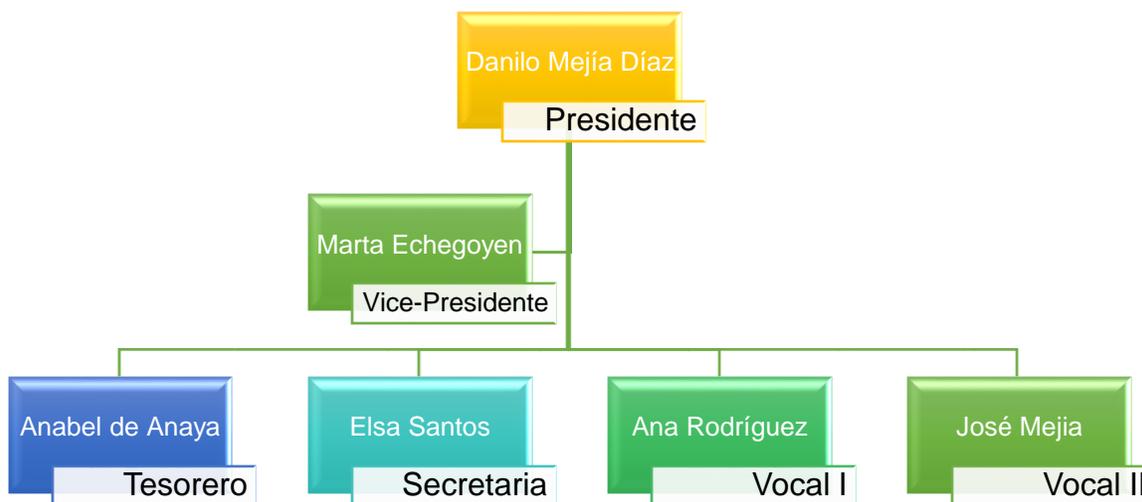
Fuente: Planes de Negocio de ASAFRUTO y APPES (año 2013).

La estructura organizacional de APPES es centralizada porque depende del presidente la toma de decisiones y la orientación estratégica de la asociación, el cual es un impedimento para agilizar las operaciones de comercialización y producción, ya que el encargado puede requerir más tiempo para llevar a cabo las tareas, y esto puede dar lugar a operaciones comerciales lentas.

Para la Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños (ASAFRUTOS), distribuye los roles de la siguiente manera: la toma de decisiones estratégicas y comerciales con el presidente, el vice-presidente se encarga de la comercialización y de los medios operativos de producciones y coordinación de procesos, la finanza y contabilidad se encarga el

tesorero, la secretaria organiza y verifica las citas comerciales pactadas, los vocales aportan y contribuyen a la producción y a la toma de decisiones de la asociación.

Esquema 7.
Estructura Organizativa de la Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños
ASAFRUTO.



Fuente: Planes de Negocio de ASAFRUTO y APPES (año 2013).

Las decisiones estratégicas de ASAFRUTO se basan en el conocimiento del presidente, por ende es demasiado centralizado, ya que reduce la probabilidad de poder tomar decisiones eficientes en base al comportamiento del mercado frutícola, asimismo disminuye la capacidad de innovar productos, mejorar precios, promociones y optar a otros mercados más rentables, esto se debe a que una persona no puede enfocarse en todas las áreas organizativas de la asociación.

1.1.4 Productos y Servicios que Comercializan las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

Los productos y servicios que comercializan las asociaciones, no solo se enfoca en la producción y transformación de productos frutícolas, también se basan en poder otorgar créditos a los asociados, que les ayudan a mejorar sus estilos de vida, APPES y

ASAFRUTO se basan en tres áreas específicas para su funcionamiento. A continuación se describen las tres áreas de funcionamiento:

Tabla 17.

Productos y Servicios de las Asociaciones.

Producto y Servicio	APPES	ASAFRUTO
Producto Frutícola	Piña y guineo.	Piña, guineo, mandarinas, naranjas y limón.
Agroindustria	Mermeladas, jaleas, jugos, refrescos y dulces típicos	Jale y mermelada.
Financiamiento	Micro créditos, a los miembros de la asociación, fondos que sirven para la producción de bienes agrícolas.	

Fuente: Planes de negocio de ASAFRUTO y APPES (2013).

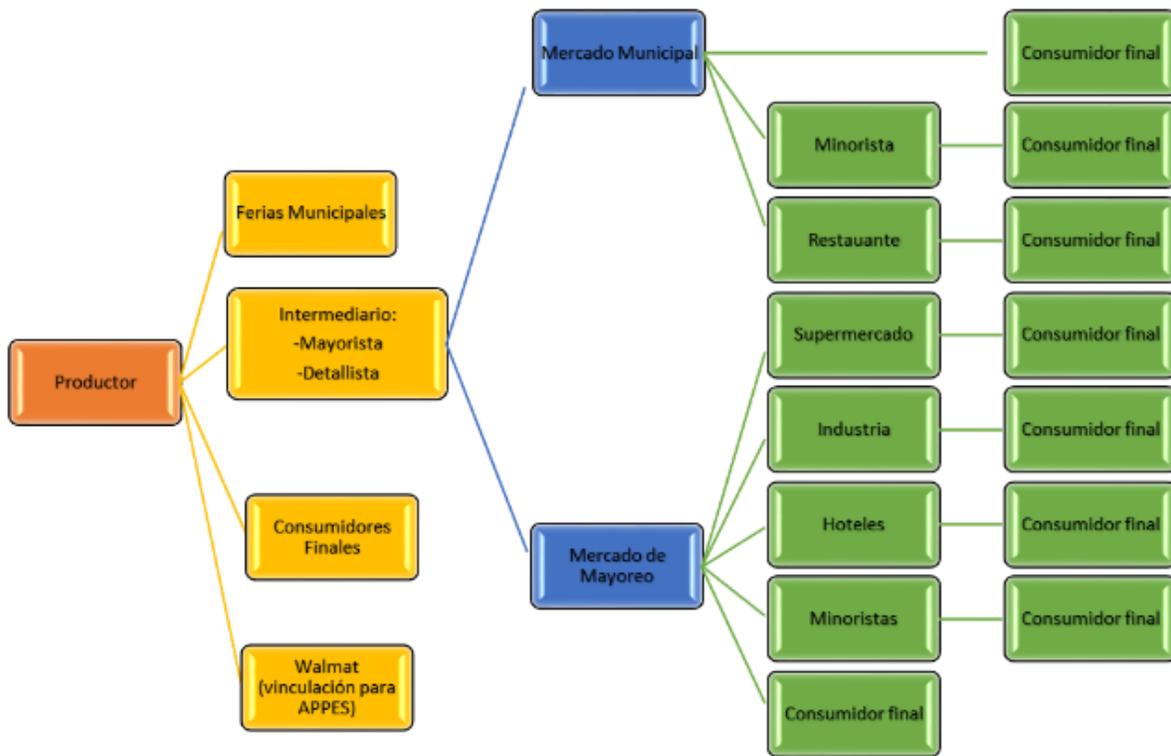
1.1.5 Canales de Comercialización Actuales de las Asociaciones Frutícolas.

Las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma, poseen un solo canal potencial de comercialización para sus productos frutícolas, que son los intermediarios los cuales distribuyen los productos frutícolas en mercados mayoristas, municipales y consumidores finales, este sistema de distribución les ayuda a las asociaciones a poder extenderse a otros mercados nacionales.

Otras vías de comercialización que utilizan las asociaciones son las ferias municipales locales y en ferias externas al municipio, en las cuales participan con frecuencia y dan a conocer sus productos frutícolas y derivados, también consumidores finales que llegan de turistas a Santa María Ostuma para comprar frutas o derivados, cabe destacar que APPES es la única asociación que ha establecido vinculaciones de negocio con Walmart.

A continuación se presenta el esquema de comercialización actual de las asociaciones de Santa María Ostuma:

Esquema 8.
 Canales de Comercialización Actuales.



Fuente: Mecanismo para el Fortalecimiento de la Capacidad Comercial de la Región de los Nonualcos (2011).

1.2 Identificación del Problema.

1.2.1 Formulación del Problema.

¿Permitirán las estrategias de comercialización poder vincular la oferta de productos frutícolas del municipio de Santa María Ostuma con la demanda de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador?

1.2.1.1 Problemas Específicos.

- ¿Los productos frutícolas producidos en el municipio de Santa María Ostuma podrán satisfacer los requerimientos exigidos por hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador?

- ¿La Asociación de Productores de Piña de El Salvador - APPES y la Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños - ASAFRUTO de Santa María Ostuma, tendrán la capacidad para competir con los proveedores actuales de productos frutícolas que atienden a los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador?
- ¿Serán competitivos los precios que brindan las asociaciones de Santa María Ostuma por sus productos, respecto a los que ofrecen los proveedores actuales de productos frutícolas a hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador?

1.2.2 Delimitación del Problema.

La delimitación del tema sobre las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma se realizó mediante términos geográfica que posee como componentes la macro localización y la micro localización, también se complementa en temporal y teórica. Estos componentes ayudan a especificar en términos concretos las áreas de interés de la investigación, también mantendrán el enfoque en el tiempo y espacio de la temática.

Delimitación Geográfica:

- Macro localización: el estudio se realizó en el municipio de San Salvador y Santa María Ostuma.
- Micro localización: el estudio se estableció en el Paseo General Escalón, Alameda Manuel Enrique Araujo, Avenida Francisco Gavidia y Alameda Juan Pablo II y otras, ya que se ha observado que en estas zonas existe numerosas cadenas de hoteles y restaurantes potenciales para establecer negociaciones con APPES y ASAFRUTOS.

Delimitación Temporal:

La investigación se ejecutó en 8 meses, a partir de marzo y finalizando en noviembre del 2015.

Delimitación Teórica:

El planteamiento del tema se realizó en base a lineamientos estratégicos de marketing, también con una estructura de ventas que permite la comercialización de productos frutícolas para satisfacer la demanda real de hoteles y restaurantes.

1.3 Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

1.3.1 Herramientas de Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas.

Guía de Preguntas.

Para la recolección de la información se utilizó como herramienta la guía de preguntas, para con ello conformar el análisis interno de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma (ver anexo 1), la cual fue aplicada por medio de entrevista a los encargados de las asociaciones frutícolas que incluían: personal administrativos y tres representantes del sector de los agricultores asociados. Los sujetos de estudio en las entrevistas fueron:

- Asociación de Productores de Piña de El Salvador- APPES.
- Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños-ASAFRUTO.

Para recabar la información primaria que permitió construir el análisis interno se planteó un esquema de guía de pregunta, la cual se estructuró de la siguiente manera:

- Objetivo de la guía de preguntas: se formuló con el fin de poder identificar como están compuestas las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.
- Información general de las asociaciones frutícolas: se formularon interrogantes que permitieron identificar las razones del porqué se crearon las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma, cuándo iniciaron operaciones, cuántos fueron los primeros asociados, y cuál es el perfil en general de las asociaciones.
- Información administrativa de las asociaciones frutícolas: se expresaron interrogantes enfocadas en indagar acerca de cómo está organizada la asociación, cuál es su

funcionamiento, toma de decisiones, relaciones laborales adentro de estas, y el grado de organización que poseen en la actualidad.

- Información de cultivo y producción: se consignaron preguntas que permitieran recoger información sobre qué tipos de frutas y derivados se producen y se manufacturan en las asociaciones frutícolas, la utilización de normas que certifiquen la calidad de los productos.
- Información comercial de las asociaciones frutícola: en este apartado las preguntas formuladas se centraron en investigar acerca de cuál es la capacidad comercial que las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma poseen, cuáles son sus procesos de distribución y utilización de canales de distribución, la rentabilidad de los productos, políticas de precios entre otros.
- Información sobre apoyo técnico: para este eslabón se expusieron interrogantes que recabaran información acerca del funcionamiento estratégico de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, tanto a nivel organizacional como en el área de marketing y qué tipo de apoyo técnico han recibido por parte de instituciones públicas y privadas.
- Información sobre la publicidad que utilizan: se expresaron incógnitas en función de conocer de forma las asociaciones frutícolas aplicaban la promoción para dar a conocer sus productos a sus clientes.

Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto (ver anexo 2) permitió priorizar soluciones en los mayores problemas de la mezcla de marketing de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

Con la aplicación del diagrama de Pareto se logró hacer un análisis que conjuntara factores que impactan a ambas asociaciones frutícolas de manera similar, por tal razón, no se hizo una aplicación individual para cada una de ellas, más bien como consecuencia de las respuestas obtenidas en la guía de preguntas, se clasificaron por cada una de las variables del marketing mix, elementos que impactaban a las asociaciones debido a que no lo

aplicaban, y si lo empleaban, lo realizaban no de la manera adecuada y como consecuencia les afectaba en sus operaciones.

Debido a lo expuesto, se presentaron estos elementos, a los que se les atribuyeron rangos de clasificación del número más alto como calificación de mayor impacto, al número más bajo como calificación de menor impacto. Posteriormente se procedió a desarrollar la naturaleza y la mecánica del principio de Pareto que afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

1.3.1.1 Análisis Interno de las Asociaciones Frutícolas.

El análisis interno que se presenta se construyó con la información recolectada, resultado de la aplicación de los instrumentos y herramientas diagnosticas descritas anteriormente.

Constitución de la Asociación Frutícola.

El desarrollo de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma desde sus inicios se ha visto apoyado por iniciativas gubernamentales y privadas que vieron potencial en una actividad que ya formaba parte de la estructura económica, social y cultural de la localidad, pero que aún no había sido organizada de una manera que ayudará al auto sostenimiento y rentabilidad de los agricultores de la zona.

APPES fue la primera asociación frutícola del municipio, argumento que la convierte en la referencia para otras iniciativas locales, como lo es ASAFRUTOS, y de otros lugares aleñados. En la actualidad la mayor ventaja de APPES como asociación es su mejor organización que se refleja en su equipamiento, sus oficinas, centros de acopio para la fruta y planta de procesamiento para los derivados, también en que posee un registro de contribuyente IVA, facturas, permisos de salud, permisos ambientales, que le permite comercializar en mercados formales, en cuanto ASAFRUTO, actualmente posee un centro de acopio pero no tiene una planta de procesamiento para los derivados, pero posee registro de contribuyente, pero carece de permisos ambientales, de salud, créditos fiscales y facturas.

Administración de las Asociaciones Frutícolas.

Las asociaciones frutícolas poseen factores operacionales específicamente en el área del marketing que les impactan de manera similar en su funcionamiento, y además le resta posibilidades de rentabilidad y crecimiento económico al corto y mediano plazo.

Se identificó que la manera de tomar decisiones en las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma es centralizada, es decir, que en muchas ocasiones son los presidentes de las asociaciones quienes deciden que se va a hacer y que no se hará, pocas veces se discuten las decisiones con los otros miembros de la junta directiva y los agricultores asociados.

Ambas asociaciones frutícolas poseen una filosofía empresarial muy definida como se denota en la respectiva visión y misión de APPES y ASAFRUTO, en donde plasman de manera teórica a donde quieren llegar, aunque esto no significa que las asociaciones frutícolas tengan bien definidas como podrán llegar a cumplir dicho planteamiento.

Cultivos y Producción.

- Producto.

En la actualidad ASAFRUTOS no alcanza el grado de organización que posee APPES, puesto que aún no posee una marca reconocida y apenas está iniciando con la producción de productos derivados de la fruta (actividad que APPES sí realiza), por lo que no posee una adecuada capacidad productiva de



este tipo de productos, realidad que al mediano y largo plazo puede cambiar, por el hecho de que ASAFRUTOS tiene como ventaja poseer la mayor producción de frutas del municipio de Santa María Ostuma, cabe aclarar que los insumos que los agricultores asociados utilizan para llevar a cabo su producción son adquiridos con recursos propios de las personas productoras.

Para la variable producto en el diagrama de Pareto (ver anexo 2) permitió comprobar que los elementos que mayor efecto generan a las asociaciones frutícolas son el poseer una marca de productos débil y poco posicionada en el mercado, lo que impide que sus productos sean reconocidos por su marca u origen, el siguiente componente que afecta es la antigüedad del equipo de producción, que en muchas ocasiones dificulta realizar de manera eficiente la recolección de las frutas y la producción de sus derivados.

- Producción.

La producción de ASAFRUTOS se caracteriza principalmente por la producción de piña, luego por la mandarina y naranja cabe resaltar que están iniciando con la producción de productos derivados de la fruta. Por su parte APPES la piña y los guineos representan su mayor producción frutícola en cuanto a los derivados de la fruta los jugos y los néctares representan su mayor producción.



- Calidad del producto.

Las asociaciones frutícolas no poseen controles de calidad adecuada, que le permita obtener un registro más rígido sobre los productos que ofrecen al mercado, en ocasiones la única actividad que supervisa la calidad de las frutas y sus derivados es la experiencia de los agricultores y de quienes trabajan en la producción de las jaleas, mermeladas, jugos y néctares.

Comercial.

- Distribución de los productos frutícolas.

Entre los factores operacionales que mayor impacto generan se encuentran los relacionados a la variable plaza lo que más afecta a las asociaciones frutícolas son los canales de distribución que en la actualidad poseen y no poder tener el control pleno de

aplicar los canales más apropiados, lo que les obliga a mantener sus actuales clientes para no perder participación de mercado.

Para las asociaciones frutícolas las circunstancias que más secuelas generan a la variable plaza según la información recogida a través del diagrama de Pareto (ver anexo 2), en primer lugar es no poseer el control de los canales de distribución que utilizan para comercializar su mercadería, por consecuencia los canales de distribución que están utilizando no les satisfacen a las asociaciones frutícolas en su objetivo de rentabilidad y crecimiento, pero en la actualidad se les dificulta poder cambiar o rotar sus distribuidores, debido a que es el único medio que tienen para comercializar y desplazar su mercadería, también porque la mayor parte de su producción es adquirida por dichos distribuidores dejando poco producto para ofertar a otros mercados más rentables.

Precio.

Otra variable que perjudica a APPES y ASAFRUTO es el precio, y la poca capacidad que poseen las asociaciones de mantener un control sobre la administración y política de precios, por lo que se ven obligados a aceptar los precios que los distribuidores están dispuestos a pagar por lo que la capacidad de negociación que las asociaciones poseen es muy baja en beneficio de su rentabilidad. A continuación se detallan los precios de la fruta y derivados.

Tabla 18.

Precios Promedio de los Productos Frutícolas de las Asociaciones.

Productos frutícolas	APPES	ASAFRUTO
Piña	\$ 0.80	\$ 1.00
Mandarina		\$ 2.50
Naranja		\$ 2.00
Limón		\$ 1.50
Guineo	\$ 2.80	\$ 3.00
Mermelada (8onzas)	\$ 2.00	\$ 2.00
Jalea (8onzas)	\$ 2.00	\$ 2.00
Jugo (500 mililitros)	\$ 0.50	
Néctar (500 mililitros)	\$ 0.75	
Dulces (5 unidades)	\$ 0.25	

Fuente: Mecanismos de Fortalecimiento para la Región de Los Nonualcos, año 2014.

La comercialización de la mandarina, naranja, limón y guineo lo venden en base a cien unidades, para el caso de la piña las asociaciones determinan su precio por unidad en base a su peso y tamaño, los derivados se venden por unidad o según el requerimiento del cliente.

Para el elemento del marketing mix precio, el diagrama de Pareto (ver anexo 2) demostró que los factores que más impacto tienen para las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, son los precios que se manejan en el mercado de empresas nacionales y extranjeras, que en muchas ocasiones no permite establecer valores que generen mayor rentabilidad, esto sumado a la política de precios que los encargados de las asociaciones frutícolas aplican, que muchas veces no está bien relacionada con la situación real del mercado, lo que genera que se coloquen precios no acordes a la realidad.

Publicidad.

En el caso de la promoción los elementos que dificultan el buen desempeño es el hecho de no poder aplicar el marketing directo con sus clientes, esto se relaciona mucho con el punto de trabajar mayoritariamente con distribuidores independientes, es en ese punto donde el contacto con los clientes se pierde, además el poco conocimiento de marketing digital que poseen las asociaciones, les perjudica para realizar buenas prácticas en las redes sociales como método para promocionar sus productos y participación en ferias municipales. Asimismo el hecho de no tener un catálogo de productos, tarjetas de presentación, para el caso de las ferias no cuentan con canopies, mostradores de productos, roll up, flyer todos estos elementos facilitarían la negociación con los clientes y apoyaría en el proceso de posicionar a las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma como nuevos proveedores de productos frutícolas en la mente de clientes de nuevos mercados.

Entre los agentes que alteran de manera significativa la variable promoción el diagrama de Pareto (ver anexo 2) muestra que en las asociaciones frutícolas, se encuentran el no lograr implementar el marketing directo con sus clientes finales debido al poco conocimiento que se tiene en la asociación acerca de aplicar estrategias de este tipo, de igual forma afecta la baja utilización de medios electrónicos como las redes sociales o páginas web para promocionar a las asociaciones frutícolas y sus productos, también la falta de catálogos de productos que ayudan a facilitar las ordenes de pedidos por los clientes.

Apoyos Técnicos.

Entre las instituciones que han brindado apoyo técnico a las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma están el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Fundación Nacional para el Desarrollo – FUNDE, el Ministerio de Economía a través la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), así como de algunas ONG 's y gobiernos extranjeros.

El apoyo ha estado enfocado no solo a capacitar a los agricultores y productores en general acerca de cómo mejorar las actividades agrícolas y ganadera, sino también, en capacitar a los administradores de las asociaciones frutícolas en mejorar las técnicas de gestión empresarial, además, las instituciones públicas como privadas brindan a las asociaciones frutícolas apoyos financieros a bajas tasas de interés, también donaciones las cuales tienen un objetivo específico a cumplir que viene proporcionado por los donantes o según lo solicitado por las asociaciones frutícolas .

1.4 Análisis Externo de las Asociaciones.

1.4.1 Aplicación de Herramientas para el Análisis PEST de las Asociaciones Frutícolas.

Para realizar en análisis PEST de las asociaciones frutícolas se identificó que poseen elementos homogéneos como político-legal, económico y social-cultural, por ende se interpretaran de manera conjunta; en el caso del aspecto tecnológico se realizará de forma independiente para cada asociación.

Políticos-Legales.

Dentro del municipio de Santa María Ostuma las asociaciones frutícolas se ven afectadas por diferentes elementos tales como: las leyes de territorio, protección al patrimonio cultural, urbanismo y construcción, porque la estructura de las viviendas de los socios y la de las instalaciones de las asociaciones forman parte de un patrimonio cultural al cual no se le pueden realizar cambios que afecten esté.

Debido a la transformación de fruta a derivados también tienen incidencia la Política Industrial, 2011-2024 y Política Agraria por los procesos de producción que se realizan en las instalaciones de las asociaciones, en el caso de la política agraria por los procesos de siembra y protección de la tierra. Plan de Gobierno “País Seguro” 2004-09, esto traerá beneficio a las asociaciones porque dentro del municipio existe vandalismo que lleva consigo robo de frutos de las asociaciones; el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios que apoyaran a la mejora de condiciones de las asociaciones como capacitaciones, formaliza los aspectos legales de las asociaciones como patentar la marca, entre otros.

Además se aplican Leyes de Turismo; Política Nacional de Turismo, porque el municipio atrae visitantes del municipios cercanos y personas fuera del municipio, ya que es reconocido por el cultivo de piña y otras frutas además que cada año realizan un festival de la piña. Otra ley es la de Sanidad Vegetal y Animal, con la cual se obtiene la autorización fitosanitaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG, que consiste en que el producto que se elabore, sea apto para el consumo del ser humano y comercializarlo, la certificación sanitaria para poder entrar a los mercados de hoteles y restaurantes, esos mercados exigen a los proveedores de alimentos que posean esta certificación.

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con el objetivo de salvaguarda la diversidad biológica, los ecosistemas, las especies exóticas invasoras, hábitat, patrimonio natural, restauraciones de tierras y asegurar el funcionamiento de los procesos ecológicos esenciales y garantizar la perpetuidad de los sistemas naturales, para mantener el orden de ello regula a través de las siguientes leyes:

- Los documentos legales vinculados con la planificación y gestión del territorio, esto influye en que las tierras que sean utilizadas por las asociaciones no dañen el sistema ecológico, que no existe reserva de conservación de ecosistemas.
- Leyes de Medio Ambiente, Forestal, Áreas Naturales Protegidas con la finalidad de establecer y determinar el manejo de dichas áreas, a fin de perpetuar los bienes y servicios ambientales; en este caso las asociaciones deben devolver al suelo todos aquellos recursos que estos quitan y mantener el equilibrio.

También se cuenta con Reglamentos Municipales como “El Código Municipal” contribuye al ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local. En cuanto a la municipalidad se puede constatar una estabilidad política municipal puesto que el partido en el gobierno municipal se ha mantenido durante al menos los últimos 4 períodos, situación que mantiene el apoyo con ferias municipales a las asociaciones.

Económicos.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009) la localidad está catalogada como unos de los lugares con mayor grado de pobreza extrema, con un según el ingreso per cápita anual de USD \$2,831.4 En el cual la principal actividad donde sus pobladores participan es la agricultura y la agroindustria, por tanto la actividad que la asociación frutícola realiza se convierte en el eje principal de la economía del municipio, los fluctuantes precios de los insumos agrarios y herramientas necesarias para el desempeño de estas.

Otro elemento a considerar es la falta de empleo fijo en el Municipio, según datos de documentos municipales, en Santa María Ostuma trabajan en el sector frutícola o ganadera unas 3,827 personas. Aunque este dato no puede ser interpretado como número de empleos fijos porque son contratados según temporadas altas (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma, 2011).

El bajo crecimiento de la economía en el municipio y el país afectan a esta asociación impactando en las bajas ventas por el poder de adquisitivo de los habitantes, además de la alza de precios de los insumos y herramientas de trabajo generando un aumento en los productos finales y obtienen menores márgenes de rentabilidad.

Socioculturales.

Los factores socioculturales son los que más impacto generan en la asociación frutícolas porque son los que les impide alcanzar mayores márgenes de rentabilidad, entre ellos el nivel de delincuencia está encabezado como el primer factor que afecta el municipio con

una nota de desempeño de 8.36 en una escala del 1 al 10 (Índice de Competitividad Municipal, 2011).

La pobreza de los agricultores que no les permite seguir invirtiendo en los proyectos de mejora, además de su nivel de calidad de vida bajo a causa de la falta de recursos en los hogares.

El nivel académico que no les permite adquirir un conocimiento que sería utilizado en las actividades agrícolas para fortalecer el desarrollo de las actividades; además ante la posibilidad de aumentar sus operaciones y crecer como instituciones las asociaciones deberán cumplir compromisos legales para proteger la seguridad social de los trabajadores, también tienen que asegurarse de brindar igualdad de oportunidades para todos los agricultores de la zona.

La población salvadoreña en general ha optado por alimentarse con productos saludables y de origen natural, el comprador se preocupa por la procedencia de los productos y fomentar el consumo nacional para apoyar a los microempresarios.

Tecnológicos.

Asociación de Productores de Piña de El Salvador- APPES.

En adición una ventaja considerable que poseen la asociación es que debido a su equipo e instalaciones pueden llevar a cabo la producción de derivados y el almacenamiento de la fruta, como los cuartos fríos, retractorómico, peachímetro, termómetro de sonda, exprimidora de jugo de naranja, tina para lavado de la fruta y una cocina industrial; lo cual da un mayor margen de negociación en cuanto a pedidos de grandes cantidades de producto, es decir, tiene una mejor capacidad de producción para hacerle frente a pedidos de grandes volúmenes.

En cuanto a la utilización de técnicas informáticas que las asociaciones utilizan para dar a conocer los productos que comercializan no han sido desarrolladas en su totalidad, porque aunque hagan uso de medios digitales, como lo es redes sociales (Facebook) no le dan el

mantenimiento adecuado ni le proporcionan atracción para el público, no hacen uso de una página web para un conocimiento total de la asociación y sus productos.

Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños- ASAFRUTOS.

La asociación frutícola cuenta no cuenta un equipo tecnológico avanzado para llevar a cabo los procesos de recolección de fruta y posterior transformación de las frutas en derivados, los instrumentos que utilizan son bombas para regadío, leptón, cañón, basculas, licuadoras, paletas de madera y huacales; están lejos de ser una herramienta moderna que optimice la producción, además la falta de capacitación que los miembros poseen en la utilización de estas herramientas, convierten a este factor como punto de vulnerabilidad.

Con respecto a los canales de comunicación tecnológicos como Internet y redes sociales, sólo hacen uso de Facebook como medio de conocimiento de sus productos, sin embargo deben de optimizar esta herramienta con publicaciones que atraigan la atención de las personas.

1.4.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter para Asociaciones Frutícolas.

El análisis desarrollado a las asociaciones se basó en las cinco fuerzas de Porter, las cuales están organizadas en 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores; y 3 fuerzas de competencia horizontal: amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, amenaza de productos sustitutos y, la rivalidad entre competidores. Para el caso se han identificado que las 5 fuerzas son homogéneas entre ambas asociaciones frutícolas, razón por la cual se analizaran de forma conjunta.

Fuerza 1: Poder de Negociación con los Clientes.

Las asociaciones frutícolas cuentan con diversos clientes, los cuales son los que ponen los límites de precio que ellos están dispuestos a pagar por los productos frutícolas, aunque esto va en contra de lo que desean obtener las asociaciones, el cual es un precio que les dé un leve margen de ganancias; el poder que los clientes tienen al momento de negociar es alto e importante para las asociaciones porque pueden regatear el precios para beneficio de ellos, las asociaciones ceden considerando los argumentos que estos expresas como

los términos de la calidad de producto que estos necesitan como la madurez del producto, además que saben que comercializan un producto perecedero.

Los clientes intermediarios-mayoristas ocupan un 47% de toda la cartera de clientes que las asociaciones poseen, a continuación se mencionan:

- Walmart, que es considerado como una gran empresa que compra frutas como la piña, naranja y limones, en un promedio de 9 a 12 en temporada alta (semana santa y fiestas navideñas); lo hacen a través de un canal de compra directo entre asociación y este se encarga de venderlo al consumidor final. Por ser una empresa reconocida a nivel regional los estándares de calidad que poseen son estrictos como el tamaño del producto, la maduración y el manejo de este por parte de las asociaciones. Esta negociación se llevó a cabo en el año 2012 con el objetivo de apoyar a los microempresarios (sólo es cliente de APPES).
- Mayoristas: son clientes que viajan desde el exterior del municipio y de departamentos vecinos a La Paz, para comercializarlos en su lugar de origen en mercados locales y mercados pequeños; la frecuencia de compra de estos es un promedio de 3 visitas a la semana.

Los intermediarios-detallistas representan el 40% de los clientes totales, dentro de estos se destacan:

- Mercados municipales: estos se encargan de comercializar en los diferentes mercados del departamento de La Paz y son vendidos al consumidor final.
- Ruterros: personas independientes que compran directamente a las asociaciones para revender en diferentes puntos del departamento como vendedores clandestinos, ya que no poseen un punto de venta formal.

Los consumidores finales cubren el 13% del total de clientes de las asociaciones, se detallan a continuación:

- Consumidores finales: con estos clientes existe una relación directa, porque las personas acuden directamente a la asociación para adquirir el producto y es para uso propio, son ciudadanos de zonas aleñas a las instalaciones de la asociación.
- Clientes en las ferias municipales: se desarrollan ferias en los diferentes municipios del departamento de La Paz donde las asociaciones son los principales participantes y venden la fruta y sus derivados, la feria principal tiene lugar todos los años el 21 de junio como el festival de la piña, así mismo los municipios cercanos realizan ferias donde las asociaciones son invitados.

Fuerza 2: Poder de Negociación con los Proveedores.

Para cultivar y elaborar los derivados de la fruta, la asociación cuentan con proveedores de insumos agrícolas, como: fertilizantes de suelo, plaguicidas, fertilizante de foliar, empaques y todos los necesarios para llevar a cabo la producción de derivados de frutas, aunque cabe recalcar que la asociación está aplicando técnicas orgánicas para el cultivo de la fruta como la recolección de desperdicios de la fruta para abono.

Si bien dentro del municipio existen proveedores de la mayoría de insumos que necesitan, también adquieren herramientas en el área metropolitana como las ferreterías de gran prestigio como EPA y el envase de la jalea y mermelada en fábricas de elaboración de plásticos; además las asociaciones reciben visitas de proveedores pequeños e informales que se especializan en un tipo de producto como los fertilizantes y abonos; tomando en cuenta la gran producción que realizan necesitan mucha materia prima para la producción, es por eso que reciben un trato especial de los proveedores, brindado precios accesibles y productos de calidad. La asociación evalúa la mejor alternativa de compra haciendo negocio con más de un proveedor.

Fuerza 3: Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.

Por parte de las asociaciones no existe ninguna restricción para que nuevos competidores ingresen, por tanto el ingreso de nuevos competidores al mercado frutícola no tienen limitantes, además siempre existe la posibilidad de que surjan nuevas asociaciones con los ciudadanos que tienen conocimientos en la agricultura y tengan los recursos para crear una nueva asociación frutícola.

El ingreso de nuevos competidores se puede dar con los municipios vecinos porque poseen pequeñas parcelas de tierra que son utilizadas para cultivar, pueden organizarse y ser competencia directa de las asociaciones brindando servicios más completos a sus clientes; este punto es un riesgo para las asociaciones porque pueden ganar los clientes actuales de APPES, no solo vendiendo a nivel interno sí no que llegar hasta los consumidores fuera del departamento.

Otro tipo de competidores son las grandes transnacionales que importan fruta a El Salvador ejemplo de ello tenemos a la empresa “Chiquito”, que trae guineos de Guatemala, que en algunas ocasiones ofrecen precios más bajos, mejores sistemas de distribución y personal capacitado, además tienen la capacidad de satisfacer la demanda de todo el mercado nacional.

Fuerza 4: Amenaza de Productos Sustitutos.

La asociación APPES cultiva frutos como la piña, guineos y cítricos, en productos derivados elabora mermeladas, jaleas, jugos, refrescos y dulces típicos. En el caso de ASAFRUTOS cultiva piña, guineo, mandarinas, naranjas y limón, en derivados jalea y mermelada.

- Productos sustitutos de la fruta: no existen productos sustitutos directos, sin embargo existen algunos que cumplen funciones similares como los son las vitaminas, esencias artificiales de frutas.
- Productos sustitutos de la mermeladas y jalea: mantequilla, mantequilla de maní, miel y dips.

