

**Plan estratégico para el establecimiento de
una Empresa Comercializadora de productos
agrícolas y agroindustriales de
PROEMPRESAH**

Carlos Humberto Alvarenga Ticas

ZAMORANO

Departamento de Desarrollo Rural

Diciembre, 1999

**Plan estratégico para el establecimiento de
una Empresa Comercializadora de productos
agrícolas y agroindustriales de
PROEMPRESAH**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado Académico de Licenciatura.

Presentado por

Carlos Humberto Alvarenga Ticas

Zamorano, Honduras
Diciembre, 1999

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.



Carlos Humberto Alvarenga Ticas

Zamorano, Honduras
Diciembre, 1999

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso.

A mis padres Nelly del Carmen y Jorge Humberto.

A mis hermanos Ceci y Jorge.

A todos aquellos que crean en la necesidad del verdadero desarrollo en América Latina.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por cada una de sus pruebas difíciles pero no imposibles.

A mi madre, por todo su amor y su bendición tan oportuna.

A mi padre, por su ejemplo de fe y esfuerzo.

A mis hermanos Ceci y Jorge por su paciencia y apoyo.

A mis amigos Roger Huevo, Christian Sabando, Daniel Aguilar., Marco Agüero y Allan Pineda, Por la hermandad que nos unirá siempre.

A mis asesores, en especial al Ing. Marcos Rojas por su paciencia y su apoyo.

Al Ing. Iván Rodríguez, por su ayuda tan valiosa y oportuna en la realización de este proyecto.

A todo el personal de la Unidad de Gestión Rural y Ambiente, en especial al Ing. Edgardo Varela, Flory y Nancy, así como también a todos mis compañeros de departamento.

A todos los Grupos Organizados que brindaron su tiempo y sus ideas para la realización del proyecto.

A Zamorano y a Honduras por los buenos momentos vividos en mis cuatro años de estudios.

AGRADECIMIENTOS A PATROCINADORES

A la fundación W. K. Kellogg, por el financiamiento otorgado para culminar mis estudios en el Programa de Agrónomo.

A la Compañía Azucarera Salvadoreña S. A. de C. V. y al Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), Convenio Zamorano-BID/FOMIN, por el apoyo financiero para mis estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica.

RESUMEN

Alvarenga, Carlos. 1999. Plan estratégico para el establecimiento de una Empresa Comercializadora de productos agrícolas y agroindustriales de PROEMPRESAH. Proyecto especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras.

En general, las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas y agroindustriales no han podido insertarse al mercado, dependiendo del intermediario que es el que percibe las mayores utilidades en la comercialización. Esto se debe a la falta de un canal que posea la infraestructura y las facilidades para posicionarse en el mercado sosteniblemente. El objetivo del estudio fue formular el plan estratégico para una empresa comercializadora que pertenezca a siete Grupos Organizados atendidos por PROEMPRESAH. Se realizaron tres visitas a empresas comercializadoras, tres talleres y dos presentaciones con representantes de cada grupo. La misión de la empresa es ser líder en la comercialización de productos de alta calidad de sus socios y otros, a mercados nacionales e internacionales, con responsabilidad social y ambiental. Las áreas de la empresa son compras, almacenamiento y ventas, contando con un sistema de información de mercados. Su estrategia general será el comercializar productos de calidad con atributos especiales, ofreciendo servicios personalizados y promocionando con medios alternativos de comunicación masiva. Su estructura organizativa cuenta con una Junta Directiva, auditoría externa, Gerente General y seis empleados. El análisis financiero se elaboró para ocho años (2000 – 2008). La aportación de cada socio será de Lps.14,285.75 distribuidas en tres pagos anuales. Se espera una donación de \$34,517.24 para las inversiones y parte de los costos de operación. La TIR se calculó infinita debido a flujo de cero en el año cero y el VAN es de Lps. 63,136.00. La empresa es una buena alternativa para la comercialización de productos agrícolas y agroindustriales.

Palabras claves: Intermediario, sistema de comercialización, mercadeo, talleres, micro y pequeña empresa.

NOTA DE PRENSA

UNA ALTERNATIVA PARA LA COMERCIALIZACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGRICOLA

Hoy en día, la micro, pequeña y mediana empresa agrícola y agroindustrial se ve afectada por la necesidad de canales de comercialización que coloquen sus productos en el mercado, pues actualmente dependen del intermediario o "coyote", que es el que se lleva las utilidades más altas de este proceso. Este personaje se convierte en un mal necesario para el agricultor, pues ofrece la infraestructura y los medios de transporte adecuados para la comercialización.

Los programas más modernos de desarrollo en América Latina están orientando sus esfuerzos hacia la visión empresarial, la autogestión y la inserción al mercado. Existen muchos ejemplos de empresas agrícolas que han aprendido a dar valor agregado a sus productos con la calidad y los atributos necesarios para ser competitivos. El Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH) puede mostrar muchos ejemplos de empresas de pequeños agricultores y de grupos de mujeres del sector rural que tienen productos agrícolas y agroindustriales que han logrado un lugar en los estantes de los supermercados más prestigiosos de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Pero el triunfo no se mide llegando a la meta, sino manteniéndose en ella a través del tiempo. El problema que ahora enfrentan estas empresas es la falta de la infraestructura y las facilidades para poder llevar y mantener su producto constantemente en el mercado. Por tal razón, PROEMPRESAH actualmente está estableciendo la primera empresa comercializadora con siete de sus grupos organizados. Se pueden nombrar entre los futuros socios de la empresa a La Cooperativa Regional Marcalina de Cafetaleros Limitada (COMARCA) y al proyecto de Madres Solteras "Nuevo Paraíso", dirigido por Sor María Rosa, entre otros.

El objetivo de esta empresa será el prestar servicios de transporte, almacenamiento, distribución, venta, monitoreo, cobros y promoción de productos de sus socios y particulares. Entre los productos se pueden mencionar muchas marcas que ya están en el mercado como Café Montecillos, Jaleas naturales D'Elizabeth, Jabón Sabitouch, y los Frijoles Rico Lizapa y Buen Gusto.

El plan estratégico de la empresa parte de julio del año 2000. Su análisis financiero comprobó la rentabilidad del proyecto colocándolo como una buena alternativa para la comercialización, con un impacto social muy positivo para el desarrollo del sector rural de Honduras.

CONTENIDO

	Portadilla	i
	Autoría	ii
	Página de firmas	iii
	Dedicatoria	iv
	Agradecimientos	v
	Agradecimientos a patrocinadores	vi
	Resumen	vii
	Nota de prensa	viii
	Contenido	ix
	Indice de Cuadros	xii
	Indice de Figuras	xiii
	Indice de Anexos	xiv
1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	DEFINICION DEL PROBLEMA	1
1.2	ANTECEDENTES	1
1.3	JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	4
1.4	LIMITES DEL ESTUDIO	4
1.5	OBJETIVOS	5
1.5.1	Objetivo general.....	5
1.5.2	Objetivos específicos.....	5
2.	REVISION DE LITERATURA	6
2.1	SITUACION ACTUAL DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS Y AGROINDUSTRIALES EN HONDURAS	6
2.2	SISTEMAS DE COMERCIALIZACION.....	7
2.2.1	Mayoristas	8
2.2.2	Acopio	9
2.2.3	Almacenamiento.....	9
2.2.4	Transporte	10
2.2.5	Distribución	10
2.2.6	Promoción	10
2.2.7	Información de mercados	11
2.3	PLANEACION ESTRATEGICA	12

2.3.1	Etapas de la planeación	12
2.3.2	Visualización	12
2.3.2.1	Análisis del entorno	13
2.3.2.2	Análisis de identidad	13
2.3.2.3	Análisis institucional	14
2.3.3	Formulación	15
2.3.3.1	Análisis sistémico	15
2.3.3.2	Asignación de recursos	15
2.3.3.3	Estrategias	15
2.3.4	Ejecución	16
2.3.4.1	Procesos administrativos	16
2.3.4.2	Habilidades gerenciales	16
3.	MATERIALES Y MÉTODOS	17
3.1	INFORMACION LEGAL	17
3.2	VISITAS A EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	17
3.2.1	EMCAH de R. L.	17
3.2.2	PROXSAL de R. L.	17
3.2.3	COMAL	18
3.3	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMERCIALIZACION	18
3.4	VISUALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO	18
3.5	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO	19
3.5.1	Análisis financiero	19
3.5.1.1	Análisis de sensibilidad	20
3.6	EJECUCION	20
4.	RESULTADOS	21
4.1	VISUALIZACION	21
4.1.1	Visión	21
4.1.2	Misión	21
4.1.3	Objetivos	21
4.1.3.1	Objetivo general	21
4.1.3.2	Objetivos específicos	21
4.1.4	Metas	22
4.1.5	Indicadores de éxito	22
4.2	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO	22
4.2.1	Análisis sistémico	22
4.2.2	Áreas	24
4.2.3	Estrategia general	24
4.2.4	Estrategias funcionales	24
4.2.5	Estructura organizativa	25
4.2.6	Definición de funciones	25
4.2.6.1	Junta Directiva	25
4.2.6.2	Auditoría externa	25
4.2.6.3	Gerente General	25

4.2.6.4	Personal de apoyo	26
4.2.6.5	Contador/Bodeguero	26
4.2.6.6	Responsable de entregas	26
4.2.6.7	Ayudante	26
4.2.7	Análisis Financiero	26
4.2.7.1	Análisis de sensibilidad	29
4.2.7.2	Análisis de riesgo	34
4.3	EJECUCION	35
4.3.1	Descripción de procesos	35
4.3.1.1	Compras	35
4.3.1.2	Ventas	35
4.3.1.3	Monitoreo	36
4.3.1.4	Cobros	36
4.3.1.5	Promoción	36
4.3.2	Habilidades gerenciales	37
5.	CONCLUSIONES	38
6.	RECOMENDACIONES	39
7.	BIBLIOGRAFIA	40
8.	ANEXOS	42

INDICE DE CUADROS

Cuadro.

1.	Posibles socios de la empresa comercializadora	3
2.	Parámetros e indicadores para el éxito de la empresa	22
3.	Análisis Financiero	27
4.	Proyección de ventas totales y comisiones sobre venta	28
5.	Proyección de los costos de compra de productos	28
6.	Proyección de inversiones	30
7.	Costos de operación proyectados	31
8.	Análisis de riesgo	34

INDICE DE FIGURAS

Figura.

1.	Canal de comercialización, esquema c	8
2.	Triángulo estratégico	12
3.	Factores del análisis del entorno	14
4.	Sistema "Empresa Comercializadora"	23
5.	Sistema "Información de mercados"	23
6.	Estructura organizacional de la empresa	25
7.	Análisis de sensibilidad para las todas las variables	32
8.	Análisis de sensibilidad para las 15 variables más críticas con rangos reales	33
9.	Análisis de riesgo para un VAN de 32%	35

INDICE DE ANEXOS

Anexo.

1.	Primer Taller: Situación actual de los Grupos Organizados atendidos por PROEMPRESAH, en la comercialización de sus productos, sus problemas y alternativas de solución	43
2.	Primer Taller: Guía de identificación de problemas en la comercialización.	44
3.	Segundo Taller: Plan estratégico para la Empresa Comercializadora	45
4.	Requisitos para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.)	46
5.	Tercer Taller: Agenda	47
6.	Resultados de los talleres participativos realizados con los ocho Grupos Organizados	48
7.	Proyecciones de ventas de productos secos	52
8.	Proyecciones de ventas de hortalizas	53
9.	Proyección de las inversiones	54
10.	Gastos en personal para el período de Junio/2000 a Diciembre/2000	55
11.	Presupuesto anual para el período de Julio/2000 a Diciembre/2000	56
12.	Proyección anual de gastos en personal	58
13.	Estimación del presupuesto anual	59
14.	Costo de las depreciaciones y valor residual a los cinco años	62
15.	Depreciaciones a 5 años para vehículo y equipo eléctrico	63
16.	Depreciaciones a diez años para muebles y otros	63
17.	Primer análisis de sensibilidad con todas las variables de riesgo.....	64

18.	Análisis de sensibilidad para las 15 variables más críticas con rangos reales	65
19.	Cronograma de actividades para el año 2000	66

♦

♦

1. INTRODUCCION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

En general, las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas y agroindustriales no han podido insertarse en el mercado, dependiendo sólo del intermediario que es el que percibe las mayores utilidades en la comercialización. Esto se debe a las ventajas que ofrece el intermediario al productor, como son: el transporte, pago al contado, acepta cualquier cantidad de volúmenes de productos, así como también compra variedad de éstos.

Una empresa que apoye el mercadeo de productos y que sea manejada por los productores se convierte en una buena alternativa.

Para comenzar toda empresa, es necesario planificar, por lo que la preparación de un plan estratégico para la comercializadora, será el inicio de su organización.

1.2 ANTECEDENTES

PROEMPRESAH, es un programa financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ejecutado por Zamorano, y su fin es contribuir a la transformación de micro, pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables.

En la actualidad, PROEMPRESAH presta servicios a 38 grupos organizados, de los cuales, siete son conformados por hombres, 27 por mujeres y cuatro mixtos. Los servicios que reciben integran la capacitación y la asistencia en las áreas técnico-administrativas en el desarrollo de proyectos integrales de producción, valor agregado y sistemas eficientes de mercadeo de productos agrícolas y agroindustriales.

La Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (Rojas, 1998), es el procedimiento que se aplica a los grupos. Esta contempla una serie de pasos:

1. Diagnóstico empresarial, donde se recopila la información técnica, administrativa, económico-financiera, social y ambiental de la situación inicial de la empresa. Su objetivo es establecer el punto de partida para la transformación que promueve PROEMPRESAH, y con éste, evaluar el cambio que se logrará en los tres años de asistencia.

2. Investigación de pre-capacitación, donde se identifican las necesidades de capacitación de los miembros de la junta directiva y posibles directores de las empresas, con el fin de diseñar el curso que se les brindará sobre organización y administración.
3. Diseño del curso, que consiste en 60% de práctica y 40% de teoría, aplicando el principio del Aprender - Haciendo de Zamorano.
4. Ejecución del curso.
5. Evaluación ex-post, que consiste en evaluar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la empresa.
6. Diseño y análisis de productos y procesos, que consiste en:
 - 6.1 Identificación y selección de rubro (s) de producción, en base al análisis de las condiciones y experiencia de la empresa, y del análisis del entorno.
 - 6.2 Estudio de factibilidad o pre-factibilidad del rubro de producción a desarrollar utilizando información secundaria, con el fin de tomar la decisión de seguir o no con el diseño y desarrollo del prototipo.
 - 6.3 Producción primaria, que incluye:
 - 6.3.1 Parcelas de pre-producción, que estudia la producción primaria, a través de un análisis técnico para recopilar información del rendimiento, costos de producción y precio de transferencia a la planta de procesamiento.
 - 6.4 Valor agregado, que incluye:
 - 6.4.1 Diseño del prototipo, el cual incluye el flujo de proceso y la estructura del sistema, y estimar además los costos de maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones.
 - 6.4.2 Desarrollo del prototipo, lo cual permite establecer los costos de producción, la estructura organizacional, los aspectos legales requeridos, el diseño de la etiqueta y el nombre marca del producto.
 - 6.5 Mercadeo, donde se realiza:
 - 6.5.1 Análisis de mercado, donde se definen y conocen las estrategias de comercialización del producto. También se realiza la construcción de marca a través de medios alternativos de comunicación masivos, como son la información del producto, degustaciones, entrega de recetarios, sondeo de opinión de los clientes e impulso del producto en el punto de venta.

7. Actualización el estudio de factibilidad por medio de la información obtenida.

La mayoría de los grupos organizados han logrado llegar a esta etapa, insertándose en el mercado, necesitando apoyo para lograr su permanencia en el mismo.

Son siete grupos con los que se establecerá inicialmente la comercializadora, los cuales tienen distintos rubros de producción (Cuadro 1):

Cuadro 1. Posibles socios de la empresa comercializadora.