- Productos sustitutos del jugo y refrescos: bebidas carbonatadas, jugos artificiales, y aguas con saborizante.
- Productos sustitutos de dulces típicos: dulces artificiales, chocolates y semillas (nueces, almendras, maní, etc.). (Aplica sólo para APPES).

Los productos sustitutos representan una amenaza para los productos de las asociaciones frutícolas, porque si estos llegan a tener problemas con los cultivos o la producción de frutos, estos tendrán la oportunidad de incursionar el mercado y lograran elevar sus ventas. Otra oportunidad para los sustitutos es cuando no es época de una fruta determinada las personas optaran por el consumo de estos.

Fuerza 5: Rivalidad entre los Competidores.

La rivalidad que puede existir entre los competidores está catalogada desde la competencia existente entre ambas asociaciones frutícolas porque cultivan y elaboran productos similares y se desarrollan en un mismo entorno; los productores individuales del municipio que poseen parcelas de tierra y las utilizan para cultivar diversidad de frutos como piñas que es una de las frutas que más se cultivan en la región debido a la riqueza que posee el suelo; asociaciones y productores de municipios aledaños, como también todos los importadores de frutas en El Salvador como Fru-vida conocida por su nombre comercial Vidaurri, y la empresa IMPORFRUT, S.A. de C.V.

1.5 Principales Conclusiones y Recomendaciones del Diagnostico Situacional de las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

A continuación se presentan las diferentes conclusiones y recomendaciones del proceso diagnostico situacional realizado a las asociaciones frutícolas, estas se expresan en generales, las cuales son comunes para ambas asociaciones, como la publicidad en donde se presentan elementos homogéneos para APPES y ASAFRUTOS. Y valoraciones específicas, las cuales son indagaciones propias de cada asociación.

1.5.1 Conclusiones Generales.

Sistema Organizacional de las Asociaciones.

- Las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma tienen un sistema organizacional concentrado y vertical en donde las decisiones están centralizadas y les dificulta diagramar las funciones de cada uno de los asociados.

Administración de las Asociaciones.

- Los procesos administrativos de planificación, organización, control y ejecución que realizan las asociaciones son implementados de manera inadecuada, ya que no determinan los objetivos a seguir, no distribuyen el trabajo entre los socios, no realizan planes de acción para sus funciones y no poseen un control apropiado de inventario de productos, finanzas, comercialización y producción frutícola.

Proceso de cultivo y producción.

- Las asociaciones cuentan con equipo inapropiado para la siembra y manufactura de sus productos frutícolas, razón que les perjudica aumentar la producción y siembra actual.
- En ocasiones las asociaciones tienen pérdidas de productos frutícolas, debido a las inadecuadas instalaciones que poseen (bodegas, centros de acopio).

Apoyo Técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Ineficiente capacidad de canalizar los apoyos institucionales que les permitan obtener créditos, financiamientos, asesorías técnicas, de mercadeo y comercialización, de manera que los asociados puedan desarrollar productos innovadores, mejorar sus instalaciones, productos y posicionarse en nuevos mercados.

Prácticas Comerciales.

- Los escasos conocimientos mercadológicos, les dificulta establecer una estrategia de comercialización óptima para vender sus productos en mercados más atractivos y rentables.
- El precio de los productos frutícolas que ofertan las asociaciones se establece en base a lo que los intermediarios están dispuestos a pagar.
- Escasas relaciones con consumidores finales dentro y fuera de la Región de Los Nonualcos.

Entorno y Medios de Publicidad.

- Falta de estrategias de promoción en función de posicionar los productos que las asociaciones ofrecen al mercado.
- Las asociaciones no tienen un diseño atractivo y persuasivo de su imago tipo, el cual impide que el posible cliente se sienta identificado o atraído visualmente por la marca.
- Si bien estas asociaciones manejan sus nombres como la marca que representa a los productos, sus diseños son pocos atractivos y pasan desapercibidos a la vista del consumidor final.
- A pesar que las asociaciones tienen páginas sociales (social media), dichas redes no se vuelven interactivas para posibles clientes, tampoco son un medio en el cual se pueda fidelizar al cliente por medio de una relación a largo plazo.

1.5.1.1 Conclusiones Específicas de APPES.

Sistema Organizacional de APPES.

- APPES tiene la ventaja de ser la primera asociación frutícola del municipio de Santa María Ostuma y cuenta con más experiencia organizacional, productiva y de

comercialización, esto les ayuda a delegar funciones a los asociados para alcanzar los objetivos propuestos.

Administración de la Asociación.

- APEES posee un buen sistema de ejecución y planificación de sus operaciones ya que se enfocan en realizar labores de producción y comercialización para el beneficio de la asociación. Pero carecen de control y organización de sus procesos.

Proceso de Cultivo y Producción.

- La asociación posee la mayor producción de derivados de frutas del municipio de Santa María Ostuma, ya que cuenta con una planta de procesamiento que produce en promedio 100 a 150 unidades de 8 onzas de mermeladas y jaleas, 200 litros de jugo y néctar y 600 unidades de dulces.
- Falta modernizar el equipo agroindustrial que ayude a obtener mayor producción de los derivados, y así poder atender y satisfacer la demanda de productos frutícolas del mercado.
- APPES Tiene la ventaja de poseer normas sanitarias que les ayuda a comercializar sus productos a mercados formales como hoteles, restaurantes, súper mercados, panaderías y otros.
- La asociación actualmente cuenta con un centro de acopio y planta de procesamiento para sus productos frutícolas, que les facilita a poder almacenar y producir grandes cantidades de fruta y derivados, para satisfacer la demanda de sus clientes.

Apoyo Técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Falta canalizar mejor los apoyos recibidos por instancias municipales, del estado y privadas, en función de fortalecer los conocimientos de producción, siembra y mercadológicos que actualmente poseen los asociados de APPES.

Prácticas Comerciales.

- El hecho de hacer negocios con una empresa como Walmart les proporciona una ventaja del saber hacer (know-how), esto fortalece la experiencia de cómo atender a mercados formales ya que son empresas que exigen buenas prácticas de calidad.
- La utilización de intermediarios como canal de distribución le resta maniobrabilidad a sus operaciones comerciales, ya que la mayor parte de sus cultivos son adquiridos por los mayoristas a bajo precio.
- El escaso conocimiento sobre control y políticas de precio, les permite a los intermediarios establecer sus propios precios.

1.5.1.2 Conclusiones Específicas de ASAFRUTOS.

Sistema Organizacional de ASAFRUTO.

- La delegación de funciones para los asociados de ASAFRUTO, se vuelve compleja por la falta de experiencia que los integrantes de la directiva poseen, esto centraliza la toma de decisiones para la asociación.

Administración de la Asociación.

- La planificación y ejecución para ASAFRUTO se basa en prácticas de benchmarking, el cual observa y analiza a asociaciones que tiene más experiencia en el mercado frutícola como APPES.

Proceso de Cultivo y Producción.

- Los limitados conocimientos de producción de los derivados de la fruta que posee ASAFRUTOS, convierte la operación en poco especializada y con resultados mínimos.
- No poseen registros sanitarios, el cual perjudica la comercialización con mercados formales.

- ASAFRUTO no tiene un proceso de calidad bien establecido que ayude a controlar la producción de frutas y derivados, esto dificulta poder posicionarse en mercados más atractivos y formales.
- ASAFRUTO actualmente cuenta con un centro de acopio en donde los productos frutícolas son almacenados y permanecen en buen estado hasta su caducidad o comercialización, pero está limitado a hacer el procesamiento de la fruta en sus instalaciones.

Apoyo Técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Falta canalizar mejor los apoyos recibidos por instancias municipales, del estado y privadas, que faciliten conocimientos de siembra, producción y de prácticas mercadológicas.

Prácticas Comerciales.

- Depende completamente de los intermediarios para movilizar sus productos hacia sus consumidores finales en mercados nacionales.
- ASAFRUTO actualmente no posee transporte para trasladar sus productos, lo que impide situarse en mercados más rentables con su marca propia.
- El escaso conocimiento sobre control y políticas de precio, les permite a los intermediarios establecer sus propios precios.

1.5.2 Recomendaciones Generales de las Asociaciones Frutícolas.

Sistema Organizacional de las Asociaciones.

- Las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma se les recomienda innovar su sistema organizacional y descentralizar la toma de decisiones por medio de diagramas de funciones que visualice las destrezas y habilidades para cada uno de los asociados.

Administración de las Asociaciones.

- Es necesario enfocar esfuerzos en mejorar los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control que realizan las asociaciones frutícolas, para lograr alcanzar los objetivos planteados a través de la implementación de un manual de funciones, calendarización de actividades y supervisión de las actividades que se desarrollan en las asociaciones.

Proceso de cultivo y producción.

- Se deben buscar capacitaciones para los productores asociados, con el fin que puedan aplicar nuevas técnicas de siembra y producción, que les permita disminuir los márgenes de productos dañados en los procesos de producción, recolección, transformación y almacenamiento.
- Gestionar financiamientos externos para las asociaciones, con el propósito de obtener nuevos equipos para la siembra y producción de sus productos, para aumentar la productividad y así atender nuevos mercados.
- Buscar apoyo externo de entidades públicas, que les puedan ayudar a mejorar la infraestructura de sus centros de acopio actuales.

Apoyo Técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Canalizar de manera eficaz y eficiente los apoyos institucionales que les permitan obtener créditos o financiamientos, y asesorías técnicas de mercadeo y comercialización, de manera que los asociados se incentiven a desarrollar nuevas prácticas en beneficio de la asociación.

Prácticas Comerciales.

- Establecer estrategias de comercialización óptimas, que les permitan a las asociaciones poder expandirse a nuevos mercados más rentables y atractivos.

- Desarrollar procesos y políticas de precios adecuados, de manera que a las asociaciones les facilite la negociación con sus clientes actuales y potenciales.
- Establecer relación con consumidores finales ubicados en las afueras de la región de los Nonualcos, por medio de la venta directa (face to face).

Entorno y Medios de Publicidad.

- Buscar el asesoramiento técnico mercadológico, para poder desarrollar y aplicar estrategias de promoción en función de posicionar los productos que las asociaciones ofrecen al mercado.
- Desarrollar un rediseño del imago tipo que representa a los productos, el cual facilite la persuasión y posicionamiento de la marca ante los clientes actuales y potenciales.
- Canalizar capacitaciones de entidades gubernamentales en marketing específicamente en marketing digital, que ayude a mejorar la interacción y actualización de las páginas de social media.

1.5.2.1 Recomendaciones Específicas de APPES.

Sistema Organizacional de APPES.

- APPES debe crear un manual de funciones, para fortalecer el compromiso y la responsabilidad de cada integrante de la asociación y que le permita aprovechar la ventaja de ser la primera asociación frutícola del municipio.

Administración de la Asociación.

- APPES debe de mantener el desempeño de su sistema de planificación y ejecución, pero debe de centralizar sus esfuerzos en mejorar la organización y control de sus procedimientos y operaciones.

Proceso de Cultivo y Producción.

- Mantener el liderazgo en la producción de derivados de frutas del municipio de Santa María Ostuma.
- Modernizar el equipo agroindustrial que ayude a obtener mayor producción de los derivados y así poder atender y satisfacer la demanda de productos frutícolas del mercado.
- Aprovechar la ventaja del registro sanitario, con el fin de poder posicionarse en el mercado formal como una asociación responsable y con buenas prácticas de calidad.
- APPEs debe de mejorar y aumentar la capacidad de su centro de acopio y planta de procesamiento frutícola, de manera que puedan satisfacer mayores volúmenes de demanda del mercado.

Apoyo técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Optimizar los apoyos recibidos por instancias municipales, del estado y privadas, con el fin de fortalecer los conocimientos sobre mecanismos técnicos de producción, siembra y mercadológicos que actualmente poseen los asociados de APPEs.

Prácticas Comerciales.

- Mantener y aumentar las negociaciones con empresas como Walmart, de manera que se establezcan relaciones redituables y perdurables de mutuo beneficio.
- Desarrollar nuevos mecanismo de distribución alternos a los canales utilizados en la actualidad, que les permita mantener a sus clientes actuales y además les apoye a lograr posicionarse en nuevos mercados.
- Establecer políticas de precios que estén en función de adaptarse a los rangos de precios que manejan los intermediarios, manteniendo el margen de utilidad de las asociaciones.

1.5.2.2 Recomendaciones Específicas de ASAFRUTO.

Sistema Organizacional de ASAFRUTO.

- La Junta Directiva de ASAFRUTO debe de especificar los roles de cada integrante de la asociación para fortalecer las operaciones, el compromiso y la responsabilidad en función de alcanzar los objetivos propuestos.

Administración de la Asociación.

- Lograr desarrollar métodos de administración innovadores de manera que puedan fortalecer la organización y control de sus operaciones, manteniendo el enfoque actual de benchmarking.
- La planificación y ejecución para ASAFRUTO se torna fundamental porque tratan de establecer sus objetivos y acciones en base a experiencias o consultas con empresas de mayor experiencia.

Proceso de Cultivo y Producción.

- Buscar apoyo técnico que ayude a mejorar los conocimientos de producción de los derivados de la fruta, para los asociados que se dedican a la manufactura de estos productos.
- ASAFRUTO debe establecer un proceso de calidad que ayude a controlar la producción de frutas y derivados, esto permitiría a poder posicionarse en mercados más atractivos y formales.
- ASAFRUTO debe de buscar financiamiento con entidades gubernamentales, para crear una infraestructura adecuada para el procesamiento de la fruta.

Apoyo Técnico de Instituciones Privadas y Gubernamentales.

- Canalizar de mejor manera los apoyos recibidos por instancias municipales, del estado y privadas, que faciliten conocimientos de siembra, producción y de prácticas mercadológicas.

Prácticas Comerciales.

- Buscar otros medios de transporte que les permita movilizar sus productos hacia sus consumidores finales en mercados nacionales, con el fin que convierta a ASAFRUTOS en independiente de los intermediarios actuales.
- Desarrollar políticas y controles de precios adecuados en beneficio de la asociación, de forma que facilite la negociación con sus clientes actuales y potenciales.

II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA FRUTÍCOLA POR PARTE DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

2.1 Diseño de la Investigación.

Para la realización del presente estudio se llevaron a cabo investigaciones que están clasificadas como investigaciones de carácter exploratorio e investigaciones de tipo concluyente, esto por su finalidad.

La investigación exploratoria fue apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, debido a la naturaleza de este tipo de indagación donde no hay antecedentes bibliográficos sobre el desarrollo de estrategias de comercialización, para vincular la oferta de productos frutícolas de las asociaciones del municipio de Santa María Ostuma, con la demanda de hoteles y restaurantes de San Salvador. Por tal razón esta investigación fue diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación interna y externa en la que operan las asociaciones frutícolas del municipio y la forma en cómo impacta en su desarrollo.

El diseño de la investigación se caracterizó por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplearon enfoques amplios y versátiles; entre los que fueron incluidos fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos de ex empleados de hoteles y restaurantes.

La investigación concluyente fue utilizada por que brinda información que ayuda al investigador a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por sus procedimientos formales, objetivos y necesidades de información definidos. Esto quiere decir que se utilizaron un cuestionario junto con un diseño de la muestra detallado y formal. Este método de investigación, enfocado a la investigación descriptiva, permitió la aplicación de encuestas y entrevistas a la muestra de posibles clientes que se seleccionó, y esto a su vez con un diseño de sección transversal, ya que se efectuó en un período de tiempo determinado sin repetirse. Además, se realizó una investigación exploratoria haciendo uso de diversos métodos de análisis y recolección de datos que permitió conocer el la realidad de ambos actores plantados en esta investigación.

2.2 Objetivos de la Investigación.

2.2.1 Objetivo General.

Conocer la factibilidad comercial de los productos frutícolas producidos en el municipio de Santa María Ostuma, con la demanda real de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

2.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar si los productos frutícolas producidos en el municipio de Santa María Ostuma satisfacen los requerimientos exigidos por hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.
- Evaluar si las asociaciones de Santa María Ostuma tienen la capacidad para competir y captar más mercado con relación a los proveedores actuales de productos frutícolas que atienden a hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

- Identificar si los precios que brindan las asociaciones del municipio de Santa María Ostuma por sus productos, son competitivos respecto a los que ofrecen los proveedores actuales de productos frutícolas a hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

2.3 Tipo de Investigación.

La investigación abordó la vinculación de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, con la demanda real de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización. Los estudios realizados acerca de la principal actividad productiva del municipio de Santa María Ostuma son escasos y poco precisos. Mientras que las pocas investigaciones realizadas en el pasado acerca de la actividad frutícola del municipio se han hecho bajo perspectivas muy diferentes a la temática a desarrollar.

Debido al anterior argumento, se tomó la decisión de hacer uso de la investigación de tipo descriptivo, esto debido a que estos estudios dependen en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de datos de las fuentes secundarias. Además, su puesta en marcha es encomendada cuando los objetivos de investigación incluyen:

- a. Características de los acontecimientos del mercado y la frecuencia con que ocurren.
- b. Determinar la relación entre las variables de mercados.
- c. Formular pronósticos respecto a la ocurrencia de los acontecimientos de mercados.

2.4 Fuentes de Recolección de la Información.

2.4.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, que fueron el resultado de un trabajo intelectual. Para esta investigación se definió como fuente primaria la información recolectada a través de las entrevistas realizadas a los representantes de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma y de las entrevistas y encuestas, que se realizaron a los encargados de compras de productos frutícolas y sus derivados de los

hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, que conforman la muestra de la investigación.

2.4.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización de documentos primarios originales. Para este estudio, las fuentes de información secundaria que se utilizaron fueron consultorías y artículos elaborados por instituciones que apoyan al sector frutícola de Santa María Ostuma y cuya temática se relaciona o retroalimenta la investigación.

2.5 Unidades y Sujetos de Análisis.

2.5.1 Hoteles del Área Metropolitana de San Salvador.

Para este estudio se tomarán todos los hoteles agremiados y no agremiados en la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES), ubicados en el municipio de San Salvador, todos clasificados como hoteles de clase turista y que no estén catalogados como hoteles de primera clase u hoteles de lujo, esto debido a que los procesos de negociación son largos y costosos y en el corto plazo no significaría ningún beneficio para las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

2.5.2 Restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador.

Fueron tomados como objetos de estudio para la investigación, todos los restaurantes que compren directamente productos frutícolas en sus sucursales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

2.6 Determinación del Universo y Muestra Poblacional.

2.6.1 Universo.

El universo o población que conformó estudio está conformada por los hoteles y restaurantes de El Salvador que cumplen con las características para ser parte del objeto de estudio de la investigación.

2.6.2 Población.

El universo o población que componen el estudio estuvo conformada por 75 hoteles y 37 restaurantes ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

2.6.3 Muestra.

La población total entre los hoteles y restaurantes forman en su conjunto 112, para el estudio se procedió a calcular la muestra para hoteles y posteriormente para restaurantes.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 90% que equivale al 1.645, el 95% de confianza equivale a 1,96 o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Muestra con intervalo de confianza del 90% y con probabilidad del 0.5 y 0.5.

La muestra para hoteles fue la siguiente:

$$n = \frac{75(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(75-1) (0.10)^2 + (1.645)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{50.74}{1.4165}$$

$$n = 35.82 = 36$$

El tamaño de la muestra es 36 hoteles.

La muestra para restaurantes fue la siguiente:

$$n = \frac{37(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(37-1) (0.10)^2 + (1.645)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{25.03}{1.037}$$

$$n = 24.13=24$$

El tamaño de la muestra es 24 restaurantes.

2.7 Administración de Herramientas de Investigación.

2.7.1 Encuestas.

La herramienta de la encuesta (ver anexos 3 y 4) fue utilizada para recoger información puntual y específica acerca de comportamientos e intenciones de compra de los sujetos investigados, además, el proceso de investigación por encuesta permitió diagnosticar e identificar el estado actual de las empresas estudiadas en relación con su funcionamiento

en el mercado. Así mismo, ayudo a determinar la posible oferta y la demanda real de productos frutícolas en los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

2.7.2 Entrevista.

La técnica de la entrevista (ver anexo 5 y 6) fue utilizada para retomar puntos, que por la naturaleza propia de la encuesta no fueron bien especificados en las respuestas obtenidas de los representantes de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, pero que dicha información tenía una importancia relevante para comprender mejor la manera de hacer negocios de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, además de permitirnos conocer cuáles son los objetivos y previsiones del sector al corto y mediano plazo y como pretenden alcanzarlos.

Por tal razón se decidió que la mejor forma de obtener una respuesta sincronizada y general de ese apartado seria entrevistando a representantes de asociaciones tantos de hoteles como de restaurantes, quienes hicieron aportes y análisis del sector a quien correspondían de manera global y no de manera individual y velando cada uno por su interés como hubiera sido el caso de entrevistar a cada uno de los sujetos de la muestra. Del anterior argumento surge el principal aporte que dio la aplicación de la entrevista que es identificar y analizar mejor la estructura de compras y operacional de los hoteles y restaurantes ubicados en el área metropolitana.

2.8 Análisis e Interpretación de la Información.

2.8.1 Análisis e Interpretación de Hoteles.

2.8.1.1 Encuesta de Hoteles.

Para realizar el análisis de la información de los hoteles se tomaron de base los resultados de la investigación, los cuales fueron graficados y expresados en tabulaciones para su mejor interpretación (ver anexo 7). A continuación se puntualizan los principales hallazgos de la investigación en hoteles.

Generalidades de los Hoteles:

- El 72 % de los hoteles investigados forman parte de gremial de Hoteles Pequeños de El Salvador-HOPES, ya que les ofrecen beneficios de asistencia técnica, capacitaciones de mercadeo, financiera, eco-eficiencia, participación en programas de certificación internacional (modernización de la gestión hotelera, programas de calidad) y lo más importante por la promoción que la gremial les hacía en las páginas web como un conjunto hotelero.

Proceso de Compras:

- Los frutos cítricos como el limón y la naranja representan el fruto que mayor porcentaje de compra tiene los hoteles, con un 35 %, ya que es utilizado para hacer fresco, en las bebidas alcohólicas como una mezcla o decoración, también es utilizada para las ensaladas de frutas, platillos gourmet y frozen.
- El mayor porcentaje de compra de derivados de la fruta es el jugo y el néctar con 16%, esto se debe a su practicidad, lo cual les hace ahorrar tiempo de extraer el jugo de la fruta.
- El 47 % de las compras de los hoteles, las realizan con la frecuencia de tiempo de 7 días. Esto debido a que expresan ser el tiempo prudencial en el que se les agota el inventario frutícola, además no poseen las instalaciones apropiadas para mantener grandes inventarios de productos.
- Las características que más valoran los hoteles en la compra de productos frutícolas es la calidad y el precio, expresado con un 72%, esto se debe a que tratan de formar una buena percepción e imagen ante el cliente respecto a sus comidas, ofreciendo precios que estén dispuestos a pagar.
- La mayor cantidad de fruta que compran los hoteles es el limón con 5470 unidades, a un precio promedio de \$ 0.05 y \$ 0.10 la unidad, la naranja es el segundo producto más demandado con 3995 unidades, a un precio estimado de \$ 0.11 y \$ 0.15 la unidad.

- Los derivados de la fruta es otra opción de compra de los hoteles, en el caso del jugo es el más demandado con 298 galones a un precio estimado entre \$ 1.00 a \$ 2.00 por galones.
- El mecanismo de pago que más utilizan los hoteles con sus proveedores de productos frutícolas es al contado con un 69%, esto se debe a que la mayoría de distribuidores no poseen un registro legal de sus operación, o no están constituidas como una organización como tal, esto dificulta en presentar facturas, quedan, pagare y otros documentos que respalden créditos.
- El 56% de hoteles clasificaron a sus proveedores como intermediarios, porque identificaron que son empresas o personas que cooperan con productores nacionales a vender y distribuir los productos frutícolas en el mercado nacional.
- Los hoteles establecieron que su principal forma de adquirir los productos frutícolas era a domicilio con 78%, ya que esta modalidad de servicio les ahorra tiempo y no incurrir en costos de transporte.
- El 75% de los encargados de compra de hoteles sostuvieron que mantenían relaciones de negocios con 1 o 2 proveedores de productos frutícolas, ya que tenían bien segmentado a los distribuidores que les brinda puntualidad en el servicio, atención personalizada y principalmente les vendían productos de calidad a bajos precios.
- Los hoteles indicaron que no tienen ningún vínculo o contrato con sus proveedores actuales, porque no desean invertir su tiempo en dichos procesos o por alguna cláusula de incumplimiento, también mencionaron que se sienten satisfechos con su actual vínculo de negociación y no ven provechoso mantener contratos legales que puedan perjudicar al hotel.
- Los hoteles establecieron que la cualidad que más valoran de sus proveedores de productos frutícolas es la calidad del producto y la puntualidad del servicio con un 75%, ya que quieren diferenciarse de la competencia por la calidad de sus productos, además los pedidos que solicitan frecuentemente son urgentes y necesitan que el servicio sea inmediato.

- El producto-servicio que le ofrecen los proveedores actuales a los hoteles es valorado como bueno con un 39%, ya que constantemente estaban en comunicación con el encargado de compra, también los productos poseen buena textura, gran tamaño y muy gustosos.

Vinculación Comercial Con Nuevos Proveedores Frutícolas.

- Los encargados de compra de los hoteles mencionaron con un 72% que conocen a los productores de Santa María Ostuma por la calidad, textura, tamaño y sabor de la piña que cultivan. Del 72% que conoce a los productores frutícolas originarios de Santa María Ostuma, el 50% tiene la percepción que los productos frutícolas cultivados en el municipio son de excelente calidad especialmente la piña.
- El 69% de los encargados de compra de los hoteles mencionaron que si estarían dispuestos a establecer negociaciones con las asociaciones de Santa María Ostuma por la frescura y calidad de sus productos.
- Los hoteles indicaron que si les interesa participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevas empresas proveedoras de productos frutícolas con 69%, ya que están abiertos a escuchar nuevas ofertas de precio y productos frutícolas innovadores con buena calidad.

2.8.1.2 Entrevista de Hoteles.

Para la realización del análisis de la asociación de hoteles se utilizó la guía de preguntas (ver anexo 5), a continuación se detalla la información obtenida.

Constitución de la Asociación:

En las encuestas realizadas a hoteles se identificó que un buen porcentaje de los hoteles pertenecías a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador- HOPES, a continuación se detallas aspectos importantes sobre la constitución:

- Conformada el 28 de Octubre 2003 por la iniciativa de empresarios hoteleros para trabajar unidos ofreciendo un servicio que cumplan las necesidades y exigencias que el turista nacional internacional.
- Está conformada por 46 miembros en los departamentos de Ahuachapán, Sonsonate, Cuscatlán, La Paz, La Unión, San Miguel, La Libertad, Chalatenango, Usulután, La Paz y San Salvador con el mayor número de miembros (27 miembros).

Para afiliarse se requiere:

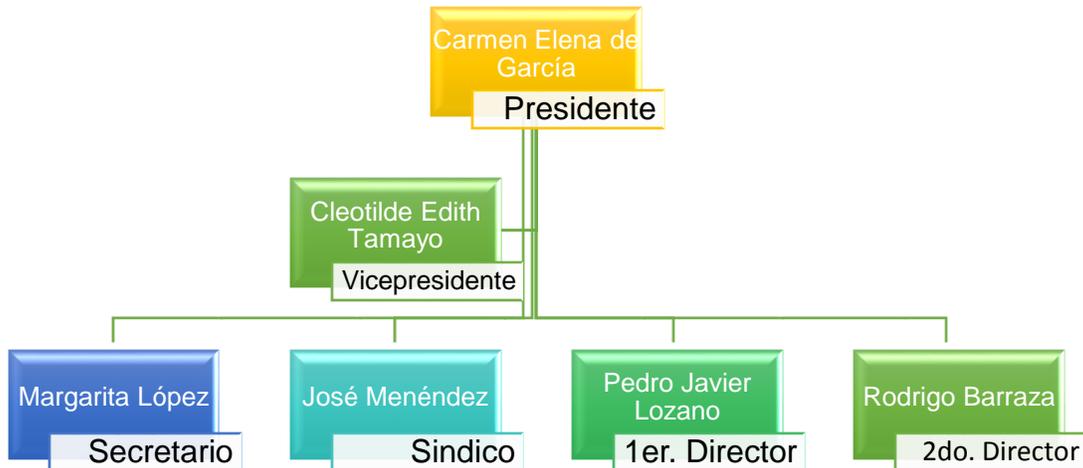
- Ser un hotel que tenga entre 5 y 50 habitaciones.
- Cumpla con los estándares mínimos de calidad.
- Cancelar la cantidad de \$50.00 + IVA y una cuota mensual de \$15.00 + IVA mensuales o puede efectuar pagos semestrales y anuales.

Con el objetivo de tener una razón de ser y un panorama del futuro, cuentan con una filosofía de la asociación la cual se detalla a continuación:

Visión: ser una asociación que represente a los pequeños y medianos empresarios del sector hotelero de todo el territorio nacional para lograr los objetivos y beneficios que la asociación brinda; contribuyendo al crecimiento sostenible y competitivo que todo desarrollo turístico nacional amerite en el tiempo.

Misión: buscar los apoyos o contribuciones de institucionales relacionadas con el sector, para fortalecer los proyectos y necesidades que como empresarios de pequeñas y medianas empresas hoteleras enfrentamos en las diferentes situaciones que se presentan en nuestro país.

Esquema 9.
Estructura Organizacional de HOPES.



Fuente: elaboración propia.

Mezcla de Mercadeo:

Como asociación brindan apoyo en las siguientes áreas:

- **Marketing Online:** a través de los diferentes sitios web asociados con reservas en línea, redes sociales y herramientas de innovación.
- **Bodegón Hotelero:** descuentos por parte de proveedores hacia nuestros socios para poder maximizar utilidades a través de bajos costos.
- **Publicidad de Alto Impacto:** publicidad en bloque a través del Ministerio de Turismo, Fecaph, Corsatur, Cámara de Comercio, a mercados Internacionales y Regionales; esta publicidad la hacen en conjunto con otros hoteles afiliados.
- **Capacitaciones:** dirigido a empresarios y empleados hoteleros con financiamiento por parte de diferentes cooperantes que pueden llegar hasta el 100% gratis.

- Asistencia Técnica: la experiencia de nuestros socios y de expertos juristas al servicio de todos.
- Ecoeficiencia: logrando sostenibilidad comercial por medio de la vía del reciclaje y de técnicas amigables con el medio ambiente.
- Participación en Programas de Certificación Internacional: modernización de la gestión hotelera, programa de calidad e implementación de la Norma Salvadoreña de Pequeños y Medianos Hoteles.

A pesar de contar con un estructura comercial bien definida, establecer negociaciones con la asociación no es sencillo porque los requerimientos son muy altos y los proveedores no están dispuestos a cumplirlos; requerimientos como disponibilidad del fruta en cualquier época que se requiera, precios considerables, concesión con fruta fuera de estándar, servicio domicilio, autorías de sus procesos, instalaciones, cultivos.

Nuevos Vínculos:

La asociación como tal se encuentra abierta para recibir propuestas de nuevos proveedores ya que creen en la sana competencia, además expresaron que aunque sus requerimientos son altos siempre existen oportunidades de mejora en ambas partes porque genera una excelente experiencia de aprendizaje. Para poder realizar un mecanismo de negociación con nuevos proveedores es necesario que este contemple elementos como: calidad de productos según estándares, servicio personalizado desde el momento del pedido hasta garantizar la funcionalidad del producto, precios considerables ya que se otorgan descuentos a los socios y promociones que puedan ser trasladadas al consumidor final, que sean capaces de crear buenas relaciones y una comunicación efectiva con los hoteles y un punto importante es el de tener créditos amplios con descuentos de pronto pago.

Para que el proceso de nuevos proveedores se dé la asociación apoyará con pagos puntuales, ayudará a aumentar las ventas con altos volúmenes de pedidos, realizará el enlace con diferentes hoteles en distintos departamentos y como beneficio personal daría vales de regalo en hoteles además de la experiencia de trabajar con un gremio reconocido a nivel nacional.

2.8.2 Análisis e Interpretación de Restaurantes.

2.8.2.1 Encuesta de Restaurantes.

Para realizar el análisis de la información de los restaurantes se tomaron de base los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación, los cuales se expresan en análisis, gráficas y tabulaciones (ver anexo 8). A continuación se expresan los principales hallazgos:

Generalidades de los Restaurantes:

- Los restaurantes que pertenecen a la Asociación de Restaurantes de El Salvador - ARES son el 63% de los investigados, el cual indicaban que han logrado posicionarse como un bloque de restaurantes con beneficios de capacitación en higiene, sanidad, bitácoras generales para el control administrativo, también han logrado convenios de colaboración entre la gremial y diferentes despachos que prestan servicios especializados en materias como protección civil, laboral y penal.

Proceso de Compras:

- La fruta cítrica que representa el mayor porcentaje de compra para restaurantes es la piña, limón y la naranja con un 47%, ya que es utilizada para darle sabor a la carne o en comidas y ensaladas, además para realizar mezclas de aderezos para dichas ensaladas, jalea para postres, también realizan frescos naturales, frozen y la mezclan con licor.
- Los derivados de la fruta como el jugo y el néctar con un 7% son los productos más solicitados ya que se utilizan especialmente para mezclas de bebidas ya sea con licor o soda.
- La mayor frecuencia de compra por parte de los restaurantes es cada semana con un 63%, esto se debe a que ya tienen bien estructuradas las políticas de adquisición de productos frutícolas.

- La característica que más valoran los encargados de compra de los restaurantes es la calidad y el sabor del producto con un 73%, cuya finalidad es sobrepasar las expectativas de sus clientes, asimismo el producto debe de llevar una textura adecuada, buen tamaño, sin averías y frescas, de modo que facilite el almacenamiento y duración del producto evitando devoluciones futuras.
- La mayor cantidad de fruta que compran los restaurantes es la naranja con 5,350 unidades a un precio promedio de \$ 0.09 y \$ 0.13 por unidad, El limón con 4,980 unidades es otro producto frutícola muy demandado por los restaurantes con precio estimado de es \$ 0.04 y \$ 0.09 por unidad.
- Los derivados de la fruta más demandados son el jugo con 160 galones a un precio estimado de \$ 1.40 y \$ 1.80 por galón.
- El 67% de los restaurantes utilizan crédito como mecanismo de pago, ya que los proveedores actuales son empresas legalmente establecidas en el mercado como empresas internacionales, frutícolas y eso les facilitaba obtener crédito de 15 a 30 días plazos.
- Los proveedores frutícolas actuales de los restaurantes son mayoristas con un 58%, esto se debe a la forma de pago que les ofrecen, al seguimiento post-venta, calidad en sus productos, puntualidad en sus servicios y precios competitivos, asimismo establecieron que la mayoría de mayoristas son empresas frutícolas y los productos son importados de Centro América especialmente de Guatemala y Honduras.
- El 96% de los restaurantes adquieren la fruta y derivados a domicilio, esto se debe a que los proveedores poseen sistemas de enfriamiento y cámaras refrigerantes en su transporte, lo que permite que los productos frutícolas estén frescos y con buena textura, asimismo se ahorran tiempo y el costo del transporte del traslado.
- El 71% de los restaurantes sostienen vinculaciones comerciales con 3 a 5 proveedores, ya que les permite tener mayor rango de negociación y poder comprar productos de calidad a bajos precios.