Grupo Organización	Ubicación	Rubro de producción
Cooperativa Regional Marcalina de Cafetaleros Limitada, COMARCA	Marcala, La Paz	Café empacado Especial
Cooperativa de Servicios Agropecuarios "San Luis" Limitada, COSAL	San Luis, Comayagua	Café empacado
Cooperativa Agropecuaria Azacualpa Limitada, COAAL	La Esperanza, Intibuca	Papa en mallas y a granel
Grupo de Mujeres "Unión y Esfuerzo"	Galeras, Güinope, El Paraíso	Jabón de Sábila Champú
Empresa Asociativa "El Plan"	Moroceli, El Paraíso	Frijol Empacado
Cooperativa de Servicios Agropecuarios "El Progreso" Limitada, COSAPROL	Galeras, Güinope, El Paraíso	Frijol Empacado
Proyecto de Madres Solteras "Nuevo Paraíso"	Moroceli, El Paraíso	Jaleas 100% Naturales

En Honduras, se conoce sólo un ejemplo de este tipo de comercializadora, que es la Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras (EMCAH). Esta es una empresa privada, registrada como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), la cual se dedica al acopio y comercialización de resina extraída de árboles.

El fin de EMCAH, según Harold M. Flores¹, es suplir una necesidad para comercializar la resina porque en el mercado existía un monopolio del Fondo Nacional de Resina. Fue necesario concientizar para lograr el apoyo de los productores. Los logros han sido significativos ya que han creado una competencia en el mercado haciendo que el Fondo Nacional de Resina eleve sus precios de compra, lo que ha venido a beneficiar a los grupos de productores. Otro logro ha sido la exportación de resina a Guatemala, aprovechando mejores precios de venta.

¹ FLORES, H. 1999. Experiencia en el establecimiento y operaciones de una empresa comercializadora de resinas. Tegucigalpa, Hond., FAO-Holanda. (Comunicación personal).

Entre sus dificultades se destacan la incapacidad de poder pagar sus costos de administración, que los absorbe el Proyecto FAO-Holanda, también las formas de pago con que compran la resina, puesto que no llegan a suplir las ventajas que ofrece el Fondo Nacional de Resina, como son adelantos y pago al momento de la transacción.

En Centroamérica existe otro ejemplo en El Salvador, con PROEXSAL, que es una comercializadora de productos agrícolas de cooperativas que trabaja con el Proyecto CLUSA-USAID. Mantiene operaciones desde 1994 en el mercado del país y exporta a los Estados Unidos. Han tenido dificultades parecidas a EMCAN, pero han encontrado alternativas para suplir sus necesidades, como ejemplo se puede mencionar la importación de productos de los países a los cuales exportan. Trabajan con hortalizas orgánicas empacadas y otros productos alternativos.

6.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La importancia del establecimiento de una comercializadora radica en que es una necesidad real para la sostenibilidad de los grupos organizados atendidos por PROEMPRESAH, pues muchos ya tienen una infraestructura de producción establecida, con volúmenes que pueden competir en el mercado, siempre y cuando exista un apoyo permanente en la comercialización, siendo lo ideal que este canal les pertenezca a ellos mismos, para que logren mucho más utilidades e independencia. El Programa finaliza en el año 2000, lo que crea la necesidad de dejar bien establecidos a los grupos beneficiados, asegurando su existencia aún después que el Programa concluya.

6.3 LIMITES DEL ESTUDIO

- La Comercializadora se registrará como Sociedad de Responsabilidad Limitada, y se registrará por las normas de la empresa privada que son diferentes a las normas de las cooperativas, lo que podría ocasionar problemas en el entendimiento del funcionamiento y conformación de la empresa.
- Los volúmenes de producción de algunos grupos organizados son bajos, o de producción estacional, lo que puede ocasionar desventajas en el mercado, pues puede darse el caso de no suplir la demanda o correr el riesgo de perder clientes por no mantener el producto en el mercado.
- Los grupos pueden presentarse renuentes a asumir el riesgo que existe en el establecimiento de una nueva empresa.
- Los datos obtenidos del análisis financiero son específicos para el período proyectado debido a la naturaleza específica del proyecto.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Preparar un plan estratégico, para el periodo de los años 2000 a 2004, para el establecimiento y funcionamiento de una empresa comercializadora de productos agrícolas y agroindustriales de los grupos organizados atendidos por PROEMPRESAH.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Promover entre los grupos organizados, la participación en la empresa comercializadora.
- Formular la visión, misión, objetivos y metas de la empresa.
- Preparar un plan estratégico basándose en un análisis sistémico y la asignación de recursos humanos, financieros y físicos.
- Formular el plan de ejecución.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y AGROINDUSTRIALES EN HONDURAS

Según Pinel² (1999), la tierra cultivable en Honduras es sólo el 30% de la superficie del país, el resto es terreno montañoso destinado actualmente a la producción forestal. El sector agrícola representa el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 50% si se agrega el almacenamiento, transporte y procesamiento de alimentos; emplea al 42% de la población económicamente activa y genera más del 75% de las divisas por exportación.

Honduras con una extensión de 112,492 Km² y una población de seis millones de habitantes, es un país agroforestal. El sector agrícola si bien tiene carencia de infraestructura y de ordenamiento formal, se aprecia como un sector pujante, de gran potencial en el que se despliega una importante actividad de proyectos y programas que pretenden su desarrollo. Las actividades de exportación de productos agrícolas no tradicionales están aumentando, pero la estructura de producción esta basada en la generación de productos sin transformación, ya que existe muy poca agroindustria (Pinel, 1999).

El fomento a la producción del agro y la mejora de los sistemas de comercialización han sido y son preocupación permanente de los Gobiernos Hondureños para desarrollar el sector. Con la implementación de la Ley de Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola de 1992, se estableció la pieza fundamental dentro del modelo económico neoliberal. Con ello la agricultura del país experimentó grandes cambios en muchos aspectos, tales como reforma agraria y sistemas de comercialización, con el objetivo de orientar el desarrollo agrario y promover la mejora y participación de los agricultores (Pinel, 1999).

Según el mismo autor, la comercialización agraria en Honduras esta siempre evolucionando al igual que ocurre en el resto del mundo. Con la incorporación a la economía de las exportaciones no tradicionales, la explosión demográfica y el éxodo a las grandes urbes que se inicia por los años 60's, empieza a sentirse la necesidad de un sistema eficiente de comercialización que permita la salida y fluidez de los alimentos hacia las grandes ciudades.

² PINEL, L. 1999. Situación de la comercialización agrícola en Honduras. Zamorano, Hond. Escuela Agrícola Panamericana (Comunicación personal).

La demanda de los alimentos en Honduras se ha incrementado significativamente en las últimas tres décadas, y ha tenido lugar en las grandes ciudades, y no tanto en las zonas rurales. En 1970, sólo el 30% de la población era urbana. Para el año 1995 la población urbana había crecido un 45%. Como consecuencia, la canalización o comercialización de los alimentos para que lleguen de la producción al consumo, ahora tienen un caudal mayor de productos. Como los canales de distribución no han cambiado, se producen colapsos y situaciones de privilegio para los intermediarios (Pinel, 1999).

Por otra parte, Pinel menciona que el aislamiento de los pequeños productores, ubicados en la periferia de las buenas zonas productoras, y a veces en sitios de difícil acceso, no ha hecho posible su participación e incorporación a este nuevo impulso para el desarrollo, entre otras causas por la falta de preparación técnica, cultural, de asociación y por tanto con escaso poder negociador entre los intermediarios, cuyas características culturales y asociativas son similares a las de los productores.

Si bien existen mercados, algunos de ellos denominados mayoristas, si se hace un rápido análisis de las distorsiones estructurales y comerciales que se detectan en las ciudades de Honduras y en especial en Tegucigalpa y San Pedro Sula, podemos señalar como las más destacadas:

1. La información de mercados no es útil.
2. Fragmentación del mercado. Excesivo número de productores y consumidores en los mercados mayoristas, que impiden un buen desarrollo de las funciones comerciales.
3. Ausencia de organizaciones comerciales de productores.
4. Faltan instalaciones de almacenamiento y frigoríficas
5. Transporte en vehículos inadecuados.
6. Servicio de reparto, distribución y detalle inapropiados.
7. Falta de formación profesional.
8. Congestión del tráfico en los núcleos urbanos.

Todo esto lleva a la necesidad de un cambio de estrategias de producción y comercialización; reforma y creación de estructuras comerciales y de políticas agrarias, que provoquen creación de mercados, divulgación e información de precios y permitan una mejor distribución de los productos (Pinel, 1999).

2.2 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Comercialización o mercadeo agrícola se define según Dixie (1990) citado por Remache (1995), como el conjunto de servicios necesarios para trasladar un producto o materia prima del lugar de producción al lugar de consumo.

Esta operación ejecuta las tareas de acopio, almacenamiento, transporte y distribución de los productos, teniendo muy en cuenta que es de vital importancia conocer el mercado pues el éxito depende de agudeza en las negociaciones.

Según Kohls y Uhl (1980), citado por Mendoza (1995) definen el sistema de mercadeo de productos agrícolas como “máquina de mercadeo” o “sistema de distribución de alimentos”.

Este sistema juega dos papeles importantes: la distribución física, que comprende la manipulación física y la transferencia de los alimentos en el acto de llevar los bienes del productor al consumidor, se agrega valor a los bienes agrícolas y facilita el proceso de intercambio entre vendedores y compradores. El aspecto económico juega el segundo papel, menos tangible que el físico, pero no menos importante (Mendoza, 1995).

Según Mendoza (1995), es observado con frecuencia los intentos de algunos países por promover cambios en los sistemas de comercialización agropecuaria y los éxitos en estos propósitos no son muy numerosos. Las políticas gubernamentales han querido promover la “eliminación del mayorista”, confundiendo la función mayorista con el agente mayorista. Esta función no puede eliminarse, solo se puede reemplazar al mayorista por otro ente que cumpla esa función. Un cambio en este sistema debe iniciarse mediante la creación o fortalecimiento de las entidades de comercialización, ya sea de los productores, detallistas u otros que puedan cumplir determinadas funciones.

Mendoza (1995), presenta una serie de diferentes ordenamientos de los canales de los sistemas de comercialización, entre los que se destaca el esquema c (Figura 1), pues este incorpora al productor, al mayorista, al detallista y al consumidor final:



Figura 1. Canal de comercialización, esquema c (Mendoza, 1995).

2.2.1 Mayoristas

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (1991), define al mayorista de la siguiente manera: “El termino mayorista se aplica solamente a un intermediario comerciante dedicado a las tareas y actividades de venta al por mayor; es decir, en algún momento posee las cosas que vende”.

Las ventajas de los mayoristas son: 1) que es el canal que requiere menor potencial financiero; 2) los costos unitarios de venta son muy bajos; 3) los costos de transporte son reducidos en comparación con los realizados para detallistas (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 1991).

Según Mendoza (1991), los mayoristas tiene dos funciones esenciales: acopio o concentración de los productos y el inicio de la dispersión o distribución. Comúnmente estos disponen de infraestructura física y se localizan en los centros urbanos más populosos.

Mendoza (1995), presenta más detalladamente las funciones de un mayorista:

- a. Concentración de la producción.
- b. Formación de los precios. Donde exista una relación oferta-demanda se formará un precio. Del mayorista depende en gran parte el precio de mercado de los productos, debido a que maneja altos volúmenes, afectando tanto a consumidores como a productores.
- c. Selección. El mayorista realiza funciones de clasificación, selección, empaçado o reempaçado, transporte y otras preparaciones del producto para el consumo. Es de vital importancia que en esta etapa de la comercialización se vele por la calidad.
- d. Almacenamiento.
- e. Fraccionamiento y venta. El fraccionamiento o división en cantidades más pequeñas para la distribución al detallista es otra actividad básica de los mayoristas.

2.2.2 Acopio

Mendoza (1995), define al acopio como reunir o concentrar. En mercadeo, se entiende por acopio a la función física de reunir la producción procedente de distintas unidades, haciendo lotes homogéneos para facilitar el transporte y otras funciones de comercialización.

Mendoza (1995), define a un centro de acopio así: "Es un lugar donde se reúne la producción. Esta fluye por tradición y costumbre o porque han sido creadas las condiciones para facilitar el transporte y otras funciones de comercialización. El centro de acopio constituye un instrumento para la formación de mercado".

El objetivo general de un centro de acopio es concentrar y regular la oferta y buscar economías de escala en el transporte y en las demás actividades de preparación y comercialización del producto (Mendoza, 1995).

2.2.3 Almacenamiento

Según Rodríguez (1998), almacenamiento se define como "una actividad cuyo fin primordial es lograr que los productos se conserven en buen estado durante un lapso de tiempo adecuado".

El almacenamiento se considera parte esencial entre el acopio de los productos y su distribución, pues asegura la cantidad en inventario necesaria para suplir a los consumidores en cualquier momento.

Según Mendoza (1995), hay dos tipos de almacenamiento: el estacional, que tiene como objetivo conservar los excedentes de cosecha y ajustarlos a la demanda a través del tiempo. El otro es el almacenamiento temporal, que ocurre en varios niveles del mercadeo, tales como el acopio rural, el que realizan los mayoristas y detallistas y las

agroindustrias en el procesamiento de materia prima, y hasta cierto punto, los mismos consumidores en sus hogares.

2.2.4 Transporte

El transporte es otra función física del sistema de comercialización, y su importancia radica en que es la acción que hace posible la distribución de los productos. Mendoza (1995), plantea que la función de transporte es la que agrega la "utilidad de lugar" a los productos mediante su traslado desde las zonas de producción en donde los excedentes no tienen oportunidad de satisfacer las necesidades, hasta los centros donde se puedan hacer accesibles a los consumidores.

2.2.5 Distribución

La distribución es la planificación del transporte, tomando en cuenta el factor tiempo y espacio, con el fin de hacer llegar el producto al lugar adecuado, en el momento preciso en que se necesita. Esta función debe tomar en cuenta rutas y horarios, para lograr una eficiencia que se refleje en una disminución de los costos de transporte.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (1991), presenta las funciones de la distribución de la siguiente manera:

- a) De contacto: búsqueda de compradores y vendedores.
- b) De comercialización: ajuste de los productos a los requisitos y necesidades de los usuarios.
- c) De fijación de precios: elección de aquellos que remuneren adecuadamente la producción e introduzcan al propio tiempo a los clientes o usuarios a la compra.
- d) De publicidad: conseguir de ésta, que los clientes adopten una actitud favorable hacia los productos.
- e) De distribución física: transporte y almacenamiento de las mercancías.

2.2.6 Promoción

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (1991), presenta como definición de promoción de ventas a la posición de La American Marketing Association: "Aquellas actividades de marketing no identificadas como venta personal o publicidad que estimulan la compra de los consumidores y la eficacia de los minoristas, como la exhibición, las exposiciones, la distribución, las demostraciones y demás actividades orientadas hacia las ventas que escapan de la rutina ordinaria". Se presenta en el mismo documento la definición de Runyon: "La promoción de ventas es una actividad a corto plazo dirigida hacia el personal de ventas, los canales de distribución, los consumidores, o cualquier combinación de estos grupos, utilizada para estimular determinada actividad".

Mendoza (1995), plantea que la promoción de mercados es la función responsable de la búsqueda de oportunidades de mercado para la producción, llamándola también "inteligencia de mercados". La producción agrícola no tiene una cuota de mercado asegurada, salvo algunas excepciones. Un producto puede recibir valor agregado y utilidad de lugar, tiempo, forma y posesión, pero esto no le asegura el éxito al final del proceso si no encuentra mercado. De este modo, la promoción busca encontrar la cuota de mercado para la producción, a través de sistemas innovadores y agresivos que pretenden lograr el acceso y mantener la permanencia en un mercado. En las situaciones de nuestros países, donde los ingresos son relativamente estables, es difícil pensar que haya cambios importantes en el consumo global de alimentos; por lo tanto, la promoción de un producto se hace para penetrar en un mercado, casi siempre a costa del lugar de otro producto.

Según Rojas (1998), dentro de las promociones al consumidor, se mencionan los medios alternativos de comunicación masiva, que comprenden los siguientes pasos: 1) información al cliente sobre los atributos especiales del producto; 2) degustaciones y/o entrega de muestras; 3) sondeo de opinión de los clientes y 4) impulso del producto en el punto de venta.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (1991), define a las promociones dirigidas al consumidor así: "son las que se utilizan para atraer a nuevos consumidores, y aumentar el consumo de los antiguos clientes. Además, la promoción dirigida al consumidor sirve para generar un ambiente de excitación y entusiasmo alrededor de los productos, y para reducir los niveles de existencia".