- El 100% de los restaurantes no tienen ningún tipo de contratos con sus proveedores, ya que no quieren establecer parámetros legales que les pueda causar algún conflicto en futuras negociaciones.
- La calidad en los productos y la puntualidad del servicio son las cualidades que más valoran los restaurantes con un 67%.
- El producto-servicio que les ofrecen los proveedores actuales a los restaurantes está clasificado como excelente con un 37%, ya que les venden productos de calidad con excelente servicio de venta y post-venta.

Vinculación comercial con nuevos proveedores frutícolas.

- El 54% de los restaurantes conocen a los productores de Santa María Ostuma, porque anteriormente habían establecido negociaciones con alguna asociación de la Región de los Nonualcos o habían visitado algún familiar o asistido a la feria municipal de la piña. De dicho porcentaje, el 46% indico que los productos que cultivaban en Santa María Ostuma eran muy buenos, ya que habían tenido la experiencia de adquirir específicamente la piña y la naranja.
- Los restaurantes que si estarían dispuestos a establecer negociaciones con las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma son del 46%, ya que tienen una buena percepción de la fruta especialmente la piña y la naranja, asimismo quieren apoyar a la micro-empresas nacionales en su desarrollo económico.
- El 50% de los restaurantes encuestados indicaron que si estarían dispuestos a establecer nuevas vinculaciones de negocios con otras empresas que comercialicen productos frutícolas, ya que están abiertos y en la disposición de escuchar nuevas ofertas económicas que les permitan minimizar sus costos de producción.

2.8.2.2 Entrevista de Restaurantes.

Para llevar a cabo en análisis de la asociación de hoteles se utilizó una guía de preguntas (ver anexo 6), a continuación se describen los puntos importantes que se identificaron:

Constitución de la Asociación:

Nace en el año 1998 como una iniciativa de un grupo de propietarios de restaurantes de San Salvador, con el fin de conformar un gremio que representara al sector restaurantes en el país y en el año 2000 ARES obtuvo personería jurídica.

En la actualidad ARES está compuesta por aproximadamente 75 socios a nivel nacional de los cuales 47 de ellos se encuentran en el área metropolitana de San Salvador. En cuanto al mecanismo de pertenencia o afiliación, es obligatorio que los restaurantes que quieran ser socios paguen una cuota que está establecida en los estatutos de la asociación. Como asociación tiene los siguientes objetivos:

- Establecer buenas relaciones entre colegas para emprender acciones solidarias en beneficio mutuo.
- Promover la unión y la gestión institucional para encontrar soluciones a problemas comunes.
- Detectar, definir y estudiar los problemas que enfrentan en el desempeño de su actividad.
- Facilitar la capacitación del personal mediante la creación de un instituto especializado en formación profesional.
- Gestionar colectivamente condiciones de oportunidad ante proveedores.
- Promover y cuidar la buena imagen de nuestra industria.

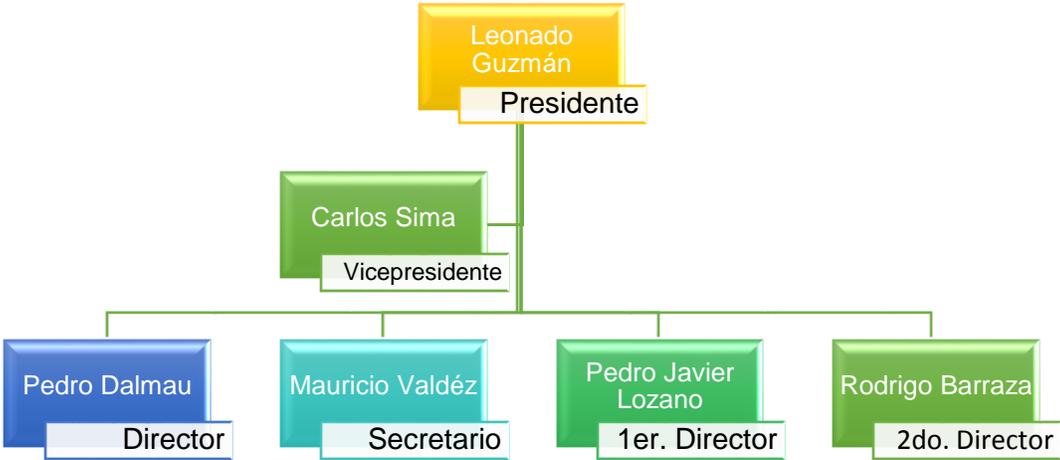
Además poseen una filosofía empresarial que está reflejada en la misión, visión y estructura organizacional:

Misión: Representar y defender los intereses de los empresarios de restaurantes, bares y afines comprometidos junto con nuestros colaboradores y proveedores con la excelencia en el servicio al cliente y el respeto a las leyes vigentes.

Visión: Ser reconocidos por autoridades, entidades públicas, privadas y público en general como la gremial representativa de los intereses de los empresarios de restaurantes, bares y negocios afines, contribuyendo al éxito de cada uno de sus asociados y al desarrollo de El Salvador.

La Asociación de Restaurantes de El Salvador, ARES, es una asociación gremial de afiliación voluntaria regida por estatutos democráticos y su máxima autoridad es la Asamblea de Socios quienes determinan sus fines y sus políticas, la forma de administración, aprueba las cuotas y los presupuestos, y eligen a la Junta Directiva como entidad encargada de desarrollar las políticas establecidas y cumplir con las obligaciones que le marcan los estatutos.

Esquema 10.
Estructura Organizacional de ARES.



Fuente: elaboración propia.

Los miembros fundadores de ARES se plantearon como actividades principales de la gremial las siguientes:

Mezcla de Mercadeo:

- El apoyo que brinda ARES se basa en promocionar a los asociados en la página web para dar a conocer ubicación, comida, eventos, precios y otros.
- En cuanto a las capacitaciones ARES siempre están al tanto de que nuestros asociados reciban las capacitaciones necesarias para mejorar el nivel de los productos y servicios que ofrecen, por los que las capacitaciones van desde mejoras el área de administración, mercadeo y procesos productivos, hasta asesorías legales y jurídicas.
- Además ARES siempre brinda a sus miembros una lista de proveedores que están disponibles para trabajar con la asociación y sus socios, pero eso no significa que los miembros no tengan la posibilidad de negociar con otros proveedores que están en el mercado.

Nuevos Vínculos:

- La asociación está dispuesta a analizar nuevas opciones de establecer negociaciones u vínculos con nuevos proveedores y el establecer vínculos comerciales dependerá de la calidad del producto, del servicio y el tipo de negociación que los potenciales proveedores estén dispuestos a ofrecer.
- Uno de los puntos de importancia que ARES busca que sus asociados apliquen son las normas de calidad ya que se comprende como parte fundamental para poder crecer como sector y ser atractivos no solo para el mercado nacional sino también en el mercado internacional.
- ARES está dispuesta a establecer nuevas negociaciones con proveedores y entre los mecanismos que utilizaría para establecer vínculos comerciales están: negociar solo con empresas formales, precios competitivos, buen sabor, buena textura, de gran tamaño, buen servicio, buena relación con el proveedor, disposición a fortalecer relaciones personales y duraderas.

- Las acciones que como ARES ofrece para el desarrollo de dichas actividades comerciales están las siguientes: compras redituables, relaciones duraderas, grandes volúmenes de compras, nuevos contactos con otros restaurantes y pagos puntuales.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO E INVESTIGACION DE CAMPO.

3.1 Conclusiones.

3.1.1 Conclusiones de los Hoteles.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- Las frutas que mayor potencial de demanda tienen en el mercado es el limón, la naranja y la piña, por su versatilidad de uso en la cocina debidos a que se utilizan para preparar jugos/frescos naturales, ensaladas o cocteles de frutas, figuras decorativas, postres, bocas para licores, decoración en eventos especiales, desinfectar comidas y otros, razón que les convierte en las frutas más compradas por los hoteles, en cuanto a los derivados el producto de mayor potencial de demanda en el mercado son el jugo de naranja y piña porque se sirve directamente en el vaso de los huéspedes y el néctar en el cual se realiza un proceso de mezcla para después ser servido.
- El margen de abastecimiento de productos frutícolas de los hoteles está estimado en 7 días en la mayoría de las ocasiones, dato que varía dependiendo la capacidad de prolongar la vida útil de los productos frutícolas mediante el uso de frigoríficos, la capacidad de las bodegas de almacenaje y obedeciendo a la temporada del año y el tráfico de personas con el cuente en los hoteles.
- Las características de los productos frutícolas y derivados más apreciadas en el mercado son la calidad, el precio y sabor, debido a que los demandantes escogen a sus proveedores en función de la calidad de los productos, en el caso del precio se relaciona con la calidad debido a que si el precio sobrepasa sus expectativas de calidad, no realizan la compra, pero si el precio es adecuado según las expectativas de lo que ellos esperan se lleva a cabo la transacción, el sabor lo toman como un elemento aparte de

la calidad pero que también está fuertemente relacionada con esta, además de ser una característica sumamente importante e infaltable de los productos frutícolas.

- Los hoteles utilizan a los intermediarios para abastecerse de productos frutícolas, frecuentemente son proveedores independientes, en su mayoría son personas que compran productos frutícolas importados, en mercados mayoristas y productores de zonas rurales con el fin de vender a los consumidores finales obteniendo un margen de ganancia.
- Los mercados mayoristas más utilizados por los hoteles es El Mercado la Tiendona y El Mercado Centro pero lo que limita su utilización es el tiempo y costo de transporte en el que se incurre para llevar a cabo su traslado.
- Los hoteles prefieren los productos frutícolas a domicilio y si tienen que comprar frutas o derivados se limitan a hacerlo en el área metropolitana de San Salvador.
- Los representantes de compra de hoteles utilizan 1 o 2 proveedores frutícolas debido a que tienen muy bien identificado los distribuidores que les brindaban puntualidad en el servicio, buena atención personalizada y productos de calidad a bajos precios.

Vinculación Comercial con Nuevos Proveedores Frutícolas.

- Los productos frutícolas de las asociaciones de Santa María Ostuma son comercializados en el área metropolitana de San Salvador, pero los clientes finales no identifican el origen exacto de estos productos, en algunas ocasiones conocen la procedencia, pero ignoran el nombre de los productores y la forma de contactarlos.
- Los hoteles no están en posición de establecer vínculos comerciales contractuales con proveedores de productos frutícolas, por el alto riesgo de incumplimiento legal.
- La percepción que los hoteles tienen sobre sus proveedores es aceptable, pero no genera la suficiente confianza como para concluir que los hoteles están completamente satisfechos con sus proveedores.

- Los encargados de compra de los hoteles conocen de la existencia de los productos frutícolas del municipio de Santa María Ostuma y tienen muy buena percepción de su calidad, textura, tamaño y sabor.
- Los hoteles establecieron que si estarían dispuestos a establecer negociaciones con las asociaciones de Santa María Ostuma por la frescura y calidad de sus productos, también los proveedores actuales no les brindan el producto-servicio que ellos necesitan.
- Los hoteles están en la disposición de participar en ruedas de negocios en donde puedan conocer nuevas ofertas de nuevos proveedores, y poder establecer relaciones comerciales, dependiendo de las innovaciones presentadas así como de la calidad de los productos, asimismo los servicios que los proveedores estén dispuestos a ofrecer.

3.1.2 Conclusiones de los Restaurantes.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- La fruta que mayor potencial de demanda tienen para los restaurantes es la piña, naranja y el limón por su amplia gama de usos entre los que están la preparación de mezclas de aderezos para ensaladas, jalea para postres, también realizan frescos naturales, frozen y la mezclan con licor, para darle sabor a la comida, la mezcla de naranjada con soda y limonada con soda. Respecto a los derivados de la fruta son el jugo y el néctar los productos más demandados por que se utilizan para mezclas de bebidas ya sea con licor o soda.
- El plazo de abastecimiento de productos frutícolas que los restaurantes utilizan es de 1 a 7 días, debido que la mayoría de restaurantes no poseen las instalaciones adecuadas para mantener el producto almacenado y en buen estado, teniendo presente que el ciclo de vida de la fruta es muy corto
- La característica que más valoran los restaurantes en los productos frutícolas son la calidad del productos y el sabor esto debido a que quieren diferenciarse de la competencia por medio de comidas de calidad y poder sobrepasar las expectativas de

sus clientes, asimismo el producto debe de llevar una textura adecuada, buen tamaño, sin averías, frescas, de modo que facilite el almacenamiento y duración del producto evitando devoluciones futuras.

- Los encargados de compra de los restaurantes conocen los rangos de precios que se manejan en el mercado de productos frutícolas, y la posibilidad de modificar esos precios y que sean aceptados tiene escasa posibilidad.
- Los restaurantes utilizan como mecanismo de pago el crédito, debido a la confianza y estabilidad legal de las empresas proveedoras, manifestando que mientras no estén seguros de trabajar con empresas legalmente establecidas utilizan el pago al contado para cerrar sus transacciones.
- Se ha identificado que los proveedores de frutas que los restaurantes utilizan son mayoristas intermediarios esto en función de la forma de pago que les ofrecen, el seguimiento post-venta, calidad en sus productos, puntualidad en sus servicios y precios competitivos, asimismo establecieron que la mayoría de los productos de las empresas mayoristas son importados de Centro América especialmente de Guatemala y Honduras.
- Los principales proveedores que abastecen a los restaurantes son empresas frutícolas esto se debe a que los restaurantes establecen relaciones comerciales con empresas formales por los beneficios que les ofrecen como, créditos de 15 a 30 días, promociones, bajos precios, puntualidad en su distribución, servicio adomicilio, acompañamiento al restaurantes en sus pedidos, calidad en sus productos, todo esto les ayuda a mejorar el desempeño y a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- En promedio los hoteles establecen vínculos comerciales con 3 a 5 proveedores ya que les permite tener mayor rango de negociación y poder elegir los mejores productos y precios, además mencionaron que al tener varios proveedores les facilitaba obtener diferentes productos y derivados que otras empresas no distribuyen.

- Los restaurantes no establecen vínculos contractuales ya que no quieren establecer parámetros legales que les pueda causar algún conflicto en futuras negociaciones, también plantearon que no ven necesarios este tipo de contratos porque ya tienen cuantificado el tiempo en el que los productos frutícolas están por agotarse.

Vinculación Comercial con Nuevos Proveedores Frutícolas.

- La puntualidad es la cualidad que más valoran los restaurantes, porque frecuentemente compran con urgencia los productos frutícolas.
- Los restaurantes están altamente satisfechos con el producto-servicio que le ofrecen sus proveedores frutícolas actuales.
- Solo la mitad de los restaurantes conocen el municipio de Santa María Ostuma, indicando que los productos frutícolas producidos son de buena calidad.
- La mitad de los encargados de compras de los restaurantes no está dispuesto a establecer vínculos comerciales con los productores de frutas y derivados del municipio de Santa María Ostuma debido a que se encuentran muy satisfechos con sus proveedores actuales.

3.2 Recomendaciones.

3.2.1 Recomendaciones de los Hoteles.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- Crear una ventaja competitiva y enfocar los esfuerzos en la producción de limón, naranja y la piña ya que es la fruta más demandada por los hoteles, debido a los diferentes usos que se les da en la cocina, y reducir la producción de la mandarina, guineos de manera que las asociaciones puedan venderlos a otro segmento de mercado como mercados municipales, consumidores finales, ferias y distribuidores mayoristas, productoras de jugo.

- Aumentar la producción de jugo naranja y piña, ya que es el derivado con mayor demanda en los hoteles y reducir la producción de la mermelada, jalea, dulces y néctar de manera que se puedan vender en mercado atractivos para dichos productos como ferias municipales, distribuidores mayoristas y en el municipio para compradores nacionales y extranjeros.
- Establecer un proceso de comunicación cada 4 y 5 días, con los encargados de compra de los hoteles, de manera que se pueda identificar la necesidad de adquisición de productos frutícolas.
- Para el caso de ASAFRUTO gestionar permisos de salud, ambientales y procesos de calidad que garantice que los productos frutícolas que compran los hoteles, cumplan con los requerimientos y estándares solicitados, asimismo buscar apoyos de instituciones Gubernamentales o privadas de manera que se puedan comprar vehículos para transportar la fruta y derivados o establecer un centro de acopio o distribución para ambas instituciones en el área metropolitana de San Salvador.
- Para el caso de ASAFRUTO, formalizarse como una asociación que cuente con Impuesto del Valor Agregado – IVA, facturas comerciales, crédito fiscal de manera que se puedan constituir como una organización formal, capaz de ofrecer créditos de 15 a 30 días para comercializar en mercados más rentables y formales.
- Las asociaciones de Santa María Ostuma deben ofertar productos frutícolas con precios competitivos comparados con la competencia, de manera que los hoteles identifiquen la calidad-precio de las asociaciones.
- Establecer buenas relaciones comerciales con los hoteles con el fin de crear el vínculo comercial redituable, esto facilitaría el no depender de un contrato o convenio.
- Utilizar la marca en los productos frutícolas de APPES y ASAFRUTO en viñetas y stickers, con el fin de que los clientes finales identifiquen el origen de la fruta y derivados.
- Buscar financiamiento de instituciones privadas y Gubernamentales que le permitan a las asociaciones tener un transporte adecuado para el traslado de mercadería o

establecer un centro de acopio y distribución en el área metropolitana de San Salvador de manera de ofrecer un servicio a domicilio a sus clientes.

- Establecer una planificación estratégica, que integre elementos como un buen servicio, puntualidad y precios accesibles que les permita ser competitivos en el mercado y así poder involucrarse dentro de los principales proveedores de hoteles.

Vinculación Comercial con Nuevos Proveedores Frutícolas.

- Aprovechar la buena percepción que tienen los hoteles de los productos frutícolas de Santa María Ostuma para establecer relaciones directas de negociaciones.
- Realizar ruedas de negocios en donde las asociaciones de Santa María Ostuma puedan ofertar sus productos frutícolas a los hoteles.

3.2.2 Recomendaciones de los Restaurantes.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- Centralizar la producción de limones, naranjas y piñas de forma que se pueda satisfacer la demanda frutícola de los restaurantes en los 12 meses del año, también buscar nuevos mercados rentables y atractivos para el guineo y la mandarina.
- Enfocar esfuerzos productivos del jugo y néctar ya que son los derivados de la fruta con mayor demanda en los restaurantes y buscar mercados más rentables para la mermelada, jalea y dulces como ferias municipales, panaderías, tiendas de postres, deshidratadoras de frutas y otras.
- Crear un sistema de distribución cada 6 o 7 días, con el fin que se pueda satisfacer en el tiempo adecuado la demanda frutícola de los restaurantes, también establecer un centro de atención al cliente en donde se escuche las necesidades, deseos y quejas.

- Para ASAFRUTO gestionar permisos de salud, ambientales y procesos de calidad que vayan en beneficio de garantizar que los productos frutícolas que compran los restaurantes cumplen con los términos y estándares solicitados.
- Para ASAFRUTO formalizarse como una asociación con facturas comerciales, créditos fiscales y un impuesto sobre el valor agregado – IVA de manera que puedan aplicar a mercados formales como supermercados e importación de fruta y derivados, al igual que facilite el otorgamiento de créditos de 15 a 30 días.

Vinculación Comercial con Nuevos Proveedores Frutícolas.

- Crear una campaña publicitaria por medio de las redes sociales, flyer, brochure o alianzas con entidades Gubernamentales que vayan enfocados en crear conciencia en los restaurantes de comprar productos de micro-empresas nacionales.
- Buscar apoyo financiero o alianzas con empresas privadas o Gubernamentales, que ayuden a adquirir transporte o un centro de acopio y distribución en el área metropolitana de San Salvador, con el fin de comercializar los productos frutícolas a los restaurantes de manera eficiente.
- Crear una planificación estratégica que integre factores como el buen servicio, puntualidad, calidad de los productos y precios accesibles que les permitan involucrarse dentro de los principales proveedores de productos frutícolas de los restaurantes.
- Formar una buena relación comercial que permita crear relaciones redituables de negocio, con el objetivo de no depender de un contrato o convenio.
- Las asociaciones deben de establecer una estrategia de precio de introducción y buenos canales de distribución en los productos frutícolas a ofertar, con el propósito de poder competir con los actuales proveedores de los restaurantes y ser tomados en cuenta en futuras negociaciones.
- Utilizar el fruto de la piña como un producto ancla, para comenzar a establecer futuras negociaciones con los restaurantes.

- Crear una rueda de negocios con los restaurantes que están dispuestos a establecer vínculos de negocios con las asociaciones de Santa María Ostuma, con el fin de crearles una buena percepción y que puedan recomendarlos con otros restaurantes o empresas que demanden fruta o derivados.

4.1 Conclusiones del Capítulo.

Organización y Formalidad de las Asociaciones

- ASAFRUTOS y APPES deben de realizar procesos para establecerse como entidad formal y así poder garantizarles a los hoteles y restaurantes productos y servicios de calidad, así mismo créditos a 15 y 30 días plazos.
- Las asociaciones frutícolas deben de planificar, ejecutar y controlar plenamente el proceso de comercialización de sus productos, esto con el fin de poder atender de manera óptima los requerimientos de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- Los productos frutícolas y derivados que tienen más demanda del sector hotelero y de restaurante son el limón, la naranja, la piña, el jugo y el néctar, destacando que son productos que las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma producen con gran calidad.
- Los requerimientos que los hoteles y restaurantes exigen a sus proveedores son la calidad, buen precio y el sabor de los productos frutícolas y dichos elementos cumplen con lo ofrecido por las asociaciones de Santa María Ostuma.
- La disposición de hoteles y restaurantes es recibir los productos frutícolas y derivados hasta sus instalaciones, característica que contrasta con la manera de como distribuyen las frutas y los derivados las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

- La puntualidad en el servicio y la atención personalizada son características que las asociaciones deben de tomar en cuenta para ser parte de los proveedores de los hoteles y restaurantes.

Vínculos Comerciales.

- Los hoteles y restaurantes desconocen la producción de la fruta y derivados que adquieren, ya que son trasladada por intermediarios, asimismo no poseen una presencia de marca que los identifique como productos de APPES o ASAFRUTOS.
- Los hoteles y en menor proporción los restaurantes están disposición de participar en ruedas de negocios con nuevos proveedores frutícolas, el cual es una oportunidad comercial para las asociaciones de Santa María Ostuma de poder mostrar la calidad de sus productos.

5.1 Recomendaciones.

Organización y Formalidad de las Asociaciones

- Las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma deben de enfocarse en poder cumplir con todos los registros legales y de operación, para aumentar la posibilidad de establecer relaciones redituables con los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.
- APPES y ASAFRUTO deben de crear planes estratégicos como calendarización de actividades, control de finanzas e inventarios y delegar funciones según el perfil del asociado, esto con el fin de crear una asociación competente capaz de satisfacer el mercado hotelero y de restaurantes.

Proceso de Compra de Productos Frutícolas.

- Las asociaciones frutícolas deben de entrar en el mercado y priorizar la producción de la fruta y derivados que mayor demanda tiene el mercado hotelero y de restaurantes.

- Apoyar sus productos frutícolas con certificados de calidad, el cual de un valor agregado o garantía del producto al momento de establecer negociaciones comerciales.
- Buscar financiamiento o donaciones por empresas Gubernamentales para establecer un centro de acopio y distribución que facilite el traslado de los productos a las instalaciones de los hoteles y restaurantes.
- Crear un grupo de socios, encargados de monitorear las necesidades de productos frutícolas de los hoteles y restaurantes.

Vínculos Comerciales

- Las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma deben de aprovechar la buena percepción que los hoteles y restaurantes tienen sobre sus productos, para llevar a cabo una rueda de negocios en donde se busque establecer vínculos comerciales con los sectores involucrados, cabe destacar que un evento bien planificado, organizado y atractivo convencería la decisión de compra.
- Las asociaciones deben de rediseñar sus marcas y la forma de hacer publicidad de sus productos, con el objetivo de posicionarse en el mercado como productores frutícolas 100%, además deben de proporcionar la forma de contactarlos en medios electrónicos como fan page, direcciones electrónicas, tarjetas de presentación o viñetas en los productos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA VINCULAR LA OFERTA DE PRODUCTOS FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, CON LA DEMANDA DE HOTELES Y RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

I. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

1.1 Importancia para las Personas Productoras.

La implementación de las estrategias que se plantean en el presente capítulo busca que los productores de frutas y derivados del municipio de Santa María Ostuma obtener mayores ingresos por la comercialización de sus productos frutícolas fuera del territorio ostumeño, tomando en cuenta que tal como se identificaba en el apartado diagnóstico los niveles de pobreza en que la mayoría de personas productoras de frutas se encuentran se ve afectado en el nivel académico que poseen y esto significaría un desarrollo profesional y como consecuencia una mejora en la calidad de vida y oportunidades para las familias, además aumentarían sus conocimientos con capacitaciones en la aplicación de nuevas técnicas de marketing digital, producción, recolección y procesamiento de la fruta en su estado natural y los derivados de estas.

La aplicación de las estrategias también permitirá a las personas productoras aumentar la producción de frutas y derivados, con el fin de establecer mejores relaciones con empresas que demanden productos frutícolas como lo son los hoteles, restaurantes, supermercados, panaderías, entre otros.

Para las personas productoras que en la actualidad no forman parte de ninguna asociación de las existentes en el municipio de Santa María Ostuma, significará una oportunidad de afiliarse y así poder buscar nuevas formas de comercializar los productos frutícolas producidos.

1.2 Importancia para las Asociaciones Frutícolas de Santa María Ostuma.

La importancia para las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma se basa en el crecimiento económico, mayor participación en el mercado nacional, un aumento en el

número de los asociados, implementación de normas legales para la formalización de está, mayores capacitaciones para los asociados, y un incremento en las operaciones de comercialización de productos frutícolas y sus derivados.

El crecimiento económico se dará como resultado de mantener a los actuales clientes y cubrir la demanda de los nuevos, que dará como resultado un incremento en las ganancias de las asociaciones por la comercialización de los productos frutícolas, asimismo, productores internos y aledaños al municipio de Santa María Ostuma querrán ser partícipes de los nuevos beneficios y ganancias de las asociaciones.

Con la implementación de las nuevas estrategias de comercialización se tendrá mayor cobertura y participación directa con empresas metropolitanas, ofreciendo un buen servicio, precios competitivos y calidad en producto.

El cumplimiento de los requisitos básicos de la ley como el registro IVA, normas sanitarias y registro de la marca, le permitirán a las asociaciones penetrar en mercados formales como: restaurantes, hoteles, supermercados, panaderías y otros, operación que anteriormente no lo realizaban, además la asociación mostrará una imagen responsable, capaz de cumplir grandes volúmenes de pedido frutícola y que venden productos que cumplen con los estándares de calidad.

Las asociaciones frutícolas tendrán la oportunidad de obtener mayor apoyo técnico por parte de instituciones públicas y privadas ya que dichas entidades verán el desarrollo constante de las asociaciones y querrán involucrarse para formar futuras empresas. Los apoyos a recibir serán en áreas administrativas, mercadológicas, productoras y de procesamiento de fruta, que dará como resultado un mejor desempeño en las operaciones de las asociaciones frutícolas del municipio.

1.3 Importancia para el Municipio de Santa María Ostuma.

La importancia para el municipio de Santa María Ostuma viene encadenada con el desarrollo de las asociaciones frutícolas del municipio y el desarrollo de los productores de frutas del municipio en general, pero no se limita solo a los posibles logros que las partes anteriormente mencionadas pueden alcanzar.

La implementación de las estrategias propuestas significará un gran impacto positivo en la actividad económica para Santa María Ostuma que aumentará el turismo del municipio y de la Región de los Nonualcos y debido a incursionar en un mercado fuera de la región será necesario producir más y por tanto se generaran fuentes de empleo para jóvenes y mujeres, dando como resultado que el municipio obtenga una mayor calidad de vida y mejor educación de las personas.

Santa María Ostuma será visualizada como un mercado potencial de empresas nacionales y extranjeras para ir a adquirir productos frutícolas, también permitirá al municipio construir una imagen cultural por la producción de frutas y derivados de gran calidad y a bajos precios.

1.4 Importancia para los Hoteles y Restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador.

Estas estrategias y su implementación beneficiaran el sector de los hoteles y restaurantes del Área Metropolitana de San Salvador, debido a que su aplicación permitirá a las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma presentarse como una nueva opción para hacer negocios como nuevos proveedores, en donde tanto hoteles como restaurantes obtendrán productos de calidad a un precio a precios accesibles, asimismo ayudarán al desarrollo de las asociaciones.

Además los hoteles y restaurantes realizarán negocios con asociaciones frutícolas legalmente establecidas, recibiendo mejores condiciones de crédito a plazos, servicios a domicilio, atención personalizada, puntualidad y como valor agregado se ofrecerá descuentos por volúmenes de compra.

1.5 Importancias para la Sociedad Salvadoreña.

La importancia de la aplicación de las estrategias para la sociedad salvadoreña radica en que se establecerá un modelo de referencia que podrán retomar en el futuro nuevas intenciones de emprendimiento no solo de productores frutícolas sino también de personas que se manejen en otros rubros productivos y comerciales que tengan la intención de

asociarse para crecer y competir en nuevos mercados que actualmente parecen demasiado grandes y difíciles de penetrar.

Además ayudará al crecimiento económico del departamento de La Paz, ofreciendo empleos y aumentando la posibilidad de mejorar la educación de las personas, también servirá como ejemplo de superación y perseverancia para productores que tratan de expandirse al mercado y poder ser tomado como un proveedor frutícola.

II. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

2.1 Objetivo General.

Desarrollar estrategias de comercialización que permitan a las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, vincularse directamente con la demanda potencial de hoteles y restaurantes existentes en el área metropolitana de San Salvador.

2.2 Objetivos Específicos.

Tabla 19.
Objetivos Específicos y Metas.

Objetivo	Meta
<p>Objetivo Especifico 1: Innovar elementos complementarios del producto que puedan persuadir la atención de las personas y diferenciarse de la competencia con productos de calidad.</p>	<p>Meta 1: Generar una mejor presentación de los productos derivados de fruta, etiquetas y empaques resistentes, de esta forma se incursionara en el mercado formal.</p>
<p>Objetivo Especifico 2: Establecer políticas de precios que beneficien a las asociaciones frutícolas durante su fase de introducción al mercado y que sean atractivas a los clientes.</p>	<p>Meta 2: Obtener al menos 20% en el mercado de productos frutícolas en San Salvador (hoteles y restaurantes).</p>
<p>Objetivo Especifico 3: Establecer un sistema de distribución capaz de poder satisfacer la demanda de productos frutícolas de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.</p>	<p>Meta 3: Cubrir la demanda de hoteles y restaurantes de al menos 44% de San Salvador haciendo entregas efectivas.</p>

Objetivo	Meta
Objetivo Especifico 4: Crear un diseño de posicionamiento de la marca de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma en el mercado de hoteles y restaurantes, mediante técnicas promoción que permita ubicarse y estar presente en la mente de los consumidores.	Meta 4: Tener presencia en el mercado de hoteles y restaurantes a través de cubrir la demanda propuesta.

Fuente: elaboración propia.

III. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.

A continuación se presenta un esquema de las estrategias que se proponen, en el cual se encontrarán estrategias generales y específicas:



Fuente: elaboración propia.

3.1 Estrategias de Producto.

Estrategia de Producto 1:

Tabla 20.

Implementación de Embalaje para el Traslado, Almacenamiento y Distribución.

Tipo de Estrategia		General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.	
Objetivo.	Implementar la incorporación de elementos que garanticen el buen estado de los productos frutícolas durante su almacenamiento y traslado desde las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma hacia San Salvador.	
Estrategia.	Utilización de nuevos tipos embalajes, para garantizar la protección de las frutas y los derivados durante su almacenamiento, traslado y distribución a los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.	
Táctica.	Adquirir un embalaje persuasivo, resistente y de bajo costo, como lo son las jabas plásticas, la función es implementar un tipo de embalaje que se pueda reutilizar.	
Proceso.		
<p>Embalajes de plásticos con una capacidad comprendida entre 3 y 25 kg., con dimensiones de 60 x 40 x 30 cm a USD \$1.50 cada caja y se tiene presupuestado adquirir 700 jabas plásticas, las cuales serán utilizadas para transportar las frutas y los derivados, las jabas plásticas con los productos serán entregadas a los hoteles y restaurantes, al momento de renovar los pedidos se le entregaran nuevamente las jabas plásticas con frutas y se procederá a retirar las vacías, las cuales se lavaran y posteriormente se ocuparán para almacenar nuevas frutas, por cada jaba plástica con productos se les cobrará a los hoteles y restaurantes el derecho de tener la jaba plástica que será de USD \$ 0.75 cada una, es decir que se utilizará un sistema similar al que utilizan las empresas distribuidoras de gas y las de agua embotellada.</p> <p style="text-align: center;">Modelo del embalaje.</p> <div style="text-align: center;">  </div>		
Recursos.	<p>Javas, insumos para limpieza, entre otros...</p> <p>Se estima un monto para el desarrollo de la presente estrategia de USD \$ 1050.00 (Ver presupuesto, tabla 40)</p>	
Tiempo de implementación o ejecución.	<p>Se propone una compra anual de 700 jabas y pasado el primer año de la adquisición de estas jabas, se deberá a proceder a hacer una evaluación mensual del buen estado de las mismas para proceder a sustituir las jabas en mal estado por jabas nuevas.</p>	
Responsables.	Área de distribución y almacenamiento.	

Estrategia de productos 2:

Tabla 21.

Rediseño de los Envases de los Productos Derivados de la Fruta.