2.2.7 Información de mercados

La demanda de los consumidores orienta a los productores para diseñar sus planes de producción y comercialización. El principal medio de transmisión de las demandas de los consumidores a los productores es el sistema de información de mercados. En los mercados donde el productor tiene un contacto directo con el consumidor el problema se simplifica; pero en los mercados modernos, con un amplio y variado número de intermediarios, el principal medio para cumplir ese objetivo es el sistema de información de mercados que lleve la información desde el almacén del detallista a el productor (Shepherd *et al*, 1976 citado por Mendoza, 1995).

Según Mendoza (1995), la función auxiliar de información de mercados se relaciona con el servicio de recolección de datos, su procesamiento, análisis y difusión, a fin de informar de la mejor manera a los participantes en el mercado.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hax y Majluf (1993) citado por Mautong (1998), definen la planeación estratégica como un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo; utilizado para determinar y revelar los propósitos organizacionales en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios de la organización; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del entorno, y a las fortalezas y debilidades del microambiente de la empresa. Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa: corporativo, de negocios y funcional; y define a la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer, a sus grupos asociados.

Rojas (1999), define plan estratégico como un plan integrador, que une objetivos, metas y políticas de una empresa a través del tiempo.

2.3.1 Etapas de la planeación

Marín y Ketelhöhn (1995), definen las etapas del proceso estratégico en tres: visualización, formulación y ejecución (Figura 2).

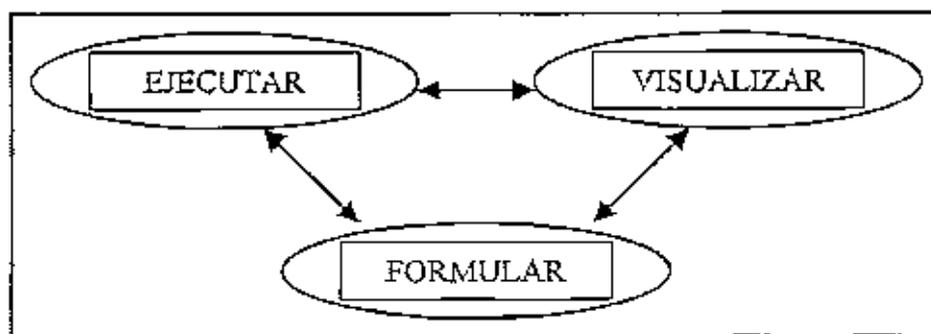


Figura 2. Triángulo estratégico (Marín y Ketelhöhn, 1995).

2.3.2 Visualización

Según Marín y Ketelhöhn (1995), la estrategia de una empresa debe originarse de la visualización de la visión y la misión de la empresa.

Según Rojas (1997) citado por Mautong (1998), para determinar la misión, es necesario definir la visión. Visión es aquello que la empresa podría llegar a ser dadas las circunstancias y realidades de su entorno. Misión es lo que la empresa puede llegar a ser en un medio ambiente específico y con los recursos con que cuenta.

Una excelente misión es aquella que encierra los siguientes puntos:

- Una declaración de sus creencias y valores
- Los productos y/o servicios que ofrecerá la empresa
- Los mercados que atenderá
- Cómo se llegará a esos mercados
- Las tecnologías que usará la empresa
- La actitud ante el crecimiento y el financiamiento (Rojas, 1999).

Para poder definir una misión es necesario realizar un análisis de identidad, un análisis del entorno (oportunidades y amenazas), y un análisis institucional (fortalezas y debilidades). (Mautong, 1998).

2.3.2.1 Análisis del entorno. El entorno se puede definir como el medio ambiente externo de la empresa, factor clave para que ésta pueda definir su misión, objetivos y metas. Un estudio minucioso del ambiente que rodea la empresa será de vital importancia si se desea asegurar el éxito de la misma.

Girardín (1993) citado por Coimbra (1998), menciona que el entorno o contexto ambiental “esta constituido por una serie de condiciones y factores exteriores que pueden afectar positivamente o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de una empresa”.

Según Rojas (1999), una administración efectiva es “aquella que tiene la capacidad de analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa”.

Todo Gerente enfrenta dos interrogantes: ¿Qué analizar del entorno? y ¿Cómo evaluar su efecto en las estrategias de la empresa?. Para esto, se hace necesario aplicar una visión integral que incluya los siguientes factores y niveles:

Factores: Económicos, políticos, culturales y demográficos (figura 3).

Niveles: Internacional, nacional, de la industria y de la empresa (Marín y Montiel, 1993).

2.3.2.2 Análisis de identidad. El análisis de identidad es aquel que define a que se dedicará la empresa, aportando su información para la formulación de la misión y las estrategias de la misma. Este análisis se realiza individualmente para el pasado, presente y futuro de la empresa (Marín y Ketelböhn, 1995).

Mautong (1998), enfatiza que una empresa en formación sólo aplica un análisis de la identidad futura.

FACTORES

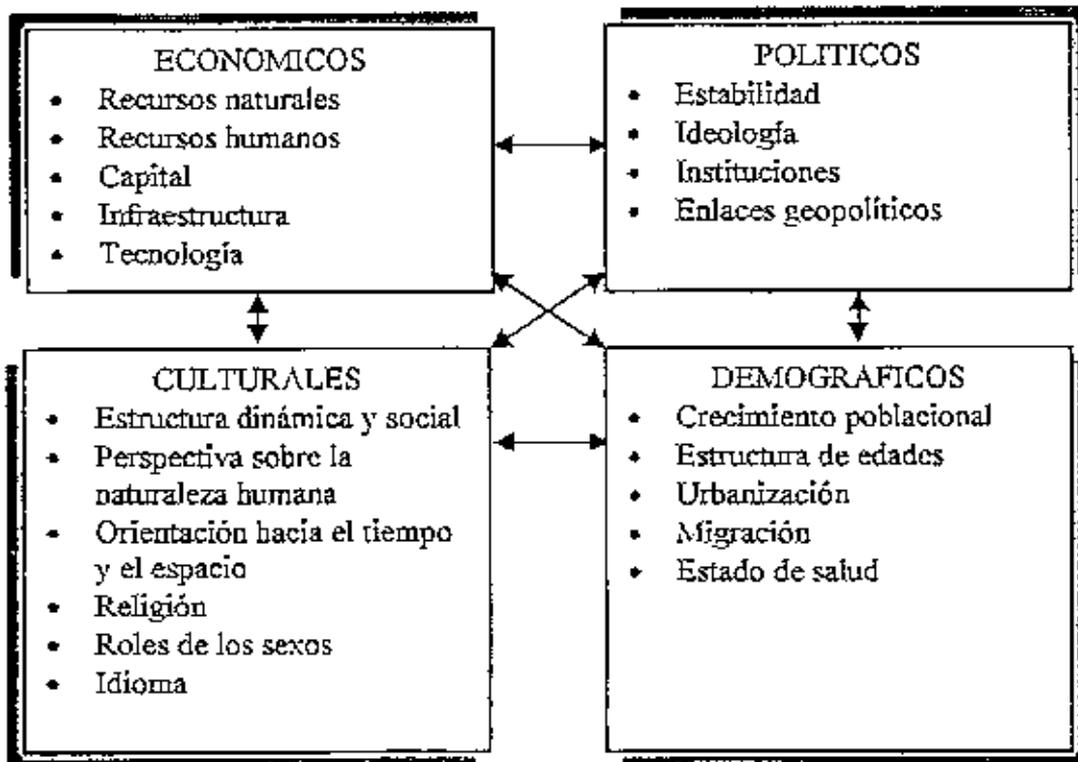


Figura 3. Factores del análisis del entorno (Marín y Montiel, 1993).

Marín & Ketelhöhn (1995), presenta nueve preguntas fundamentales para realizar un análisis de identidad futura:

1. ¿Qué clase de empresa seremos?
2. ¿Cuáles serán nuestros productos o servicios?
3. ¿Cuáles serán nuestros mercados?
4. ¿Cuál será nuestra tecnología?
5. ¿Cómo será nuestra cultura organizacional?
6. ¿Cómo serán nuestros líderes?
7. ¿En qué industria estaremos?
8. ¿Cómo y con quién competiremos?
9. ¿Cuales serán nuestros factores de éxito?

2.3.2.3 Análisis institucional. Es el análisis que estudia el medio ambiente interno de la empresa, identificando las fortalezas y las debilidades de la misma.

Girardin (1993) citado por Coimbra (1998), define fortalezas y debilidades de la siguiente manera: "fortalezas son aquellas condiciones que en el ámbito interno de la empresa pueden potenciar metas y objetivos. Por el contrario, los puntos débiles son las

condiciones que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o no avance de los proyectos o programas”.

2.3.2 Formulación

Rojas (1997) citado por Mautong (1998), plantea que el proceso de formulación de estrategias consiste en “explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas.

Una vez que la misión de la empresa se ha establecido, el segundo paso del proceso de planeación estratégica es diseñar la estrategia global de la misma a través de un análisis sistémico, y de un eficiente proceso de asignación de recursos con el fin de lograr los objetivos definidos en la misión (Marín y Ketelhöhn, 1995).

2.3.3.1 Análisis sistémico. El fin de este análisis es identificar cada uno de los componentes de una empresa enfocándose como un sistema compuesto de componentes, entradas, salidas, interacciones y límites. La información recopilada define las áreas de la empresa, facilitando la formulación de la estrategia global y las estrategias funcionales, así como también sirve de guía para la asignación de los recursos humanos, físicos y de capital.

2.3.3.2 Asignación de recursos. La asignación de recursos o plan de negocios se define como los recursos humanos, físicos y de capital necesarios para el funcionamiento de una empresa. La asignación de recursos de capital debe incluir el detalle de los costos de operación y las inversiones, incluyendo las fuentes de financiamiento (Mautong, 1998).

2.3.3.3 Estrategias. Marín y Ketelhöhn (1995), definen estrategia como “El conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas con el fin de lograr los objetivos de la empresa”. Este enfoque se dirige hacia un proceso dinámico, enteramente decisional y que permite determinar la fisonomía de la empresa.

El proceso estratégico formula dos tipos de estrategias: global o general y funcionales.

La estrategia global es aquella que orienta las operaciones de la empresa como un todo, con el fin de cumplir con los objetivos y metas de la empresa a través del tiempo. Las estrategias funcionales son aquellas que rigen las actividades específicas de cada área o componente del sistema de la empresa.

Una estrategia para que sea competitiva debe lograr una diferenciación con los demás, lo que significa escoger un conjunto de actividades para ofrecer una mezcla única de valor. Estrategia más Eficacia Operativa dan como resultado un alto desempeño que se caracteriza por ser sostenible a través del tiempo (Porter, 1996).

2.3.3 Ejecución

Mautong (1998), define ejecución como “la fase del proceso estratégico donde se hacen realidad los planes estratégicos formulados”.

Marín y Ketelhöhn (1995), sostienen que la ejecución debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa, donde se necesitan habilidades de liderazgo, capacidad negociadora, adaptabilidad a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados.

2.3.4.1 Procesos administrativos. Se definen todos los pasos a seguir en cada uno de los procesos administrativos ejecutados en la empresa.

La descripción de los procesos requieren de creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- Esquema organizacional
- Estrategias funcionales
- Sistemas de información y control
- Sistemas de información ambiental (Mautong, 1998).

2.3.4.2 Habilidades gerenciales. Marín y Ketelhöhn (1995), plantean que las habilidades más necesarias dentro de cualquier empresa son:

- Liderazgo organizacional, que debe ser ejecutado a varios niveles de la empresa.
- Capacidades negociadoras, necesarias para lograr éxito en la ejecución de las estrategias.

La cultura organizacional de toda empresa debe incluir también habilidades que motiven al personal, como son la creatividad y la innovación.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1 INFORMACION LEGAL

Se recopiló información para elegir la forma más viable de constitución de una empresa comercializadora, tomando en cuenta los objetivos y fines que se proyectaron para la misma. Para esto se realizaron entrevistas con personal de IHDECOOP³, EMCAH S. de R. L. y PROEXSAL de R. L.

Se consultó la Ley de Cooperativas y la Ley de las Empresas Asociativas de Honduras, así como también el Código de Comercio, buscando la opción legal más acorde. Finalmente se consultó con un abogado de los requisitos en cuanto a los costos y el tiempo de constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

3.2 VISITAS A EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

Se realizaron tres visitas a empresas comercializadoras:

3.2.1 EMCAH S. de R. L.

Se visitó la Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras (EMCAH de R. L.) donde se entrevistó al Gerente General y un asistente técnico enfatizando los aspectos legales de la empresa así como también las experiencias de su organización y actuales operaciones.

3.2.2 PROEXSAL de R. L.

Se realizó una visita de una semana a la Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de El Salvador (PROEXSAL de R. L.), para conocer su planeación, la estructura organizacional y el funcionamiento de esta empresa, participando en las actividades de acopio, transporte de productos, almacenamiento, empaque, actividades administrativas y distribución.

³ Instituto Hondureño de Cooperativas.

3.2.3 COMAL

Se entrevistó al Gerente General de la Red de Comercialización Alternativa (COMAL) para conocer la línea de trabajo de esta empresa, sus canales de distribución y los segmentos de mercados a los cuales ofrecen sus servicios, visitando sus instalaciones de almacenamiento en Siguatepeque.

3.3 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COMERCIALIZACION

Se realizó un taller de ocho horas con dos representantes de cada uno de los Grupos Organizados, donde se aplicó la metodología "Delfi-p" modificada, que consiste en reunir a un grupo de especialistas en comercialización con un grupo de pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales, a fin de identificar alternativas de solución a los problemas que afectan la comercialización de los productos (Anexo 1).

El grupo fue dividido en subgrupos de siete a ocho personas cada uno. Cada subgrupo designó un Expositor (a) y un Secretario (a) y estuvieron presentes dos especialistas en comercialización.

Se realizaron tres fases:

- Primera Fase: Identificar problemas y causas que afectan la comercialización de los productos de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales que trabajan con PROEMPRESAH (Anexo 2).
- Segunda Fase: Determinar el sistema ideal para la comercialización de sus productos.
- Tercera Fase: Identificar las alternativas de solución a los problemas que afectan la comercialización.

Para la realización de cada una de las fases se dispuso de una hora de trabajo grupal. A continuación el Expositor presentó en sesión plenaria los resultados, para lo cual dispuso de diez minutos seguido de un período de cinco minutos para preguntas y respuestas. Al finalizar las tres fases hubo un período de 30 minutos para conclusiones.

3.4 VISUALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Para la visualización se realizó un segundo taller donde se trabajó con el mismo grupo de representantes divididos en dos grupos de 6 y 7 personas, desarrollando los siguientes puntos (Anexo 3):

- Definición del tipo de empresa como Cooperativa de Servicios o Sociedad de Responsabilidad Limitada, para lo cual se expuso los requisitos (Anexo 4), ventajas y desventajas de cada una.

- Formulación de la visión de la empresa para el período 2000-2004, donde se realizaron dos preguntas a cada uno de los grupos: ¿Cómo visualizan la empresa para el año 2002? y ¿Cómo visualizan la empresa para el año 2004?
- Formulación de la misión y los objetivos de la empresa a partir de:
 - Análisis del entorno: donde se trabajó identificando las posibles oportunidades y amenazas para la empresa
 - Análisis de identidad: donde se respondieron cuatro preguntas: ¿Qué tipo de empresa será?; ¿Qué productos se ofrecerán?; ¿Qué servicios se ofrecerán? y ¿Qué mercados se atenderán?
 - Análisis institucional: donde se identificaron las posibles fortalezas y debilidades
- Definición de una estructura organizacional preliminar para la empresa a través de la presentación de una alternativa realizando después una discusión.

Toda la información recopilada en este taller se utilizó para establecer los objetivos y las metas de la empresa.

3.5 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se analizó sistémicamente la empresa identificando sus componentes, límites, entradas y salidas con el fin de elaborar un esquema del funcionamiento de la misma, definiendo las áreas de la empresa, estableciendo los indicadores de éxito y facilitando así la formulación de la estrategia general que se basó en la información recopilada en los talleres.

A partir de la identificación de las áreas de la empresa comercializadora y del análisis de las visitas a las empresas afines, se formularon las estrategias funcionales y la estructura organizacional, la cual sirvió para la definición de funciones de cada integrante de la empresa.

3.5.1 Análisis financiero

El análisis financiero se realizó partiendo de información de las proyecciones de ventas provenientes del análisis de los estudios de factibilidad disponibles, de información de los técnicos de campo, así como también de informes de ventas en supermercados, preparados por el sistema de información de mercados de PROEMPRESAH.

Los costos se calcularon a partir de un presupuesto elaborado según las proyecciones de ventas de los productos de los socios, los materiales de oficina, la promoción, mantenimiento de vehículo y de oficina, seguros y auditoría, calculando las inversiones y

el monto de una donación para cubrir parcialmente las necesidades financieras de la empresa.

Para evaluar la factibilidad de la empresa se calculó la tasa interna de retorno (TUR) y el valor actualizado neto (VAN).

3.5.1.1 Análisis de sensibilidad. Para poder analizar el riesgo y la sensibilidad a cambios en el análisis financiero, se utilizó el programa Risk Master[®], y se evaluaron 43 variables que se consideraron de mayor riesgo a cambios en sus proyecciones. Se sometieron a un análisis de sensibilidad para un aumento o disminución en un 10% de las proyecciones, donde se identificaron las 15 variables más críticas.

Se realizó nuevamente otro análisis de sensibilidad para las 15 variables, pero con rangos máximos y mínimos reales para cada una, luego se realizó el análisis de riesgo montando una simulación por computadora de 500 escenarios distintos

3.6 EJECUCION

Se realizó la descripción de los procesos administrativos de la empresa partiendo del trabajo que realiza actualmente PROEMPRESAH en las áreas de ventas, monitoreo, cobros y promoción.

Las habilidades gerenciales necesarias se identificaron partiendo de información actualizada en administración de empresas y proyectos, tomando en cuenta la participación de todos los empleados de la empresa a través de la cultura organizacional.

Para la elaboración del documento final del plan estratégico, se realizaron dos presentaciones con los Grupos Organizados, con el objetivo de conocer y discutir los puntos de vista de ellos como futuros socios de la empresa, tomando en cuenta sus observaciones y realizando las correcciones necesarias (Anexo 5).

4. RESULTADOS

Para elaborar cada una de las etapas del proceso estratégico se debe realizar una serie de pasos. La visualización consistió en un análisis del entorno, de mercado, de identidad e institucional, para ello se realizaron talleres participativos con representantes de ocho grupos organizados (Anexo 6).

4.1 VISUALIZACION

4.1.1 Visión

Llegar a ser y ser reconocida como una empresa líder, con crecimiento constante, dedicada a prestar servicios de comercialización de productos agrícolas, agroindustriales y otros para los mercados nacionales y de exportación y con responsabilidad social y ambiental.

4.1.2 Misión

Ser una empresa creativa e innovadora que ofrece servicios de comercialización para el mercado nacional y de exportación, de productos agrícolas, agroindustriales y otros de alta calidad, con responsabilidad social y ambiental.

4.1.3 Objetivos

4.1.3.1 General. Ofrecer servicios de comercialización de productos agrícolas, agroindustriales y otros, destinados al mercado nacional y de exportación.

4.1.3.2 Específicos

- Ofrecer los servicios de transporte, almacenado, distribución, monitoreo, promoción, cobros, información e investigación de mercados para los productos de los socios.
- Ofrecer los servicios de comercialización por comisiones sobre ventas, para los productos de otros, siempre que éstos no representen competencia para los socios de la empresa.

4.1.4 Metas

- Aplicar prácticas y conceptos modernos de mercadeo.
- Construir marcas con medios alternativos de comunicación masiva.
- Aplicar prácticas y conceptos modernos en la administración de los recursos humanos, de capital y físicos.

4.1.5 Indicadores de éxito

Los parámetros e indicadores que se identificaron se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Parámetros e indicadores para el éxito de la empresa.

Parámetro	Indicador
Venta de productos de los socios	100% o más de lo proyectado, si existen incrementos en la capacidad de producción
Venta de productos de los no socios	Promedio semanal de ventas inicial de L. 4620,00 esperando un incremento anual del 150% o más.
Costos de operación	Gasto del 100% o menos de lo proyectado
Precios de venta	Obtener mayores precios de venta a través de la calidad y atributos especiales de los productos
Pérdidas en almacenamiento	Menor a 0.5%
Pérdidas en hortalizas	Menor a 15%
Pérdidas en productos secos	Menor a 5%
Clientes	Atender como mínimo 6 Supermercados y un grupo considerable de minisupermercados y pulperías.
Nuevos mercados	Expansión de ventas a las zonas de donde se abastezca la empresa
Impacto social	Mejorar los ingresos de los socios de la empresa

4.2 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se realizó una serie de análisis de todos los puntos de relevancia que ofrecerían las alternativas estratégicas para la Empresa Comercializadora, buscando los factores claves para poder lograr una diferenciación y una ventaja competitiva que permitan alcanzar la sostenibilidad.

4.2.1 Análisis sistémico

Se analizó la empresa como un sistema, identificando sus áreas (Figura 4):

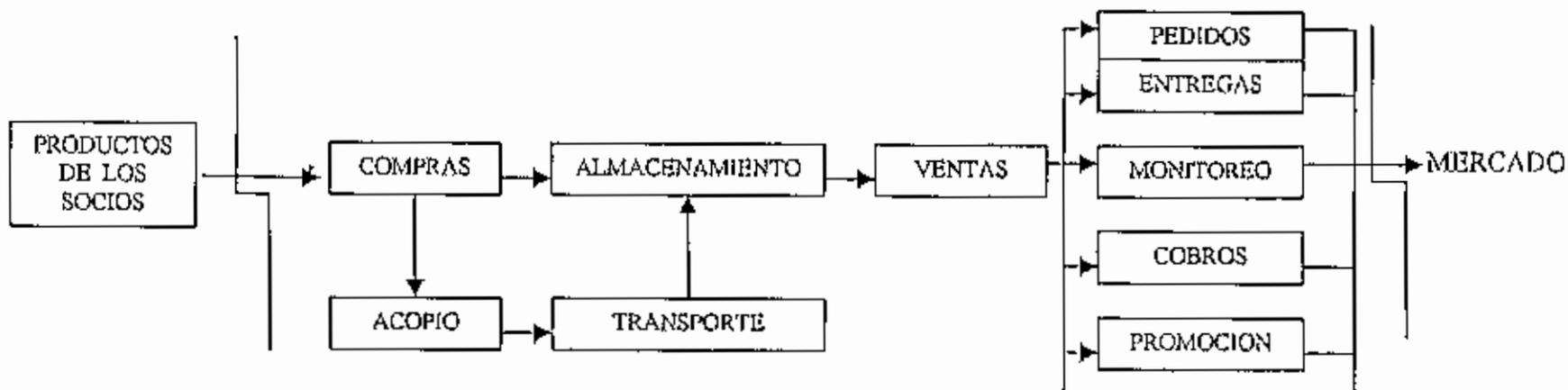


Figura 4. Sistema "Empresa Comercializadora"

23

Como un apoyo a los socios, la empresa ofrecerá también el servicio de información de mercados y su sistema se presenta a continuación (Figura 5):



Figura 5. Sistema "Información de mercados"

4.2.2 Áreas

Las áreas identificadas de la empresa son:

- **Compras:** Responsable de la compra y acopio de los productos de los socios. Para hortalizas su función será el transporte directo del campo al cliente en base a pedidos. Supervisión de todos los parámetros de calidad.
- **Almacenamiento:** Específico para la línea de productos secos.
- **Ventas:** Comprende las operaciones de recepción de pedidos, entregas (distribución) por pedido y por rutas, monitoreo de productos en los puntos de venta para evitar pérdidas y evaluar demanda, cobros y promoción.

Como un apoyo a las áreas de la empresa y a los socios se tendrá un sistema de información de mercados, responsable de monitorear periódicamente los precios de la competencia en las líneas similares y sustitutos, evaluar demanda para otros productos y generar información clave que oriente la toma de decisiones de los socios. Comprende la recolección de información primaria a través de el monitoreo semanal e información secundaria a través de boletines del Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras (SIMPANH), entre otros.

4.2.3 Estrategia general

Comercializar productos de alta calidad y con atributos especiales a precios competitivos, ofreciendo servicios personalizados y promocionando los productos con medios alternativos de comunicación masiva.

4.2.4 Estrategias funcionales

- **Compras:** Se realizarán de acuerdo a los estándares de calidad pre-establecidos con los socios. Se comprarán los productos en base a pedidos, cancelando en un período de 45 días como máximo.
- **Almacenamiento:** Se mantendrá un stock de productos que asegure la entrega de pedidos urgentes y eventuales, con la restricción de no almacenar éstos por mucho tiempo. La rotación de inventario será de dos semanas como máximo.
- **Ventas:** Vender los productos en varios segmentos de mercado enfatizando los atributos especiales que poseen, a través de una constante promoción en los puntos de venta, utilizando medios alternativos de comunicación masiva.

4.2.5 Estructura organizativa

La empresa tendrá la siguiente estructura organizacional (Figura 6):

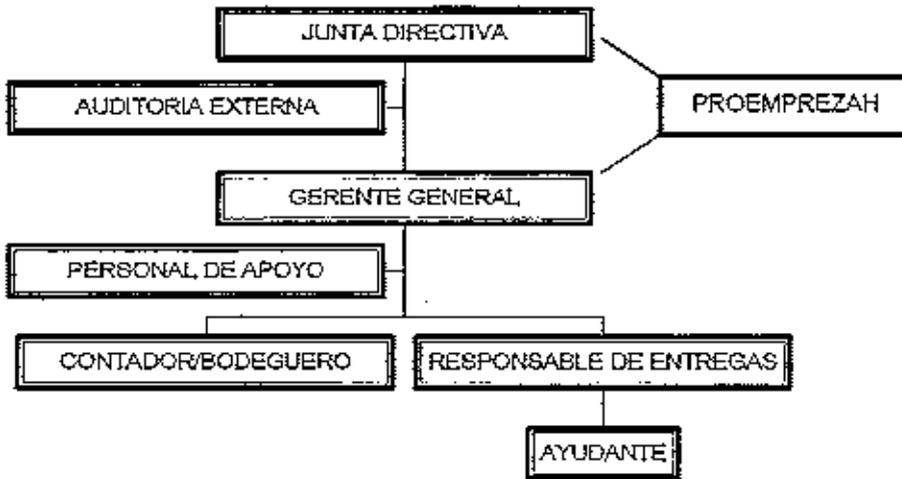


Figura 6. Estructura organizacional de la empresa.

4.2.6 Definición de funciones

Para asegurar el éxito de la empresa es necesario que desde la contratación se tenga en cuenta la "actitud por compromiso", que debe de ser identificada y promovida desde el momento de la contratación del personal.

PROEMPREZAH apoyará a la empresa en las áreas de asesoría y capacitación a la Junta Directiva, así como también en las actividades del Gerente General.

El personal y las funciones se detalla a continuación:

4.2.6.1. Junta Directiva. Formada por representantes de cada uno de los ocho grupos socios de la Empresa Comercializadora. Su función principal será la de formular las políticas de la empresa con el apoyo del Gerente General. Será la responsable de elaborar y aprobar el reglamento de la empresa y de evaluar y calificar el ingreso de nuevos socios, aprobar el plan estratégico y demás responsabilidades de acuerdo a la ley.

4.2.6.2. Auditoría Externa. Será contratada una vez al año para auditar todas las operaciones hechas en ese período, elaborando un Estado de Resultados y un Balance General. Reportará sus resultados a la Junta Directiva para su análisis y aprobación.

4.2.6.3. Gerente General. Responsable de la ejecución del plan estratégico. Será el apoderado y representante legal de la empresa y responsable de la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la misma. Será el responsable del

mercadeo de los productos y encargado de buscar nuevos clientes y de hacer los cobros, así como también de preparar la información de mercados.

4.2.6.4. Personal de Apoyo. Se compone de una secretaria, una conserje/aseadora y un vigilante.

a. Secretaria:

- Encargada del apoyo administrativo al Gerente General
- Ser recepcionista
- Operar la fotocopidora
- Llevar el archivo de las actividades de la empresa
- Brindar apoyo en todas las actividades donde se necesite su participación

b. Conserje/Aseadora:

- Encargada de la limpieza del local
- Apoyar al Contador/Bodeguero en las tareas de almacenamiento de productos
- Brindar apoyo en todas las actividades donde se necesite su participación

c. Vigilante:

- Encargado de la seguridad del local y de los productos almacenados.

4.2.6.5 Contador/Bodeguero

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Encargado del manejo de la bodega y su inventario
- Brindar apoyo en todas las actividades donde se necesite su participación

4.2.6.6 Responsable de Entregas

- Encargado del transporte, acopio y distribución de los productos
- Registrar la información de los precios de mercado
- Encargado del monitoreo de los productos en los puntos de ventas
- Brindar apoyo en todas las actividades donde se necesite su participación

4.2.6.7 Ayudante

- Apoyar en todas las actividades al Responsable de Entregas
- Brindar apoyo en todas las actividades donde se necesite su participación

4.2.7 Análisis Financiero

Se elaboró este análisis para un horizonte de ocho años que comprende el período del 1° de julio del año 2000 al 30 de junio del año 2008 (Cuadro 3), tomando como año cero de enero a junio del año 2000.

Los ingresos comprenden las ventas proyectadas de los productos de los socios (Cuadro 4).

Cuadro 6. Análisis Financiero.

	AÑOS								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
I. INGRESOS									
a. Donación*	323,250	215,000	37,017						
b. Venta de productos socos		1,423,444	1,845,708	2,276,094	2,550,334	2,826,054	2,826,054	2,826,054	2,826,054
c. Venta de hortalizas		783,470	1,472,844	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255
d. Otros ingresos									
- Comisión por venta de otros productos		28,800	43,200	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
- Alquiler de fotocopiadora		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
- Venta de activos							813		
e. Aportaciones de los socios**	11,000	44,500	44,500						
Total Ingresos	334,250	2,500,814	3,446,869	4,075,549	4,349,989	4,625,509	4,626,322	4,625,509	4,625,509
II. EGRESOS									
a. Donación									
* Inversiones	323,250						105,800		
* Costos de operación (Año 1 y 2)		215,000	37,017						
b. Compras productos socos		1,273,718	1,647,954	2,032,227	2,277,263	2,523,263	2,523,263	2,523,263	2,523,263
c. Compra de hortalizas		626,776	1,178,273	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604
d. Costos de operación***		381,774	579,124	629,342	633,665	638,004	638,004	638,004	638,004
e. Constitución de S. de R. L.	6,000								
f. Depreciaciones		59,845	59,845	59,845	59,845	59,845	20,245	20,245	20,245
Utilidad Gravable		-55,299	-55,346	-36,469	-11,388	13,793	-51,594	53,393	53,393
g. Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos	334,250	2,496,267	3,442,369	4,052,173	4,301,531	4,551,871	4,657,671	4,551,871	4,551,871
III. FLUJO NETO	0	4,546	4,500	23,376	48,458	73,639	-31,348	73,639	73,639
TIR	Infinita								
TIR AJUSTADA (14% de inflación)	***								
VAN (32%)	63,136								

*La donación será del total de inversiones para el año 0, el 36.03% de los costos de operaciones del año uno y el 6.02% del año dos.

**Las aportaciones proyectadas para la S. de R. L. será de L. 100,000 repartidos en tres años. Se espera que cada grupo aporte igual cantidad de dinero.

***El año uno presenta los costos del 63.97% del total, el año dos presenta el 93.98%. Del año tres en adelante representan el 100% de los costos.

Cuadro 7. Proyección de ventas totales y comisiones sobre ventas.