Tipo de Estrategia.	Especifica.
Aplicación de la estrategia específica.	APPES: envases para jugo. ASAFRUTO: envases para jalea, mermelada.
Objetivo.	Mejorar la presentación de los productos, por medio de envases que faciliten su traslado y conservar su calidad entre otras cosas.
Estrategia.	Rediseñar el envase de los jugos, jaleas y mermeladas ya que son los derivados más demandados por los hoteles y restaurantes, de manera que se reduzcan los costos actuales de los envases de vidrio, manteniendo la imagen y mejorando el atractivo de las presentaciones de los derivados de la fruta en el mercado.
Táctica.	Utilizar envases hechos de plástico transparente para los derivados de la fruta que mantengan la imagen del producto que proporciona los envases de vidrio que además ofrezca una presentación más llamativa para los clientes.
Proceso.	
<p>En promedio se utilizaran 250 envases para mermeladas y jaleas, a un costo unitario USD \$ 0.10 centavos, un total de USD \$ 25.00 mensual y 200 envases de para jugos a un costo unitario de USD \$ 0.50 centavos un total de USD \$ 100.00, 500 bolsas de 25 libras a USD \$ 3.00 el ciento, significa un total de USD \$15.00.</p>	
<p>Los envases para jaleas y mermeladas serán de una capacidad de 8 onzas debido a que este es el tamaño requerido por los hoteles y los restaurantes los cuales no los utilizan para el consumo de los huéspedes como suvenir para los turistas. En el caso de los envases para los jugos la situación es distinta los hoteles y restaurantes utilizan este producto para la preparación de otros productos o para servirlo así al público, es por esa razón para su conveniencia solicitan envases con capacidad de 3 a 4 galones aproximadamente, por lo que se propone que se implemente la utilización de botellas plásticas con capacidad de 3 galones.</p>	
<p>También se implementará para el caso de la jalea y mermelada venderlas en bolsas de 25 libras, ya que los restaurantes lo utilizan para el proceso de las comidas como postres y ensaladas de frutas.</p>	

Envases de plástico transparente de 8 onzas para jaleas y mermeladas.



Envases de 3 galones para jugos.



Bolsa de 25 libras para mermelada.



<p>Recursos.</p>	<p>Envases plásticos de 8 onzas para la presentación de jalea y mermelada especial para el consumidor final, bolsas plásticas con capacidad de 25 libras para jaleas y mermeladas para atender la demanda de restaurantes, y garrafones plásticos con capacidad de 3 galones para los jugos de piña y naranja.</p> <p>Se estima un monto para el desarrollo de la estrategia de: USD\$140.00 (Ver presupuesto, tabla 40) mensuales de los cuales APPES invertirá \$90.00 mensuales y ASAFRUTOS invertirá \$50.00.</p>
<p>Tiempo de implementación o ejecución.</p>	<p>Se propone un compra periódica de forma mensual que en promedio será de 250 envases para mermeladas y jaleas, 200 envases de para jugos y 500 bolsas de 25 libras, dichas cantidades cubren la producción de ambas asociaciones.</p>
<p>Responsables.</p>	<p>Área de producción.</p>

Estrategia de Productos 3:

Tabla 22.

Potencialización y Selección de la Frutas.

Tipo de Estrategia	Específica
Aplicación de la estrategia específica.	APPES: Piña. ASAFRUTO: Piña, naranja, limón.
Objetivo.	Satisfacer la demanda de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador con productos que cumplan los requerimientos de calidad solicitados.
Estrategia.	Cubrir la demanda de los hoteles y restaurantes con frutas Premium es decir la fruta con el mejor tamaño, presentación y sabor.
Táctica.	Clasificar las piñas, limones y naranjas por tamaño, calidad y presentación, dependiendo de la clasificación, destinar a que mercado será dirigida siendo la fruta clasificada Premium la que se ofrezca a los hoteles y restaurantes.
Proceso.	
<p>Al recolectar la fruta las asociaciones deben de especificar a los agricultores asociados que clasifiquen la fruta por tamaño, apariencia y sabor, posteriormente esta fruta será almacenada siguiendo la misma clasificación, en esta fase del proceso donde se destinará el mercado que se cubrirá con la fruta, vale aclarar que la fruta cuyo aspecto es más fácil de clasificar es la piña por los diferentes tamaños y colores que presentan, mientras que la producción de naranja y limón es más homogénea.</p> <p>De esta manera la piña 1 y 2 será clasificada como piña Premium y es la que será comercializada en los hoteles y restaurantes principalmente, mientras que las piñas de la 3 a la 7 serán comercializadas en otros tipos de clientes, intermediarios, mercados municipales, ferias municipales y otros.</p>	
	
<p>En el caso de los limones la clasificación se limita a dos tipos de producción que son el limón pérsico que destaca por tener un tamaño grande en comparación del otro tipo de limón que se produce que es el limón indio que es de menor tamaño.</p>	
Limón pérsico.	Limón indio.



Para las naranjas la clasificación será similar que la utilizada en el limón, en esta caso las naranjas que se producen son la naranja Valencia (tamaño mediana y grande) y la naranja Victoria (tamaño más pequeño).

Naranjas Valencia.

Naranjas Victoria.



El instrumento utilizado para medir el tamaño de la fruta será una escuadra de carpintero o pie de rey:



<p>Recursos.</p>	<p>Para lograr medir el tamaño de las frutas requerirá el uso de la herramienta llamada pie de rey, por lo que se propone adquirir 10 de estas herramientas a USD \$8.00 c/u. para lo cual las asociaciones frutícolas deberán invertir \$ 80.00 (Ver presupuesto, tabla 40) de los cuales APPES USD invertirá \$24.00 por la adquisición de tres pies de rey, esto debido a que solo medirán las Piñas, y ASAFRUTOS invertirá USD\$56.00 por adquirir 7 de estos instrumentos.</p>
<p>Tiempo de implementación o ejecución.</p>	<p>Se tomara como referencia los períodos de producción de las frutas, en el caso de la piña dos cosechas al año, y en el caso de los limones y las naranjas de 8 a 12 veces al año.</p>
<p>Responsables.</p>	<p>Área de producción de las frutas.</p>

3.2 Estrategia de Precio.

Estrategias de Precios 1:

Tabla 23.
Precios Competitivos.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Establecer a las asociaciones frutícolas como uno de los principales proveedores de los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador mediante la oferta de frutas y derivados a precios competitivos.
Estrategia.	Establecer precios de competitivos al mercado, que permitan penetrar y ganar una participación en el mercado de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador y que estén acorde a la imagen de calidad y prestigio que las asociaciones frutícolas desean posicionar.
Táctica.	Competir en precios con los proveedores actuales de productos frutícolas de los hoteles y restaurantes, con el fin de adquirir participación de mercado en el área metropolitana de San Salvador y posicionar a las asociaciones frutícolas como proveedores de prestigio que ofrecen productos y servicios de calidad a los clientes.

Proceso.

Se tomaran los precios estimados que en la actualidad manejan las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma, que son los siguientes:

Tabla 24.
Precios de los Productos de las Asociaciones Frutícolas.

Producto	Precios en USD \$
Piña Premium (precio unitario)	0.85
Naranja(precio unitario)	0.02
Limón(precio unitario)	0.02
jalea (precio por libra)	2.00
mermelada (precio por libra)	2.00
Jugo (precio por galón)	2.00

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se procederá a distribuir el total del costo que significa implementar estas estrategias entre la demanda total estimada de productos frutícolas y derivados que los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador consumen de forma mensual y anual. Con base a los resultados de la investigación pueden indicar que APPES cubrirá la demanda estimada de piñas, naranjas y limones será cubierta en 47%, el jugo en 65%, mermeladas en un 85% y jaleas en un 100% de la demanda, mientras que ASAFRUTOS cubrirá el 53% la demanda estimada de piñas, naranjas y limones, el jugo en 35%, mermeladas en 15%.

Tabla 25.
Demanda de los Productos de las Asociaciones Frutícolas.

Producto	Demanda mensual cubierta por APPES.	Demanda mensual cubierta por ASAFRUTOS.	Demanda estimada mensual	Demanda estimada anual
Piña	1175	1325	2500	30000
Naranjas	5640	6360	12000	144000
Limonos	7050	7950	15000	180000
Jugos	1000	500	1500	18000
Mermeladas	600	100	700	8400
Jaleas	600		600	7200
Total de productos	16065	16235	32300	387600

El costo que significa implementar las estrategias de productos, precio, distribución, promoción y empresariales es de USD\$ 21,906.00 esto se dividió entre el total la demanda estimada anual de los productos frutícolas y derivados vistos en la tabla 25, operación que da como resultado USD\$0.06 centavos como se demuestra en la tabla 26.

Tabla 26.
Costos de los Productos de las Asociaciones Frutícolas.

Total de productos de demanda anual estimada	387600
Total de productos de demanda anual estimada cubierta por APPES	192780
Total de productos de demanda anual estimada cubierta por ASAFRUTOS	194820
Costo de implementar el plan	USD \$ 21,906.00
Costo por producto	USD \$ 0.06

Una vez calculado el costo que incrementarán los precios actuales que ofrecen las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma, se procedió a distribuirlos por productos debido a que en el caso de la piña un incremento del USD \$ 0.06 centavos es razonable, no así incrementar esa cantidad por un limón, de tal manera que la distribución quedo de la siguiente manera distribuyendo los costos de implementación según el tipo de fruta y producto derivados.

Tabla 27.
Precios Sugeridos de los Productos de las Asociaciones Frutícolas.

Producto	Precios en USD \$	Costos de implementación de estrategias en USD \$	Precio Sugerido en USD \$
Piña Premium (Precio unitario)	0.85	0.10	0.95
Naranja(Precio unitario)	0.02	0.03	0.05
Limón(Precio unitario)	0.02	0.03	0.05
Jalea (Precio por libra)	2.00	0.10	2.10
Mermelada (Precio por libra)	2.00	0.10	2.10
Jugo (Precio por galón)	2.00	0.10	2.10
Recursos.	No se requieren recursos financieros ni humano para la implementación de esta estrategia.		
Tiempo de implementación o ejecución.	La vigencia de la aplicación de esta estrategia será de un año, posterior a este año variara según la implementación de nuevas estrategias o la renovación de las ya planteadas.		
Responsables.	Área de ventas.		

Estrategias de Precios 2:

Tabla 28.
Descuento por Volumen de Venta.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Incentivar la compra de productos frutícolas a gran escala por parte de los hoteles y restaurantes.
Estrategia:	Ocupar una política de descuento por mayores volúmenes de compra de productos frutícolas, esta se aplicará desde ciertas cantidades y tipos de productos que los clientes estén dispuestos a adquirir.
Táctica:	Dar conocer a los clientes las políticas de descuento por volúmenes de compra que dependerá de las cantidades a comprar y el tipo de producto, dicho descuento deberá ser presentado como el valor agregado que las asociaciones frutícolas ofrecen a sus clientes.
Proceso.	

Se llevará a cabo mediante el monto de facturación que los hoteles y restaurantes realizan, ya que estos combinan productos frutícolas en los pedidos. A continuación se presenta la tabla de descuentos:

Tabla 29.
Descuentos de los Productos de las Asociaciones Frutícolas.

Monto	Descuento
USD \$ 500.00 a \$ 699.00	5%
USD \$ 700.00 a \$ 999.00	7.5%
USD \$ 1,000.00 a más	10%

Recursos.	Encargados del área de ventas deberán de realizar las inspecciones trimestrales de los precios en el mercado de los productos frutícolas.
Tiempo de implementación o ejecución.	La implementación de esta estrategia requerirá una revisión trimestral, para tomar la decisión de modificar la estrategia o mantenerla.
Responsables.	Área de ventas.

3.3 Estrategia de Distribución.

Estrategia de Distribución 1:

Tabla 30.
Adquisición de Equipo de Transporte.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Trasladar y distribuir los productos frutícolas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma de manera directa desde el centro de acopio hasta los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.
Estrategia:	Adquirir automóviles que permitan realizar el traslado de los productos frutícolas de las asociaciones de manera directa a los hoteles y restaurantes, al mismo tiempo que garanticen el buen estado de las frutas y derivados desde Santa María Ostuma hacia el mercado de destino.
Táctica.	Buscar apoyo financiero para adquirir 2 pick up de segunda mano con cámara refrigerante, que permita el traslado de la fruta y su preservación.

Proceso.

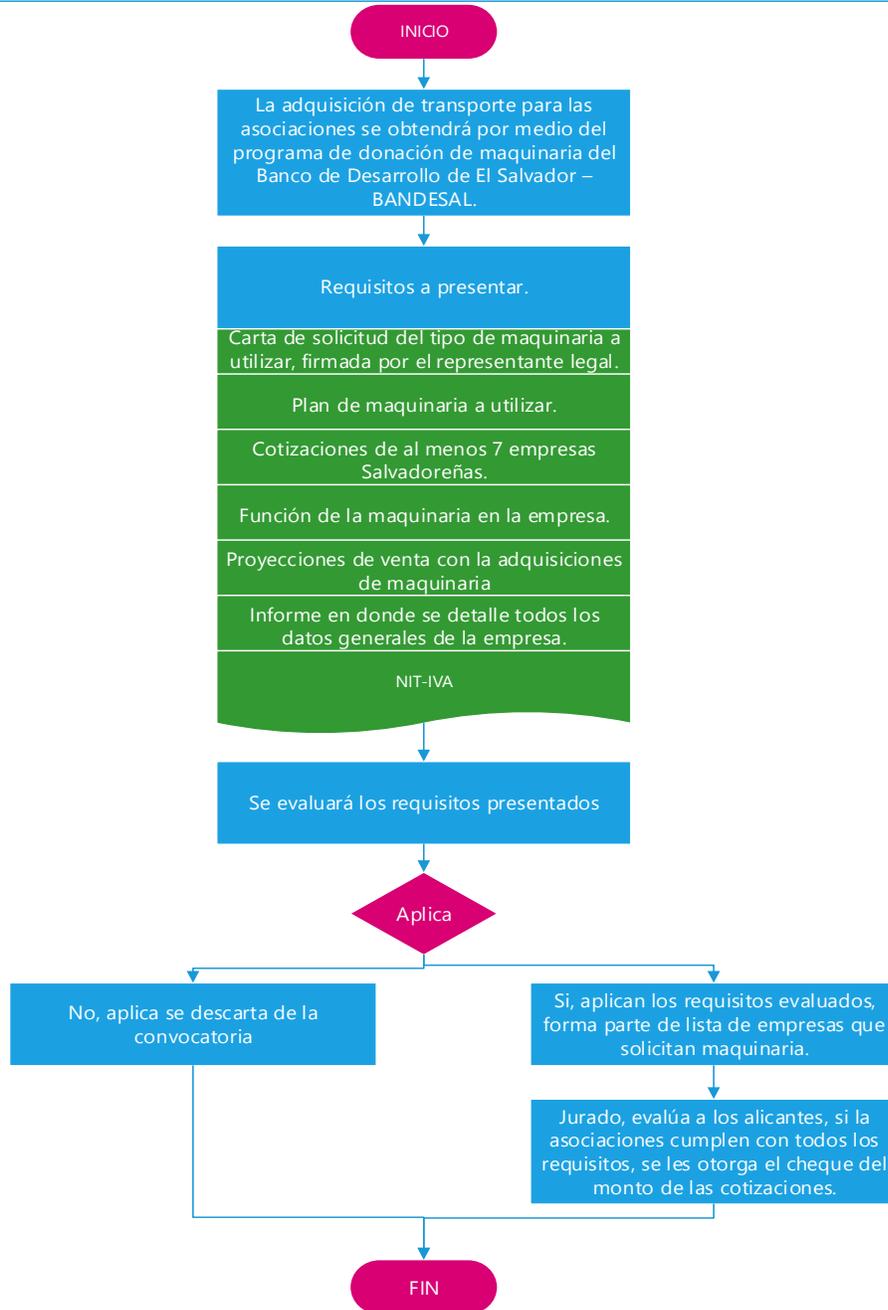
El primer paso que las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma deben de realizar es encontrar una fuente de financiamiento en este caso se propone solicitar al Banco de Desarrollo de El Salvador- BANDESAL un financiamiento por maquinaria valorada en \$10,000.

Fondos que serán utilizados para adquirir dos pick up de segunda mano con cámara refrigerante, uno para cada asociación frutícola, los cuales serán puestos a la disposición de trasladar los productos frutícolas de Santa María Ostuma al centro de acopio y distribución al área metropolitana de San Salvador y a su posterior distribución a los hoteles y restaurantes de la zona. Ejemplo del modelo de pick up a adquirir:



Flujograma 1.

ADQUISICIÓN DE TRANSPORTE



Recursos.	Dos pick up usados con cámaras refrigerantes, cuyo costo estimado para adquirirlos es de USD \$ 10,000.00 (Ver presupuesto, tabla 40)
Tiempo de implementación o ejecución.	Se propone un pago al contado por la adquisición de ambos vehículos.
Responsables.	Junta directiva de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

Estrategia de distribución 2:

Tabla 31.

Alquiler del Centro de Acopio y Distribución.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Cumplir los requisitos de puntualidad y calidad de los hoteles y restaurantes y la demanda en general de San Salvador.
Estrategia.	Alquilar una instalación ubicada en el municipio de San Salvador, que serán utilizadas como centro de acopio y distribución de productos frutícolas y derivados para atender la demanda del área metropolitana de San Salvador con puntualidad y calidad.
Táctica.	Encontrar un local disponible en una zona estratégica de San Salvador en donde se pueda adecuar el almacenamiento de productos frutícolas y se facilite el traslado de la mercadería a los clientes finales.
Proceso.	
Se identificó que el lugar apropiado será en la Colonia San Miguelito, sobre la 29 calle oriente local #311, ya que es un lugar céntrico, en donde se encuentran clientes potenciales como el Mercado San Miguelito, empresas panificadoras, distribuidores ruteros y micro empresas que se dedican a la producción de licuados, también es un sector cercano al área identificada de los hoteles y restaurantes.	
El alquiler del local tiene un valor de USD \$300 mensuales y un contrato anual, dejando un anticipo de \$300 que cubre daños al local e incumplimiento de letras de pago.	
Recursos.	Para la aplicación de esta estrategia se invertirá de forma anual un estimado de USD \$ 3,900.00. (Ver presupuesto, tabla 40)
Tiempo de implementación o ejecución.	La adecuación del local se realizara de forma única en el año, de manera mensual se pagará el alquiler del local.
Responsables.	Junta directiva de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

3.4 Estrategia de Promoción.

Estrategia de Promoción 1:

Tabla 32.
Rediseño de la Marca.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Innovar la marca de las asociaciones, de manera que capten la atención de los clientes actuales y potenciales.
Estrategia.	Rediseñar la marca de las asociaciones frutícolas, con colores más llamativos que persuadan la atención de las personas.
Táctica.	Rediseñar la marca de las asociaciones frutícolas con tipos de letras y colores llamativos que generen una percepción de confianza, alegría y formalidad a los clientes.
Proceso.	
Se contratara los servicios de un diseñador gráfico que se encargara del rediseño de las marcas de las asociaciones frutícolas esto se realizara con el fin de atraer visualmente a los clientes, por lo que la nueva imagen debe de generar la sensación de modernidad y confianza en las personas. Por ambos nuevos diseños de las marcas de cada una de las asociaciones frutícolas se incurrirá en un costo de USD \$300.00.	
Recursos.	Para implementar la siguiente estrategia se invertirá USD \$ 220.00. (Ver presupuesto, tabla 40). En concepto de los servicios de diseñadores gráficos que rediseñaran las marcas de ambas asociaciones frutícolas.
Tiempo de implementación o ejecución.	Se ejecutara una vez, y será al inicio de la implementación de las estrategias.
Responsables.	Junta directiva de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

Tabla 33.

Propuesta de Rediseño de Marca.

Asociación	Marca actual	Propuesta de Rediseño de Marca
ASAFRUTOS		
APPES		

Estrategia de Promoción 2:

Tabla 34.

Volanteo de Medios Impresos al Mercado Objetivo.

Tipo de Estrategia:		General.
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO:	
Objetivo.	Promocionar la marca de las asociaciones frutícolas por medio de materiales impresos y point of purchase – POP.	
Estrategia.	Diseñar flyer, catálogos de producto, tarjeta de presentación, camisas, sticker con las marcas y roll up. Con el fin de mostrar al cliente la gama de productos que ofrecen las asociaciones, asimismo poder facilitar las negociaciones entre los productores y los hoteles y restaurantes.	
Táctica.	Promover la marca y los productos de las asociaciones frutícolas a través de la distribución de los medios impresos y artículos promocionales a los hoteles y restaurantes ubicados en el área metropolitana de San Salvador.	
Proceso.		

Una vez realizada el rediseño de las marcas, se procederá a desarrollar flyer los cuales serán entregados a clientes potenciales en ferias y reuniones con clientes actuales y potenciales, además se creará un catálogo de productos en donde se presentará la oferta de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma y se resaltará su origen y su cultura, las camisas y los sticker se utilizaran como promocionales cuyo objetivo será divulgar las marcas de las asociaciones.

Tabla 35.

Costos de Producción de Artículos Publicitarios (en USD \$)

Artículos	Período	Costo Anual
Flyer	Trimestral	50.00
Catálogos de producto	Semestral	70.00
Tarjeta de presentación	Trimestral	70.00
Camisas	Trimestral	200.00
Stickers para los productos frutícolas	Anual	30.00
Roll up	Semestral	96.00
Total		476.00

Tarjeta de Presentación:



MARTA ECHEGOYEN
EJECUTIVA COMERCIAL



Barrio Candelaria, Santa María Ostuma la Paz #368
CORREO: asafrito.ostuma@gmail.com
TELEFONO: 2362-0329

 **ASAFRUTO OSTUMA**

Sticker y Viñeta para Productos:



Propuesta de Flyer:



ASAFRUTO

Productos frutícolas 100%
salvadoreño de gran calidad.



Forma parte de la asociación
de agricultores y fruticultores
ostumenses ASAFRUTO y conoce
la variedad de productos frutícolas.



 ASAFRUTO OSTUMA

CONTACTO:
2362-0329



¿Quiénes somos?



Misión:

Somos una asociación que trabajamos por el desarrollo humano de nuestros socios y clientes con un producto y servicio de calidad, con la confianza y respeto al medio ambiente e inclusivo de género para el bienestar económico local.

Visión:

Alcanzar el liderazgo en productividad y comercialización de nuestro patrimonio criollo de la piña y ser competitivos con otras variedades de frutas con un estándar de calidad a nivel local, Región de los Nonualcos y nacional.

Historia...

Nace en el año 2009 como un grupo de interés entre agricultores municipales, posteriormente identifican la necesidad de que el sector frutícola tenga representación en el municipio y se formaliza el proyecto de la asociación, es así como se concretiza la legalización como asociaciones sin fines de lucro.

La actividad principal es la producción y comercialización de piña de la variedad Golden, naranjas, guineo, mandarinas y limón y sus derivados de mermeladas y jaleas.

La asociación cuenta con 53 socios, integrada por 13 mujeres y 40 hombres.

Posee una extensión territorial de 80 manzanas de cultivos frutales, distribuidas en 20 manzanas cultivada con el fruto de la piña y el resto (60 manzanas) cultivadas con diferentes frutas.

Frutas y Derivados

Piña

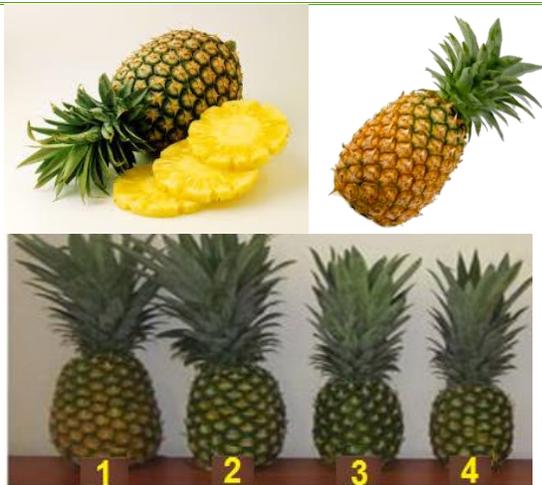
\$ 0.85 por unidad.

Piña Premium.

Piña Golden.

Sabor dulce.

Funcionabilidad para hacer jugos, postres o servirlo como desayuno.



Guineo

\$ 0.06 por unidad.

Seda.

Ideal para realizar postres, licuados y acompañar el desayuno.



Mandarina

\$ 3.00 las 100 unidades.

Sin semilla.

Tamaño de 15 a 20 cm de diámetro.

Sabor dulce.



Naranja

\$ 2.00 las 100 unidades.

Valencia (mediana y grande).

Victoria (pequeña).



Naranja

\$ 2.00 las 100 unidades.

Valencia (mediana y grande).

Victoria (pequeña).



Limones

\$ 2.00 las 100 unidades.

Pérsico (mediano).

Indio (pequeño).

Sin semilla.

Para hacer limonadas, decoraciones y acompañar comidas.



Jalea y Mermelada

\$ 27.00

25 libras de jalea o mermelada.

Para acompañar desayunos y hacer postres.



Anexos.

Los precios pueden variar segu temporada.

Oportunidad de descuento por compras mayores a \$ 500.00.

Cualquier combinación es posible.

Cualquier consulta o información comunicarse al 2362-0329

Correo: asafruto.ostuma@gmail.com

Dirección: Barrio Candelaria, Santa Maria Ostuma, La Paz #368.

Recursos.	Para implementar la siguiente estrategia se invertirá USD \$ 476.00. (Ver presupuesto, tabla 40). En concepto de producción y diseño de medios impresos.
Tiempo de implementación o ejecución.	La estrategia se implementara de manera trimestral, semestral y anual.
Responsables.	Área de ventas.

Estrategia de promoción 3:

Tabla 36.

Rediseño y Actualización de las Redes Sociales.

Tipo de Estrategia.	General.
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Utilizar los medios sociales como herramienta para interactuar con las personas interesadas en los productos frutícolas de las asociaciones de Santa María Ostuma.
Estrategia.	Rediseñar las redes sociales que en la actualidad poseen las asociaciones frutícolas y aumentar la interactividad con los usuarios de las paginas virtuales interesados en adquirir los productos frutícolas o simplemente conocer acerca de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.
Táctica.	Capacitar a un miembro de cada una de las asociaciones en marketing digital, con el fin que lleven a cabo la operación de rediseño de las redes sociales de las asociaciones frutícolas y se encarguen de su posterior manejo de imagen e interacción con el público.
Proceso.	<p>Se solicitará el apoyo a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - FADEMYPE en las capacitaciones de Marketing digital, ya que es una entidad que promueve el desarrollo económico en la Región de los Nonualcos, cabe mencionar que las asociaciones de Santa María Ostuma ya se encuentran debidamente registradas para solicitar el apoyo de dicha institución.</p> <p>Para la realización de dichas inducciones se presentara una carta a FADEMYPE en el cual haga constar la necesidad de adquirir conocimientos en el manejo de las redes sociales.</p> <p>Las capacitaciones serán impartidas durante tres días a un miembro de cada una de las asociaciones para que se encarguen del rediseño de las redes sociales de las asociaciones frutícolas y su posterior manejo y actualización.</p>
Recursos.	Para la implementación de esta estrategia se invertirán USD \$ 150.00 (Ver presupuesto, tabla 40) en concepto de promocionar la página en las redes sociales.
Tiempo de implementación o ejecución.	Se implementara una vez al año.
Responsables.	Área de atención al cliente.

Propuesta de red social.



3.5 Estrategias Empresariales.

Estrategia Empresarial 1:

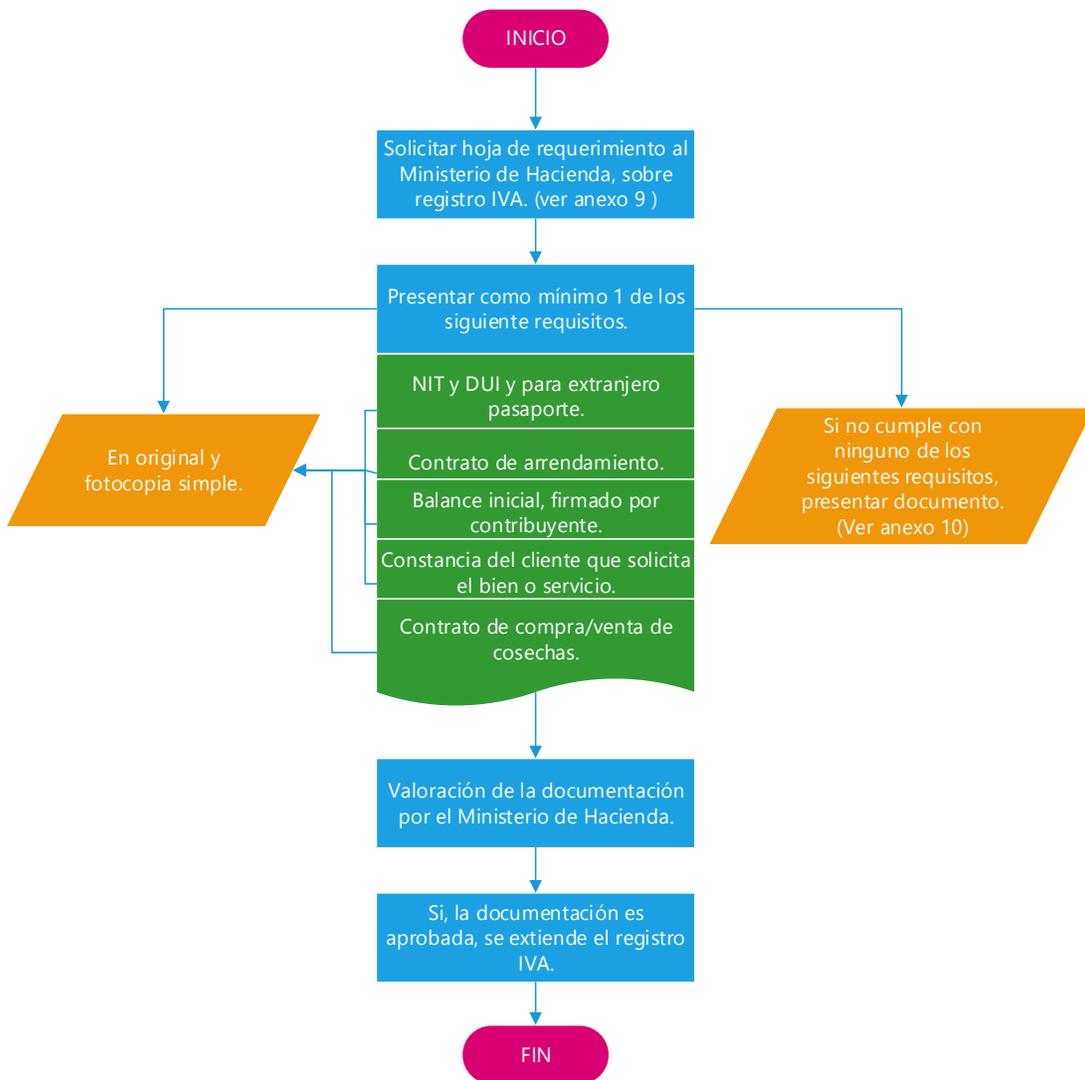
Tabla 37.

Formalización de las Asociaciones Frutícolas.

Tipo de Estrategia	Específica
Aplicación de la estrategia específica:	APPE: registro de la marca, ISSS, AFP. ASAFRUTO: registro sanitario, NIT e IVA, marca, ISSS y AFP.
Objetivo.	Cumplir con los requisitos básicos de ley para que las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma puedan establecer relaciones comerciales con clientes en mercados formales.
Estrategia.	Registrar a las asociaciones frutícolas en las entidades oportunas para cumplir con los registros de legalización como; registros sanitarios, certificaciones de calidad y otros.
Táctica.	Las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma deberán cumplir al menos con los siguientes requisitos:
Proceso.	A continuación se presentan los procesos que las asociaciones frutícolas Santa María Ostuma deben de seguir para obtener los registros necesarios que permita formalizar y legalizar estas asociaciones, los procesos que se describen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros tributarios: NIT e IVA. ▪ Registros Sanitarios: para el procesamiento de productos, empaque, envase, etc. ▪ Registro de patente. ▪ Proceso de afiliación al ISSS y AFP.

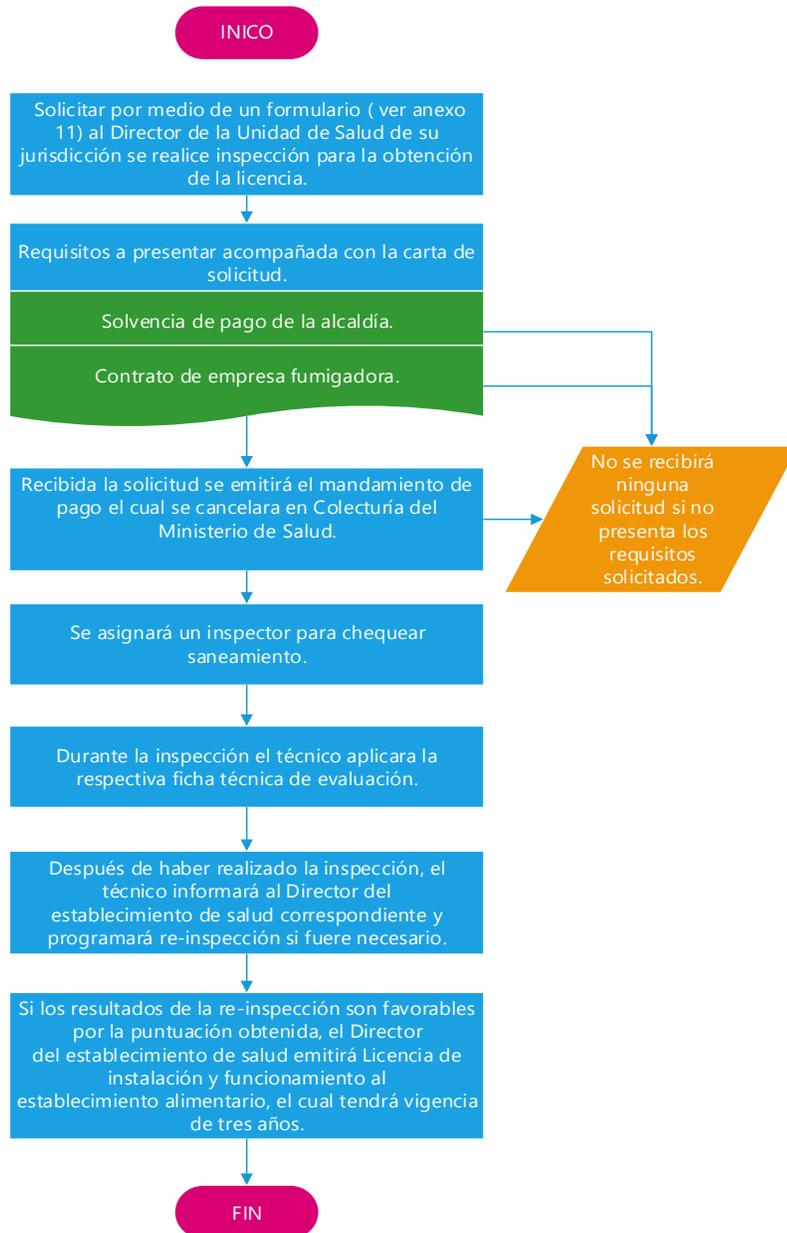
Flujograma 2: Registros tributarios: NIT e IVA.