Concepto	AÑO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
I. VENTAS								
a. Productos secos	1,425,444	1,845,708	2,276,094	2,550,534	2,826,054	2,826,054	2,826,054	2,826,054
b. Hortalizas	783,470	1,472,844	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255	1,738,255
c. Otros productos	240,000	360,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000	480,000
TOTAL	2,448,914	3,678,552	4,494,349	4,768,789	4,768,789	4,768,789	4,798,789	4,798,789
2. COMISIONES								
Gerente (1.5%)	36,734	55,178	67,415	71,532	71,532	71,532	71,532	71,532

Cuadro 8. Proyección de los costos por la compra de productos.*

Concepto	AÑO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra de productos secos**	1,272,718	1,647,954	2,032,227	2,277,263	2,523,263	2,523,263	2,523,263	2,523,263
Compra de hortalizas***	626,776	1,178,275	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604	1,390,604

* No se toman en cuenta los costos de compra de los productos no provenientes de los socios, pues se comercializarán por consignación con una comisión del 12% sobre ventas.

** Los costos de comercialización para productos secos es de 12%.

*** Los costos de comercialización para hortalizas es de 25%.

Las ventas de otros productos se presentan a través de las comisiones que se estiman en un 12 %. Los ingresos por alquiler de la fotocopiadora son calculados con un promedio de Lps. 300.00 mensuales. La venta de activos se observa en el año seis, después de la depreciación del equipo a reemplazar. La aportación de cada socio será de Lps.14,285.75 distribuidas en tres pagos anuales en el año cero, uno y dos. El primer pago será de Lps. 1,571.43, y los dos restantes serán de Lps. 6,357.16 cada uno. El total de las aportaciones de los socios será de Lps. 100,000.00.

Dentro de los ingresos existe una donación de Lps. 575,267.00, equivalentes a \$39,673.59, a una tasa de cambio de Lps. 14.50 = US\$ 1.00, que servirán para costear las inversiones y parte de los costos de operación del primero y segundo año. La política de desembolso será establecida por el donante, haciendo el cálculo en el caso de que ésta se efectúe según se vaya necesitando de capital.

El detalle de las inversiones para el primer y sexto año se presentan en el Cuadro 6 y Anexo 9. La donación cubre el 36.03% y el 6.02% de los costos de operación para los años uno y dos, respectivamente, detallados en el Cuadro 7. Los costos de personal se presentan en los Anexos 10 y 12. Los presupuestos se presentan en los Anexos 11 y 13. En el Cuadro 5 se presentan los costos de compra de los productos. No se detallan costos de compra de otros productos porque se trabajará con políticas de compra a consignación. Los costos de constitución de la empresa se pagarán al inicio, incluyendo el capital inicial para su conformación.

Para la depreciación de equipos y muebles se aplicó un modelo lineal para cinco y diez años, con un valor residual de 1% (Anexos 14, 15 y 16).

La utilidad gravable se calculó restando del total de ingresos los costos de inversiones, compras, costos de operación, costos de constitución (año cero) y depreciaciones. El resultado se utilizó para calcular los impuestos sobre la renta. El total de egresos es la suma de las inversiones, los costos y los impuestos.

El flujo neto es la diferencia entre los ingresos totales y los egresos totales. En el año seis se observa un flujo negativo debido a la adquisición de equipos, pero éste se cubre con las ganancias de los años anteriores.

La TIR calculada se vuelve infinita por el flujo neto de Lps. 0.00 en el año cero, por lo que no es utilizada como índice para evaluar factibilidad. El VAN es de Lps. 63,136.00, utilizando una tasa de descuento de 32% equivalente a la tasa de interés activa de la banca, lo que hace muy rentable a la empresa, partiendo del punto de vista económico, mejorando así su factibilidad si se toma en cuenta también el nivel de impacto social que ésta tendría.

4.2.7.1 Análisis de sensibilidad. El primer análisis de sensibilidad se realizó para 43 variables, utilizando un rango de variación del 10% arriba y abajo de las cifras proyectadas, evaluando el efecto que se tendría en sobre el VAN.

Cuadro 9. Proyección de inversiones.

Concepto	AÑO								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Muebles y equipo de oficina	105,800	0	0	0	0	0	105,800	0	0
2. Equipo para degustaciones	4,550	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Vehículo	200,000	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Otros	12,900	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ANUAL	323,250	0	0	0	0	0	105,800	0	0

Cuadro 10. Costos de operación proyectados.

Concepto	AÑO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PERSONAL								
a. Salarios	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000
b. Viáticos	19,680	19,680	19,680	19,680	19,680	19,680	19,680	19,680
c. Comisiones*	36,734	55,178	67,415	71,532	75,665	75,665	75,665	75,665
2. MATERIALES DE OFICINA	27,973	27,973	28,309	28,309	28,309	28,309	28,309	28,309
3. PROMOCION	81,711	81,711	81,711	81,711	81,711	81,711	81,711	81,711
4. MANTENIMIENTO								
a. Vehículo	55,788	55,788	55,788	55,788	55,788	55,788	55,788	55,788
b. Mantenimiento y limpieza de oficina	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470
5. LOCAL Y SERVICIOS	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000
6. SEGUROS	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
7. AUDITORIA	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
SUBTOTAL	588,356	586,800	599,373	603,490	607,623	607,623	607,623	607,623
8. IMPREVISTOS (5%)	28,418	29,340	29,969	30,175	30,381	30,381	30,381	30,381
TOTAL ANUAL	586,774	616,141	628,342	633,665	638,004	638,004	638,004	638,004

* Las comisiones van cambiando en los años debido al incremento en las ventas.

Las variables más críticas en el primer análisis de sensibilidad se presentan en la Figura 7:

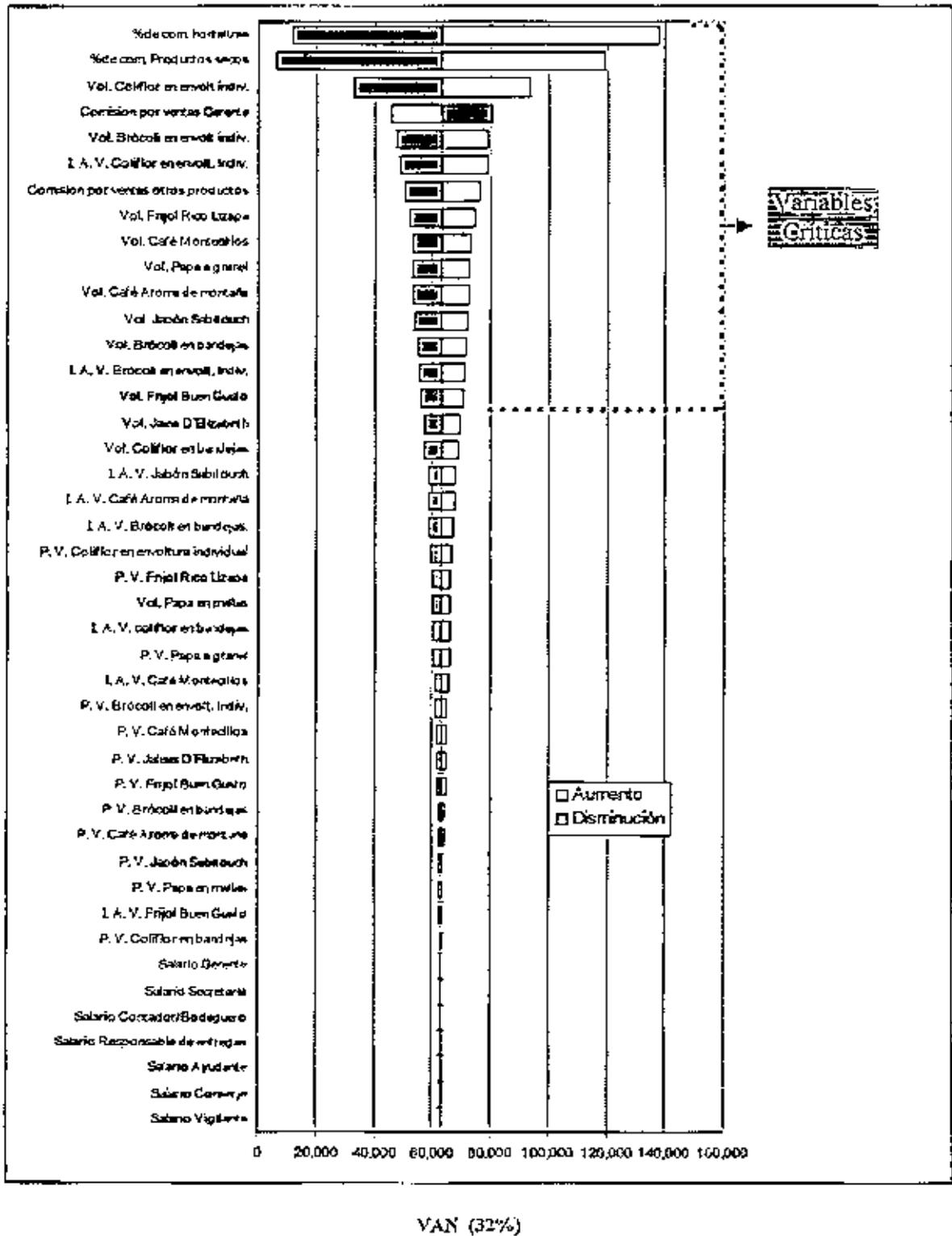


Figura 7. Análisis de sensibilidad para las todas las variables.

En el Anexo 17 se presentan las variables utilizadas, y los rangos máximos y mínimos de 10%.

Una variable crítica es aquella que puede modificar el VAN considerablemente. Con estas variables se realizó un segundo análisis de sensibilidad donde los rangos máximos y mínimos se establecieron mediante un estudio con datos e información real, fijando algunas variables pre-establecidas, las cuales no están sujetas a cierto tipo de cambios. Se pueden mencionar como ejemplos a la comisión por ventas de otros productos, la cual tiene un porcentaje mínimo a cobrar; la comisión por ventas del Gerente, la cual no debe exceder de 1,5% pues eleva demasiado los costos de operación; así como también los volúmenes de venta de las hortalizas, puesto que son cultivos riesgosos, por lo que es menos probable algún aumento en volúmenes a menos de que se compren hortalizas de otros productores (Anexo 18).

Los rangos de las variables restantes se calcularon según información de los técnicos de campo que atienden a cada una de las empresas, tomando en cuenta la capacidad actual de producción y la posibilidad de incrementos anuales en sus volúmenes, basándose en los informes actuales de producción. La figura 8 presenta el comportamiento de las variables.

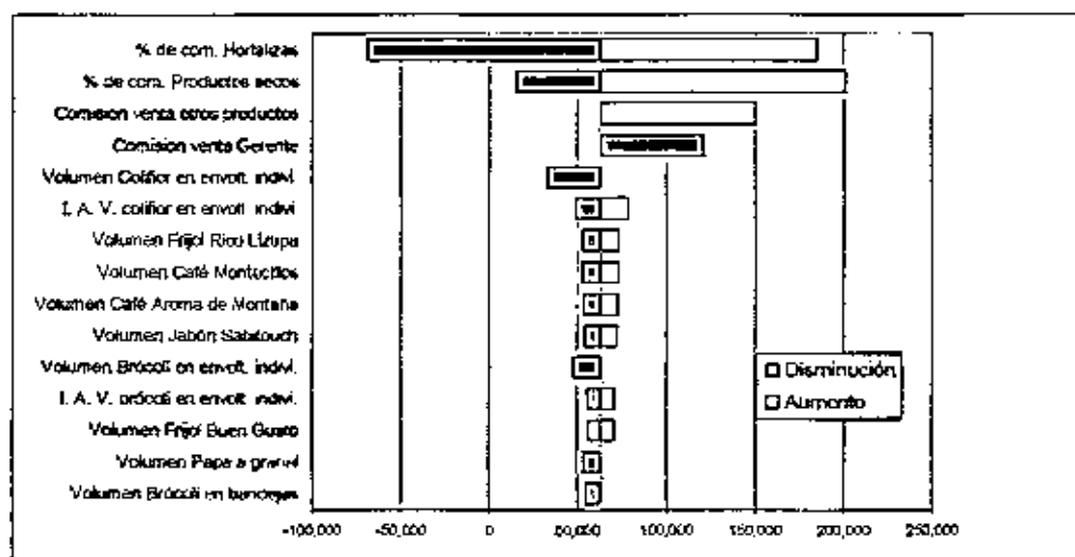


Figura 8. Análisis de sensibilidad para las 15 variables más críticas con rangos reales.

Los porcentajes de comercialización de los productos secos y de las hortalizas se presentan como las variables más críticas para el éxito o fracaso de la empresa, observando que para variaciones del 10% el VAN disminuye a cifras por debajo de Lps. 20,000.00 y se incrementa arriba de Lps. 110,000.00. Los volúmenes de venta del brócoli, los frijoles, el café, la papa a granel y el jabón, así como la comisión por ventas de otros productos, la comisión por ventas del Gerente y los incrementos anuales en volúmenes del brócoli y la coliflor en envoltura individual, son las variables críticas que

con un 10% de variación disminuyen el VAN a menos de Lps. 60,000.00. Los precios de venta de los productos y los salarios del personal no se muestran como factores que incidan sensiblemente en el VAN. Las demás variables analizadas a 10% se situaron en un rango de VAN de más o menos Lps. 50,000.00 .

En el segundo análisis de sensibilidad donde se utilizaron rangos reales, demostraron que el porcentaje de comercialización de las hortalizas es altamente sensible observando que en variaciones reales que van de una disminución a 20% el VAN disminuye hasta cerca de Lps. -70,000.00, y con un aumento a 30% el VAN se eleva a cerca de Lps. 180,000.00. El porcentaje de comercialización de los productos secos presenta cambios significativos en situaciones reales alcanzando el VAN más alto (Lps. 200,000.00) con un aumento a 15%. Las comisiones por venta de otros productos alcanzan un VAN de Lps. 150,000.00 si se aumenta la comisión a 20%.

La comisión por ventas del Gerente es una variable crítica que presenta un aumento considerable del VAN a Lps. 120,000.00 si se reduce la comisión del 1.5 al 1%. Este comportamiento deja ver que es más rentable aumentar la variable salario de esta persona, ya que no presentó una sensibilidad alta, reduciendo así su comisión por ventas.

Disminuciones en el volumen de ventas del coliflor en envoltura individual afectarán el VAN disminuyéndolo a cerca de Lps. 30,000.00. Las demás variables del segundo análisis de sensibilidad se mantienen en un rango de VAN que va de Lps. 50,000.00 a cerca de Lps. 70,000.00.

4.2.7.2 Análisis de riesgo. El análisis de riesgo presenta los valores máximos y mínimos que el VAN del análisis financiero puede alcanzar, mostrando la probabilidad de fracaso. Este se realizó a través de una simulación de la empresa en 500 escenarios distintos (Cuadro 8).

Cuadro 8. Análisis de riesgo.

DESCRIPCIÓN	VAN (32%)
Valor esperado	141,177
Desviación estándar	53,099
Mínimo	-3,559
Máximo	293,153
Coefficiente de variación	0.376
Probabilidad de que sea negativo	0.2%

Se observa una probabilidad de 0.2% de que la empresa presente VAN negativo, con un rango que va de Lps. -3,559.00 a Lps. 293,153.00.

La Figura 9 muestra los resultados de la simulación de la empresa en 500 escenarios:

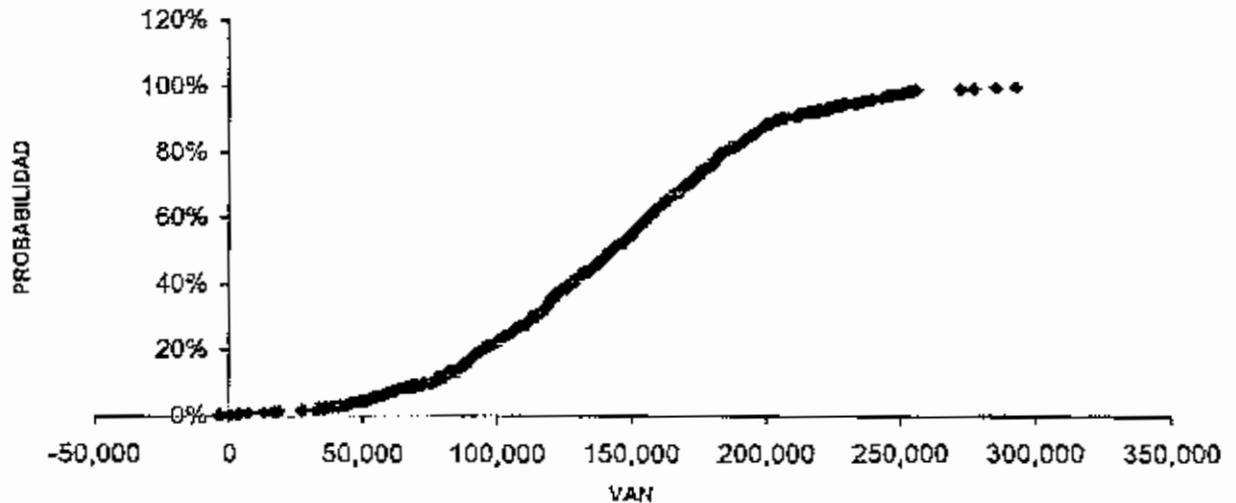


Figura 9. Análisis de riesgo para un VAN de 32%.

A partir de los resultados del análisis se observa que existe un 50% de probabilidad de que el VAN sea menor de Lps. 142,091.00. Una probabilidad de 92% respalda la posibilidad de que el VAN sea mayor que el calculado en el análisis financiero. Esto se da por los límites superior e inferior establecidos de algunas variables críticas que son controlables mediante negociación, como son las comisiones y los porcentajes de comercialización.

4.3 EJECUCION

La ejecución se compone de dos puntos importantes para poder llevar a cabo un plan estratégico exitosamente, estos son la descripción detallada de los procesos administrativos que se llevarán a cabo y las habilidades gerenciales requeridas.

4.3.1 Descripción de procesos

4.3.1.1 Compras

- Pedidos
- Acopio de los productos en la sede de los socios
- Transporte de los productos utilizando el vehículo de la empresa, vehículos de los socios o por transporte público (Encomiendas, etc.)
- Recepción y acopio en el local de la empresa

4.3.1.2 Ventas

- Obtención de la orden de pedido
- Ir a la bodega de recibo del cliente con la orden de pedido y la factura membretada de la empresa
- Entregar los productos

- Obtener del cliente los documentos para el cobro o la cancelación al instante
- Entregar los productos en la bodega de almacenamiento y colocar el precio al consumidor
- Identificar al encargado de la góndola para que se asigne un espacio
- Colocar los productos en las góndolas si es necesario

4.3.1.3 Monitoreo

- Obtener semanalmente el inventario del producto en góndola y bodega
- Revisar que el producto este bien colocado en las góndolas
- Identificar al encargado de realizar las órdenes de pedidos para promover los productos
- Sacar nuevas órdenes de pedido

4.3.1.4 Cobros⁴

- Realizar el cobro en el momento de la venta en pulperías y otros establecimientos donde no se maneje crédito
- Opción A:
 1. Programar fecha de cobro según la fecha establecida en el documento de cobro
 2. Efectuar el cobro según la fecha programada y en el horario de pago establecido por el cliente
- Opción B:
 1. Obtener la constancia con la firma respectiva de recibo de los documentos de entrega de productos, en el horario establecido por el supermercado
 2. Obtener la autorización de la gerencia general para comenzar la elaboración del cheque
 3. Efectuar el retiro del cheque en el horario establecido por el supermercado

4.3.1.5 Promoción. Se hará a través de medios alternativos de comunicación masiva.

Los pasos para realizar las promociones son:

- Planificar las promociones a realizar en el mes
- Obtener el permiso de los gerentes de los establecimientos comerciales por lo menos con un día de anticipación
- Realizar las promociones de la siguiente manera:
 - información al cliente sobre la calidad y atributos de los productos
 - Degustaciones y/o entrega de recetarios
 - Sondeo de opinión de los clientes
 - Impulso en el punto de venta

Se planea realizar 2 degustaciones al mes, cada una en tres supermercados.

⁴ Los procesos de ventas, monitoreo y cobros se basan en el trífolio "Mercadeo y comercialización de productos en supermercados" editado por PROEMPRESAH.

Se contratarán también dos impulsadoras para que realicen su trabajo en los supermercados. Se estarán rotando en todos los establecimientos comerciales impulsando los productos.

4.3.2 Habilidades gerenciales

Se necesita principalmente habilidades de liderazgo y de planificación, lo cual es de vital importancia como un factor de éxito para disminuir los costos y aumentar la eficiencia. La capacidad negociadora será indispensable en el sector de ventas de productos agrícolas, con excelentes relaciones humanas y con poder de persuasión. La organización debe ser muy bien manejada por la Gerencia, y a la vez tiene que transmitirse al personal, para que así se logren de una mejor manera los objetivos y metas de la empresa.

La cultura organizacional debe fundamentarse en un compromiso del personal, promoviendo la creatividad y la constante innovación.

5. CONCLUSIONES

1. La empresa comercializadora será una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.), y tendrá como socios a siete Grupos Organizados, con una participación equitativa en las aportaciones.
2. La empresa es económicamente factible con un VAN de Lps. 63,136.00 para un horizonte de ocho años, partiendo julio del año 2000. La TIR no se utilizó como índice de factibilidad porque se calculó como infinita
3. La donación proyectada de Lps. 575,267.00 es indispensable para poder iniciar las operaciones de la empresa ya que de ello depende la factibilidad del presente plan.
4. El plan estratégico incluye proyecciones de venta conservadoras, abarcando pocos productos, lo que abre la posibilidad a la administración de la empresa para ser más agresivos en el mercado, fácilmente rebasando los flujos netos proyectados.
5. Las estrategias de la empresa comercializadora se basan principalmente en la calidad y los atributos especiales de sus productos, así como en el uso eficiente de los recursos.
6. La empresa funcionará como distribuidor mayorista atendiendo supermercados, minisupermercados y pulperías, descartando al inicio la venta al detalle.
7. La empresa comercializadora se convierte en una atractiva alternativa de comercialización de productos agrícolas y agroindustriales de los Grupos Organizados atendidos por PROEMPRESAH y otros.
8. Un objetivo estratégico que tendrá la empresa en relación con otras comercializadora y distribuidores será la disminución de riesgo para sus socios en todos los pasos del mercadeo y comercialización.
9. El futuro de la empresa se perfila como exitoso tomando en cuenta los resultados del análisis de riesgo que aseguran con un 92% de probabilidad de que las proyecciones del VAN serán superadas, dentro de los rangos de cada una de las variables en el análisis de sensibilidad..
10. Los porcentajes de comercialización de los productos secos, las hortalizas y la comisión sobre ventas de otros productos son las variables más críticas que afectan el VAN.

6. RECOMENDACIONES

1. Identificar a los organismos nacionales e internacionales que puedan apoyar este proyecto y conseguir la donación.
2. Aplicar un proceso de selección riguroso para escoger al Gerente General, pues de él depende en gran medida el éxito de la empresa.
3. Establecer un compromiso de parte de los socios de cumplir con las producciones para asegurar el abastecimiento de la empresa.
4. Utilizar al máximo los recursos de la empresa, buscando nuevos clientes tanto para la venta como para los servicios de comercialización.
5. Estratégicamente es necesario que al iniciar operaciones, la empresa comercializadora se incline a vender mayores volúmenes de productos secos por la dificultad, los riesgos y la falta del equipo adecuado para el manejo de hortalizas.
6. El salario del Gerente debe ser un tema de negociación al momento de la contratación, pero su comisión sobre ventas debe ser fija y se recomienda que es más rentable aumentar el sueldo del Gerente y bajar las comisiones sobre ventas del mismo al 1%.
7. Establecer en el reglamento de la Sociedad que ningún socio puede convertirse en mayoritario.
8. Estudiar la factibilidad de implementar una cadena de frío para el transporte y comercialización de hortalizas.

7. BIBLIOGRAFIA

- COIMBRA MOLINA, G. 1998. Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Fruta del Sol Ltda. Tesis Ing. Agr. Zamorano, Hond., Escuela Agrícola Panamericana. 76p.
- CONFEDERACION ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. 1991. Gestión Comercial. Madrid, España, Ediciones Mundi-prensa. 338 p.
- MARIN; KETELHÖHN. 1995. Inversiones estratégicas: un enfoque multidimensional. 4 ed. San José, C. R., Libro Libre. 287 p.
- MARIN, J. E.; MONTIEL, E. L. 1993. Estrategias. Diseño y ejecución. 2da. ed. San José, C. R., Libro Libre. 324 p.
- MAUTONG PLAZA, P. L. 1998. Plan estratégico para el establecimiento del Banco Comunal de la Asociación de Agricultores de "Las Trancas", Tatumbia, F. M. Tesis Ing. Agr. Zamorano, Hond., Escuela Agrícola Panamericana. 41 p.
- MENDOZA, G. 1995. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2 ed. San José, C. R., IICA. 343 p.
- PORTER, M. E. 1997. ¿Qué es estrategia?. Revista INCAE (C. R.) 10(1): 35-52.
- REMACHE ARCOS, M. 1995. Mercadeo rural de la papa en Tatumbia, F. M. Tesis Ing. Agr. Zamorano, Hond., Escuela Agrícola Panamericana. 139 p.
- RODRIGUEZ ESCOBAR, F. D. 1998. Proyecto de crédito para la producción, almacenamiento y comercialización de maíz y frijol en la región del Yeguaré, Honduras (Güinope, Galeras y Lizapa). Tesis Ing. Agr. Zamorano, Hond., Escuela Agrícola Panamericana. 86 p.
- ROJAS, M. 1999. Notas de clase de Administración de proyectos de Desarrollo. Zamorano, Hond., Escuela Agrícola Panamericana.
- ROJAS, M. Gestión Empresarial en el Sector de Granos Básicos en Honduras: Situación Actual y Perspectivas. XXII Convención Internacional de AGEAP, Julio 22-26, 1998. Quito, Ecuador. Pag.11.

ROJAS, M. Análisis y estrategias para el fortalecimiento del Sector de Granos Básicos en Honduras. Seminario Seguridad Alimentaria, Mayo 5-8, 1998. Zamorano, Hond.
Págs. 7-9

8. ANEXOS

ANEXO 1**Primer Taller****Situación actual de los Grupos Organizados atendidos por PROEMPRESAH, en la comercialización de sus productos, sus problemas y alternativas de solución.****OBJETIVOS:**

- Identificar problemas y causas que afectan la comercialización de los productos de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales que trabajan con PROEMPRESAH
- Determinar el sistema ideal para la comercialización de sus productos
- Identificar las alternativas de solución a los problemas que afectan la comercialización

METODOLOGIA:

Se aplicará la metodología "Delfi-p" modificada, que consiste en reunir a un grupo de especialista en comercialización con un grupo de pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales, a fin de identificar alternativas de solución a los problemas que afectan la comercialización de los productos.

Procedimiento: El grupo será dividido en subgrupos de siete a ocho personas cada uno. Cada subgrupo deberá designar un Expositor (a) y un Secretario (a) y estarán presentes uno o dos especialistas en comercialización.

Fases:

- **Primera Fase:** Identificar problemas y causas que afectan la comercialización de los productos de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales que trabajan con PROEMPRESAH.
- **Segunda Fase:** Determinar el sistema ideal para la comercialización de sus productos.
- **Tercera Fase:** Identificar las alternativas de solución a los problemas que afectan la comercialización.

Para la realización de cada una de las fases se dispondrá de una hora de trabajo grupal. A continuación el Expositor presentará en sesión plenaria los resultados, para lo cual dispondrá de diez minutos seguido de un período de cinco minutos para preguntas y respuestas.

Conclusiones: Al finalizar las tres fases habrá un período de 30 minutos para conclusiones (Rojas, 1998).

ANEXO 2

**ZAMORANO
GESTIÓN RURAL Y AMBIENTE**

**Situación actual los Grupos Organizados atendidos por
PROEMPRESAH, en la comercialización de sus productos, sus
problemas y alternativas de solución.**

Guía de Identificación de Problemas en la Comercialización

Fases de la Comercialización

1. Cliente o comprador

¿Quién o quienes realizan las siguientes actividades?

- Sondeo de mercado
- Identificación del cliente
- Negociación de ventas y órdenes de pedido
- Entregas
- Cobros

2. Transporte y Distribución

- ¿Cómo transportan los productos?
- ¿Cuánto cuesta el transporte?
- ¿Cómo manejan los productos?

3. Atención al cliente

- ¿Quién atiende los reclamos?
- ¿Quién supervisa el producto en el supermercado?

4. Promoción y Publicidad

¿Quién o quienes son los responsables de la promoción del producto realizando las siguientes actividades:

- Información del producto
- Degustaciones
- Entrega de recetas y muestras de productos
- Sondeos de opinión del cliente
- Impulso del producto.

ANEXO 3**Segundo Taller
Plan Estratégico para la Empresa Comercializadora****OBJETIVOS:**

- Definir el tipo de Empresa Comercializadora (Cooperativa de Servicios o Sociedad de Responsabilidad Limitada)
- Definir con los Grupos Organizados (GO's) la visión de la Empresa Comercializadora para el periodo 2000-2004
- Formular la Misión y los Objetivos de la Empresa Comercializadora a partir del:
 - Análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas)
 - Análisis de identidad
 - Análisis institucional (fortalezas y debilidades)
- Definir una Estructura Organizacional preliminar para la EC

Fecha: Viernes 30 de Julio de 1999.

ANEXO 4

EMPRESA COMERCIALIZADORA

REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA
(S. de R. L.)

Ejemplo

Capital supuesto: Lps. 100,000.00

1. Gastos legales:	
a. Timbres de contratación:	L. 300.00
b. Timbres de registro:	L. 150.00
c. Calificación Judicial:	L.1500.00
d. Inscripción Cámara de Comercio:	L. 200.00
e. Publicaciones en La Gaceta y otro periódico:	L. 371.00
f. Impuesto de constitución de la Sociedad:	L. 200.00
g. Papelería y auténtica:	L. 75.00
h. Timbres del Colegio de Abogados:	<u>L. 10.00</u>
	L. 2806.00
2. Honorarios profesionales:	L. 3000.00
	TOTAL: <u>L. 5806.00</u>

Tiempo de Constitución sin ningún retraso: 1 mes, 10 días

ANEXO 5

**TERCER TALLER
EMPRESA COMERCIALIZADORA**

Agenda

Viernes 3 de Agosto de 1999

Hora: 7:30 am – 12: 00 pm.

- 1. Bienvenida**

- 2. Presentaciones:**
 - a. Requisitos para la constitución de una sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.)**

 - b. Plan Estratégico preliminar de la Empresa Comercializadora**

 - c. Proyecciones de Ventas**

 - d. Inversiones y Costos de Operación**

 - e. Ingresos y Egresos Proyectados**

 - f. Flujo Mensual para el año 1**

- 3. Conclusiones**

- 4. Cierre**

- 5. Almuerzo**

ANEXO 6.

RESULTADOS DE LOS TALLERES PARTICIPATIVOS REALIZADOS CON LOS OCHO GRUPOS ORGANIZADOS.

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Se hicieron dos preguntas básicas para formular la visión de la Empresa Comercializadora:

- ¿Cómo se visualiza la empresa para el año 2002?
 - Haciendo llegar el producto de los socios a cada hogar
 - Que todos los productos tengan su posicionamiento en el mercado por su calidad y atributos
 - Que llegue a las principales ciudades de Honduras
 - Teniendo los recursos económicos, transporte y medios de comunicación
 - Manteniendo y aumentando los volúmenes de producción sin disminuir ni descuidar la calidad
 - Como una empresa líder en la comercialización de los productos de los socios y de otros.
 - Que la Empresa Comercializadora sea un estímulo para el esfuerzo individual en innovación y creatividad.
- ¿Cómo se visualiza la empresa para el año 2004?