REGISTRO IVA Y NIT

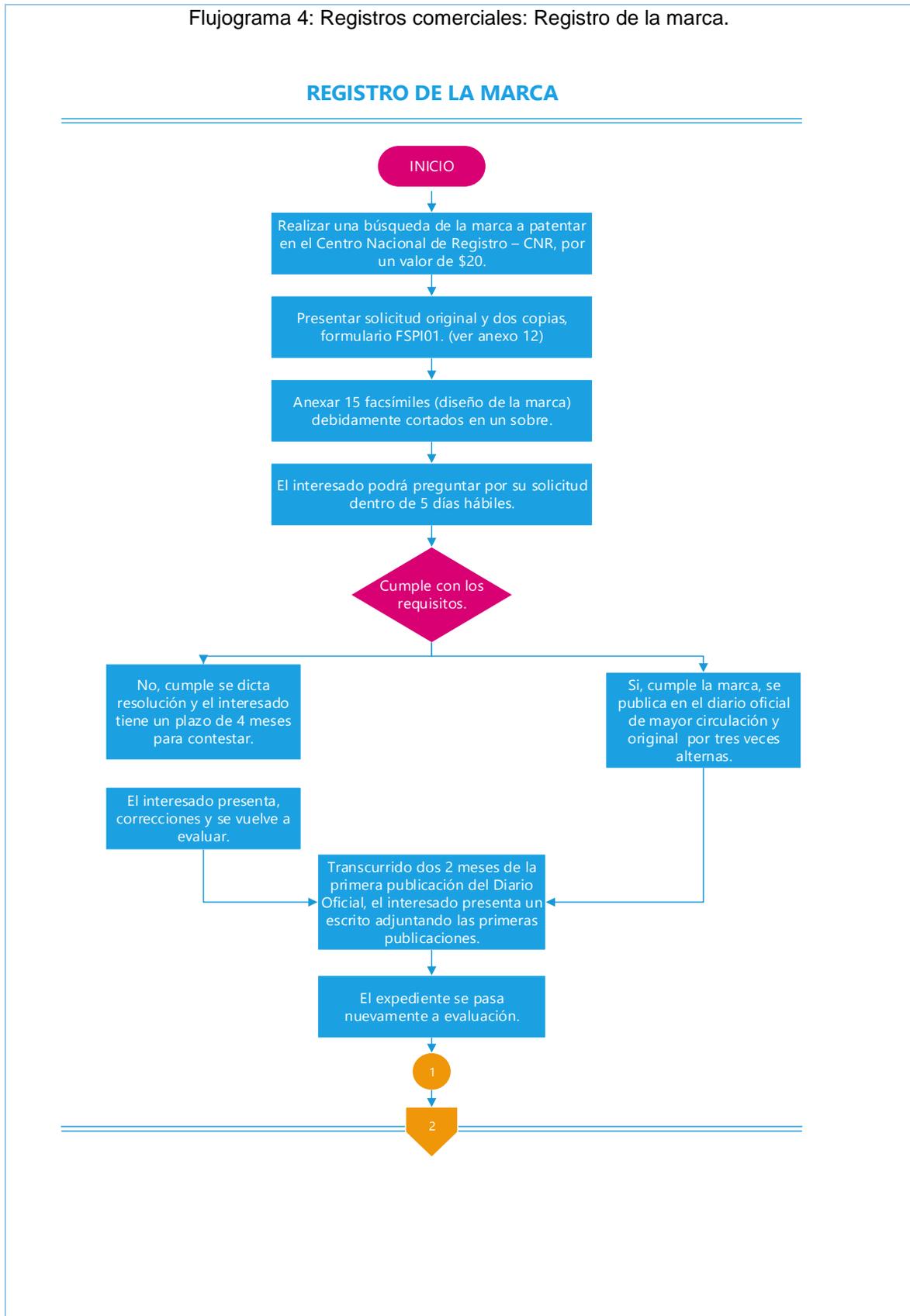


Flujograma 3: Registros Sanitarios: para el procesamiento de productos, empaque, envase, etc.

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO SANITARIO ALIMENTICIO

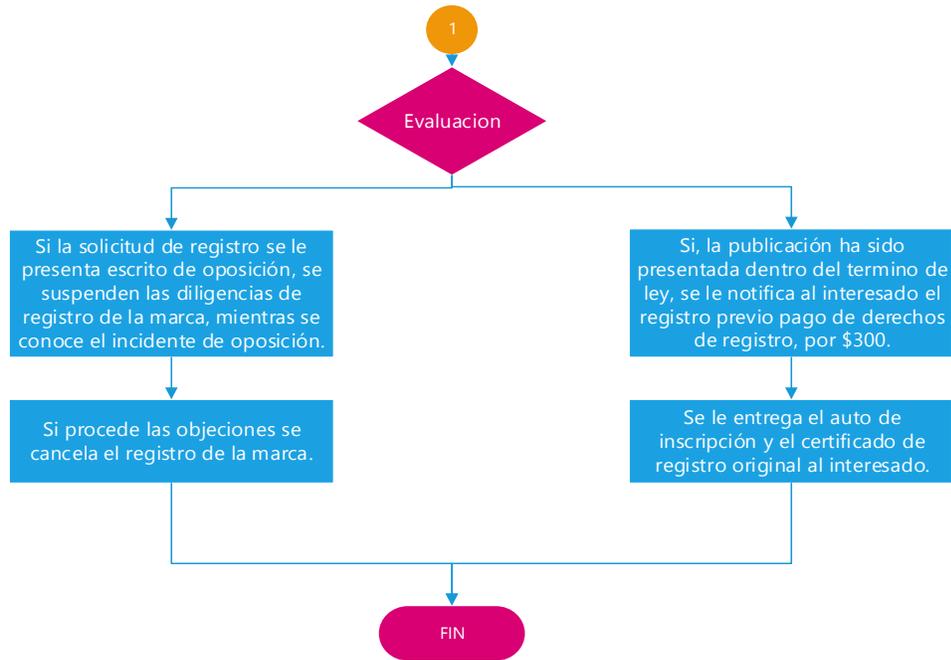


Flujograma 4: Registros comerciales: Registro de la marca.



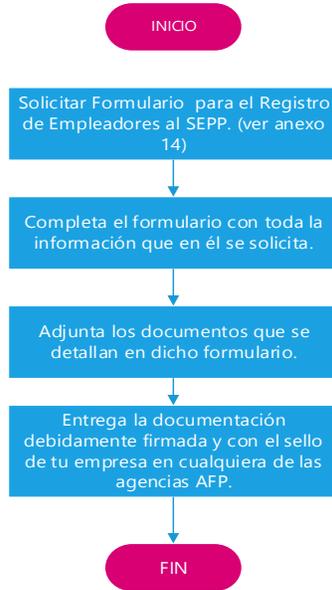
Flujograma 5.

REGISTRO DE LA MARCA



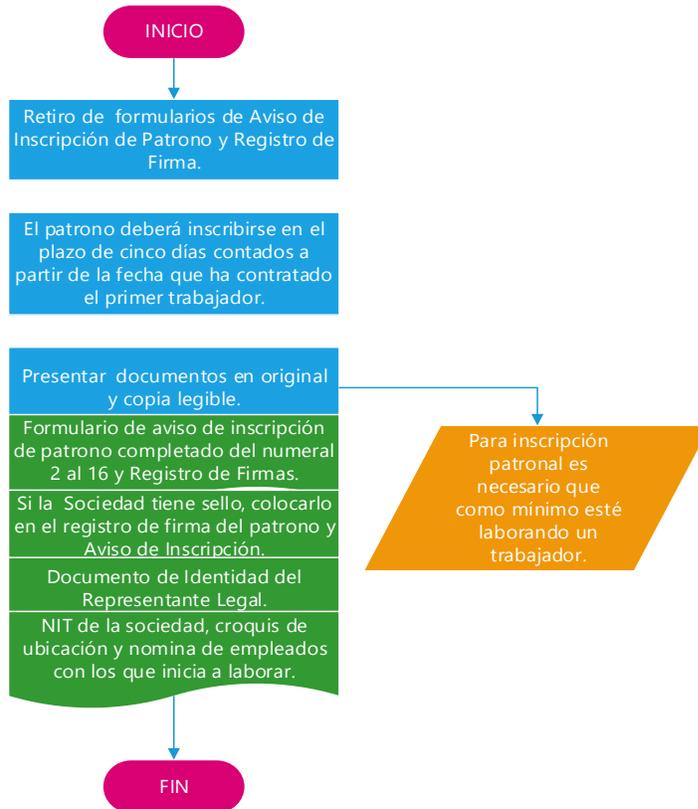
Flujograma 6: Registros laborales: AFP y ISSS.

INSCRIPCIÓN DE SOCIEDAD AL AFP



Flujograma 6: Inspección del SSS

INCRIPCIÓN DE SOCIEDADES AL ISSS



Recursos:

La implementación de la formalización de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma cotara un estimado de USD \$ 500.00.(Ver presupuesto, tabla 40)

Tiempo de implementación o ejecución:	La estrategia tendrá una única aplicación por procedimiento, que se llevara a cabo durante el primer trimestre de implementado el plan.
Responsables:	Junta directiva.

Estrategia Empresarial 2:

Tabla 38.

Creación de Centro de Atención al Cliente.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Crear un departamento encargado de dar el seguimiento a las necesidades, quejas, solicitudes, opiniones y dudas que les surjan a los clientes antes o después del servicio de ventas que las asociaciones frutícolas les presten.
Estrategia.	Crear un centro de atención al cliente que pueda identificar las necesidades actuales de los clientes, con el fin de solventar sus solicitudes, dudas y quejas referentes a los productos y servicios que las asociaciones presten en el mercado.
Táctica.	Establecer un centro de atención al cliente en donde se puedan responder de forma inmediata cualquier inconveniente o solicitud que los clientes tengan respecto a los productos o servicios ofrecidos por las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.
Proceso.	Plantea la creación de un manual con elementos básicos a seguir para las asociaciones frutícolas, al igual que un proceso de ventas. (Ver anexo 13).
Recursos.	Para la implantación de esta estrategia se invertirá USD \$ 250.00. (Ver presupuesto, tabla 40) en concepto de la puesta en marcha del centro de atención y de la creación del manual de atención al cliente.
Tiempo de implementación o ejecución.	La inversión será única en el año y deberá ponerse en marcha desde el inicio de la implementación del plan.
Responsables.	Área de ventas.

Estrategia empresarial 3:

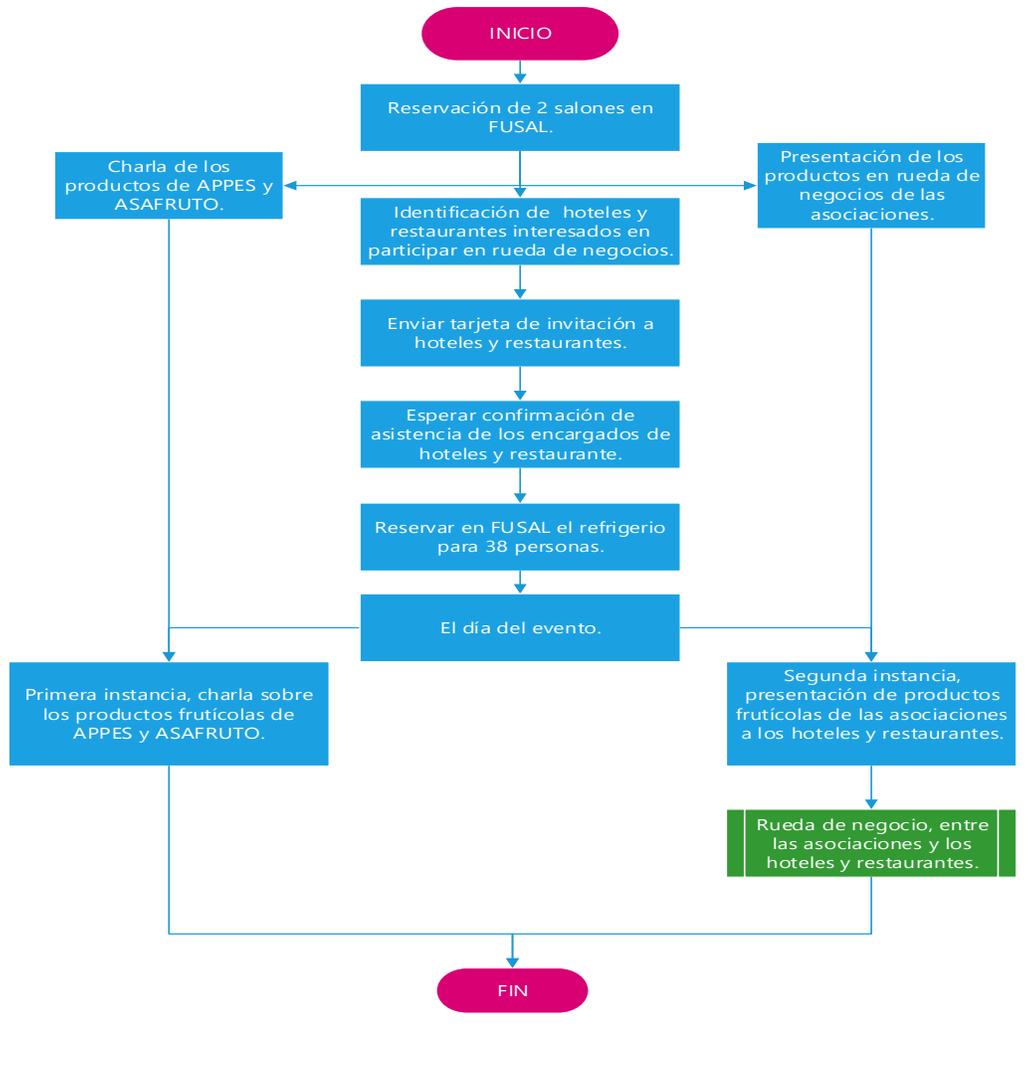
Tabla 39.

Creación de Rueda de Negocios.

Tipo de Estrategia	General
Aplicación de la estrategia general.	APPES y ASAFRUTO.
Objetivo.	Dar a conocer la propuesta de productos y servicios que las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma ofrecerán al mercado de hoteles y restaurantes del área metropolitana San Salvador.
Estrategia.	Crear una rueda de negocios en donde las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma puedan establecer vínculos de negocios con los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.
Táctica.	Alquilar un local apto para presentar la propuesta de negocios de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma a los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador.
Proceso.	<p data-bbox="597 919 1024 951">Invitación de la Rueda de Negocios.</p> <div data-bbox="527 989 1092 1856" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"><p data-bbox="565 1136 1057 1325">TE INVITAN A FORMAR PARTE DE LA RUEDA DE NEGOCIOS, EN DONDE SE MOSTRARÁN PRODUCTOS FRUTÍCOLAS 100% SALVADOREÑOS DE GRAN CALIDAD.</p><p data-bbox="565 1377 1057 1493">LUGAR: FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA LA SALUD Y EL DESARROLLO HUMANO,</p><p data-bbox="597 1503 1024 1535">FECHA: 3 DE FEBRERO DEL 2016</p><p data-bbox="654 1545 967 1577">HORA: 8:00 AM-12:00MD</p><p data-bbox="565 1629 1057 1692">FORMA PARTE DEL CIRCULO DE EMPRENEDORES SALVADOREÑOS.</p><p data-bbox="613 1755 1008 1818">Confirma tu asistencia al teléfono: 2362-0329 con Marta Echegoyen.</p></div>

Flujograma 7.

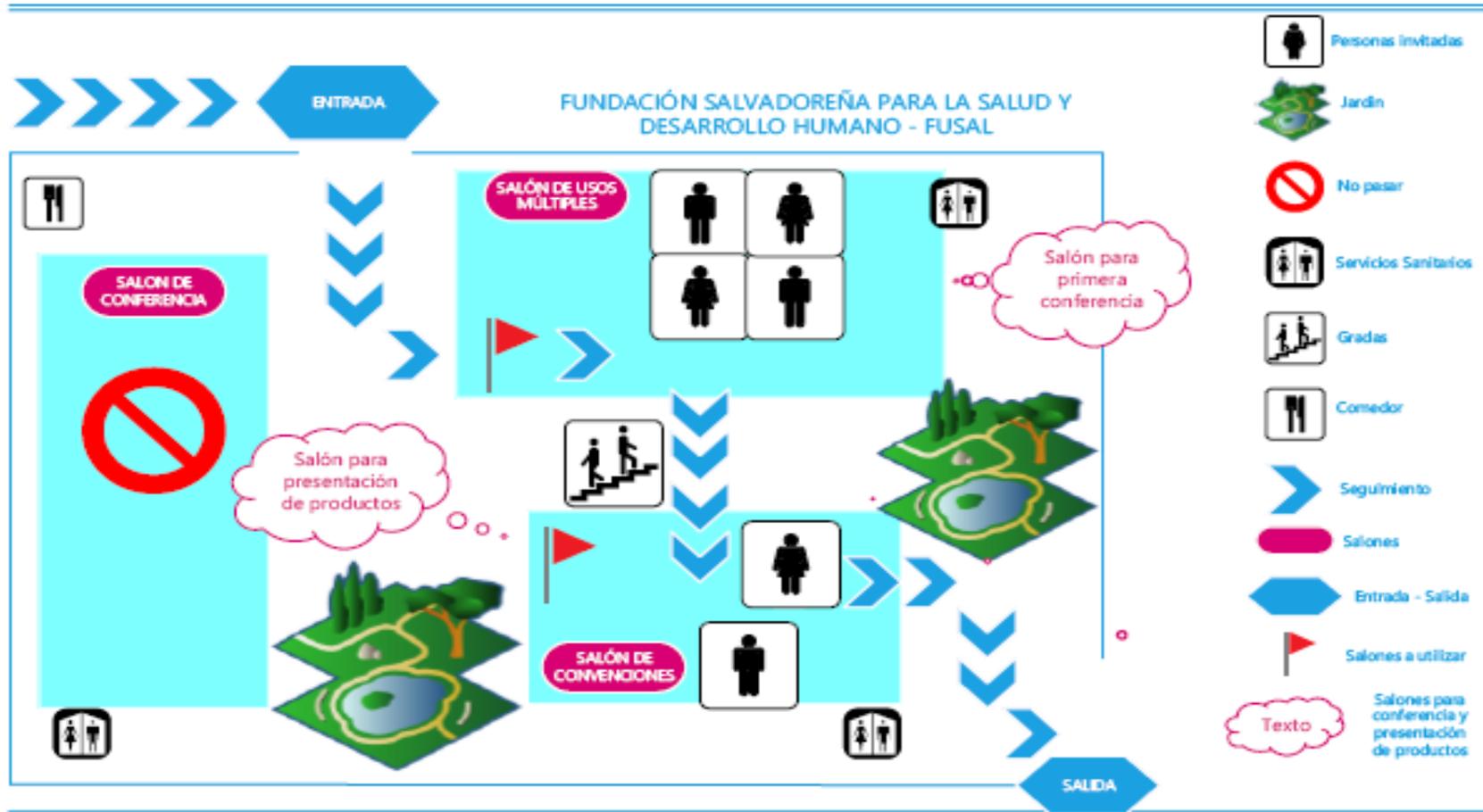
RUEDA DE NEGOCIOS



Recursos:	Se invertirá USD \$ 3600.00 (Ver presupuesto, tabla 40) en la implementación de esta estrategia.
Tiempo de implementación o ejecución:	La estrategia se implementara de forma trimestral.
Responsables:	Junta directiva y todas las áreas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

Croquis 1.
Rueda de Negocio.

CROQUIS
"RUEDA DE NEGOCIOS"



Fuente: elaboración propia

IV. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.

Tabla 40.
Presupuesto de la Propuesta.

Estrategias	Costo de implementación
Estrategia de Producto.	
Implementación de embalaje para el traslado, almacenamiento y distribución de los productos frutícolas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.	USD \$ 1050.00
Rediseño de los envases de los productos derivados de la fruta: jugo, jalea y mermelada.	USD \$140.00 mensual, al año un total de USD \$ 1,680.00.
Inversión total en las estrategias de producto.	USD \$ 2,730.00
Potencialización y Selección de la Frutas.	USD \$80.00
Estrategias de Promoción	
Rediseño de la marca.	USD \$ 220.00.
Volanteo de medios impresos y promocionales al mercado objetivo.	USD \$ 476.00
Rediseño y actualización de las redes sociales.	USD \$ 150.00
Inversión total en las estrategias de promoción.	USD \$ 926.00
Estrategias de Plaza	
Adquisición de equipo de transporte.	USD \$ 10,000.00
Alquiler del centro de acopio y distribución.	USD \$ 3,900.00
Inversión total en las estrategias de promoción.	USD \$ 13,900.00
Estrategias Empresariales	
Formalización de las asociaciones.	USD \$ 500.00
Creación de centro de atención al cliente.	USD \$ 250.00.
Creación de rueda de negocios.	USD \$ 3600.00
Inversión total en las estrategias de promoción.	USD \$ 4,350.00
Inversión total del plan.	USD \$ 21,906.00

V. MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA PROPUESTA.

Tabla 41.
Evaluación y Control de la Propuesta.

Estrategia	Evaluación de Estrategias	Control
Estrategia de Producto		
Implementación de embalaje para el traslado, almacenamiento y distribución de los productos frutícolas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.	Revisión diaria de los inventarios para desechar producto frutícola en mal estado.	Control de calidad previo a cargar el producto al camión.
	Realizar sondeos mensuales a los clientes para verificar que el producto está llegando en buen estado.	
	Verificar que las jabas contengan las cantidades adecuadas de productos frutícolas establecidas.	Supervisión del almacenamiento de productos frutícolas a las jabas plásticas.
	Colocación adecuada del producto dentro del vehículo de distribución.	Corroborar que el producto frutícola y las jabas plásticas estén ordenadas como corresponde.
Rediseño de los envases de los productos derivados de la fruta: jugo, jalea y mermelada.	Inspeccionar el estado del producto antes de la venta.	Observar la acción del envasado del producto frutícola.
Estrategia de Precio		
Precios Competitivos	Análisis y evaluación de precios en el mercado de productos frutícolas	Mantener los precios de productos frutícolas en el rango que se encuentran en el mercado.
	Monitorear los precios en el mercado y sus variaciones.	El vendedor de la asociación debe indagar con los hoteles y restaurantes las variaciones de precios en el mercado.
Descuento por Volumen de Venta	Medir la cantidad de productos frutícolas que los hoteles y restaurantes compran.	A través del cumplimiento de la tabla de descuentos.

Estrategia	Evaluación de Estrategias	Control
Estrategias de Plaza		
Adquisición de Equipo de Transporte	Determinar los precios, año del vehículo, kilometraje, el estado del vehículo y el del termoking.	Inspección del funcionamiento mecánico del vehículo.
	Mantenimiento de las condiciones óptimas del vehículo.	Dar manteamientos preventivos y cada 5,000 kilómetros realizar cambio de aceite.
Alquiler del centro de acopio y distribución.	Se evaluarán las opciones según el precio, la zona y las dimensiones del local.	Realizar la amortización del local, costos fijos y mantenimiento de las instalaciones.
Estrategias de Promoción		
Volanteo de medios impresos y promocionales al mercado objetivo.	Hacer la comparación de la inversión en medios impresos y promocionales con respecto impacto en las ventas.	Incremento de las ventas con clientes actuales y nuevos.
Rediseño y actualización de las redes sociales.	Incremento en los miembros de la página, likes, comentarios, tweet, compartir e interacción con los usuarios de las redes sociales.	Revisión diaria de las redes sociales y realizar publicaciones frecuentes.
Estrategias Empresariales		
Formalización de las asociaciones	Cierres de negociaciones con empresas que solicitan requerimientos formales.	Incremento de la cartera de clientes formales
Creación de centro de atención al cliente	Con referencias de los clientes actuales hacia clientes potenciales.	Creando buenas relaciones a través de clientes satisfechos.
Creación de rueda de negocios	Cierres de negocios que se efectúan en la rueda.	Seguimiento de los clientes durante y después de venta.
	Comparación con los integrantes de la rueda de negocios y los cierres de venta.	

VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Tabla 42.
Plan de Implementación.

Estrategia	Tiempo de aplicación
Estrategia de Producto	
Implementación de embalaje para el traslado, almacenamiento y distribución de los productos frutícolas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.	La adquisición de embalaje se realizará a partir de la tercera semana de enero del 2016 hasta la primera semana de febrero del 2016. Esta operación se realizara una vez cada año.
Rediseño de los envases de los productos derivados de la fruta: jugo, jalea y mermelada.	La adquisición de envases se ejecutara en la primera semana de enero. Esta operación se efectuará mensualmente.
Selección de los productos frutícolas.	La selección de la fruta se tiene previsto realizarla la primera semana de diciembre del 2015, ya que es un proceso de adaptación para los productores.
Estrategia de Precio	
Precios competitivos.	La estrategia de precios competitivos se ejecutará a partir de la primera semana de marzo del 2016. Ya que es el período en donde se efectuara la propuesta planteada.
Descuento por volumen de venta.	La estrategia de descuento por volumen de venta se implementara a partir de la primera semana de Marzo 2016. Ya que es el período en donde se efectuara la propuesta planteada.
Estrategias de Plaza	
Adquisición de equipo de transporte.	La gestión de equipo de transporte se efectuará a partir de la segunda semana de diciembre 2015 hasta la tercera semana de febrero del 2016, ya que el transporte debe estar en óptimas condiciones para el 1 de marzo en donde se realizara la propuesta estratégica.
Alquiler del centro de acopio y distribución.	El alquiler del centro de acopio se efectuará a partir del mes de febrero, ya que se tiene que adecuar las instalaciones para el almacenamiento adecuado de la fruta y derivados, el pago del alquiler se realizara mensualmente.
Estrategias de Promoción	
Rediseño de la marca.	Ya se ejecutó rediseño de la marca.
Volanteo de medios impresos al mercado objetivo.	Se realizara durante todo el año con un periodo estimado de una vez al mes, a partir de la segunda semana de febrero.
Rediseño y actualización de las redes sociales.	Se realizará a partir de la segunda semana de enero del 2016, el rediseño y la actualización se ejecutara en los doce meses del año.

Estrategia	Tiempo de aplicación
Estrategias Empresariales	
Formalización de las asociaciones.	La gestión para la formalización de las asociaciones de realizará a partir de la primera semana de enero del 2016, ya que las asociaciones deben de estar formalizadas antes de empezar operaciones.
Creación de centro de atención al cliente.	La implementación de un centro de atención a los clientes se desarrollará a partir de la segunda semana de febrero del 2016, el centro de atención al cliente se implementará en el centro de acopio y distribución.
Creación de rueda de negocios.	Se llevaran a cabo tres veces en el año, el 15 de abril, el 24 de agosto y el 5 de diciembre.

Las propuesta de las estrategias planteadas se implementará a partir del 1 de marzo del 2016, ya que es un tiempo estimado en el cual las asociaciones pueden realizar, la formalización, adquisición de envases, embalajes, la planeación de la rueda de negocios, identificación del centro de acopio y distribución y otras operación que requieren de tiempo para poderlas desarrollar.

Tabla 43.
Cronograma del Plan de Implementación.

Estrategia	Estrategia / Fecha	dic-15				ene-16				feb-16				mar-16				abr-16				may-16				jun-16				jul-16				ago-16				sep-16				oct-16				nov-16				dic-16			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Estrategia de Producto	Implementación de embalaje para el traslado, almacenamiento y distribución de los productos frutícolas de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.					X	X	X																																													
	Rediseño de los envases de los productos derivados de la fruta: jugo, jalea y mermelada.					X																																															
	Selección de los productos frutícolas.	X																																																			
Estrategia de Precio	Precios competitivos.													X																																							
	Descuento por volumen de venta.									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Estrategia de Plaza	Adquisición de equipo de transporte.	X	X	X	X	X	X	X	X																																												
	Alquiler del centro de acopio y distribución.									X	X	X	X																																								
Estrategia de Promoción	Rediseño de la marca.	X																																																			
	Volanteo de medios impresos al mercado objetivo.									X				X				X				X				X				X				X				X				X											
	Rediseño y actualización de las redes sociales.					X				X				X				X				X				X				X				X				X				X											
Estrategia de Empresariales	Formalización de las asociaciones.	X																																																			
	Creación de centro de atención al cliente.									X																																											
	Creación de rueda de negocios.																	X												X												X											

Fuente: elaboración propia.

VII. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

Rentabilidad de la aplicación de las estrategias de comercialización propuesta para las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma.

Se calculó los ingresos anuales que significaría atender la demanda de hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, que será el resultado de multiplicar el precio sugerido al mercado por la demanda estimada anual de cada producto que adquieren los hoteles y restaurantes.

Tabla 44.
Ingresos Anuales.

Producto	Precio sugerido en USD	Demanda estimada anual	Ingresos anuales en USD
Piña Premium (precio unitario)	0.95	30000	28,500.00
Naranja(precio unitario)	0.05	144000	7,200.00
Limón(precio unitario)	0.05	180000	9,000.00
Jalea (precio por libra)	2.10	18000	37,800.00
Mermelada (precio por libra)	2.10	8400	17,640.00
Jugo (precio por galón)	2.10	7200	15,120.00
Total			115,260.00

Se procedió a calcular los egresos anuales que significaría para las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma producir las cantidades demandadas por los hoteles y restaurantes del área metropolitana de San Salvador, para llevar a cabo dicha operación se multiplico demanda estimada anual de cada producto por su precio al costo.

Tabla 45.
Egresos Anuales.

Producto	Precio al costo en USD	Demanda estimada anual	Egresos anuales en USD
Piña Premium (precio unitario)	0.27	30000	8,035.71
Naranja(precio unitario)	0.01	144000	914.29
Limón(precio unitario)	0.01	180000	1,142.86
Jalea (precio por libra)	1.75	18000	31,500.00
Mermelada (precio por libra)	1.75	8400	14,700.00
Jugo (precio por galón)	1.75	7200	12,600.00
Total			68,892.86

Para la estimación de ingresos mensuales se procedió a dividir los ingresos anuales y los egresos anuales entre los 12 meses del año, la demanda estimada se tomó como un resultado promedio debido a que su estimación se basó a los resultados de la investigación, que tocaban puntos como la cantidad de frutas que hoteles y restaurantes consumen y su periodo de reabastecimiento.

Tabla 46.
Calculo de Ingresos Anuales.

Ingresos anuales		Meses	Ingresos mensuales	
USD \$	115,260.00	12	USD \$	9,605.00

Tabla 47.
Calculo de Egresos Anuales.

Egresos anuales		Meses	Ingresos mensuales	
USD \$	68,892.86	12	USD \$	5,741.07

Tabla 48.

Se Calculó el Flujo de Efectivo Neto.

Mes	Ingresos mensuales estimados en USD	Egresos mensuales USD	Flujo de efectivo neto en USD
Enero	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Febrero	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Marzo	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Abril	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Mayo	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Junio	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Julio	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Agosto	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Septiembre	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Octubre	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Noviembre	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Diciembre	9,605.00	5,741.07	3,863.93
Total			46,367.14

A continuación se presenta el cálculo de la rentabilidad del proyecto.

Tabla 49.
Flujo de Efectivo.

Mes	inversión USD	Flujo de efectivo neto USD
	21,906.00	- 21,906.00
1		3,863.93
2		3,863.93
3		3,863.93
4		3,863.93
5		3,863.93
6		3,863.93
7		3,863.93
8		3,863.93
9		3,863.93
10		3,863.93
11		3,863.93
12		3,863.93
Total		46,367.14

Donde se determinó que la implementación de las estrategias de comercialización.

Tabla 50.
Rentabilidad.

Rentabilidad =	USD \$ 46,367.14 / \$21906.00
Rentabilidad =	2.12
2.12*100	212%
Rentabilidad =	212%-100%
Rentabilidad =	112%

Poseen una rentabilidad del 112% por encima del 100% que son los USD \$ 21,906.00 de inversión que significa la puesta en marcha de las estrategias, es decir que con la implementación de las estrategias obtendrán una ganancia de USD \$ 24,4461.14 sobre la recuperación de la inversión. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión este será 6 meses con 7 días.

Tabla 51.
Inversión Descontada.

Mes	Inversión en USD	Flujo de efectivo neto en USD	Inversión descontada en USD
	21,906.00	- 21,906.00	
1		3,863.93	- 18,042.07
2		3,863.93	- 14,178.14
3		3,863.93	- 10,314.21
4		3,863.93	- 6,450.29
5		3,863.93	- 2,586.36
6		3,863.93	1,277.57
7		3,863.93	5,141.50
8		3,863.93	9,005.43
9		3,863.93	12,869.36
10		3,863.93	16,733.29
11		3,863.93	20,597.21
12		3,863.93	24,461.14
		46,367.14	

1 año USD \$21,960.00

X USD \$2,586.36

Resultado de la regla de tres = 0.12

Periodo de recuperación = 6.12 meses ó 6 meses con 7 días.

Calculo de VAN y TIR.

La implementación de las estrategias de comercialización por parte de las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma se realizará con una inversión inicial de USD \$ 21,906.00, a una tasa de interés del 10% en un período de 12 meses.

Tabla 52.
Flujo de Efectivo Neto

Mes	Flujo de efectivo neto en USD
1	3,863.93
2	3,863.93
3	3,863.93
4	3,863.93
5	3,863.93
6	3,863.93
7	3,863.93
8	3,863.93
9	3,863.93
10	3,863.93
11	3,863.93
12	3,863.93
	46,367.14

Tabla 53.

TIR	20%
VAN	USD \$4,421.62

Ambos indicadores como los son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestran que la implementación de las estrategias de comercialización son rentables en el caso del VAN el resultado es USD \$4,421.62, por lo que la implementación de las estrategias aporta riqueza por encima de la tasa exigida que en este caso es el 10%, mientras que del cálculo de la TIR da como resultado un 20% esto significa que la inversión inicial rendirá una tasa de interés del 20% durante la vida del proyecto.

Bibliografía.

- Agueda, Esteban Talaya (1997). *Principios de Marketing*. Esic Editorial. Págs. 412 al 422.
- Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma. (2008). Plan de Desarrollo Económico Local.
- Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma y otros. (2011). Política Público Municipal para el Fomento del Desarrollo Económico del Municipio de Santa María Ostuma, El Salvador. San Salvador: GIZ.
- American Marketing Association. Fecha de obtención: 19 de abril. Sitio web: MarketingPower.com, Sección: Dictionary of Marketing Terms, URL: Web: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>.
- Andrade Simón. (2008). Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Andrade, Págs. 215.
- Armstrong, Gary; Cámara, Dionisio; Cruz, Ignacio y Kotler, Philip (2004). *Marketing*. Décima Edición. Prentice Hall. Págs. 392 al 394.
- Armstrong Gary, Kotler Philip y Prentice Hall. (2013). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Pág. 65, 398.
- Berkowitz, Eric; Hartley, Steven; Kerin, Roger y Rudelius, William (2004). *Marketing*. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 412 y 421.
- Binnui Ozuna (2012). Tipos de demanda marketing. Fecha de obtención: 16 de mayo de 2015. URL: <http://mercainformation.blogspot.com/2012/05/tipos-de-demanda.html>
- Bonilla Alexander y Flores José. (2013). Planes de Negocio de ASAFRUTO y APPES.

- Borrero Julio César. (2009). Marketing Estratégico. Editorial San Marcos. Pág. 273.
- Cámara Dionicio, Cruz Ignacio, Grande Idelfonso y Kotler Philip. (2000). Dirección de Marketing, Edición del Milenio. Pág. 10.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2011). Informe de Actualización de Diagnóstico, Movimiento un Pueblo, Un Producto, Santa María Ostuma.
- Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador – COAMSS y OPAMSS. Fecha de obtención 03 de abril 2015. URL: https://www.opamss.sv/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=22&Itemid=167
- Czinkota, Michael y Kotabe, Masaaki (2001). Administración de Mercadotecnia. International Thomson Editores. Pág. 306.
- Definiciones ABC. Fecha de obtención: 16 de mayo de 2015. URL: <http://www.definicionabc.com/social/hotel.php>
- Definiciones ABC. Fecha de obtención: 16 de mayo de 2015. URL: <http://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>
- Definición de oferta en el mercado. Fecha de obtención: 14 de junio de 2014. URL: <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (s.f.). Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado el 2011, de <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>
- Dirección General de Estadística y Censos DIGESTY. (2009). IV Censo Agropecuario. FISDL. (2012). Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal.
- Espejo Jorge y Fischer Laura. (2004). Mercadotecnia. McGraw Hill. Tercera Edición. Pág. 47, 266.

- Estrategias de Mercadotecnia. Fecha de obtención: 23 julio de 2015. URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>
- Etzel, Michael; Stanton, William y Walker, Bruce (2004). Fundamentos de Marketing. Treceava edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 423 y 424.
- Geoffrey, Randall (2003). Principios de Marketing. Segunda Edición International Thomson Editores. Pág. 243.
- Hair Joseph, Lamb Charles y McDaniel Carl. (2002). Marketing. International Thomson Editores S.A. Sexta Edición. Pág. 385.
- Hair, Joseph; Lamb, Charles y McDaniel, Carl (2002). Marketing. Sexta edición. International Thomson Editores. Págs. 607-610.
- Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (sin año). Plan Nacional de Desarrollo Territorial, Diagnóstico-Suelo.
- Klainer, Vanessa (2012). Segmentación psicográfica conocer al consumidor del mercado. Instituto Tecnológico Autónomo de la ciudad de México, 7, 1-7, URL: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>
- Kotler Philip y Prentice Hall. (2011). Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Pág. 7.
- López Ayala, Blanca Estela (2014). La identificación de nuevos nichos de mercados y clientes potenciales para la comercialización de la fruta en el área metropolitana de San Salvador, para los empresarios de las asociaciones APPEs, ASAFRUTOS y APROFRUTA. Consultoría, 21, 4-13.
- Magda Camila (2010) .Economía: TIPOS DE OFERTA. Fecha de obtención: 16 de mayo de 2015. URL: <http://wwwmagdalaeconomia.blogspot.com/2010/09/tipos-de-oferta.html>

- Mankiw Gregory, Mc Graw Hill (2009). Principios de Economía. Tercera Edición. Pág. 42.
- McCarthy Jerome, Mc Graw Hill y Perreault William. (2011). Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Tomo 1. 11a. Edición. Pág. 47.
- Medrano Guevara, Fernando (2013). Mecanismos para el fortalecimiento de capacidad comercial de grupos asociativos sectoriales con potencial de desarrollo en la región de los Nonualcos. Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), 56, 16-28.
- Prieto Bonilla, Carlos Alexander (2014). Plan de Negocios sobre productos derivados de la piña. Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), 48, 5-16.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador. San Salvador.
- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española. Fecha de obtención: 17 de mayo. Sitio web: URL: www.rae.es, de la Vigésima Segunda Edición.
- Resumen ejecutivo. Fecha de obtención 28 de marzo 2015. URL: http://www.trabajo.com.mx/resumen_ejecutivo.htm
- RTI Internacional. (2011). Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador.
- Thompson, Iván. Estrategias de precios. Fecha de obtención 03 abril 2015. URL: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Tipos de Canales de Distribución. Fecha de obtención: 13 abril de 2015. URL: <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

- Tipos de componentes demanda. Fecha de obtención: 23 mayo del 2015. URL: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/36721/demanda-elastica-y-demanda-inelastica>
- Vanegas, Mauricio de Jesús. Estrategia de desarrollo frutícola de la región de los Nonualcos. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), 15, 3-11.

ANEXOS.

Anexo 1: Guía de Preguntas para Asociaciones Frutícolas.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**GUÍA DE PREGUNTAS, ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A ENCARGADOS DE LAS
ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

Objetivo: Obtener información sobre la situación actual de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, departamento de La Paz.

Tenga usted un muy buen día, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta encuesta. También queremos mencionarle que la información que nos proporcione serán muy valiosos y de invaluable importancia para el desarrollo de nuestro proyecto a realizar.

La Asociación de Productores de Piña de El Salvador (APPES).

1. ¿Cuántas personas integran en la actualidad la asociación?
2. ¿Reciben apoyo externo de entidades públicas o privadas?
3. Si su respuesta es afirmativa ¿tiene un aporte significativo dicho apoyo?
4. ¿En qué área necesita mejorar la asociación?
5. ¿Venden sus productos con marca propia?
6. ¿Cuál es la manera de hacer negocio por parte de la asociación?
7. ¿Qué política utilizan para fijar el precio?
8. ¿Conoce en que productos gana más dinero? ¿En cuales gana menos dinero?
9. ¿Cómo han evolucionan los márgenes de rentabilidad productos de las venta?
10. ¿La asociación posee mucho dinero retenido en cuentas por cobrar a clientes?
11. ¿Cada cuánto tiempo rotan los inventarios en las bodegas en la asociación?
12. ¿Cuál es el plazo medio de pago por parte de los clientes?
13. ¿Dispone la empresa de un sistema para controlar la calidad de sus productos?
14. ¿Cómo manejan la distribución de los productos en la asociación?
15. ¿Poseen plazos de entrega a sus clientes?
16. ¿Capacidad de mano de obra?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**GUÍA DE PREGUNTAS, ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A ENCARGADOS DE LAS
ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

Objetivo: Obtener información sobre la situación actual de las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma, departamento de La Paz.

Tenga usted un muy buen día, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta encuesta. También queremos mencionarle que la información que nos proporcione serán muy valiosos y de invaluable importancia para el desarrollo de nuestro proyecto a realizar.

Asociación de Agricultores y Fruticultores Ostumeños (ASAFRUTOS)

1. ¿Cuántas personas integran en la actualidad la asociación?
2. ¿Reciben apoyo externo de entidades públicas o privadas?
3. Si su respuesta es afirmativa ¿tiene un aporte significativo dicho apoyo?
4. ¿En qué área necesita mejorar la asociación?
5. ¿Venden sus productos con marca propia?
6. ¿Cuál es la manera de hacer negocio por parte de la asociación?
7. ¿Qué política utilizan para fijar el precio?
8. ¿Conoce en que productos gana más dinero? ¿En cuales gana menos dinero?
9. ¿Cómo han evolucionan los márgenes de rentabilidad productos de las venta?
10. ¿La asociación posee mucho dinero retenido en cuentas por cobrar a clientes?
11. ¿Cada cuánto tiempo rotan los inventarios en las bodegas en la asociación?
12. ¿Cuál es el plazo medio de pago por parte de los clientes?
13. ¿Dispone la empresa de un sistema para controlar la calidad de sus productos?
14. ¿Cómo manejan la distribución de los productos en la asociación?
15. ¿Poseen plazos de entrega a sus clientes?
16. ¿Capacidad de mano de obra?

Anexo 2: Diagrama de Pareto.

Precio: Con un rango de 1 a 5 se consideró a los siguientes aspectos, el número más alto como la calificación para el aspecto que más impacta a la asociación y el número más bajo como la calificación que menor impacto genera a la asociación.

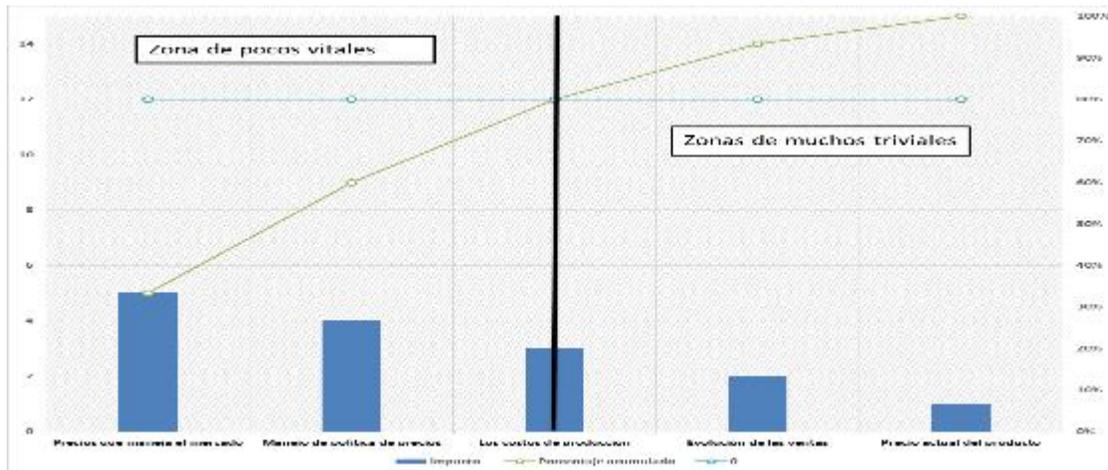
Tabla 54.
Evaluación de Factores de la Variable Precio.

Factor	Impacto	Porcentaje acumulado	Porcentaje
Precios que maneja el mercado	5	33%	33%
Manejo de política de precios	4	60%	27%
Los costos de producción	3	80%	20%
Evolución de las ventas	2	93%	13%
Precio actual del producto	1	100%	7%
Total	15		

Fuente: Elaboración propia.

Grafico .2

Diagrama de Pareto Aplicado a la Variable Precio.



Fuente: elaboración propia.

Para el elemento precio del marketing mix los factores que más impacto tienen para las asociaciones frutícolas son los precios que se manejan en el mercado y la política de

precios que los encargados de las asociaciones ocupan, en un menor grado afectan los costos de producción con los que las asociaciones funcionan.

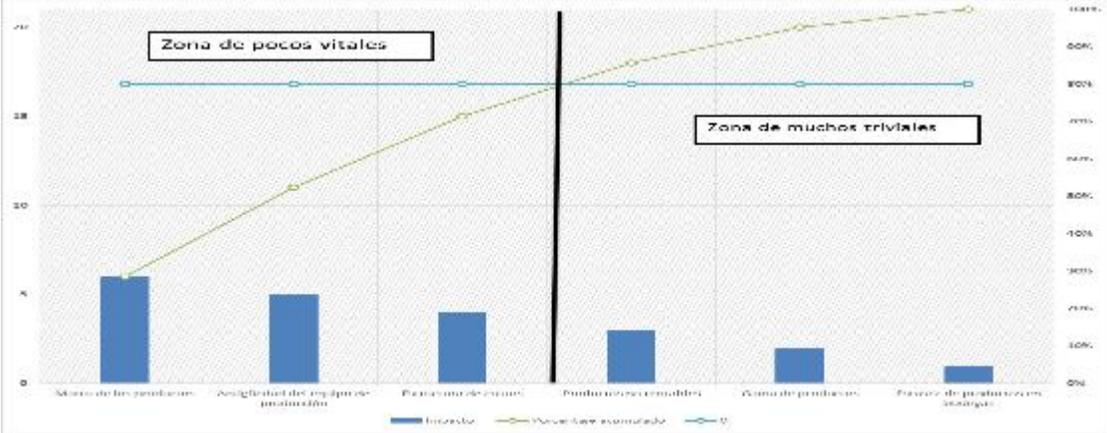
Producto: Con un rango de 1 a 6 se consideró a los siguientes aspectos, el número más alto como la calificación para el aspecto que más impacta a la asociación y el número más bajo como la calificación que menor impacto genera a la asociación.

Tabla 55.
Evaluación de Factores de Variable producto.

Factor	Impacto	% Acumulado	%
Marca de los productos	6	29%	29%
Antigüedad del equipo de producción	5	52%	24%
Estructura de costos	4	71%	19%
Productos no rentables	3	86%	14%
Gama de productos	2	95%	10%
Escasez de productos en bodegas	1	100%	5%
Total	21		

Fuente: elaboración propia.

Grafico 3.
Diagrama de Pareto Aplicado a la Variable Producto.



Fuente: Elaboración propia.

Para la variable producto los factores que mayor impacto generan a las asociaciones son el no poseer una marca bien posicionada o poseer un marca de productos débil y poco posicionada, el siguiente factor es una estructura de costos alta, y la antigüedad del equipo de producción.

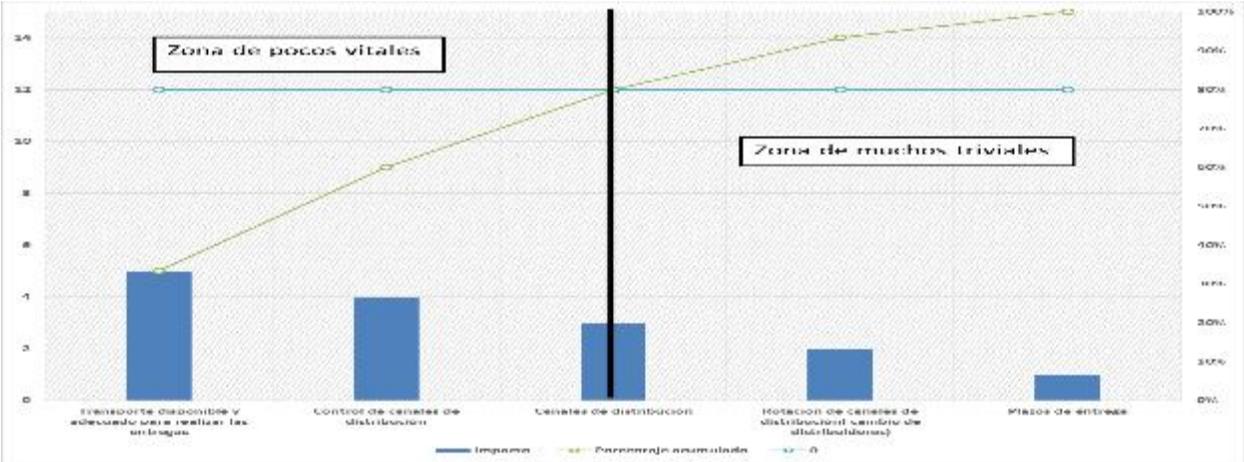
Plaza: Con un rango de 1 a 5 se consideró a los siguientes aspectos, el número más alto como la calificación para el aspecto que más impacta a la asociación y el número más bajo como la calificación que menor impacto genera a la asociación.

Tabla 56.
Evaluación de factores de la variable plaza.

Factor	Impacto	% Acumulado	%
Control de canales de distribución	5	33%	33%
Canales de distribución	4	60%	27%
Rotación de canales de distribución(cambio de distribuidores)	3	80%	20%
Plazos de entrega	2	93%	13%
Transporte disponible y adecuado para realizar las entregas	1	100%	7%
Total	15		

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4.
Diagrama de Pareto Aplicado a la Variable Plaza.



Fuente: elaboración propia.

Para las asociaciones los factores que mayor impacto generan a la variable plaza son no poseer el control de los canales de distribución, los canales de distribución que en la actualidad manejan y no poder cambiar o rotar de distribuidores.

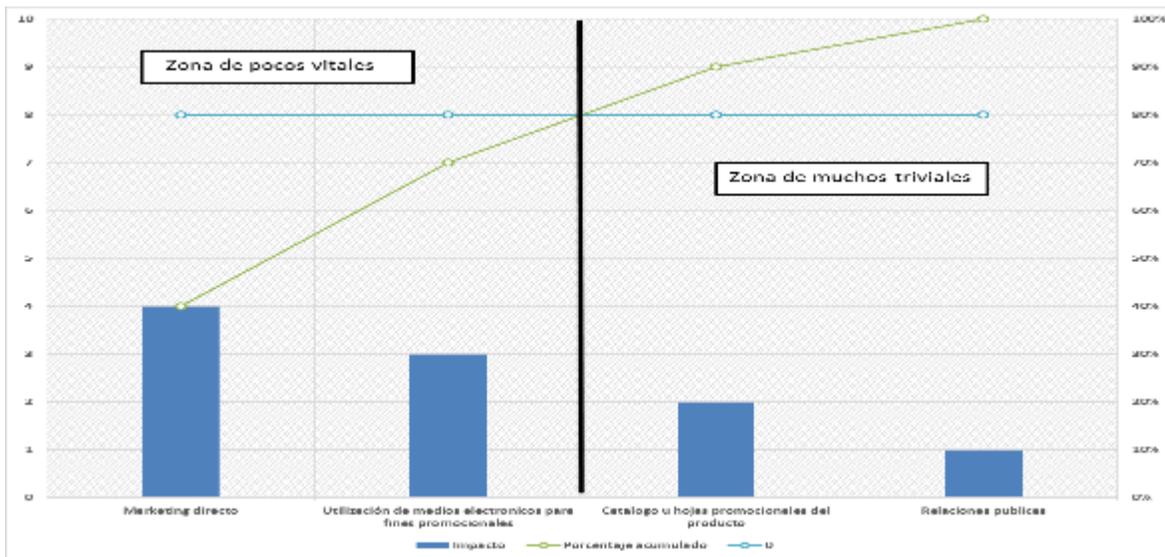
Promoción: Con un rango de 1 a 5 se consideró a los siguientes aspectos, el número más alto como la calificación para el aspecto que más impacta a la asociación y el número más bajo como la calificación que menor impacto genera a la asociación.

Tabla 57.
Evaluación de Factores de la Variable Plaza.

Factor	Impacto	% Acumulado	%
Marketing directo	4	40%	40%
Utilización de medios electrónicos para fines promocionales	3	70%	30%
Catalogo u hojas promocionales del producto	2	90%	20%
Relaciones publicas	1	100%	10%
Total	10		

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5.
Diagrama de Pareto Aplicado de la Variable Promoción.



Fuente: elaboración propia

En la variable promoción los factores que más impacto representan en el funcionamiento de las asociaciones son no poder un marketing directo con sus clientes finales y la baja utilización de medios electrónicos como las redes sociales o páginas web para promocionar a las asociaciones y sus productos.

Anexo 3: Modelo de Encuesta de Hoteles.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



CUESTIONARIO PARA ENCARGADOS DE COMPRAS DE PRODUCTOS FRUTICOLAS DE HOTELES UBICADOS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Conocer sobre las necesidades y prácticas de compra de productos frutícolas, por parte de los hoteles del área metropolitana de San Salvador, para vincular la oferta productos frutícolas de las asociaciones de Santa María Ostuma.

La información que brindará a continuación, son para fines del trabajo de graduación de estudiantes de Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador, cuyo objetivo es poder realizar una investigación que colabore al desarrollo de las asociaciones de Santa María Ostuma.

Indicación: se pide contestar de manera objetiva las preguntas del siguiente cuestionario.

Generalidades de la empresa.

Nombre de la empresa:

Ubicación:

Pertenece actualmente a una gremial de hoteles.

Sí _____ especifique cual: _____

No _____

Porque: _____

Proceso de Compra de Frutas.

Las preguntas o interrogantes que a continuación se expresa se pide que marque con una "X".

1. De los siguientes productos frutícolas que se mencionarán ¿Cuáles son las que compra su empresa?

Fruta	Marcación	Derivados de la fruta	Marcación
Piña(unidad)		Mermelada(libra)	
Naranja(unidad)		Jalea(libra)	
Limón(unidad)		Jugo(galón)	
Banano(unidad)		Néctar(galón)	
Melón(unidad)		Dulces(docena)	
Mandarina(unidad)		Otros: menciónelas	
Papaya			
Otros: menciónelas			

2. ¿Con que frecuencia compra productos frutícolas la empresa?

Diariamente _____ Cada semana _____ Cada 15 días _____ Cada mes _____

¿Por qué? _____

3. ¿Cuáles son las características que más valora al momento de adquirir los productos frutícolas?

Calidad _____ Precio _____ Sabor _____ Otros _____

¿Por qué? _____

4. ¿A qué precio estimado y en qué cantidades adquiere los siguientes productos frutícolas?

Fruta	Cantidad	Precio	Derivado de la fruta	Cantidad	Precio
Piña			Mermelada		
Naranja			Jalea		
Limón			Jugo		
Banano			Néctar		
Melón					

Mandarinas		
Papaya		
Otros:		

Dulces		
Otros:		

5. ¿Qué mecanismo de pago utiliza o aplica a sus proveedores de fruta, al momento de realizar la compra?

Al contado _____ Al crédito _____ Especifique el tiempo en el caso si la forma pago es al crédito _____ días

6. ¿Cómo clasificaría usted a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Mayorista _____ Productor _____ Minoristas _____ Intermediario _____

7. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Empresas frutícolas _____ Distribuidores Independientes _____

Empresa distribuidora _____ Mercado mayoristas (especifique) _____

8. ¿Qué mecanismo de distribución utiliza o emplea para adquirir los productos frutícolas?

Compra directa _____ Entrega a domicilio _____ Otros _____

¿Por qué? _____

9. ¿Cuántos proveedores de productos frutícolas abastecen su empresa en la actualidad?

1 a 2 _____ 3-5 _____ 6-8 _____ Más de 8 _____

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de vínculos o contratos comerciales establece con sus proveedores?

Contrato de adquisición de producción total _____ En concesión _____

No se tiene ningún vínculo contractual _____ Otros _____

¿Por qué? _____

11. ¿Qué cualidades considera o valora a la hora de establecer una relación comercial con sus proveedores frutícolas?

Puntualidad _____ Calidad del producto _____ Disponibilidad de productos _____

Otros _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué satisfactorio es el producto - servicio que le ofrecen sus proveedores?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué? _____

Vinculación comercial con nuevos proveedores frutícolas.

13. ¿Conoce usted a los productores frutícolas originarios del municipio de Santa María Ostuma?

Sí _____ No _____

Si respondió afirmativamente, ¿Cuál es la percepción que tiene de dichos productos frutícolas?

Mala _____ Buena _____ Muy buena _____ Excelente _____

¿Por qué? _____

14. ¿Estaría dispuesto a establecer negociaciones comerciales con las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15. ¿Le interesaría participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevas empresas proveedoras de productos frutícolas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

GRACIAS POR SU TIEMPO

Contacto por aclaración: _____

Anexo 4: Modelo de Encuesta a Restaurantes.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



CUESTIONARIO PARA ENCARGADOS DE COMPRAS DE PRODUCTOS FRUTICOLAS DE RESTAURANTES UBICADOS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Conocer sobre las necesidades y prácticas de compra de productos frutícolas, por parte de los restaurantes del área metropolitana de San Salvador, para vincular la oferta productos frutícolas de las asociaciones de Santa María Ostuma.

La información que brindará a continuación, son para fines del trabajo de graduación de estudiantes de Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador, cuyo objetivo es poder realizar una investigación que colabore al desarrollo de las asociaciones de Santa María Ostuma.

Indicación: se pide contestar de manera objetiva las preguntas del siguiente cuestionario.

Generalidades de la empresa.

Nombre de la empresa:

Ubicación:

Pertenece actualmente a una gremial de hoteles.

Sí _____ especifique cual: _____

No _____

Porque: _____

Proceso de Compra de Frutas.

Las preguntas o interrogantes que a continuación se expresa se pide que marque con una "X".

2. De los siguientes productos frutícolas que se mencionarán ¿Cuáles son las que compra su empresa?

Fruta	Marcación	Derivados de la fruta	Marcación
Piña(unidad)		Mermelada	
Naranja(unidad)		Jalea	
Limón(unidad)		Jugo	
Banano(unidad)		Néctar	
Melón(unidad)		Dulces	
Mandarina(unidad)		Otros: menciónelas	
Papaya(unidad)			
Otros: menciónelas			

2. ¿Con que frecuencia compra productos frutícolas la empresa?

Diariamente _____ Cada semana _____ Cada 15 días _____ Cada mes _____

¿Por qué? _____

3. ¿Cuáles son las características que más valora al momento de adquirir los productos frutícolas?

Calidad _____ Precio _____ Sabor _____ Otros _____

¿Por qué? _____

4. ¿A qué precio estimado y en qué cantidades adquiere los siguientes productos frutícolas?

Fruta	Cantidad	Precio
Piña		
Naranja		
Limón		
Banano		
Melón		

Derivado de la fruta	Cantidad	Precio
Mermelada(libra)		
Jalea(libra)		
Jugo(galón)		
Néctar(galón)		

Mandarinas		
Papaya		
Otros:		

Dulces(docena)		
Otros:		

5. ¿Qué mecanismo de pago utiliza o aplica a sus proveedores de fruta, al momento de realizar la compra?

Al contado _____ Al crédito _____ Especifique el tiempo en el caso si la forma pago es al crédito _____ días

6. ¿Cómo clasificaría usted a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Mayorista _____ Productor _____ Minoristas _____ Intermediario _____

7. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Empresas frutícolas _____ Distribuidores Independientes _____

Empresa distribuidora _____ Mercado mayoristas (especifique) _____

8. ¿Qué mecanismo de distribución utiliza o emplea para adquirir los productos frutícolas?

Compra directa _____ Entrega a domicilio _____ Otros _____

¿Por qué? _____

9. ¿Cuántos proveedores de productos frutícolas abastecen su empresa en la actualidad?

1 a 2 _____ 3-5 _____ 6-8 _____ Más de 8 _____

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de vínculos o contratos comerciales establece con sus proveedores?

Contrato de adquisición de producción total _____ En concesión _____

No se tiene ningún vínculo contractual _____ Otros _____

¿Por qué? _____

11. ¿Qué cualidades considera o valora a la hora de establecer una relación comercial con sus proveedores frutícolas?

Puntualidad _____ Calidad del producto _____ Disponibilidad de productos _____

Otros _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué satisfactorio es el producto - servicio que le ofrecen sus proveedores?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué? _____

Vinculación comercial con nuevos proveedores frutícolas.

13. ¿Conoce usted a los productores frutícolas originarios del municipio de Santa María Ostuma?

Sí _____ No _____

Si respondió afirmativamente, ¿Cuál es la percepción que tiene de dichos productos frutícolas?

Mala _____ Buena _____ Muy buena _____ Excelente _____

¿Por qué? _____

14. ¿Estaría dispuesto a establecer negociaciones comerciales con las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15. ¿Le interesaría participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevas empresas proveedoras de productos frutícolas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Anexo 5: Modelo de Entrevista a Asociaciones de Hoteles.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE HOTELES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión empresarial de la asociación de hoteles del área metropolitana de San Salvador.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores diarios, de ante mano agradecemos el tiempo brindado para la realización de la entrevista; también queremos hacer de su conocimiento que la información que nos proporcione no será divulgada y será para usos académicos del proyecto a realizar.

Nombre de la Asociación:

Nombre del Entrevistado:

Cargo que Desempeña:

Constitución de la Asociación:

Para conocer sobre el surgimiento y constitución del gremial o asociación, realizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Coméntenos los motivos que les llevaron a conformar la asociación de hoteles y con qué objetivo?
2. ¿La Asociación posee una filosofía empresarial?, en caso de tenerla ¿Cuál es?

3. ¿Cuántos hoteles integran la asociación y cuál es el mecanismo de pertenencia o afiliación para formar parte de la asociación?
4. ¿Cómo está estructurada organizacionalmente la asociación?

Mezcla de Mercadeo:

5. ¿Qué apoyo brindan a los hoteles asociados en el área comercial?
6. ¿Realizan alguna publicidad en conjunto para los hoteles?
7. ¿Los hoteles reciben apoyo de capacitaciones para la mejora de servicios y/o productos?
8. ¿Brindan algún apoyo a los hoteles en las operaciones de compra o logística con proveedores?
9. ¿Propician o facilitan espacios de negociaciones comerciales o vínculos de negocio con posibles proveedores?
10. ¿Apoyan a procesos de certificación o cumplimiento de estándares de calidad a hoteles?

Nuevos Vínculos:

11. ¿Están en la disposición de poder realizar mecanismos de comercialización nuevos proveedores?
12. ¿Cuáles serían los mecanismos?
13. ¿Qué acciones podría ofrecer la asociación para el desarrollo de dichas actividades comerciales?

Anexo 6: Modelo de Entrevista a Asociaciones de Hoteles.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE RESTAURANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión empresarial de la asociación de restaurantes del área metropolitana de San Salvador.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores diarios, de ante mano agradecemos el tiempo brindado para la realización de la entrevista; también queremos hacer de su conocimiento que la información que nos proporcione no será divulgada y será para usos académicos del proyecto a realizar.

Nombre de la Asociación:

Nombre del Entrevistado:

Cargo que Desempeña:

Constitución de la Asociación:

Para conocer sobre el surgimiento y constitución del gremial o asociación, realizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Coméntenos los motivos que les llevaron a conformar la asociación de restaurantes y con qué objetivo?
2. ¿La Asociación posee una filosofía empresarial?, en caso de tenerla ¿Cuál es?
3. ¿Cuántos restaurantes integran la asociación y cuál es el mecanismo de pertenencia o afiliación para formar parte de la asociación?
4. ¿Cómo está estructurada organizacionalmente la asociación?

Mezcla de Mercadeo:

5. ¿Qué apoyo brindan a los restaurantes asociados en el área comercial?
6. ¿Realizan alguna publicidad en conjunto para los restaurantes?
7. ¿Los restaurantes reciben apoyo de capacitaciones para la mejora de servicios y/o productos?
8. ¿Brindan algún apoyo a los restaurantes en las operaciones de compra o logística con proveedores?
9. ¿Propician o facilitan espacios de negociaciones comerciales o vínculos de negocio con posibles proveedores?
10. ¿Apoyan a procesos de certificación o cumplimiento de estándares de calidad a restaurantes?

Nuevos Vínculos:

11. ¿Están en la disposición de poder realizar mecanismos de comercialización nuevos proveedores?
12. ¿Cuáles serían los mecanismos?
13. ¿Qué acciones podría ofrecer la asociación para el desarrollo de dichas actividades comerciales?

Anexo 7: Tabulación de Encuesta de Hoteles.

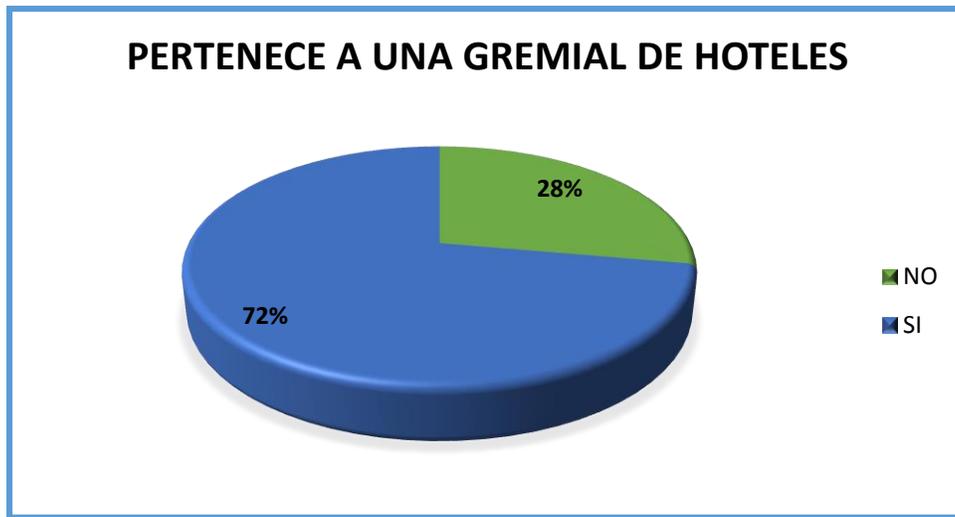
Pregunta introductoria.

¿Pertenece actualmente a una gremial de hoteles?

Tabla 58.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	10
SI	26
Total general	36

Gráfico 6.



Análisis: de los hoteles encuestados el porcentaje que pertenece a la gremial de Hoteles Pequeños de El Salvador-HOPES, es el 72% y los que no pertenecen a ninguna gremial, siendo la menor participación es el 28%.

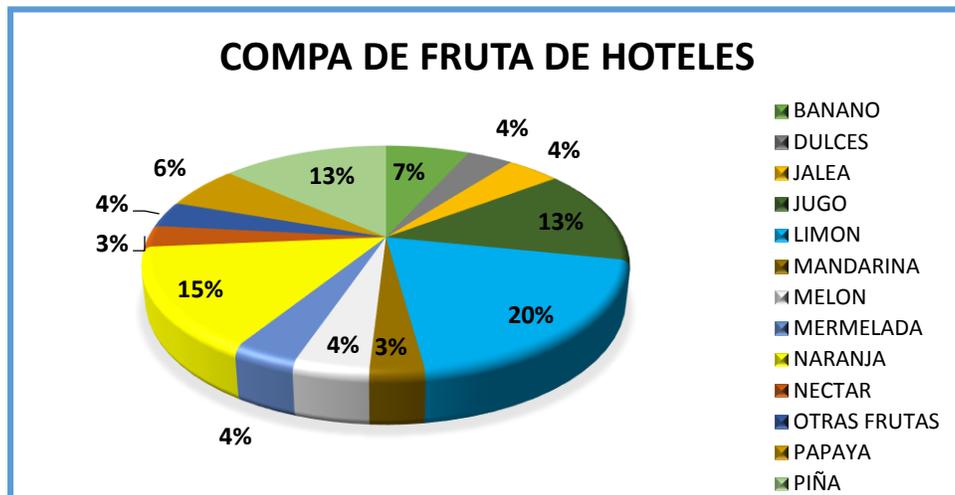
Pregunta 1.

¿Cuáles productos frutícolas compra la empresa?

Tabla 55.

FRUTA	FRECUENCIA
BANANO	11
DULCES	6
JALEA	7
JUGO	22
LIMON	32
MANDARINA	5
MELON	7
MERMELADA	6
NARANJA	24
NECTAR	5
OTRAS FRUTAS	6
PAPAYA	10
PIÑA	22

Grafico 7.



Análisis: la fruta que más compran los hoteles es el limón con un 20% seguido de la naranja con un 15% y la tercera fruta es la piña con un 13%; en el caso de los derivados el jugo es el que más se consume con un 13% comparado con el néctar con 3%, en la caso de la jalea y mermelada es un 4% respectivamente.

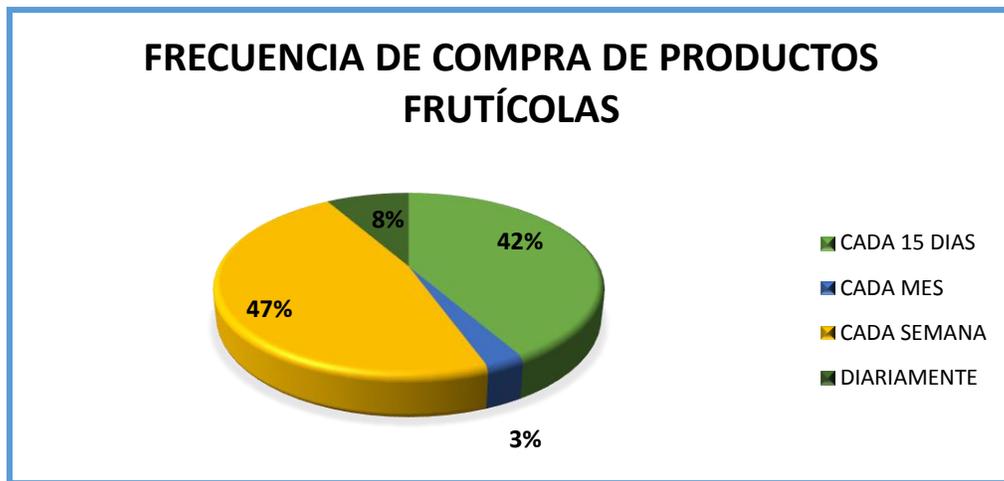
Pregunta 2.

¿Con qué frecuencia compra productos frutícolas la empresa?

Tabla 56.

OPCIONES	FRECUENCIA
CADA 15 DIAS	15
CADA MES	1
CADA SEMANA	17
DIARIAMENTE	3
Total general	36

Grafico 8.



Análisis: del total de hoteles encuestados, menciono el 47% que la frecuencia de compra de productos frutícolas es cada 7 días, también el 42% compran cada 15 días y solo el 8% dijo que compran cada día, finalizando con 3% los que compran mensualmente.

Pregunta 3.

¿Cuáles son las características que más valora al momento de adquirir los productos frutícolas? Múltiple respuesta.

Tabla 57.

OPCIONES	FRECUENCIA
CALIDAD	29
OTROS	7
PRECIO	27
SABOR	15
Total general	78

Gráfico 9.



Análisis: las características que más valoran los hoteles en la compra de productos frutícolas es la calidad con un 37%, el precio es otra característica muy importante en la vinculación de negocios con un 35%, el sabor es la tercera característica que más aprecian de la fruta y derivados con un 19%, finalizando en otros productos (textura, jugosos, sin averías, de gran tamaño) con un 9%.

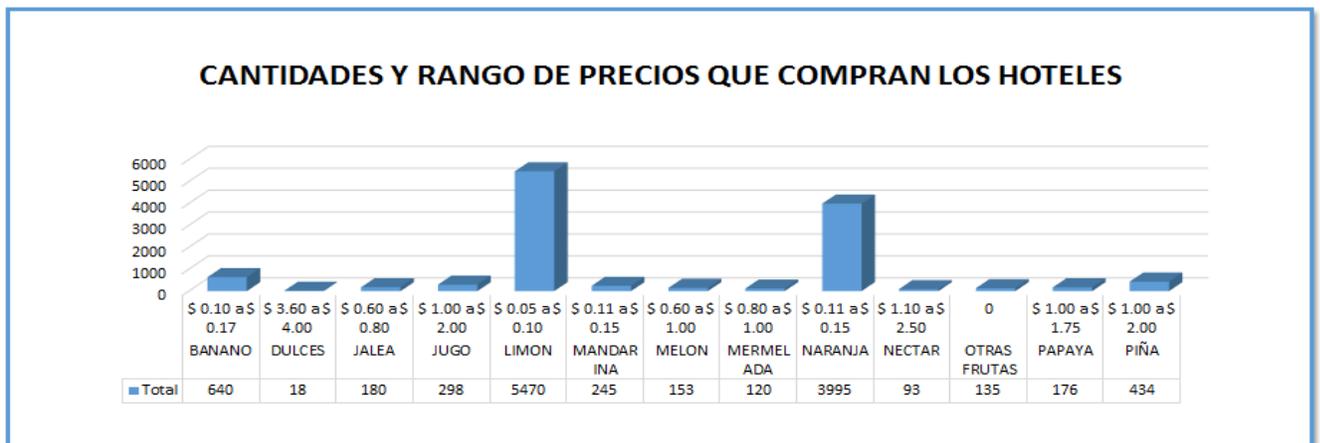
Pregunta 4.

¿A qué precio estimado y en qué cantidades adquiere los productos frutícolas?

Tabla 58.

FRUTAS	PRECIOS	CANTIDAD
BANANO	\$ 0.10 a \$ 0.17	640 unidades
DULCES	\$ 3.60 a \$ 4.00	18 docena
JALEA	\$ 0.60 a \$ 0.80	180 libras
JUGO	\$ 1.00 a \$ 2.00	298 galones
LIMON	\$ 0.05 a \$ 0.10	5470 unidades
MANDARINA	\$ 0.11 a \$ 0.15	245 unidades
MELON	\$ 0.60 a \$ 1.00	153 unidades
MERMELADA	\$ 0.80 a \$ 1.00	120 unidades
NARANJA	\$ 0.11 a \$ 0.15	3995 unidades
NECTAR	\$ 1.10 a \$ 2.50	93 libras
OTRAS FRUTAS	0	135
PAPAYA	\$ 1.00 a \$ 1.75	176 unidades
PIÑA	\$ 1.00 a \$ 2.00	434 unidades

Gráfico 10.



Análisis: la mayor cantidad de fruta que compran los hoteles es el limón con 5470 unidades, seguido de la naranja con 3995 unidades y el banano con 640, finalizando con la piña con 434 unidades. En el caso de los derivados el jugo con 298 galones es el más solicitado comparado con el néctar con 93 galones, en el caso de la jalea es la más requerida con 180 libras comparado a la mermelada con 120 libras, finalizando con los dulces con 18 docenas.

Pregunta 5.

¿Qué mecanismo de pago utiliza o aplica a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Tabla 59.

OPCIONES	FRECUENCIA
AL CONTADO	25
AL CREDITO	11
Total general	36

Grafico 11.



Análisis: según establecieron los hoteles el mecanismo de pago que más utilizan para sus proveedores de productos frutícolas es al contado con un 69% y también manejan sistemas de pago al crédito con 31%.

Pregunta 6.

¿Cómo clasificaría usted a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Tabla 60.

OPCIONES	FRECUENCIA
INTERMEDIARIO	20
MAYORISTA	11
MINORISTA	3
PRODUCTOR	2
Total general	36

Grafico 12.



Análisis: los hoteles clasificaron a sus proveedores de productos frutícolas como intermediarios con un 56%, también los catalogaron como mayorista con un 31%, finalizando con un participación del 8% a los minoristas y con un 5% a los productores.

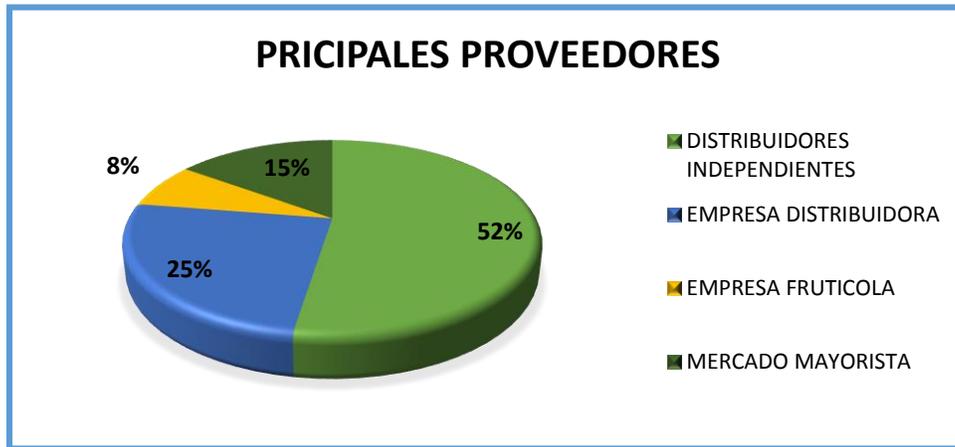
Pregunta 7.

¿Quiénes son sus principales proveedores? Múltiple respuesta.

Tabla 61.

OPCIONES	FRECUENCIA
DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES	21
EMPRESA DISTRIBUIDORA	10
EMPRESA FRUTICOLA	3
MERCADO MAYORISTA	6
Total general	40

Grafico 13.



Análisis: los principales proveedores de los hoteles son los distribuidores independientes con un 52%, también establecieron que las empresas distribuidoras son parte de suministrar los hoteles con un 25%, para el caso del mercado mayorista con 15% es otro canal de acceso de fruta y derivados, finalizando con 8% de empresas frutícolas que forman parte de los proveedores actuales.

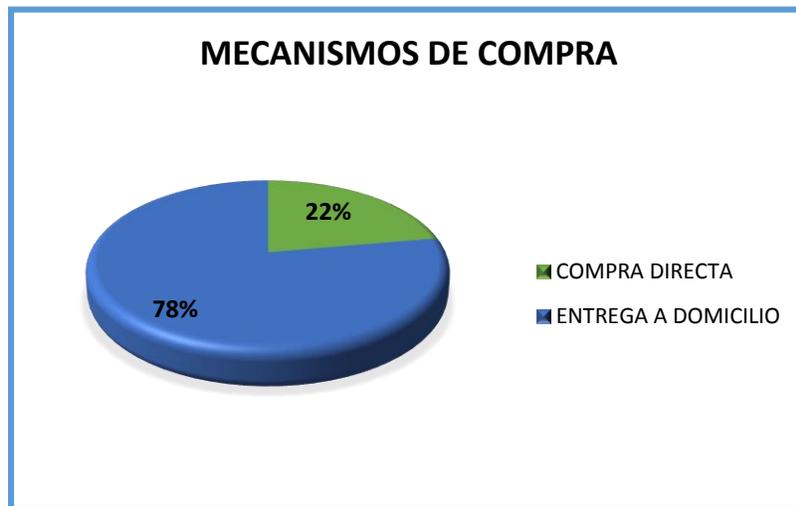
Pregunta 8.

¿Qué mecanismo de distribución utiliza o emplea para adquirir los de productos frutícolas?

Tabla 62.

OPCIONES	FRECUENCIA
COMPRA DIRECTA	8
ENTREGA A DOMICILIO	28
Total general	36

Gráfico 14.



Análisis: el mecanismo primordial que los hoteles utilizan para adquirir los productos es la entrega a domicilio con 78%, el otro 22% establece que lo obtiene por medio de una compra directa en mercado de mayoreo, empresas frutícolas, productores y otros.

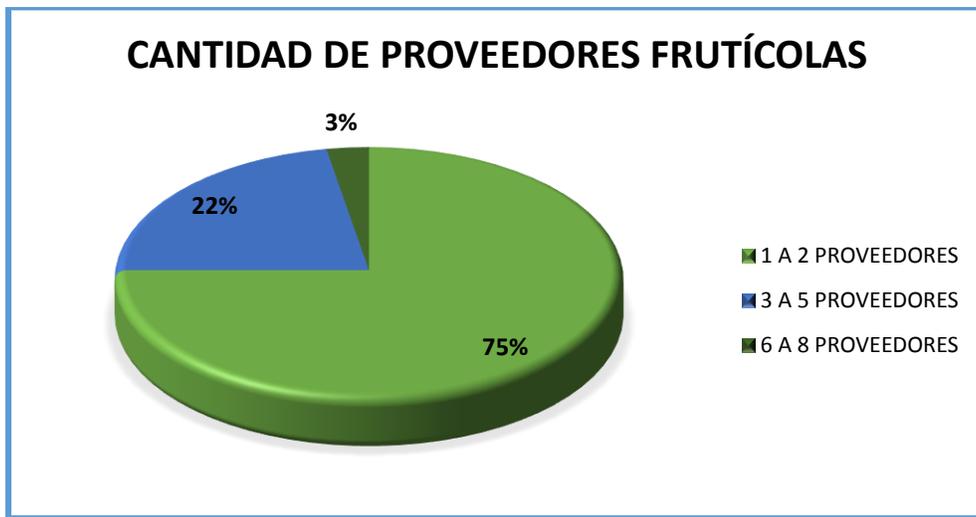
Pregunta 9.

¿Cuántos proveedores de productos frutícolas abastecen su empresa en la actualidad?

Tabla 63.

OPCIONES	FRECUENCIA
1 A 2 PROVEEDORES	27
3 A 5 PROVEEDORES	8
6 A 8 PROVEEDORES	1
Total general	36

Grafico 15.



Análisis: el 75% de los encargados de hoteles mencionaron que tenían entre 1 a 2 proveedores de productos frutícolas, el 19% indico que mantenía relaciones comerciales con 3 a 5 distribuidores, finalizando con el 3% que sostienen vinculaciones de negocios con 3 a 6 proveedores de frutas y derivados.

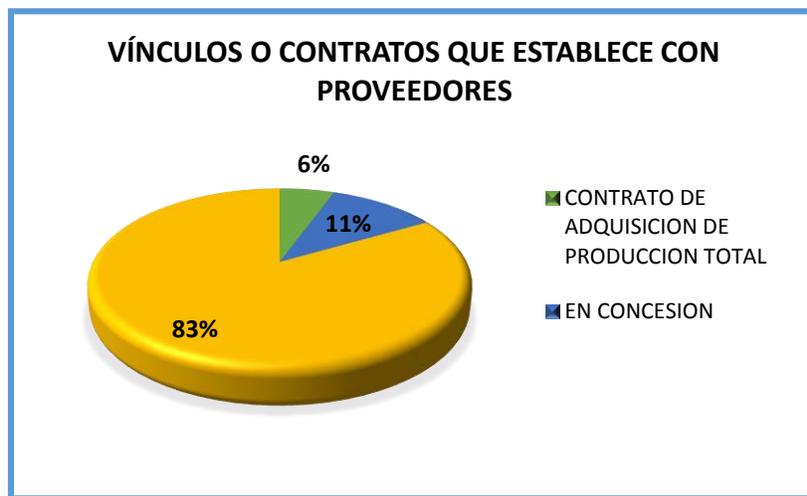
Pregunta 10.

¿Qué tipo de vínculos o contratos comerciales establece con sus proveedores?

Tabla 64.

OPCIONES	FRECUENCIA
CONTRATO DE ADQUISICION DE PRODUCCION TOTAL	2
EN CONCESION	4
NO SE TIENE NINGUN VINCULO COMERCIAL	30
Total general	36

Grafico 16.



Análisis: el 83% de los hoteles menciona que no tienen ningún vínculo o contratos con sus proveedores actuales, también el 11% indicó que sostiene un vínculo bajo la modalidad de productos en concesión, finalizando con un contrato de adquisición de producción total con un 6%.

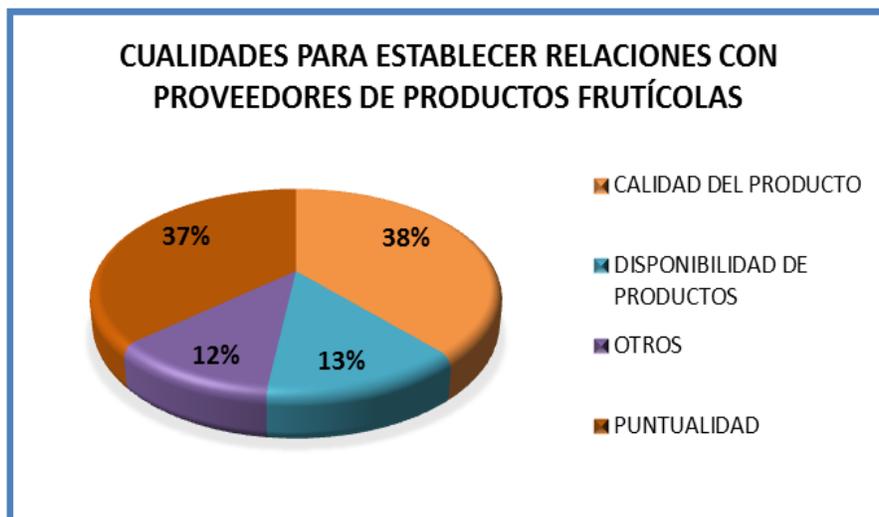
Pregunta 11.

¿Qué cualidades considera o valora a la hora de establecer una relación comercial con sus proveedores frutícolas? Múltiple respuestas.

Tabla 65.

OPCIONES	FRECUENCIA
CALIDAD DEL PRODUCTO	20
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	7
OTROS	6
PUNTUALIDAD	19
Total general	52

Grafico 17.



Análisis: la cualidad principal que valoran los hoteles para establecer relaciones comerciales con los proveedores es la calidad del producto con 38%, también otro factor que toman en cuenta es la puntualidad del servicio con 37%, la disponibilidad de producto con 13%, finalizando con otras cualidades como la textura de la fruta y derivado, presentación, buena relación con el proveedor y sabor.

Pregunta 12.

¿Qué satisfactorio es el producto-servicio que le ofrecen sus proveedores?

Tabla 66.

OPCIONES	FRECEUNCIA
BUENO	14
EXCELENTE	8
MUY BUENO	12
REGULAR	2
Total general	36

Gráfico 18.



Análisis: los hoteles indicaron que el producto-servicio que les ofrecían los proveedores son buenos con un 39%, también con un 33% muy bueno, 22% excelente y finalizando con un 6% con un producto-servicio regular por la desatención del vendedor, malos productos y mala comunicación y otros.

Pregunta 13.

¿Conoce usted a los productores frutícolas originarios del municipio de Santa María Ostuma?

Tabla 67.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	10
SI	26
Total general	36

Gráfico 19.



Análisis: el 72% de los hoteles indicaron que conocen a los productores frutícolas de municipio de Santa María Ostuma, por la calidad y sabor de la fruta, también de sus fiestas municipales y el 28% mencionaron que no conoce, pero lo han escuchado.

Pregunta 13.1.

¿Cuál es la percepción que tiene de dichos productos frutícolas?

Tabla 68.

OPCIONES	FRECUENCIA
EXCELENTE	13
MUY BUENO	13
Total general	26

Gráfico 20.



Análisis: de 26 hoteles que mencionaron que conocen las asociaciones del municipio de Santa María Ostuma, el 50% tiene la percepción que los productos frutícolas son de excelente calidad, el 46% indicó que su fruta y derivados son muy buenos y solo el 4% estableció que los productos son buenos.

Pregunta 14.

¿Estaría dispuesto a establecer negociaciones comerciales con las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma?

Tabla 69.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	11
SI	25
Total general	36

Gráfico 21.



Análisis: los encargados de hoteles mencionaron que si estarían dispuestos a establecer vinculaciones comerciales con las asociaciones frutícolas de Santa María Ostuma con 69%, el 31% indico que no estaría dispuesto a establecer negociaciones.

Pregunta 15.

¿Le interesaría participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevas empresas proveedoras de productos frutícolas?

Tabla 70.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	11
SI	25
Total general	36

Gráfico 22.



Análisis: el 69% de los hoteles indicaban que estarían dispuestos a participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevos proveedores productos frutícolas, el 31% mencionaban que no están dispuestos a involucrarse en nuevas negociación con proveedores, porque frecuentemente les quedaban mal con el servicio y los productos poseen problemas de caducidad.

Anexo 8: Tabulación de Encuesta de Restaurantes.

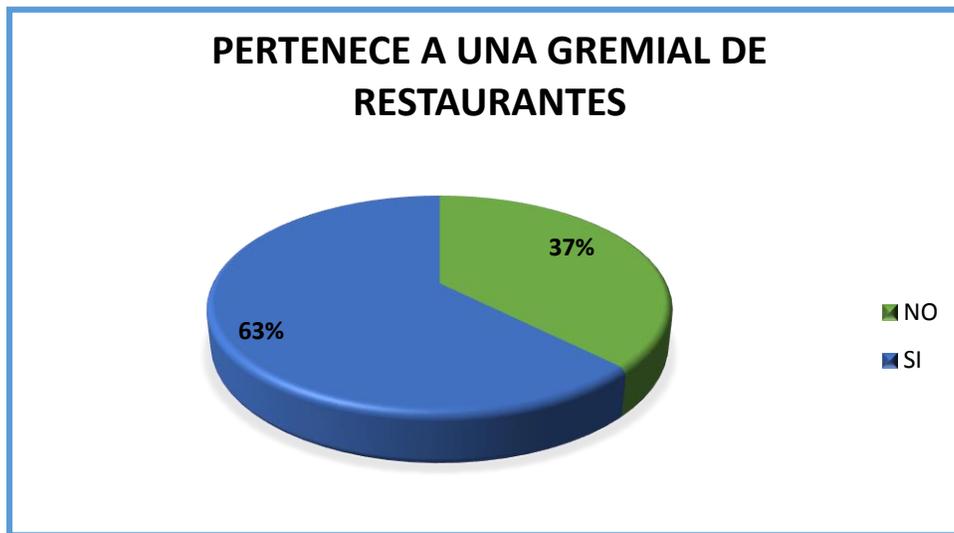
Pregunta introductoria.

¿Pertenece actualmente a una gremial de restaurantes?

Tabla 71.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	9
SI	15
Total general	24

Grafico 23.



Análisis: el 63% de los encargados de compra de los restaurantes indicaron que si pertenecen actualmente a la Asociación de Restaurantes de El Salvador - ARES, el 37% adicional menciona que no están agremiados, pero si les interesaría incorporarse para verificar los beneficios de la asociación

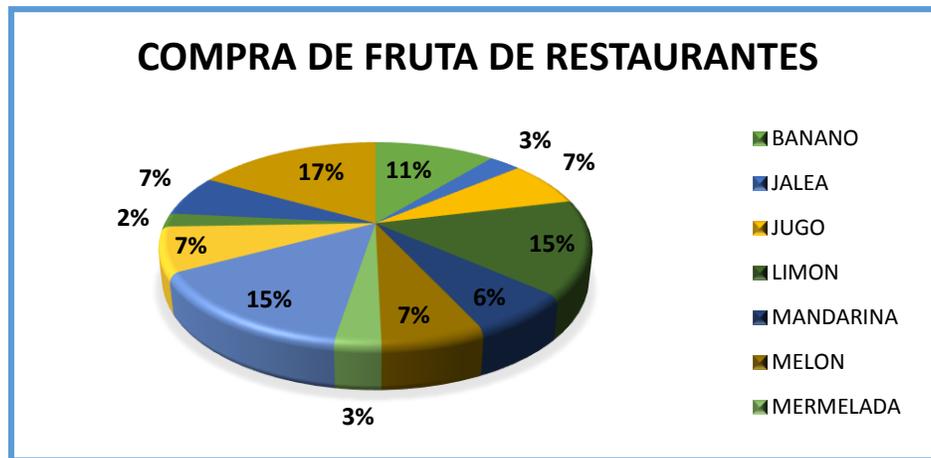
Pregunta 1.

¿Cuáles productos frutícolas compra la empresa?

Tabla 72.

OPCIONES	FRECUENCIA
BANANO	15
JALEA	4
JUGO	10
LIMON	21
MANDARINA	9
MELON	9
MERMELADA	4
NARANJA	20
NECTAR	10
OTRAS FRUTAS	3
PAPAYA	9
PIÑA	23
Total general	137

Grafico 24.



Análisis: Los encargados de compra de restaurantes establecieron que la piña es el producto que más compran con un 17%, también le sigue el limón y la naranja como productos frutícolas de mayor poder de compra con 15%, además el 11% indicó que compran banano y el 7% de los restaurantes compran melón y papaya. Para el caso de los derivados de la fruta el mayor porcentaje se centra en el jugo y néctar con 7%, finalizando en la mermelada y jalea con 3% cada uno.

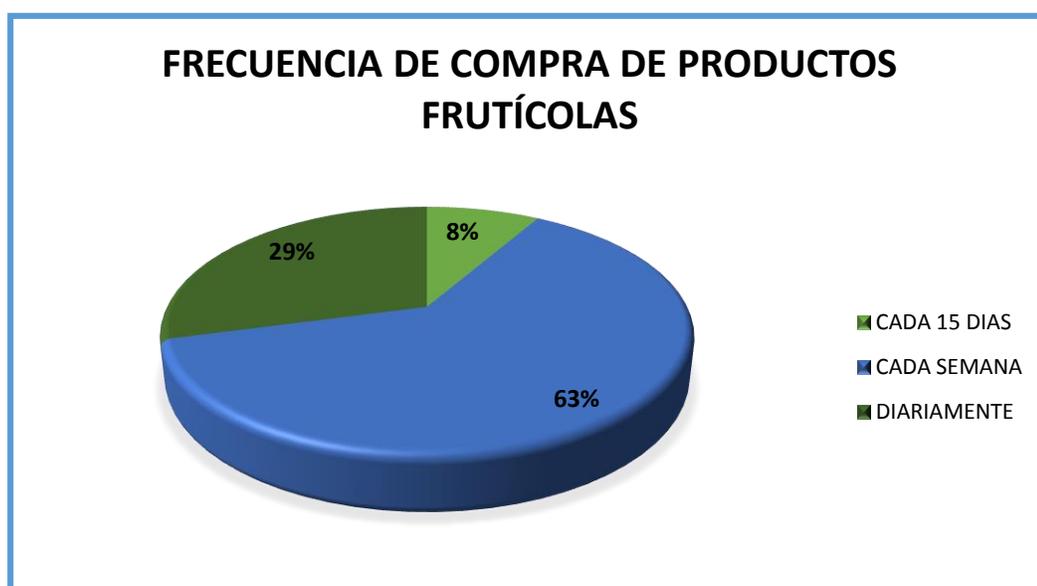
Pregunta 2.

¿Con qué frecuencia compra productos frutícolas la empresa?

Tabla 73.

OPCIONES	FRECUENCIA
CADA 15 DIAS	2
CADA SEMANA	15
DIARIAMENTE	7
Total general	24

Gráfico 25.



Análisis: el 63% de los encargados de compra mencionaron que la frecuencia de compra de productos frutícolas es cada semana, el 29% indicaron que adquieren fruta y derivados diariamente, finalizando con un 8% los que compran cada 15 días.

Pregunta 3.

¿Cuáles son las características que más valora al momento de adquirir los productos frutícolas? Múltiple respuesta.

Tabla 74.

OPCIONES	FRECUENCIA
CALIDAD	24
PRECIO	16
SABOR	20
Total general	60

Grafico 26.



Análisis: los encargados de compra de los restaurantes indicaron que la calidad del producto frutícola, es la característica que más valora con 40%, además adjudicaron que el sabor de la fruta y derivados con 33% es un elemento que consideran importantes para la elaboración de sus recetas, finalizando el precio con 27% de participación.

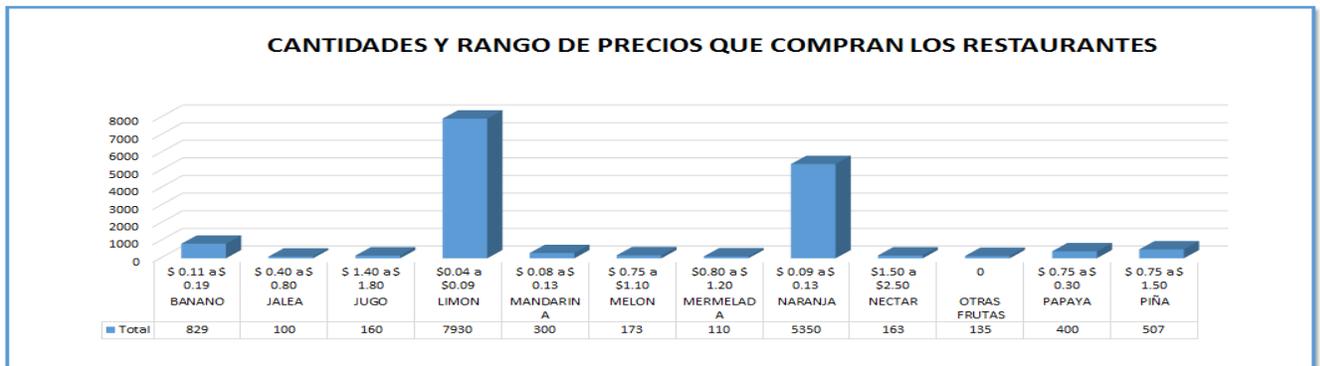
Pregunta 4.

¿A qué precio estimado y en qué cantidades adquiere los productos frutícolas?

Tabla 75.

PRODUCTO	RANGO DE PRECIOS	CANTIDADES
BANANO	\$ 0.11 a \$ 0.19	829 unidades
JALEA	\$ 0.40 a \$ 0.80	100 libras
JUGO	\$ 1.40 a \$ 1.80	160 galones
LIMON	\$0.04 a \$0.09	7930 unidades
MANDARINA	\$ 0.08 a \$ 0.13	300 unidades
MELON	\$ 0.75 a \$1.10	173 unidades
MERMELADA	\$0.80 a \$ 1.20	110 libras
NARANJA	\$ 0.09 a \$ 0.13	5350 unidades
NECTAR	\$1.50 a \$2.50	163 galones
OTRAS FRUTAS	0	135
PAPAYA	\$ 0.75 a \$ 0.30	400 unidades
PIÑA	\$ 0.75 a \$ 1.50	507 unidades

Grafico 27.



Análisis: La mayor cantidad de frutas que compran los restaurantes es el limón con 4830 unidades, también adquieren naranja con 5350 unidades principalmente para realizar jugos y licuados, otra fruta que adquieren en mayor cantidad son las piñas con 547 unidades para el caso de los derivados el jugo con 160 galones es el más solicitado comparado con el néctar y la mermelada con 110 libras es la que compran en mayor proporción comparado con la jalea con 100 libras.

Pregunta 5.

¿Qué mecanismo de pago utiliza o aplica a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Tabla 76.

OPCIONES	FRECUENCIA
AL CONTADO	8
AL CREDITO	16
Total general	24

Gráfico 28.



Análisis: Los mecanismos de pago que utilizan los restaurantes con sus proveedores de productos frutícolas y derivados es de 67% al crédito con un tiempo de cancelación entre 15 a 30 días, el 33% indicó que la forma de pago lo realizaban al contado.

Pregunta 6:

¿Cómo clasificaría usted a sus proveedores de productos frutícolas y derivados?

Tabla 77.

OPCIONES	FRECUENCIA
INTERMEDIARIO	6
MAYORISTA	14
PRODUCTOR	4
Total general	24

Gráfico 29.



Análisis: el 58% de los encargados de compra de los restaurantes mencionaron que clasifican a sus proveedores de productos frutícolas como mayoristas. El 25% menciona que catalogan a sus proveedores como intermediarios y el 17% estableció adquieren la fruta y derivados por medio de productores.

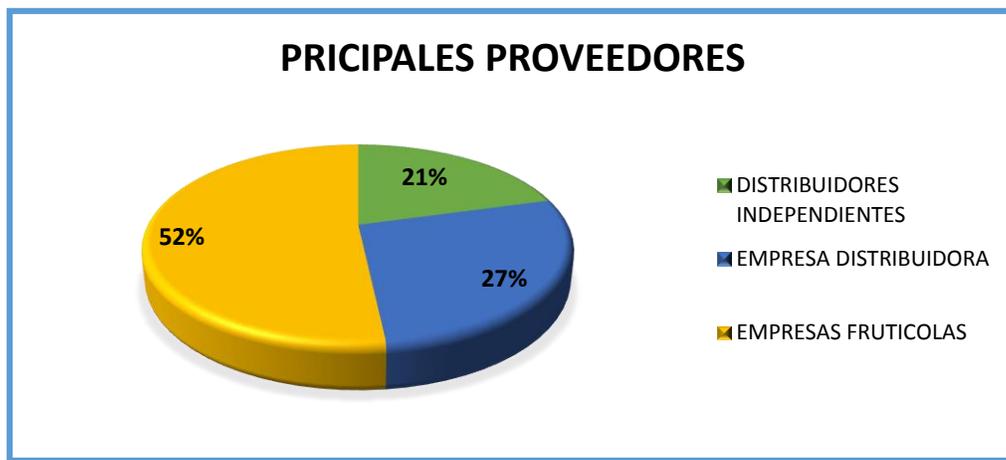
Pregunta 7

¿Quiénes son sus principales proveedores? Múltiple respuesta.

Tabla 78.

OPCIONES	FRECUENCIA
DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES	6
EMPRESA DISTRIBUIDORA	8
EMPRESAS FRUTICOLAS	15
Total general	29

Grafico 30.



Análisis: el 52% de los encargados de compras de los restaurantes indicaron que sus principales proveedores eran empresas frutícolas principalmente importadoras, el 27% menciona que adquirirían frutas y derivados de empresas distribuidoras y solo 21% estableció que distribuidores independientes eran sus principales proveedores.

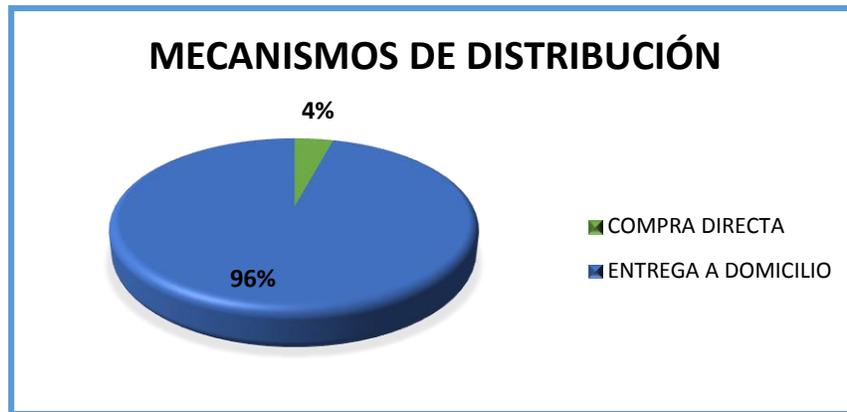
Pregunta 8.

¿Qué mecanismo de distribución utiliza o emplea para adquirir los productos frutícolas?

Tabla 79.

OPCIONES	FRECUENCIA
COMPRA DIRECTA	1
ENTREGA A DOMICILIO	23
Total general	24

Gráfico 31.



Análisis: Los mecanismos de distribución que utilizan o emplean los restaurantes para adquirir los productos frutícolas es la entrega a domicilio con 96% y solo un 4% de los restaurantes los compran directamente.

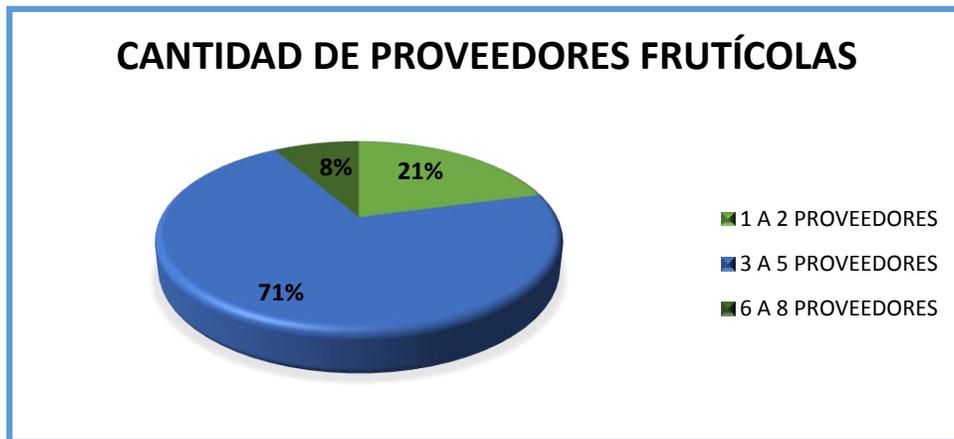
Pregunta 9.

¿Cuántos proveedores de productos frutícolas abastecen su empresa en la actualidad?

Tabla 80.

OPCIONES	FRECUENCIA
1 A 2 PROVEEDORES	5
3 A 5 PROVEEDORES	17
6 A 8 PROVEEDORES	2
Total general	24

Grafico 32.



Análisis: el 71% de los restaurantes mencionaron que mantienen negociaciones comerciales con 3 a 5 proveedores, también indicaron que el 21% sostiene vinculaciones de negocios con 1 o 2 distribuidores, finalizando con el 8% que menciona que sostienen adquieren productos frutícolas de 6 a 8 proveedores.

Pregunta 10.

¿Qué tipo de vínculos o contratos comerciales establece con sus proveedores?

Tabla 81.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO SE TIENE NINGUN VINCULO COMERCIAL	24
Total general	24

Grafico 33.



Análisis: el 100% de los restaurantes encuestados mencionaban que no tienen ningún tipo de contrato en concesión o de adquisición total de producción con sus proveedores actuales de productos frutícolas.

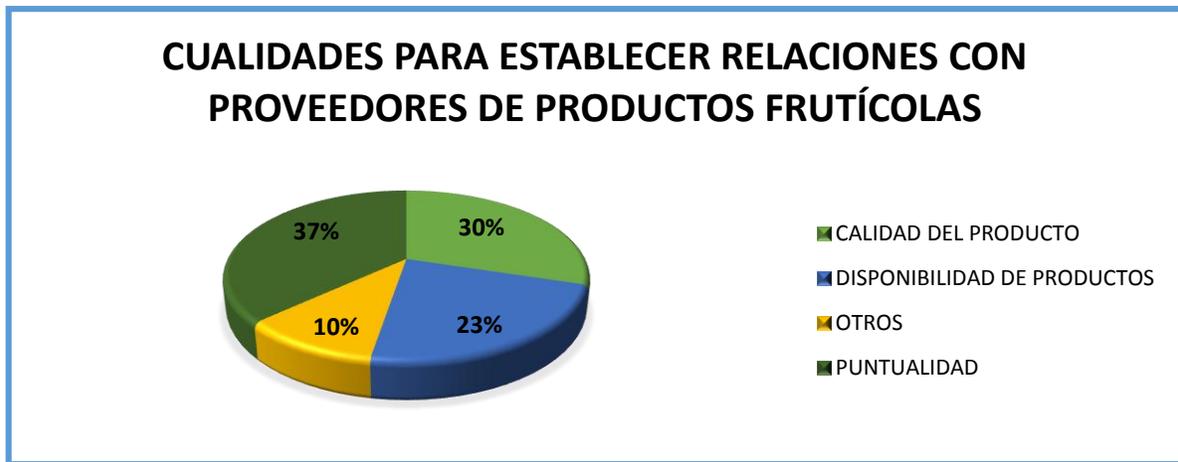
Pregunta 11.

¿Qué cualidades considera o valora a la hora de establecer una relación comercial con sus proveedores frutícolas? Múltiple respuesta.

Tabla 82.

OPCIONES	FRECUENCIA
CALIDAD DEL PRODUCTO	17
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	13
OTROS	6
PUNTUALIDAD	21
Total general	57

Gráfico 34.



Análisis: el 37% de los encargados de los restaurantes indicaron que la cualidad que más valoraban era la puntualidad de sus proveedores. El 30% mencionó que apreciaban la calidad del producto adquirido. El 23% mencionó que la disponibilidad de los productos era un elemento clave para sus restaurantes y solo el 10% estableció que valoraban otros elementos.

Pregunta 12.

¿Qué satisfactorio es el producto-servicio que le ofrecen sus proveedores?

Tabla 83.

OPCIONES	FRECUENCIA
BUENO	5
EXCELENTE	9
MUY BUENO	7
REGULAR	3
Total general	24

Grafico 35.



Análisis: los restaurantes indicaron que la satisfacción que tienen de sus producto – servicio de parte de sus proveedores es excelente con un 37%, también indicaron que es muy bueno con 29%. El 21% adjudico que sus proveedores le venden un buen producto y servicio, finalizando con 13% que mencionaron que es regular.

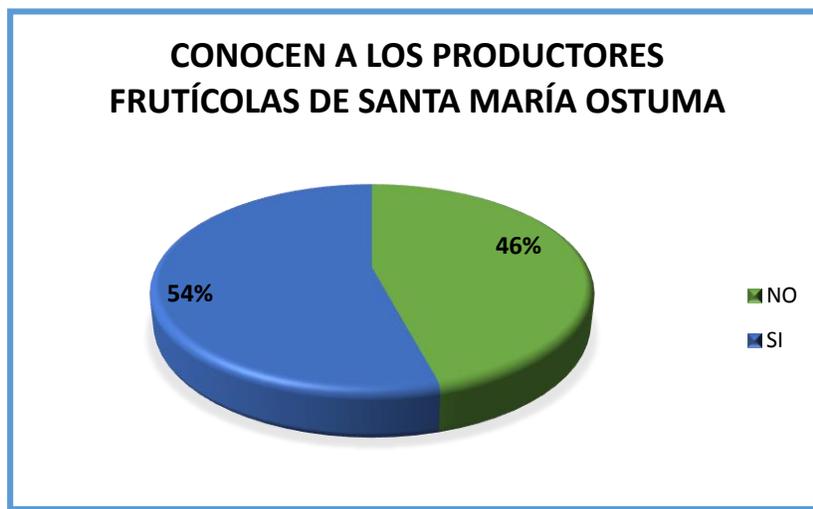
Pregunta 13.

¿Conoce usted a los productores frutícolas originarios del municipio de Santa María Ostuma?

Tabla 84.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	11
SI	13
Total general	24

Grafico 36.



Análisis: Lo encargados de compra de los restaurantes mencionaron que si conocen a los productores frutícolas de Santa María Ostuma con un 54% y el otro 46% indico que no los conocen.

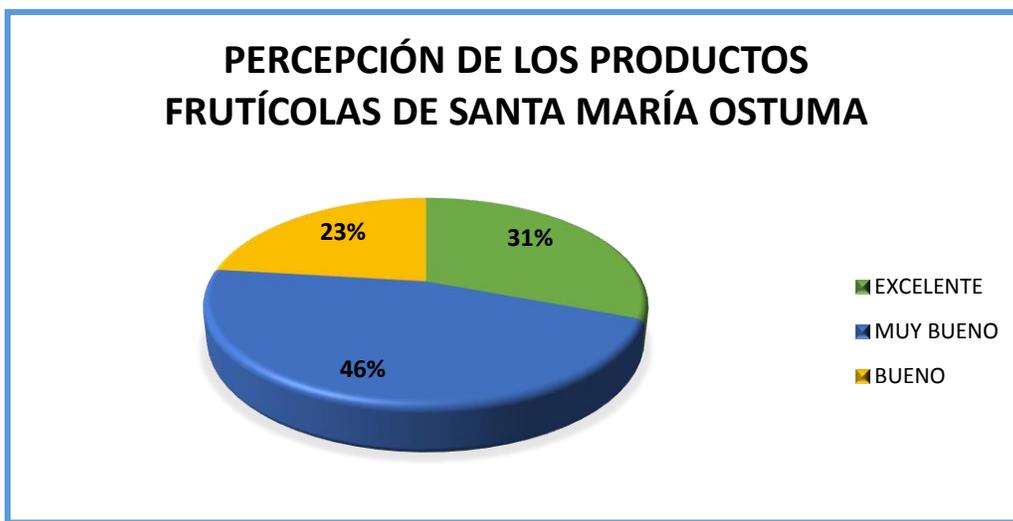
Pregunta 13.1.

¿Cuál es la percepción que tiene de dichos productos frutícolas?

Tabla 85.

OPCIONES	FRECUENCIA
EXCELENTE	4
MUY BUENO	6
BUENO	3
Total general	13

Grafico 37.



Análisis: el 46% de los restaurantes percibe los productos frutícolas de Santa María Ostuma como muy bueno, seguido de un 31% con excelente y finalizando con un 23% bueno.

Pregunta 14.

¿Estaría dispuesto a establecer negociaciones comerciales con las asociaciones frutícolas del municipio de Santa María Ostuma?

Tabla 86.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	13
SI	11
Total general	24

Grafico 38.



Análisis: los encargados de compra indicaron con 46% que si estarían dispuesto a establecer negociaciones comerciales con las asociaciones de Santa María Ostuma y el otro 54% menciona que no establecerían vinculaciones de negocios con las asociaciones.

Pregunta 15.

¿Le interesaría participar en una rueda de negocios en donde oferten nuevas empresas proveedoras de productos frutícolas?

Tabla 87.

OPCIONES	FRECUENCIA
NO	12
SI	12
Total general	24

Grafico 40.



Análisis: el 50% indicó que si estaría en la disposición de participar en una rueda de negocios en donde nuevas empresas oferten productos frutícolas, y el otro 50% menciona que no estarían dispuestas a participar en negocios con otras empresas proveedoras de productos frutas y derivados.

Anexo 9: Formulario de Registro de IVA.



REQUISITOS PERSONAS NATURALES AL REGISTRO DE CONTRIBUYENTES IVA

Completar formulario F-210 o a través de formulario automático (en caso de comparecer personalmente contribuyente, representante legal o apoderado) y presentar original y fotocopia o fotocopia certificada por Notario de los siguientes documentos:

A. INSCRIPCIÓN

REQUISITOS SECTOR COMERCIO/AGRICULTURA, GANADERÍA, INDUSTRIA

- N.I.T., DUI, y para extranjeros pasaporte vigente (original y fotocopia)
- Contrato de arrendamiento de local (si no es propio y si aplica al sector); original y fotocopia
- Recibos de agua o luz o teléfono (original y fotocopia) que confirmen las direcciones de casa matriz y notificaciones a consignar en F-210.
- Balance inicial con activo mínimo de \$2,286.00 elaborado de acuerdo a las disposiciones establecidas en el art. 437 del Código de Comercio: activo menor de \$11,428.57 firmado por contribuyente; activo mayor de \$11,428.57 firmado por contribuyente y contador.
- Fotocopia simple y legible de Carta de compra/venta de reses emitida por Alcaldía (sector ganadero)
- Fotocopia simple y legible de Contrato de compra/venta de cosecha (sector agrícola)

REQUISITOS SECTOR SERVICIOS

- N.I.T., DUI y para extranjeros pasaporte vigente (original y fotocopia)
- Contrato de arrendamiento de local (si no es propio y si aplica); original y fotocopia
- Recibos de agua o luz o teléfono (original y fotocopia) que confirmen las direcciones de casa matriz y notificaciones a consignar en F-210.
- Contrato de trabajo, constancia o carta de clientes que solicitan el servicio en las que se especifique: clase de servicio, NIT y NRC de quien solicita los servicios y el monto mensual a percibir (las cartas deben ser firmadas por los propietarios de los negocios o por el Representante Legal en caso de personas jurídicas). Mínimo de ingreso a percibir \$477.00 mensuales.
- Balance inicial con activo mínimo de \$2,286.00 elaborado de acuerdo a las disposiciones establecidas en el art. 437 del código de comercio: activo menor de \$11,428.57 firmado por contribuyente; activo mayor de \$11,428.57 firmado por contribuyente y contador

REQUISITOS PARA PROFESIONALES

- Fotocopia simple y legible de Título Profesional extendido por Universidad. Si es título emitido en el extranjero debe estar convalidado en el Ministerio de Educación.
- La actividad económica a colocar en el F-210 debe ser relacionada con la profesión del título universitario.
- N.I.T., DUI, y para extranjeros pasaporte vigente (original y copia)
- Recibos de agua, luz o teléfono (original y fotocopia) que comprueben las direcciones de casa matriz y notificaciones a consignar en F-210.

SERVICIOS DE ENCOMIENDA

- N.I.T., D.U.I. y para extranjeros pasaporte vigente (original y copia)
- Presentar original y fotocopia simple y legible de la fianza de cumplimiento entre Aseguradora y Gestor de Encomienda.
- Visa vigente
- Tarjeta de circulación del vehículo o documento de compra venta del vehículo (si la tarjeta de circulación no está a su nombre), o contrato de arrendamiento del vehículo si aplica
- Recibos de agua, luz o teléfono (original y fotocopia) que confirmen las direcciones de casa matriz y notificaciones a consignar en F-210.

SECTOR TRANSPORTE

- N.I.T., D.U.I. y para extranjeros pasaporte vigente (original y copia)
- Original y fotocopia simple y legible de Tarjeta de circulación del vehículo o documento de compra venta del vehículo (si la tarjeta de circulación no está a su nombre), o contrato de arrendamiento del vehículo si aplica.
- Contrato de trabajo, constancia o carta de clientes que solicitan el servicio en las que se especifique: clase de servicio, NIT y NRC del contratante, y el monto mensual a percibir (las cartas deben ser firmadas por los propietarios de los negocios o por Representante legal en caso de personas jurídicas)
- Recibos de agua, luz o teléfono (original y fotocopia) que confirmen las direcciones de casa matriz y notificaciones a consignar en F-210.

B. MODIFICACIÓN DE DATOS EN EL REGISTRO Y/O REPOSICIÓN DE TARJETA DE IVA

- Llenar formulario F-210 en todas sus partes o a través de formulario automático (en caso de comparecer personalmente contribuyente)
- N.I.T., N.R.C., D.U.I. del contribuyente (en caso de reposición deberá informarlo a través de formato escrito de extravío de NRC)
- Entregar originales de tarjeta de N.R.C. y N.I.T. [en caso de modificación de nombres, apellidos, giro o dirección de casa matriz]
- En caso que comparezca el apoderado debe presentar original o fotocopia certificada de poder y fotocopia en el que se señale el trámite específico a efectuar en el Ministerio de Hacienda, D.U.I. y N.I.T. original o fotocopia certificada y fotocopia de contribuyente y de apoderado.

NOTA: EN CASO QUE NO COMPAREZCA EL CONTRIBUYENTE, DEBEN FIRMAR EL F-210 Y LLENARLO COMPLETAMENTE, Y A LA VEZ ANEXAR AUTORIZACION AUTENTICADA POR NOTARIO PARA LA PERSONA QUE REALICE EL TRAMITE, EN LA CUAL DEBERA SENALARSE EL NOMBRE Y NÚMERO DE DUI DE LA PERSONA QUE REALIZARÁ EL TRÁMITE Y LA GESTIÓN ESPECÍFICA A REALIZAR EN EL MINISTERIO DE HACIENDA, RELACIONANDO EL NÚMERO DE FOLIO DEL REFERIDO FORMULARIO, DEBIENDO PRESENTAR ORIGINAL O FOTOCOPIA CERTIFICADA Y FOTOCOPIA DE NIT Y DUI O PASAPORTE (EXTRANJEROS), DEL CONTRIBUYENTE, DEL APODERADO (EL PODER DEBE INDICAR EL TRÁMITE ESPECÍFICO A EFECTUAR EN EL MINISTERIO DE HACIENDA) Y DE LA PERSONA AUTORIZADA PARA EFECTUAR EL TRÁMITE.



CENTRO DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE, URBANIZACION BUENOS AIRES Y AVE. ALVARADO, S.S. TEL. CALL CENTER: (503) 2244-3444

CERTIFICADO BAJO LAS NORMAS ISO 9001 POR LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION



Anexo 10: Formato de Escrito de Personal Natural o Jurídica.

FORMATO DE ESCRITO PERSONA NATURAL O JURÍDICA

_____, _____ de _____ de _____
(Lugar y Fecha)

Señor (a)
Director (a) General de Impuestos Internos
Presente.

Yo, _____, con NIT:
_____, y Documento Único de Identidad (DUI), Pasaporte/Carnet de
Residencia (Extranjeros), número _____, actuando en calidad de: **(Marcar la opción que
corresponda)**, Contribuyente , Representante Legal , Apoderado de _____
_____. (nombre de
contribuyente, si aplica), con NIT: _____, expongo:

Por lo que solicito: _____

Documentos anexos: _____

F. _____
Firma de Contribuyente, Representante Legal o Apoderado

Información de contacto:

Teléfono fijo: _____; Celular: _____; Correo electrónico: _____

Nota: Si no comparece personalmente, la firma del Contribuyente, Representante Legal o Apoderado, debe estar autenticada ante Notario.

Anexo 11: Formulario de Permiso de Salud.



MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION DE SALUD AMBIENTAL



FORMULARIO PARA SOLICITAR PERMISO DE INSTALACION Y FUNCIONAMIENTO DE OTROS ESTABLECIMIENTOS ALIMENTARIOS Y BODEGAS

FORMA: 02S-03A

A. Permiso de Instalación y Funcionamiento

Primera Licencia: Fecha: _____

Renovación: Fecha: _____

(Escribir Número)

B. Identificación del Establecimiento

1. Nombre del establecimiento:

2. Nombre del propietario y teléfono:

3. Nombre del representante legal o administrador y teléfono:

4. Dirección exacta del establecimiento:

5. Teléfono, fax y correo electrónico del establecimiento:

6. Numero de empleados y administrativos

Sexo: M _____ F _____ Total _____

Nombre Solicitante: _____
Solicitante

Firma: _____
Solicitante

DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACION: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

Anexo 12: Formulario para Registro de Patente.

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA

(Formulario F SPI01)

Hora / Fecha de recepción y sello	FAGBML 8x8 cms.
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	
DATOS DEL SOLICITANTE	
NOMBRE:	Código
NIT:	PROFESIÓN:
EDAD:	NACIONALIDAD:
DOMICILIO:	CIUDAD:
PAIS:	
CALIDAD EN QUE ACTUA: <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/> Representante Legal <input type="checkbox"/> Gestor Oficioso	
Si es Apoderado, datos de inscripción de Poder en el Registro de Comercio: Número Libro de Otros Contratos Mercantiles	
Posee alguna de las inhabilidades establecidas en el artículo 67 del Código Procesal Civil y Mercantil <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Si es Representante Legal, datos de inscripción en el Registro de Comercio de: a) Escritura de Constitución de Sociedad (o Pacto Social vigente): Número Libro de Sociedades	
b) Credencial de Junta Directiva: Número Libro de Sociedades	
Si actúa como Gestor Oficioso, justificar gravedad y urgencia:	
DATOS DEL TITULAR	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	Código
NIT:	PROFESIÓN:
DOMICILIO:	NACIONALIDAD:
CIUDAD:	PAIS:
Si es persona jurídica: NATURALEZA:	
Si es persona natural: EDAD:	Si es persona natural: PROFESIÓN:

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

**APLICADO A LAS
ASOCIACIONES FRUTÍCOLAS
DE SANTA MARÍA OSTUMA.**

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Una información telefónica, es una llamada de una persona interesada en los servicios o productos por las asociaciones frutícolas. Esta persona es un posible cliente, por lo que la atención que le debemos dar ha de ser personalizada.

Elementos importantes a tener en cuenta en el momento de realizar una información telefónica:

- Sonreír (muy importante).
- Amabilidad.
- Cortesía.
- Cordialidad.
- Paciencia.
- Control del tiempo (máximo 5 minutos).
- Compostura.
- Naturalidad.
- Volumen adecuado.

DECISIONES ESTRATEGICAS.

1. Intenta decir cosas que al interesado le guste oír.

No se trata de un halago gratuito, si no de decir cosas positivas que resalten la voluntad de poner los medios para la obtención de los intereses mutuos y que a la parte contraria le resulte agradable escuchar. Apuntar de vez en cuando cosas que resulten motivadoras por la otra parte generará un clima positivo y de entusiasmo. Ej.: Si se le ve más joven de lo que es, decirle “que no los aparenta”, “que está muy bien para la edad que tiene, que ya nos gustaría llegar a nosotros a esa edad tan bien como está él /ella

2. Por más que uno domine la situación, no les hagas sentir inferiores.

En casos de muy clara superioridad, no haga sentirse inferior a su interesado porque esta circunstancia hará que se cierre y se sienta dolido, a partir de entonces ya no será con él, sino contra él y su orgullo, con quien se estará tratando.

3. No desarrolles actitudes impulsivas pues generan reacciones también impulsivas.

Toda información se debe desarrollar por caminos racionales, con cabeza y no impulsivos, la argumentación es una consecuencia de la aplicación de la razón dentro de todo un proceso de información.

4. Cuando la otra parte se vuelve agresiva es mejor callar y dejar escapar la tensión.

Lo más positivo es dejar escapar la tensión y dejar pasar unos segundos de silencio, no informar ante una actitud de presión injustificada y desproporcionada. Ej.: Si la persona ya viene rebotada, es preferible dejar que se exprese, que lo diga todo, (escuchándola, por supuesto), y una vez ya ha dicho todo lo que quería decir, entonces intentar dar nosotros una argumentación objetiva y convincente y por supuesto manteniéndonos siempre en nuestro lugar.

5. Evitar los malos entendidos para no entrar en un diálogo de sordos.

En toda información los conceptos han de estar muy claros, así como los intereses en juego, sino pueden hacer derivar la información hacia posturas inflexibles.

6. No todo lo que uno piense hay que decirlo, rentabilice sus silencios.

Sólo decir lo útil, lo productivo, lo que estratégicamente le convenga decir, ni más ni menos.

7. Evita las conversaciones sobre las causas y persigue el entendimiento en función de un convencimiento sobre los intereses.

Se ha de informar con “uñas de acero en guante blanco”, uñas de acero para acometer la consecución de los objetivos e intereses y guante blanco en su posición, talante y en formas.

8. Facíltales la toma de decisiones, no se lo pongas difícil.

Busca convencimientos posibles, es mejor conseguir poco de algo que mucho de nada.

9. Informa con objetividad.

10. Identifica no lo que dicen, sino lo que puede estar detrás de sus palabras, su voluntad oculta.

La actitud y las palabras de nuestro interesado pueden no ser sinceras y por lo tanto desvirtuar y falsear la verdadera voluntad e intenciones del mismo. Es necesario intuir e identificar lo que está detrás de sus palabras o sea su voluntad oculta.

11. Aprovecha el buen estado de ánimo de tu cliente.

No plantear nunca temas importantes cuando tu interesado está dentro de una fase negativa de estado de ánimo, vale la pena esperar a que ésta sea positiva pues estadísticamente está comprobada su eficacia.

12. Ante actitudes maleducadas e insultantes, hazte respetar y retírate.

13. Intenta ponerte en el lugar de los demás.

14. Evita perder el control de la situación y la presión psicológica.

15. Informa con energía pero sin mala fe y no la aceptes del interesado, no pierdas el control de la situación.

Hay que informar con firmeza y energía, con nobleza y generosidad argumental, hay que ganar prestigio y respeto.

16. Tu seguridad te hará más convincente e invulnerable, gánate su voluntad.

La seguridad genera seguridad y respeto, la inseguridad genera inseguridad, desconfianza y poca receptividad, tenemos formación para sentirnos seguros ante cualquier interesado y ante cualquier situación de información, telefónica o presencial.

17. Si el ritmo que impone la otra parte, no nos convence, deberemos romperlo e intentar imponer el nuestro.

Difícilmente ganaremos un acuerdo satisfactorio yendo a remolque de los demás.

18. Generaremos alternativas.

Si las posibilidades de convencimiento se agotan se han de generar alternativas, es positivo incorporar varias opciones, ya que al ser humano le gusta elegir siempre entre varias alternativas, por el mero hecho de que si le ofrecen una sola opción, siempre piensa que le están obligando o que deciden por él.

19. Mentalizarnos y auto convencernos de que somos nosotros con nuestro estilo y capacidad, quien domina la situación.

No se ha de dejar llevar por los impulsos, es necesario mantener la mente fría en cada momento, medir la dificultad permanente e ir avanzando sin prisas hacia la consecución de nuestro objetivo final.

20. Nuestro plan de actuación no puede ser rígido, sino necesariamente flexible.

Partimos del hecho de que ha de ser un entendimiento entre dos personas. Informar, no es un plan unilateral y por lo tanto la estrategia diseñada al inicio puede llegar a ser obsoleta e ineficaz, por lo que se ha de ir modificando y adaptando en función de las actitudes y estrategias previstas o no previstas mostradas por la parte opuesta. “La información es dinámica y la aplicación de nuestra estrategia deberá serlo también”.

21. Tenemos que aprender también a escuchar.

Escuchando, aprenderemos y al mismo tiempo tendremos la información necesaria para hacer un buen planteamiento, y poderles ayudar.

FACTORES QUE FAVORECEN LA VENTA.

- Argumentación.
- Imagen, simpatía, cordialidad, respeto.
- Análisis de necesidades.
- Concentración.
- Experiencia.
- Convicción, persuasión, seguridad, tenacidad y rigor.
- Motivación, ilusión y estímulo.
- Paciencia.
- Cobertura de objeciones.

Para gestionar correctamente las quejas o sugerencias de los clientes, identificamos 5 fases fundamentales:

1. Crear una actitud positiva hacia las quejas.

El concepto de “queja” tiene una connotación negativa para la mayoría de nosotros, ya que a nadie le gusta oír lo que hacemos mal. Lo primero que hay que hacer para aplicar una política de gestión de las quejas, es crear una actitud positiva hacia las mismas en todos los miembros de la empresa. Las personas tienen que ser capaces de separar el mensaje

de la queja de la emoción de ser culpabilizado. Toda la organización debe comprender que las quejas son un elemento imprescindible para la mejora continuada del servicio. Para conseguir esto, aconsejamos:

- No utilizar la palabra “queja” por su connotación negativa, y sustituirla por la palabra “sugerencia”. Que los coordinadores de área y el equipo directivo reaccionen positivamente cuando se plantee una sugerencia. Es necesario analizar el problema y buscar soluciones, pero sin culpabilizar a las personas involucradas. Además, el equipo directivo debe dar importancia a las sugerencias y generar acciones a partir de éstas.
- No crear una política de reducción de sugerencias: “este mes hemos tenido 50 quejas. El objetivo es rebajarlas a 30 el próximo mes”. Si las sugerencias son necesarias y positivas para la mejora del servicio, no podemos generar estrategias para reducir las, ya que estamos fomentando que los responsables las oculten y que no lleguen donde deben llegar.

2. Crear los canales de comunicación entre cliente y empresa.

El objetivo es establecer un canal de comunicación directo que vaya desde la mente del cliente a los oídos de la empresa. Para conseguir esto aconsejamos utilizar algunos de los métodos siguientes:

- Reuniones periódicas entre el personal de contacto y mandos intermedios y/o equipo directivo: el personal que está en contacto directo con el cliente (repcionistas, instructores, entrenadores personales, etc.) recoge a diario mucha información sobre sugerencias y aspectos a mejorar. En estas reuniones con los coordinadores, se pueden poner en común las sugerencias aparecidas y se pueden generar acciones para mejorar el servicio.

3. Pautas para atender correctamente a las sugerencias.

La gestión correcta de las sugerencias es fundamental para convertir la insatisfacción del cliente en satisfacción. Por este motivo, todo el personal de contacto debe estar formado

para atender correctamente a clientes descontentos. Los pasos que se recomiendan en la gestión de reclamaciones son:

- Dar las “gracias” al cliente por comunicarnos el problema ya que esto nos permitirá ayudarlo y dar un mejor servicio a todos los clientes.
 - Disculparse por el error y transmitirle que nos ponemos en su lugar y entendemos su enojo y el inconveniente causado.
 - Prometer hacer algo con respecto al problema.
 - Solicitar del cliente la información necesaria para poder solucionar el problema (condiciones en las que ha ocurrido, horario, lugar, personas involucradas, etc).
 - Corregir el error si se puede o delegarlo a las personas que tienen capacidad para solucionarlo.
 - Comprobar posteriormente si el cliente está satisfecho con la solución.
 - Poner en conocimiento de la organización el problema para que se tomen las medidas necesarias para que no se repita el error.
4. Crear un sistema de respuesta rápida a las sugerencias.

Para dar una solución rápida a los problemas, recomendamos:

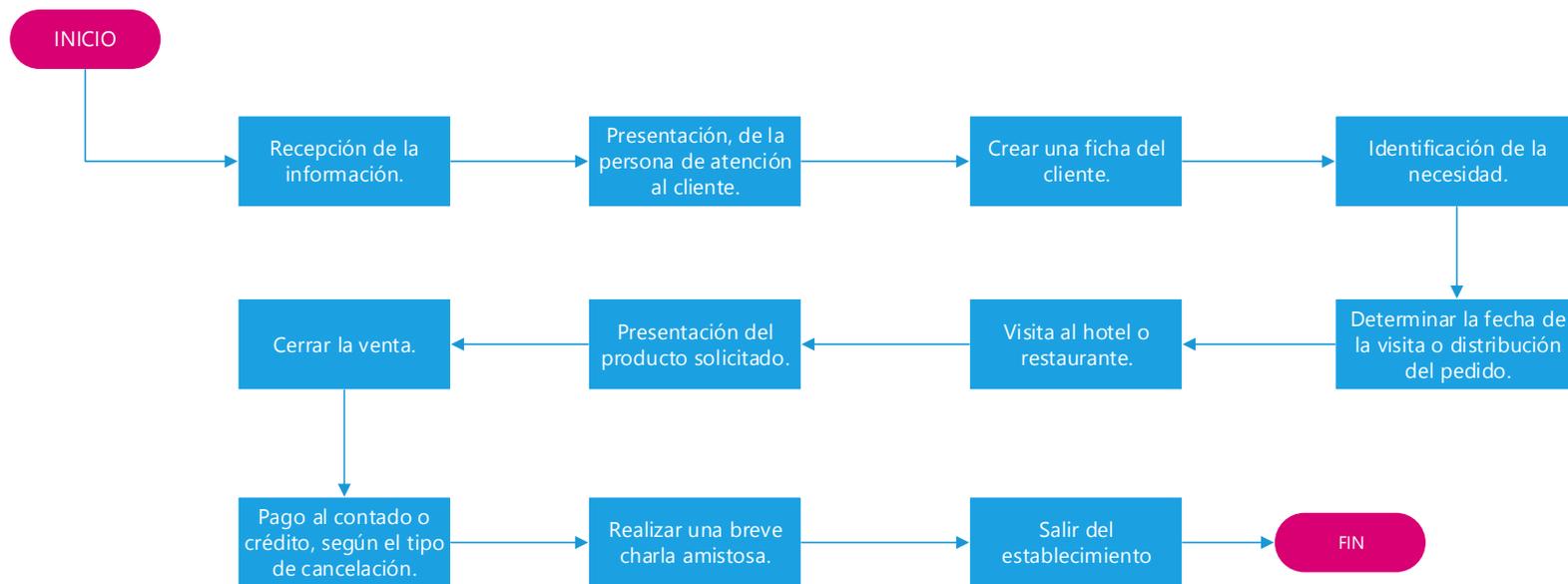
- Dar más libertad de acción al personal de contacto. Que tengan capacidad para tomar decisiones y solucionar ciertos problemas sin tener que pasar por procesos complicados o consultar a otras personas. Para que esto sea viable, debe haber buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización que permita poner en común las pautas de actuación ante posibles reclamaciones.

- Que haya una persona responsable de gestionar las sugerencias que se presenten por escrito, ya que un cliente que se toma el esfuerzo de escribir una sugerencia, debe ser atendido muy correctamente.
- Que se creen los canales de comunicación entre los diferentes departamentos para hacer que la información pase de manera fluida de unos a otros.

Crear sistemas para prevenir futuros errores: El objetivo de la empresa no es reducir el número de quejas, pero sí reducir el nivel de insatisfacción que se genera. Por este motivo, se ha de crear una estructura de funcionamiento que sea ágil y que permita identificar los problemas que aparecen, dar una solución y generar los cambios necesarios en la organización para que el error no se repita. Este aspecto suele ser más fácil en pequeñas empresas que en las grandes, ya que estas últimas suelen ser más jerárquicas y tienen que mover una estructura mayor y más compleja. Para conseguir mayor agilidad en la prevención de futuros errores, se deben tener en cuenta todos los aspectos que hemos comentado anteriormente y que afectan a la comunicación interna, la gestión de recursos humanos y la política corporativa de la empresa.

Esquema 12.

PROCESO DE VENTA



Fuente: Elaboración propia.