Exportando los productos al mercado regional, los Estados Unidos y Europa

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Para definir la misión se llevaron a cabo tres análisis:

Análisis del entorno

Para su realización se identificaron las oportunidades y amenazas para la empresa:

- Oportunidades:
 - Trabajar con materia prima nacional disponible
 - Mano de obra disponible y barata
 - Mercado altamente consumidor
 - Facilidad para crear la necesidad del producto

- Posibilidades de financiamiento para este tipo de empresas (Gobierno, ONG's, FINACOOOP, Federación de Cooperativas, AHPROCAFE, CCCA¹ Y SCC²)
 - Inversión internacional que favorece la comercialización
 - Posibilidades de acceso al mercado internacional
 - Demanda creciente de productos naturales de calidad
 - Apoyo hacia la mujer en los mercados internacionales (Europa)
 - Apoyo de PROEMPRESAH.
 - Prestigio de Zamorano, que apoya a los futuros socios de la empresa.
- Amenazas:
 - Competencia existente.
 - Políticas gubernamentales (sobre inversión extranjera).
 - Globalización.
 - Fenómenos naturales y efectos sociales.
 - Burocracia gubernamental (para conseguir registros sanitarios)
 - Altos costos para la investigación de mercado
 - Medios masivos de comunicación que utiliza la competencia
 - Dependencia de medios naturales para la producción
 - Alta tasa de interés para obtener financiamiento
 - Inestabilidad económica del país
 - Control gubernamental de precios (por congelamiento)
 - Bajo costo de producción de la competencia
 - Alto costo de industrialización hace que el precio de transferencia a la empresa sea más alta.

Análisis de la identidad futura

Se identificaron cuatro aspectos básicos:

- Tipo de Empresa:
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada (R. L.)
 - Distinguirse por sus servicios (abasteciendo el mercado con un stock adecuado de productos de calidad)
 - Que sepa identificar las necesidades del mercado (empaquete, logotipo bien definido)
 - Que sea una empresa bien estructurada y organizada
 - Que exista participación igual en las decisiones para los socios que la conforman
 - Que no exista un socio mayoritario
 - Rentable.
 - Sería, responsable, de calidad.
 - Que apoye a productos artesanales.
 - Que sea una alternativa de comercialización para productores.

¹ CCCA: Central de Cooperativas para C.A. y El Caribe

² SCC: Centro Cooperativo Sueco

- Emprendedora y dinámica.
 - Autoabastecedora.
 - Que brinde una muy buena atención al cliente.
- Qué productos ofrecerá:
 - Papa limpia y clasificada en malla y a granel
 - Brócoli empacado
 - Coliflor empacado
 - Frijol empacado
 - Café molido empacado y pergamino seco
 - Jabón de Sábila
 - Jalea natural
 - Papas fritas
 - Otras hortalizas empacadas
 - Dulce de panela
 - Azúcar orgánica
 - Muebles
 - Ropa
 - Ladrillo rafón
 - Block de cemento
 - Teja microconcreto
 - Jabón de lavar
 - Encurtidos
 - Almíbares
 - Pan
 - Salsas
 - Vinagre
 - Vino
 - Fruta fresca
 - Qué servicios ofrecerá:
 - Servicios de comercialización a los socios y productores independientes
 - Transporte
 - Monitoreo de precios y productos
 - Información e investigación del mercado
 - Ventas y transporte de insumos
 - Cobranzas
 - Distribución
 - Promoción – publicidad
 - Transporte de materia prima
 - Búsqueda de nuevos mercados
 - Estudios de factibilidad

- Asesoría en el desarrollo de prototipos
- Exportación
- Control de calidad
- Qué mercados atenderá:
 - Pulperías (mercado popular)
 - Minimercados
 - Supermercados
 - Ferias agropecuarias
 - Restaurantes y hoteles
 - Tiendas de souvenirs
 - Farmacias
 - Tiendas naturistas
 - Mercado de exportación
 - Internados
 - Mercados populares
 - Pastelerías y panaderías
 - Centros de venta de los grupos organizados

Análisis Institucional

Se identificaron las fortalezas y debilidades de la futura empresa:

- Fortalezas:
 - Abastecimiento de productos por los socios
 - La diversidad de productos
 - Productos de alta calidad
 - Experiencia en la implementación de los medios alternativos de comunicación masiva
 - Conocimiento de experiencias de empresas de la misma índole
- Debilidades:
 - Falta de experiencia en el manejo de una Empresa Comercializadora
 - Dificultad para el financiamiento total de la empresa
 - El distanciamiento geográfico de algunos socios.

Anexo 7. Proyecciones de ventas de productos secos.

Producto	Cantidad	Precio unitario de venta	Total	% de comere.	Ingreso a la EC
AÑO 1					
Café Montecillos	8,856	30.00	265,680	12	28,465.71
Café Aroma de Montaña	4,800	28.00	134,400	12	14,400.00
Frijol Buen Gusto	8,304	26.75	222,132	12	23,799.86
Frijol Rico Lizapa	16,704	26.75	446,832	12	47,874.86
Jaleas D' Elizabeth	18,000	13.00	234,000	12	25,071.43
Jabón Sabitouch	12,240	10.00	122,400	12	13,114.29
		TOTAL	1,425,444	TOTAL	152,726.14
AÑO 2					
Café Montecillos	12,252	30.00	367,560	12	39,381.43
Café Aroma de Montaña	9,600	28.00	268,800	12	28,800.00
Frijol Buen Gusto	9,552	26.75	255,516	12	27,376.71
Frijol Rico Lizapa	16,704	26.75	446,832	12	47,874.86
Jaleas D' Elizabeth	18,000	13.00	234,000	12	25,071.43
Jabón Sabitouch	27,300	10.00	273,000	12	29,250.00
		TOTAL	1,845,708	TOTAL	197,754.43
AÑO 3					
Café Montecillos	15,372	30.00	461,160	12	49,410.00
Café Aroma de Montaña	14,400	28.00	403,200	12	43,200.00
Frijol Buen Gusto	12,744	26.75	340,902	12	36,525.21
Frijol Rico Lizapa	16,704	26.75	446,832	12	47,874.86
Jaleas D' Elizabeth	18,000	13.00	234,000	12	25,071.43
Jabón Sabitouch	39,000	10.00	390,000	12	41,785.71
		TOTAL	2,276,094	TOTAL	243,867.21
AÑO 4					
Café Montecillos	16,140	30.00	484,200	12	51,878.57
Café Aroma de Montaña	19,200	28.00	537,600	12	57,600.00
Frijol Buen Gusto	12,744	26.75	340,902	12	36,525.21
Frijol Rico Lizapa	16,704	26.75	446,832	12	47,874.86
Jaleas D' Elizabeth	18,000	13.00	234,000	12	25,071.43
Jabón Sabitouch	50,700	10.00	507,000	12	54,321.43
		TOTAL	2,550,534	TOTAL	273,271.50
AÑO 5					
Café Montecillos	16,944	30.00	508,320	12	54,462.86
Café Aroma de Montaña	24,000	28.00	672,000	12	72,000.00
Frijol Buen Gusto	12,744	26.75	340,902	12	36,525.21
Frijol Rico Lizapa	16,704	26.75	446,832	12	47,874.86
Jaleas D' Elizabeth	18,000	13.00	234,000	12	25,071.43
Jabón Sabitouch	62,400	10.00	624,000	12	66,857.14
		TOTAL	2,826,054	TOTAL	302,791.50

Anexo 8. Proyecciones de ventas de hortalizas.

Producto	Cantidad	Precio unitario de venta	Total	% de comerc.*	Ingreso a la EC
AÑO 1					
Coliflor en bandejas	6,024	8.55	51,505	25	10,301.04
Coliflor en envoltura individual	4,0188	6.64	266,848	25	53,369.66
Brócoli en bandejas	12,732	5.94	75,628	25	15,125.62
Brócoli en envoltura individual	37,668	3.65	137,488	25	27,497.64
Papa a granel	96,000	2.00	192,000	25	38,400.00
Papa en mallas	24,000	2.50	60,000	25	12,000.00
		TOTAL	783,469	TOTAL	156,693.96
AÑO 2					
Coliflor en bandejas	13,800	8.55	117,990	25	23,598.00
Coliflor en envoltura individual	92,256	6.64	612,579	25	122,515.97
Brócoli en bandejas	29,292	5.94	173,994	25	34,798.90
Brócoli en envoltura individual	86,652	3.65	316,279	25	63,255.96
Papa a granel	96,000	2.00	192,000	25	38,400.00
Papa en mallas	24,000	2.50	60,000	25	12,000.00
		TOTAL	1,472,844	TOTAL	294,568.82
AÑO 3					
Coliflor en bandejas	16,800	8.55	143,640	25	28,728.00
Coliflor en envoltura individual	112,308	6.64	745,725	25	149,145.02
Brócoli en bandejas	35,664	5.94	211,844	25	42,368.83
Brócoli en envoltura individual	105,492	3.65	385,045	25	77,009.16
Papa a granel	96,000	2.00	192,000	25	38,400.00
Papa en mallas	24,000	2.50	60,000	25	12,000.00
		TOTAL	1,738,255	TOTAL	347,651.02
AÑO 4					
Coliflor en bandejas	16,800	8.55	143,640	25	28,728.00
Coliflor en envoltura individual	112,308	6.64	745,725	25	149,145.02
Brócoli en bandejas	35,664	5.94	211,844	25	42,368.83
Brócoli en envoltura individual	105,492	3.65	385,045	25	77,009.16
Papa a granel	96,000	2.00	192,000	25	38,400.00
Papa en mallas	24,000	2.50	60,000	25	12,000.00
		TOTAL	1,738,255	TOTAL	347,651.02
AÑO 5					
Coliflor en bandejas	16,800	8.55	143,640	25	28,728.00
Coliflor en envoltura individual	112,308	6.64	745,725	25	149,145.02
Brócoli en bandejas	35,664	5.94	211,844	25	42,368.83
Brócoli en envoltura individual	105,492	3.65	385,045	25	77,009.16
Papa a granel	96,000	2.00	192,000	25	38,400.00
Papa en mallas	24,000	2.50	60,000	25	12,000.00
		TOTAL	1,738,255	TOTAL	347,651.02

* El porcentaje de comercialización cubre el riesgo por pérdidas en los productos perecederos, los costos de comercialización y la utilidad de la empresa. Se calcula un 15% en promedio de costos de pérdida.

Anexo 9. Proyección de las inversiones.

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
1. MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA			
Archivo	1,200	1	1,200
Calculadora de escritorio	1,500	2	3,000
Computadora	28,000	2	56,000
Escritorio	2,250	4	9,000
Fotocopiadora	10,000	1	10,000
Librero metálico	1,600	1	1,600
Mesa para computadora	1,500	2	3,000
Papelera de tres depósitos	150	2	300
Pizarra de formica	700	1	700
Regulador de voltaje	1,100	2	2,200
Silla de escritorio	1,800	4	7,200
Silla de espera	600	6	3,600
Teléfono-fax	8,000	1	8,000
2. EQUIPO PARA DEGUSTACIONES			
Cafetera	350	3	1,050
Cocina	500	2	1,000
Mesa para degustaciones	700	3	2,100
Molino rey	400	1	400
3. VEHICULO			
Camión pequeño	200,000	1	200,000
4. OTROS			
Balanza	900	1	900
Carretilla	1,000	3	3,000
Javas	150	60	9,000
		TOTAL	323,250

Anexo 10. Gastos en personal para el periodo de Junio/2000 a Diciembre/2000.

Concepto	Costo unitario	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total mensual	Total anual
1. SALARIOS					
Gerente	4,000		7	4,000	28,000
Secretaria	1,500		7	1,500	10,500
Contador / Bodeguero	2,500		7	2,500	17,500
Responsable de entregas	2,800		7	2,800	19,600
Ayudante	1,400		7	1,400	9,800
Conserje	1,400		7	1,400	9,800
Vigilante	1,400		7	1,400	9,800
Sub total				15,000	105,000
Beneficios laborales:					
IHSS, FOSOV, etc.*				1,500	10,500
Cesantía, preavisos**				4,500	31,500
Total				21,000	147,000
2. VIATICOS					
Gerente	100	2	14	200	1,400
Responsable de ventas	80	9	63	720	5,040
Ayudante	80	9	63	720	5,040
Sub total				1,640	11,480
			GRAN TOTAL	22,640	158,480

* Para IHSS, FOSOV y otras obligaciones patronales se calcula un 10% sobre el salario.

** Para cesantía y preavisos se calcula un 30% sobre el salario.

Anexo II. Presupuesto anual para el periodo de Julio/2000 a Diciembre/2000.

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total mensual	Total anual
1. MATERIALES Y EQUIPO					
Grapadoras	67.20		4	0.00	268.80
Perforadoras	67.20		4	0.00	268.80
Caja de grapas	9.00	2	12	18.00	108.00
Caja de clips #1	2.25	2	12	4.50	27.00
Caja de clips # 2	7.00	2	12	14.00	84.00
Caja de fasteners	18.00	2	12	36.00	216.00
Caja de diskettes	62.00	4	24	248.00	1,488.00
Lápiz tinta	1.70	14	84	23.80	142.80
Lápiz grafito	1.25	14	84	17.50	105.00
Borrador	4.50	8	48	36.00	216.00
Líquido corrector	7.00	4	24	28.00	168.00
Marcador fosforescentes	4.50	4	24	18.00	108.00
Marcador para pizarra de formica	12.50	4	24	50.00	300.00
Borrador para pizarra de formica	13.50		2	0.00	27.00
Sacapuntas	67.20		4	0.00	268.80
Sacagrapas	7.00		4	0.00	28.00
Cartucho de tinta para impresora	560.00	2	12	1,120.00	6,720.00
Calculadora pequeñas	34.00		2	0.00	68.00
Cuaderno grande	11.50	2	12	23.00	138.00
Papel para fax	25.00	0.5	3	12.50	75.00
Resma de papel	45.00	8	48	360	2160.00
Facturas	20.00		3		60.00
Folder Manila tamaño carta	1.20	25	150	30.00	180.00
Cinta adhesiva	14.50	4	24	58.00	348.00
Dispensador para cinta adhesiva	118.00		4	0.00	472.00
Basurero	30.00		4		120.00
Tinta para fotocopiadora	300.00		3		900.00
Sub total				2,097.00	15,065.00
2. PROMOCION					
Materiales:					
Mantel	50.00		3	0.00	150.00
Mantel pequeño	20.00		5	0.00	100.00
Canasta	30.00		3	0.00	90.00
Vasos desechables (docena)	15.00	30	180	450.00	2,700.00
Cucharas desechables (docena)	15.00	10	60	150.00	900.00
Servilletas (500 unidades)	15.00	10	60	150.00	900.00

Juego de recipientes plásticos	50.00		2	0.00	100.00
Juego de ollas	800.00		1	0.00	800.00
Caja de galletas soda	12.00	10	60	120.00	720.00
Delantales	110.00		4	0.00	440.00
Gabachas estampadas	150.00		4	0.00	600.00
Azúcar	1.20	5	30	6.00	36.00
Muestras para promoción:					
Café Montecillos	27.00	12	72	324.00	1,944.00
Café Aroma de montaña	25.00	12	72	300.00	1,800.00
Jalea D' Elizabeth	11.60	36	216	417.60	2,505.60
Jabón Sabitouch	2.25	300	1800	675.00	4,050.00
Frijol Rico Lizapa	24.00	20	120	480.00	2,880.00
Frijol Buen Gusto	24.00	20	120	480.00	2,880.00
Personal de promoción:					
Impulsadoras	60.00	40	240	2,400.00	14,400.00
Publicidad (rótulos, pósters, recetarios, etc.):					
Café Montecillos	1,000.00		1		1,000.00
Café Aroma de montaña	1,000.00		1		1,000.00
Jalea D' Elizabeth	1,000.00		1		1,000.00
Jabón Sabitouch	1,000.00		1		1,000.00
Frijol Rico Lizapa	1,000.00		1		1,000.00
Frijol Buen Gusto	1,000.00		1		1,000.00
Papa Pafresca	1,000.00		1		1,000.00
Hortalizas	1,000.00		1		1,000.00
Sub total				5,952.60	45,996.00
3. MANTENIMIENTO					
Mantenimiento de vehículo:					
Matrícula	2,300.00		1		2,300.00
Diesel	21.00	144	864	3,024.00	18,144.00
Cambio de aceite	600.00		2	0.00	1,200.00
Revisión	900.00		2	0.00	1,800.00
Llantas	1,400.00		4	0.00	5,600.00
Mantenimiento y limpieza de oficina:					
Desinfectante	12.00	2	12	24.00	144.00
Desodorante ambiental	25.00	2	12	50.00	300.00
Escoba	15.00		2	0.00	30.00
Trapeador	35.00		3	0.00	105.00
Xedex	13.00	2	12	26.00	156.00
Sub total				3,124.00	29,779.00
4. LOCAL Y SERVICIOS					

Casa	4,000.00	1	7	4,000.00	28,000.00
Agua	100.00	1	7	100.00	700.00
Electricidad	400.00	1	7	400.00	2,800.00
Teléfono	750.00	1	7	750.00	5,250.00
Sub total				5,250.00	36,750.00
5. SEGUROS					
Seguro de vehículo	10,000.00		1		10,000.00
Seguro para bodega y productos	10,000.00		1		10,000.00
Sub total					20,000.00
6. AUDITORIA					
Visita al año					10,000.00
			GRAN TOTAL		157,590.00

Anexo 12. Proyección anual gastos en personal.

Concepto	Costo unitario	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total mensual	Total anual
1. SALARIOS					
Gerente	4,000		12	4,000	48,000
Secretaria	1,500		12	1,500	18,000
Contador / Bodeguero	2,500		12	2,500	30,000
Responsable de entregas	2,800		12	2,800	33,600
Ayudante	1,400		12	1,400	16,800
Conserje	1,400		12	1,400	16,800
Vigilante	1,400		12	1,400	16,800
Sub total				15,000	180,000
Beneficios laborales:					
IHSS, FOSOVl, etc.*				1,500	18,000
Cesantía, preavisos**				4,500	54,000
Total				21,000	252,000
2. VIATICOS					
Gerente	100	2	24	200	2,400
Responsable de ventas	80	9	108	720	8,640
Ayudante	80	9	108	720	8,640
Sub total				1,640	19,680
			GRAN TOTAL	22,640	271,680

* Para IHSS, FOSOVl y otras obligaciones patronales se calcula un 10% sobre el salario.

** Para cesantía y preavisos se calcula un 30% sobre el salario.

Anexo 13. Estimación del presupuesto anual.

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad mensual	Cantidad anual	Total mensual	Total anual
1. MATERIALES Y EQUIPO					
Grapadoras	67.20		4	0.00	268.80
Perforadoras	67.20		4	0.00	268.80
Caja de grapas	9.00	2	24	18.00	216.00
Caja de clips #1	2.25	2	24	4.50	54.00
Caja de clips # 2	7.00	2	24	14.00	168.00
Caja de fasteners	18.00	2	24	36.00	432.00
Caja de diskettes	62.00	4	48	248.00	2,976.00
Lápiz tinta	1.70	14	168	23.80	285.60
Lápiz grafito	1.25	14	168	17.50	210.00
Borrador	4.50	8	96	36.00	432.00
Líquido corrector	7.00	4	48	28.00	336.00
Marcador fosforescentes	4.50	4	48	18.00	216.00
Marcador para pizarra de formica	12.50	4	48	50.00	600.00
Borrador para pizarra de formica	13.50		2	0.00	27.00
Sacapuntas	67.20		4	0.00	268.80
Sacagrapas	7.00		4	0.00	280.00
Cartucho de tinta para impresora	560.00	2	24	1,120.00	13,440.00
Calculadora pequeñas	34.00		2	0.00	68.00
Cuaderno grande	11.50	2	24	23.00	276.00
Papel para fax	25.00	0.5	6	12.50	150.00
Resma de papel	45.00	8	96	360.00	4,320.00
Facturas	20.00		6	0.00	120.00
Folder Manila tamaño carta	1.20	25	300	30.00	360.00
Cinta adhesiva	14.50	4	48	58.00	696.00
Dispensador para cinta adhesiva	118.00		4	0.00	472.00
Basurero	30.00		4	0.00	120.00
Tinta para fotocopidora	300.00		5	0.00	1,500.00
Sub total				2,097.00	28,309.00
2. PROMOCION					
Materiales:					
Mantel	50.00		3	0.00	150.00
Mantel pequeño	20.00		5	0.00	100.00
Canasta	30.00		3	0.00	90.00
Vasos desechables (docena)	15.00	30	360	450.00	5,400.00
Cucharas desechables (docena)	15.00	10	120	150.00	1,800.00
Servilletas (500 unidades)	15.00	10	120	150.00	1,800.00

Juego de recipientes plásticos	50.00		2	0.00	100.00
Juego de ollas	800.00		1	0.00	800.00
Caja de galletas soda	12.00	10	120	120.00	1,440.00
Delantales	110.00		4	0.00	440.00
Gabachas estampadas	150.00		4	0.00	600.00
Azúcar	1.20	5	60	6.00	72.00
Muestras para promoción:					
Café Montecillos	27.00	12	144	324.00	3,888.00
Café Aroma de montaña	25.00	12	144	300.00	3,600.00
Jalea D' Elizabeth	11.60	36	432	417.60	5,011.00
Jabón Sabitouch	2.25	300	3,600	675.00	8,100.00
Frijol Rico Lizapa	24.00	20	240	480.00	5,760.00
Frijol Buen Gusto	24.00	20	240	480.00	5,760.00
Personal de promoción:					
Impulsadoras	60.00	40	480	600.00	28,800.00
Publicidad (rótulos, pósters, recetarios, etc.):					
Café Montecillos	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Café Aroma de montaña	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Jalea D' Elizabeth	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Jabón Sabitouch	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Frijol Rico Lizapa	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Frijol Buen Gusto	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Papa Pafresca	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Hortalizas	1,000.00		1	0.00	1,000.00
Sub total					81,711.00
3. MANTENIMIENTO					
Mantenimiento de vehículo:					
Matrícula	2,300.00		1	0.00	2,300.00
Diesel	21.00	144	1,728	3,024.00	36,288.00
Cambio de aceite	600.00		4	0.00	2,400.00
Revisión	900.00		4	0.00	3,600.00
Llantas	1,400.00		8	0.00	11,200.00
Mantenimiento y limpieza de oficina:					
Desinfectante	12.00	2	24	24.00	288.00
Desodorante ambiental	25.00	2	24	50.00	600.00
Escoba	15.00		4	0.00	60.00
Trapeador	35.00		6	0.00	210.00
Xedex	13.00	2	24	26	312.00
Sub total				3,124.00	55,788.00
4. LOCAL Y SERVICIOS					

Casa	4,000.00	1	12	4,000.00	48,000.00
Agua	100.00	1	12	100.00	1,200.00
Electricidad	400.00	1	12	400.00	4,800.00
Teléfono	750.00	1	12	750.00	9,000.00
Sub total				5,250.00	63,000.00
5. SEGUROS					
Seguro de vehículo	10,000.00		1	0.00	10,000.00
Seguro para bodega y productos	10,000.00		1	0.00	10,000.00
Sub total					20,000.00
6. AUDITORIA					
Visita al año				0.00	10,000.00
				GRAN TOTAL	259,942.00

Anexo 14. Costo de las depreciaciones y valor residual a los cinco años.

Descripción	Cantidad	Depreciación anual	Total	Valor residual*	Valor residual 5 años
1. VEHICULO					
Camión pequeño	1	39,600.00	39,600.00	2,000.00	2000.00
2. EQUIPO ELECTRICICO					
Cafetera	3	69.30	207.90	3.50	10.50
Calculadora de escritorio	2	297.00	594.00	15.00	30.00
Cocina	2	99.00	198.00	5.00	10.00
Computadora	2	5,544.00	11,088.00	280.00	560.00
Fotocopiadora	1	1,980.00	1,980.00	100.00	100.00
Regulador de voltaje	2	217.80	435.60	11.00	22.00
Teléfono-fax	1	1,584.00	1,584.00	80.00	80.00
3. MUEBLES					
Archivo	1	118.80	118.80	12.00	
Escritorio	4	222.75	891.00	22.50	
Librero	1	158.40	158.40	16.00	
Mesa para computadora	2	148.50	297.00	15.00	
Mesa para degustaciones	3	69.30	207.90	7.00	
Molino rey	1	39.60	39.60	4.00	
Papelera de tres depósitos	2	14.85	29.70	1.50	
Pizarra de formica	1	69.30	69.30	7.00	
Silla de escritorio	4	178.20	712.80	18.00	
Silla de espera	6	59.40	356.40	6.00	
4. OTROS					
Balanza	1	89.10	89.10	9.00	
Carretilla	3	99.00	297.00	10.00	
Javas	60	14.85	891.00	1.50	
		Total	59,845.50	Total	2,812.50**

* El valor residual es de 1% para todas las inversiones. El vehículo y los equipos eléctricos se deprecian a 5 años, muebles y otros a 10 años.

** El valor residual del camión no se incluye en la venta de activos en el año 6 puesto que se espera que este dure 8 años.

Anexo 15. Depreciaciones* a cinco años para el vehículo y equipo eléctrico.

Descripción	AÑO					Valor residual
	1	2	3	4	5	
1. VEHICULO						
Camión pequeño	39,600.00	39,600.00	39,600.00	39,600.00	39,600.00	2,000.00
2. EQUIPO ELECTRICO						
Cafetera	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	3.50
Calculadora de escritorio	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	15.00
Cocina	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	5.00
Computadora	5,544.00	5,544.00	5,544.00	5,544.00	5,544.00	280.00
Fotocopiadora	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	100.00
Regulador de voltaje	217.80	217.80	217.80	217.80	217.80	11.00
Teléfono-fax	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	80.00

Anexo 16. Depreciaciones* a diez años para muebles y otros.

Descripción	AÑO										Valor residual
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. OTROS											
Archivo	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	118.80	12.00
Escritorio	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	222.70	22.50
Librero	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	158.40	16.00
Mesa para computadora	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	148.50	15.00
Mesa para degustaciones	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	7.00
Molino rey	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	39.60	4.00
Papelera de tres depósitos	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	1.50
Pizarra de formica	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30	7.00
Silla de escritorio	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	178.20	18.00
Silla de espera	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	59.40	6.00
2. OTROS											
Balanza	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	9.00
Carretilla	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	10.00
Javas	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	14.85	1.50

* El valor residual es del 1%

* El valor residual es del 1%

Anexo 17. Primer análisis de sensibilidad con todas las variables de riesgo.

	- VAN (32%)				
	Bajo	Base	Alto	Bajo	Alto
1 Porcentaje de comercialización de hortalizas	23%	25%	28%	11,532	137,519
2 Porcentaje de comercialización de Productos Secos	11%	12%	13%	5,893	119,166
3 Volumen Coliflor en envoltura individual (lbs.)	36169	40188	44207	32,948	93,325
4 Comisión por ventas del Gerente	1.35%	1.50%	1.65%	80,419	45,853
5 Volumen Brócoli en envoltura individual (lbs.)	33901	37668	41435	47,554	78,719
6 Incremento anual en volumen Coliflor en envoltura individual	117%	130%	143%	48,657	78,628
7 Comisión por venta de otros productos	11%	12%	13%	30,098	76,175
8 Volumen Frijol Rico Lizapa (unidades)	15034	16704	18374	51,762	74,511
9 Volumen Café Montecillos (unidades)	7970	8856	9742	52,867	73,405
10 Volumen Papa a granel (lbs.)	86400	96000	105600	53,281	72,992
11 Volumen Café Aroma de Montaña (unidades)	4320	4800	5280	53,336	72,937
12 Volumen Jabón Sabitouch (unidades)	11016	12240	13464	53,844	72,428
13 Volumen Brócoli en bandejas (lbs.)	11459	12732	14005	54,365	71,708
14 Incremento anual en volumen Brócoli en envoltura individual	117%	130%	143%	55,391	70,833
15 Volumen Frijol Buen Gusto (unidades)	7474	8304	9134	55,730	70,542
16 Volumen Jaleas D' Elizabeth (unidades)	16200	18000	19800	57,178	69,094
17 Volumen Coliflor en bandejas (lbs.)	5422	6024	6626	57,324	68,948
18 Incremento anual en volumen Jabón Sabitouch	111%	123%	135%	58,465	67,778
19 Incremento anual en volumen Café Aroma de Montaña	90%	100%	110%	58,701	67,571
20 Incremento anual en volumen Brócoli en bandejas	117%	130%	143%	58,867	67,362
21 Precio de venta Coliflor en envoltura individual	5.98	6.64	7.3	59,434	66,839
22 Precio de venta Frijol Rico Lizapa	24.08	26.75	29.43	60,048	66,236
23 Volumen Papa en mallas (lbs.)	21600	24000	26400	60,056	66,216
24 Incremento anual en volumen Coliflor en bandejas	116%	129%	142%	60,225	66,010
25 Precio de venta Papa a granel	1.8	2	2.2	60,456	65,816
26 Incremento anual en volumen Café Montecillos	35%	38%	42%	60,794	65,483
27 Precio de venta Brócoli en envoltura individual	3.29	3.65	4.02	61,244	65,082
28 Precio de venta Café Montecillo	27.00	30.00	33.00	61,297	64,976
29 Precio de venta Jaleas D' Elizabeth	11.70	13.00	14.30	61,516	64,756
30 Precio de venta Frijol Buen Gusto	24.08	26.75	29.43	61,601	64,677
31 Precio de venta Brócoli en bandejas	5.35	5.94	6.53	62,088	64,183
32 Precio de venta Café Aroma de Montaña	25.20	28.00	30.80	62,206	64,067
33 Precio de venta Jabón Sabitouch	9.00	10.00	11.00	62,289	63,984
34 Precio de venta Papa en mallas	2.25	2.5	2.75	62,299	63,974
35 Incremento anual en volumen Frijol Buen Gusto	14%	15%	17%	62,356	63,887
36 Precio de venta Coliflor en bandejas	7.7	8.55	9.41	62,422	63,859
37 Salario Gerente	3600	4000	4400	63,136	63,136
38 Salario Secretaria	1350	1500	1650	63,136	63,136
39 Salario Contador / Bodeguero	2250	2500	2750	63,136	63,136
40 Salario Responsable de entregas	2520	2800	3080	63,136	63,136
41 Salario Ayudante	1260	1400	1540	63,136	63,136
42 Salario Conserje	1260	1400	1540	63,136	63,136
43 Salario Vigilante	1260	1400	1540	63,136	63,136

Anexo 18. Análisis de sensibilidad para las 15 variables más críticas con rangos reales.

Variables	Valor base: 63,136			VAN (32%)	
	Bajo	Base	Alto	Bajo	Alto
1 Porcentaje de comercialización Hortalizas	20%	25%	30%	-69,099	185,199
2 Porcentaje de comercialización Productos Secos	11%	12%	15%	15,520	201,017
3 Comisión por venta de otros productos	12%	12%	20%	63,136	150,062
4 Comisión por venta del Gerente	1.00%	1.50%	1.50%	120,746	63,136
5 Volumen Coliflor en envoltura individual (lbs.)	36169	40188	40188	32,948	63,136
6 Incremento anual en volumen Coliflor en envoltura individual	117%	130%	143%	48,657	78,628
7 Volumen Frijol Rico Lizapa (unidades)	15034	16704	18374	51,762	74,511
8 Volumen Café Montecillos (unidades)	7970	8856	9742	52,867	73,405
9 Volumen Café Aroma de Montaña (unidades)	4320	4800	5280	53,336	72,937
10 Volumen Jabón Sabitouch (unidades)	11016	12240	13464	53,844	72,428
11 Volumen Brócoli en envoltura individual (lbs.)	33901	37668	37668	47,554	63,136
12 Incremento anual en volumen Brócoli en envoltura individual	117%	130%	143%	55,391	70,833
13 Volumen Frijol Buen Gusto (unidades)	7474	8304	9134	55,730	70,542
14 Volumen Papa a granel (lbs.)	86400	96000	96000	53,281	63,136
15 Volumen Brócoli en bandejas (lbs.)	11459	12732	12732	54,565	63,136

Anexo 19. Cronograma de actividades para el año 2000.

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Constitución de la Sociedad	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX								
Identificación y selección de personal				XXXX	XXXX							
Contratación del personal						XXXX						
Capacitación del personal						XXXX						
Alquiler de local						XXXX						
Compra de equipo y materiales						XXXX						
Operaciones de la Empresa							XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX