ZAMORANO
Carrera de Desarrollo Socioeconómico y
Ambiente

Plan Estratégico para la empresa PROVIN, Honduras C. A.

Trabajo de graduación como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente en el Grado
Académico de Licenciatura

Presentador por:

Frank Alexander Calderón Vijil

Honduras
Diciembre, 2002

RESUMEN

Calderón Vijil, Frank Alexander. 2002. Plan estratégico para la empresa PROVIN, Honduras C. A Tesis de proyecto especial de Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. 76 p.

En los últimos años la crisis económica de los países latinoamericanos ha crecido, principalmente en el sector rural, debido a factores como la globalización, dolarización de las economías, mala administración de fondos por parte del estado y la falta de un plan estratégico por parte de los productores. Zamorano en los últimos 12 años ha brindado capacitación y asistencia técnica, así como apoyo para la formación de micro y pequeñas empresas en el sector rural. PROVIN es una pequeña empresa dedicada a la elaboración de vino de naranja, apoyada por Zamorano a través del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, PROEMPREZAH. La empresa con este estudio podrá consolidar el desempeño empresarial y el compromiso de cada uno de sus socios bajo una responsabilidad económica, social y ambiental. El resultado de este trabajo fue la elaboración de un plan estratégico para la empresa PROVIN, preparado con la participación activa de los socios, donde se definió la visión, misión, objetivos y metas, con el fin de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos. Los componentes de la empresa son: Adquisición de materia prima; transformación y valor agregado; y, mercadeo y comercialización. El estudio de mercado indica que si hay una aceptación del producto por parte del consumidor final y que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, económico y financiero; y, pertenece a la categoría A en daño al ambiente, lo cual significa un efecto mínimo al mismo. La estructura organizacional del proyecto está formada por la Junta Directiva y el personal de la empresa. La empresa cumple los requisitos legales de operación como son: Registro sanitario, permiso de operación, marca y patente, y código de barras. Se analizaron los procesos administrativos y las habilidades gerenciales de la empresa, con el propósito de sugerir mejoras. El estudio económico financiero fue proyectado en un horizonte de 8 años, y se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) ajustada de 43 %, un Valor ActlJal Neto (VAN) de 464,314.00 lempiras y una relación beneficio costo (B/C) de 1.07; además, el proyecto con variaciones de 5, 10 Y 20 % arriba y abajo de los costos variables y de precios de 32.00, 35.00 Y 40.00 lempiras por botella de vino genera utilidades positivas; por lo tanto, se considera factible. La empresa cuenta con el apoyo de organizaciones de desarrollo, las cuales contribuyen con el proyecto a través de donaciones de equipo y fondos para la construcción de la planta de procesamiento.

Palabras clave: Estudio, estrategia, análisis, TIR, VAN, relación beneficio costo (B/C).

NOTA DE PRENSA

EL PLAN ESTRATEGICO
LA GUIA A SEGUIR EN UNA EMPRESA

Para competir en los mercados globalizados, hoy en día es necesario, y hasta cierto punto obligatorio, que las empresas tracen metas y objetivos claros y alcanzables que señalen hasta donde quieren llegar.

Una de las alternativas para solucionar parte de los problemas económicos que existen en el sector rural de la mayoría de los países latinoamericanos, es la organización y apoyo a n las micro y pequeñas empresas (MYPES). Es importante asegurarse de que cada una de ellas formule y haga cumplir un plan estratégico elaborado de preferencia por los socios de la organización.

Los programas modernos de asistencia técnica, organizacional y administrativa de los nuevos proyectos de desarrollo socioeconómico basan sus esfuerzos en crear en los socios una visión empresarial y fortalecer su actitud hacia el cambio ante la competencia y globalización de mercados.

Las empresas deben tener una visión clara, la cual se formula pensando en lo que se podría llegar a obtener en el largo plazo. Además, se deben establecer metas y objetivos con base en el potencial de la empresa, de tal forma que los participantes conozcan hasta dónde llegará su empresa. Además, deben formular su misión empresarial.

Zamorano a través del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPREZAH) apoya a las MYPES en la formulación de su plan estratégico, el cual es una guía que muestra los pasos a seguir. El plan estratégico permite proyectar a la empresa dentro del entorno interno y externo, de forma tal que responda adecuadamente a los cambios del mercado. Además", el plan indica si es factible y viable el proyecto, servicio o producto a realizar desde un punto de vista económico, social, ambiental y técnico.

Por medio de un adecuado plan estratégico la empresa logrará un desempeño óptimo que se traduce en las utilidades percibidas por los socios para mejorar la calidad de vida de ellos y sus familias. El plan debe incluir un estudio de análisis de mercado y de sensibilidad del proyecto.

Si bien es cierto, el plan estratégico es una guía que mejora el desempeño de una empresa, siempre es necesario un monitoreo y evaluación para asegurarse del cumplimiento de los objetivos de ejecución, el posible realizar las correcciones de las fallas que se encuentran en las diferentes etapas del proceso.

CONTENIDO

Pág.

Portadilla l
Autoría 11
Página de firmas..... 111
Dedicatoria..... IV
Agradecimientos..... V
Agradecimientos a patrocinadores..... VI
Resumen..... VII
Nota de prensa..... VIII
Contenido..... X
Índice de cuadros..... XIV
Índice de figuras..... xv
Índice de anexos..... XVI

1 **INTR O D U CCI O N**.....1
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 1
1.2 ANTECEDENTES 1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 2
1.4 LÍMITE DEL ESTUDIO 2
1.5 OBJETIVOS 3
1.5.1 Objetivo general..... 3
1.5.2 Objetivos específicos.....3

2 REVISION DE LITERATURA.....4
2.1 MANEJO DEL CULTIVO DE LA NARANJA.....4
2.1.1 Importancia.....4
2.1.2 Generalidades del cultivo de la naranja 4
2.1.3 Exigencias del cultivo.....4
2.1.4 Preparación y manejo del vivero.....4
2.1. 5 Transplante.....5
2.1.6 Prácticas agronómicas..... 5
2.1.6.1 Fertilización... o 5
2.1.6.2 Prácticas culturales.....5
2. 1.6.3 Riego.....6
2. 1.6.4 Poda.....6
2.1.6.5 Prevención, control de plagas y enfermedades.....6
2.1.7 Cosecha 6

2.1.8 Manejo post - cosecha....7
2.2 VALOR AGREGADO....7
2.2.1 Definición e importancia de valor agregado y transformación....7
2.2.2 Productos y procesos....7
2.2.3 Elaboración de vino de naranja....7
2.3 MERCADEO....8
2.3.1 Mercadeo....8
2.3.1.1 Producto....9
2.3.1.2 Precio....9
2.3.1.3 Plaza....9
2.3. 1.4 Promoción....9
2.3.2 Comercialización....9
2.4 PLAN ESTRATÉGICO....9
2.4.1 Definición e importancia del Plan Estratégico....9
2.4.2 Metodología (aplicación de triángulo estratégico)....10
2.4.3 Visualización....10
2.4.3.1 Visión....10
2.4.3.2 Misión....10
2.4.3.3 Objetivos estratégicos....11
2.4.3.4 Metas....11
2.4.4 Formulación del Plan Estratégico....11
2.4.4.1 Análisis sistémico....11
2.4.4.2 Asignación de recursos disponibles....12
2.4.4.3 Factibilidad y viabilidad del proyecto....12
2.4.4.4 Análisis de mercado....12
2.4.4.5 Estudio técnico e impacto ambiental....12
2.4.4.6 Estudio organizacional y legal....13
2.4.4.7 Estudio económico - financiero....13
2.4.5 Ejecución del Plan Estratégico....13
2.4.5.1 Procesos administrativos....14
2.4.5.2 Habilidades gerenciales....14

3 **MATERIALES y MÉTODOS**....15
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO....15
3.2 ESTUDIO DE MERCADO Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN....15
3.3 ANÁLISIS DE IDENTIDAD....16
3.4 ANÁLISIS INSTITUCIONAL....16
3.5 PLAN ESTRATÉGICO....16

4 RESULTADOS y D ISCUSIÓ N 18
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL 18
4.1.1 Factores ambientales..... 18
4.1.2 Niveles ambientales.. 18
4.1.3 Oportunidades y amenazas 18
4. 1.3. 1 Oportunidades..... 19
4.1.3.2 Amenazas 19
4.2 ESTUDIO DE MERCADO Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN 19
4.3 ANÁLISIS DE IDENTIDAD..... 19
4.3. 1 Identidad pasada 19
4.3.2 Identidad presente..... 19
4.3.3 Identidad futura..... 20
4.4 ANÁLISIS INSTITUCIONAL 20
4.4.1 Fortalezas..... 20
4.4.2 Debilidades 20
4.5 PLAN ESTRATÉGICO 20
4.5.1 Visualización 21
4.5.1.1 Visión 21
4.5.1.2 Misión..... 21
4.5.1.3 Objetivos estratégicos..... 21
4.5. 1.4 Metas 21
4.5.2 Formulación del Plan Estratégico..... 22
4.5.2.1 Análisis sistémico..... 22
4.5.2.2 Asignación de recursos..... 23
4.5.3 Ejecución del Plan Estratégico 23
4.5.3.1 Procesos administrativos 23
4.5.3.2 Habilidades gerenciales..... 24
4.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD..... 25
4.6.1 Estudio de mercado y sistemas de comercialización..... 25
4.6.1.1 Mercado proveedor..... 26
4.6.1.2 Mercado competidor., ... 26
4.6.1.3 Mercado consumidor..... 27
4.6. 1.4 Mezcla de mercadeo..... 33
4.6.1.5 Mercado distribuidor..... 35
4.6.2 Estudio técnico..... 35
4.6.2.1 Localización 35
4.6.2.2 Producción..... 35
4.6.2.3 Elaboración de vino..... 36
4.2.6.4 Infraestructura..... 36
4.6.2.5 Mano de obra..... 38
4.6.3 Estudio de impacto ambiental 39

4.6.4 Estudio organizacional y legal 39
4.6.4.1 Estudio organizacional. ... .39
4.6.4.2 Descripción de funciones 40
4.6.4.3 Estudio legal 41
4.6.5 Análisis económico - financiero 42
4.6.5.1 Financiamiento de inversiones 43
4.6.5.2 Financiamiento de costos de operación.. 43
4.6.5.3 Evaluación económica financiera 45
4.6.5.4 Análisis de sensibilidad... 50

5 CONCLUSIONES 52

6 RECOMENDACIONES 53

7 **BIBLIOGRAFÍA 54**

8 ANEXOS 56

1 INTRODUCCIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años la crisis económica de los países latinoamericanos ha crecido, principalmente en el sector rural, 10 cual se debe a factores como la globalización, mala administración de fondos por parte del estado y pobladores, crisis financiera, entre otros, lo cual ha afectado el sector.

La falta de un plan estratégico por parte de las empresas rurales demuestra la carencia de planificación y organización de sus socios. No existen objetivos y metas claramente definidas que muestren la visión y misión de la empresa para un determinado período de tiempo, lo cual conlleva a un fracaso de los proyectos por baja productividad, falta o inadecuadas estrategias de comercialización, ineficiente administración de recursos, y débil promoción del producto o servicio.

A pesar del apoyo brindado al sector rural por el Estado de Honduras y las Organizaciones No Gubernamentales, ONG's, existen limitantes para un desarrollo óptimo, principalmente por la falta de organización y adecuada administración. Esto debido a que en el pasado los proyectos de desarrollo del sector rural sólo se dedicaban a la transferencia de tecnología, no tomando en cuenta la administración de recursos, el valor agregado y mercadeo de los productos, que permitan la sostenibilidad de los proyectos.

En la actualidad se busca una solución al problema, siendo una alternativa la formación de pequeñas y micro empresas sostenibles y ambientalmente responsables con un plan estratégico bien definido.

1.2 ANTECEDENTES

La Empresa **PROVIN,** constituida en 1996, está ubicada en el departamento de Francisco Morazán, Honduras C. A. es una micro empresa formada por 9 socios, dedicados a elaboración de vino de naranja.

Zamorano a través de la Zamoempresa de Gestión Rural y Ambiente y por medio del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, PROEMPREZAH, brinda servicios de capacitación en organización y administración; asistencia técnica y empresarial y mercadeo; desde 1998. Los resultados han sido positivos, generando una actitud al cambio, para obtener ingresos por ventas de un producto de excelente calidad.

Existen indicadores financieros - económicos sobre el desempeño de PROVIN, elaborados a partir de 1998. Para el año 2001 esta empresa presenta un déficit aún no determinado, el cual será verificado con el presente estudio, así como las causas que originaron ese déficit.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La formación de micro y pequeñas empresas en el sector rural es una alternativa para mejorar los ingresos y el nivel de vida de las familias, lo cual ha hecho Zamorano en los últimos 12 años.

La falta de visión empresarial es uno de los principales obstáculos para el óptimo desempeño de cualquier empresa. Los socios de PROVIN deben plantearse objetivos claros que ayuden a mantener una alta productividad y rentabilidad, y que permita que cada socio se sienta identificado y comprometido con la empresa.

Con las actuales tendencias de la globalización y acciones contra el uso inadecuado de los recursos naturales, es necesario establecer parámetros que permitan un manejo adecuado de desechos sólidos y actividades en pro de la conservación y restauración de la naturaleza.

Cada día las preferencias del mercado cambian, por lo tanto debe de existir en la mente de los socios una actitud competitiva que permita mantener la empresa a través del tiempo, generando utilidades bajo un orden social, económico y ambiental. El estudio beneficiará a la empresa PROVIN por medio de la elaboración de un plan estratégico que permita un mejor desempeño empresarial, medido en un aumento de utilidades y rentabilidad del proyecto.

1.4 LÍMITE DEL ESTUDIO

Este plan estratégico tiene un enfoque en la elaboración de vino de naranja, no se hace mención a otro tipo de productos de los cuales los socios de PROVIN obtienen ingresos.

La disponibilidad de tiempo por parte de los productores y estudiantes, debido a que los primeros no solamente se dedican a participar en el estudio, sino que además atienden sus parcelas y familias. Para el estudiante por que quizás al terminar no se dé un seguimiento al plan estratégico.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Mejorar el nivel y la calidad de vida de los socios y sus familias de la empresa PROVIN.

1.5.2 Objetivos específicos

- Preparar un plan estratégico para la Empresa **PROVIN,** mediante la participación activa de sus socios, con un enfoque de responsabilidad social, económica y ambiental, él cual incluirá:

    - Definir la visión y misión, plantear los objetivos estratégicos y establecer metas a mediano y largo plazo para **PROVIN**.
    - Formular la estrategia general y las estrategias funcionales de la empresa.
    - Elaborar un estudio de factibilidad y viabilidad para la elaboración de vino de naranja. Éste incluye un estudio de mercado que determine la demanda, canales de comercialización, precios, competencia y estrategias de comercialización. Además, el estudio técnico, organizacional y legal y económico financiero.
    - Determinar la sensibilidad del proyecto.

- Identificar y analizar los procesos administrativos y las necesidades relacionadas con habilidades gerenciales.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MANEJO DEL CULTIVO DE NARANJA

2.1.1 Importancia

Los cítricos, en especial las naranjas y los limoneros, son considerados entre los frutales más importantes del mundo. Su cultivo y consumo se realiza por igual en los cincos continentes, siendo explotados en forma comercial en todos los países donde las condiciones de clima les permite prosperar, aún en ciertos casos expuestos a peligros como las heladas. La naranja es una fruta con un alto contenido de vitaminas, especialmente vitamina C, adaptable a climas muy variados, con un crecimiento de la industrialización desde mediados del siglo XX (Morín, 1985).

2.1.2 Generalidades del cultivo de la naranja.

La naranja *(Citrus sinensis)* es una planta perenne que pertenece a la familia de las Rutáceas. Es originaria de China e Indonesia, presenta un tronco corto con ramas que tocan el suelo con hojas de limbo grande, alas pequeñas y espinas no muy acusadas. Las flores son ligeramente aromáticas, solas o agrupadas, y el fruto es un hesperidio. Los principales países productores son Brasil, EE.UU., China y España (Morín, 1985).

2.1.3 Exigencias del cultivo

Según INFOAGRO (2002), la naranja es una especie subtropical, no tolera las heladas, con requerimiento de temperaturas cálidas durante el verano para la correcta maduración de los frutos. Requiere precipitaciones alrededor de 1200 rom. Prefiere suelos arenosos o franco arenoso, profundo, frescos y sin caliza, con un pH entre 6 y 7.

2.1.4 Preparación y manejo de) vivero

La propagación de cítricos en la mayoría de los casos es asexual para obtener mejores resultados. Se hace uso de patrones para injertar, los cuales una vez injertados son manejados en viveros por un período de hasta 6 meses. Durante dicho período se debe dar a la planta una adecuada condición de agua, luz, fertilización y manejo de formación de tallo. Cuando las plantas están listas para el transplante, con una altura de 25-30 cm y un diámetro de 2 cm, se llevan al terreno permanente (Morín, 1985).

2.1.5 Transplante

De preferencia se debe de realizar en las últimas horas de la tarde, en un suelo con suficiente agua, mullido, en un agujero de 30x30 cm. Previo a colocar la planta, en el fondo del agujero se deposita 12-24-12 y estiércol de bovino o equino s, con el fin de mejorar las condiciones edáficas a la planta.[1]

2.1.6 Prácticas agronómicas

Son todas las prácticas realizadas al cultivo para el manejo adecuado del mismo y asegurar producciones que garanticen la viabilidad del proyecto (Carvajal, 2002).

2.1.6.1 Fertilización. La planta de naranja demanda muchos macro y micro nutrientes, lo que supone una gran parte de los costos. Es una planta que sufre de deficiencias de Zinc y Magnesia, que se soluciona con aplicaciones foliares. La falta de hierro se asocia con suelos calizos. En el Cuadro 1 se presenta las aplicaciones para los primeros 4 años de la plantación (INFOAGRO, 2002).

Cuadro 1. Aplicaciones de fertilizantes para los primeros 4 años del cultivo (gramos/planta).

TIPOS DE ABONO		I año	II año	III año	IV año
SÓLIDOS	NITRATO AMONICO	150	190	270	350
	NITRATO POT ASICO		70	120	160
	FOSF ATO MONOAMONICO		40	75	100
	NITRATO MAGNESICO		30	60	115
LIQUIDOS	N-20	250	100	60	50
	12 – 4 -6		500	850	1150
	NITRATO MAGNESICO		30	60	115
OUELA TOS DE HIERRO 6%		6	10	15	20

Fuente: www.infoagro.com/citricos/naranja.asp (2002).

2**.1.6.2 Prácticas culturales**. Según Morin (1985) dentro de las prácticas generales que más se aplican al cultivo de la naranja son deshierbe y cultivo. El cultivo se realiza con el objeto que el suelo no oponga resistencia al desarrollo radical; que se establezca una mejor circulación del aire, permitiendo la renovación en el suelo para que las raíces puedan efectuar libremente los cambios gaseosos; influenciar indirectamente por medio de los cultivos algunas condiciones del suelo; y, por último, mejorar la aireación y humedad del suelo para incrementar la actividad de la flora microbiana del terreno.

El deshierbe tiene la finalidad de eliminar las malezas de la plantación y la búsqueda al máximo de no remover suelo. Sin embargo, tanto el deshierbe mecánico como químico, son buenos y eficientes, si el uso es bajo las condiciones específicas. La decisión de que método utilizar se

[1] Almendárez, Franklin Ingeniero. Comunicación personal. Agrocomercial Almendárez, AGROCAL. Tegucigalpa. 2002.

basa en el grado de infestación, tipo de malezas, costo de la mano de obra, la densidad de la plantación, la edad de la planta, y el número de deshierbes por añ02.

2.1.6.3 Riego. La naranja es una especie que demanda grandes cantidades de agua (9,000 a 12,000 m^3/Ha). En parcelas pequeñas se emplea el riego por inundación, aunque hoy en día la tendencia es aplicar riego localizado y el riego por aspersión para grandes extensiones. Para favorecer la floración se induce a un estrés hídrico y de temperatura. Para esto se retira el riego durante 45 días y luego se riega en abundancia, logrando obtener una buena producción de frutos (INFOAGRO, 2002).

2.1.6.4 Poda. Según Morín (1985) la naranja es una especie con hábito de formación en bola y de producción en la periferia, por lo que se intenta lobular las formas para aumentar la superficie que intercepta luz y así aumentar la producción. Algunos autores recomiendan podar una vez por año, otros cada 3 - 4 años limpiando el centro del árbol.

2**.1.6.5 Prevención**, control de plagas y enfermedades. Dentro de los frutales, posiblemente los cítricos son los que presentan mayores problemas desde el punto de vista sanitario, siendo atacados por una gran variedad de insectos, además de hongos y virus (Morín, 1985).

Las principales plagas son: Queresas (homópteros), mosca blanca lanuda de los cítricos *(Aleurotrixus floccosus* Quaint), mosca de la ftuta (géneros Anastrepha y Ceratitis), pulgones negros de los cítricos *(Toxoptera aurantil),* pulgón verde *(Aphis spiraecola),* pulgón del algodonero *(Aphis gosypil),* oruga perro del naranjo *(Papilio pandion),* arañita roja (Panonychus) y nemátodos (Tylenchulus). El control se puede hacer químico, biológico y prácticas culturales como son: Manejo limpio de plantaciones y aplicaciones de cebos como mecanismo de prevención de ataque (Morin, 1985).

Las enfermedades que atacan el naranjo se pueden agrupar según su agente causal en: Critogámicas (en su mayoría causadas por hongos), virales y causadas por algas. Los hongos atacan plantas con un mal manejo de riego, mal plan de fertilización o heridas causadas por daño mecánico. Las enfermedades virales cada vez son más peligrosas, ya que no ~xiste un control químico, se manejan con aplicaciones de cobre como medida preventiva. Las principales enfermedades son: Gomosis *(Phythophthora parasítica),* enfermedad rosada *(Corticium salmonicolor),* moho azul *(Penicillium italicum)* y tristeza de los cítricos (Morin, 1985).

2.1.7 Cosecha

El tiempo de cosecha de la ftuta depende de la variedad y el clima. Con relación a la especie, la naranja presenta una estación de cosecha entre 2 a 6 meses, existiendo variedades precoses, intermedias y tardías. La cosecha consiste en retirar el ftuto de la

2 Posadas, Ena B. T. E. Conversación personal. Fundacióm Hondureña de Investigación Agrícola, FRIA. La Lima, Cortés. 2001.

planta colectándolo en envases. La fruta se corta con una tijera cosechadora, en la base de unión con el pedúnculo. Se recomienda el uso de guantes para evitar el contacto directo con la fruta. Una vez cosechada se transporta a la empacadora, fábrica o directamente al mercado (Rebour, 1969).

2.1.8 Manejo post - cosecha

La necesidad de contar con productos durante todo el año hace necesario almacenar la fruta fresca y jugo de la misma para abastecer el mercado. La naranja se debe manejar en lugares frescos y secos, para evitar infestaciones de hongos y plagas que la dañen (Morín, 1985).

2.2 VALOR AGREGADO

2.2.1 Definición e importancia del valor agregado y transformación.

Valor agregado son los procesos o grupo de procesos que proveen un resultado específico cada vez que son ejecutados. El valor agregado, en términos generales, representa a corto plazo, un costo adicional para las empresas. Sin embargo, el resultado positivo es el aumento adicional de los ingresos a mediano y largo plazo que permite la sostenibilidad de la empresa. El valor agregado es para todos, dueños, empleados, clientes, proveedores y comunidad (Morín, 1985).

La transformación de la materia prima es una opción, al igual que el valor agregado, para dar un mayor valor al producto. La diferencia es la necesidad de cambiar las características físicas del producto, con lo cual se obtiene vinos, jaleas, etc. (Morín, 1985).

2.2.2 Productos y procesos

El principal producto obtenido de la naranja es el fruto para consumo fresco o procesado, de él se obtiene la pulpa y el jugo de naranja. Como subproductos se tienen hojas, alcohol, aceite de semillas, cáscara y leña de los árboles de naranja (Morín, 1985).

El procesamiento consiste en un conjunto de pasos para mejorar las características de un producto. Al procesar la naranja, de su jugo o concentrado, se puede obtener vino, jugo de naranja pasteurizado, jugos concentrados congelados, jugos concentrados pasteurizados, enlatado de la fruta en secciones, elaboración de mermeladas y jaleas, extracción de aceites esenciales, fabricación de pectina y pasta para alimentación de ganado (Morín, 1985).

2.2.3 Elaboración de vino de naranja

El vino es uno de los productos resultantes de. la fermentación alcohólica de frutas cuyo contenido de alcohol varía de 6 a 12%; puede realizarse de cualquier tipo de fruta y los principales tipos son: Dulce, seco, blanco, tinto y espumoso. Los principales ingredientes son: Jugo de la fruta escogida, azúcar para llevar a los grados Brix deseados, y ácido para

mantener un pH favorable a la acción de la levadura. Del jugo de la naranja se obtiene vino de tipo blanco (Zamorano/PROEMPREZAH, 1998).

Según Zamorano/PROEMPREZAH (1998) en la elaboración de vinos se incluyen los siguientes pasos:

1. **Selección y pesado de materia prima**. Se hace manualmente el día que se recibe con el fin de eliminar la fruta no apta para el consumo.
2. **Higienización materia prima**. Consiste en lavar la fruta con agua clorada a 100 ppm, lo cual se hace en pilas y cilindros metálicos para remover la suciedad traída del campo.
3. **Extracción de jugo**. Se corta la fruta en dos y se extrae el jugo.
4. **Cocción**. En una marmita se cocina el jugo para inactivar las enzimas.
5. **Colado.** Se hace para separar el jugo de otras sustancias poniendo a escurrido en sacos previamente esterilizados por 15 minutos a 90 cC.
6. **Preparación del mosto**. Se agregan los ingredientes a la marmita, pesando el jugo para calcular la fórmula y agregarle azúcar. Se pone a hervir y se deja enfriar a temperatura ambiente. Se regula el pH, grados Brix y se pasteuriza para eliminar bacterias patógenas con un aumento de temperatura de hasta 120° e durante 45 segundos hasta bajar nuevamente a temperatura ambiente.
7. **Inoculación con levadura**. Se añade la levadura a razón de 0.5 gr/kg de mosto, para iniciar la fermentación.
8. **Incubación.** Se deja en reposo el concentrado hasta que ya no emita *COz.* Se evita arrastrar sedimento y levadura muerta que afecte la fermentación.
9. **Cosecha del vino**. Se hace una vez que se ha clorificado para separar el vino de los sedimentos.
10. **Envase**. El vino es almacenado en botellas esterilizadas.
11. **Etiquetado**: Se coloca la etiqueta en las botellas.

2.3 MERCADEO

2.3.1 Mercadeo

El mercadeo es un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen 10 que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros. Trata de entender y satisfacer las necesidades del cliente llegando a puntos de generar el deseo de adquirir determinado producto (Kotler y Annstrong, 2001).

Dentro de un plan estratégico la empresa debe incluir el proceso de marketing: Analizar oportunidades de mercado, es decir, si es factible hacer mercadeo; seleccionar el mercado meta a quien se dirige el producto; desarrollar la mezcla de mercadeo (4 p's) y administrar la labor de mercadeo para generar los resultados deseados. La mezcla de mercadeo es un conjunto de herramientas controlables (producto, precio, plaza y promoción.) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler y Annstrong, 2001).

2.3.1.1 Producto. Un producto es una cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Mujeres de Empresas, 2002).

2.3.1.2 Precio. Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio se establece tomando en cuenta costos, estrategia empresarial, organización, naturaleza del mercado, competencia y la demanda (Kotler y Annstrong, 2001).

2.3.1.3 Plaza. La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores metas. La empresa debe seleccionar los canales de comercialización a utilizar, la cobertura de sus productos o servicios, ubicación, inventario de productos, el transporte y logística (Kotler y Annstrong, 2001).

2.3.1.4 Promoción. La promoción es el diseño de estrategias para estimular las ventas en los puntos de venta. Incluye muestras, cupones. de compra, reembolsos, rebajas, primas, recompensas del patrocinador, exposiciones, concursos y loterías. Las promociones de ventas incentivan el posicionamiento del producto (Kotler y Annstrong, 2001).

2.3.2 Comercialización

La comercialización radica en la introducción de un producto al mercado para ganar posicionamiento y participación. La empresa decide el tiempo, lugar y costos al momento de lanzar un producto al mercado para que impacte en los objetivos de la empresa, que pueden ser: Posicionamiento en el mercado, participación de mercado y/o ganancias para la empresa (Kotler y Annstrong, 2001).

2.4 PLAN ESTRATÉGICO

2.4.1 Definición e importancia del Plan Estratégico.

La planeación estratégica es importante porque ayuda a lograr una aplicación más efectiva de los recursos, tales como: Humanos, económicos - financieros y materiales[3].

Estrategia es un plan que integra metas y políticas organizacionales y ordena las acciones en forma coherente a través del tiempo. Por lo tanto, un Plan Estratégico es un proceso que integra los objetivos de la empresa y sus acciones en el tiempo (Rojas, 2001).

La planeación estratégica se realiza en tres niveles: Empresa total, división y funcional. Al nivel de la empresa muestra donde se invierten los recursos, donde obtener los recursos y como asegurar la supervivencia de la misma. Al nivel de división da a conocer como lograr el éxito en

3 Carvajal, José B. T. A. Comunicación personal. Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico, CURLA. La Ceiba, Atlántida. 2002.

los sectores escogidos; y, al nivel funcional corresponde al nivel critico donde puede fallar la estrategia porque es ejecutada por personas como: Gerente de mercadeo, financiero, personal de producción y desarrollo (Rojas, 2001).

2.4.2 Metodología (aplicación de triángulo estratégico)

La metodología para preparar un plan estratégico se presenta en la Figura 1 y comprende las siguientes etapas:

- Visualización
- Formulación
- Ejecución

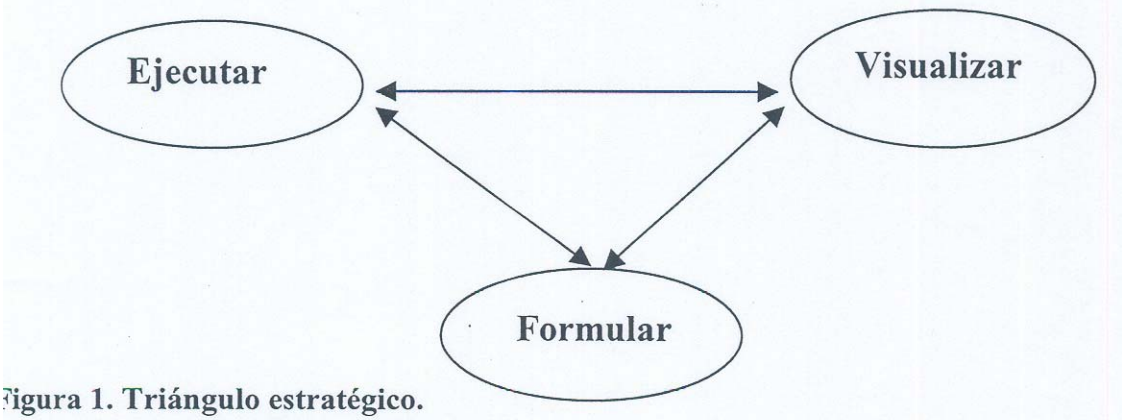


Figura 1. Triángulo estratégico.
Fuente: Marín y Ketelhöhn (1995).

2.4.3 Visualización.

Según Rojas (2001), la visualización es el punto en el espacio a donde quiere llegar una empresa. Se inicia con la definición de la misión.

2.4.3.1 Visión. Una visión es la conceptualización de lo que pudiera ser la empresa considerando las realidades del entorno (Rojas, 2001). En otras palabras, es lo que a la empresa le gustaría llegar a ser.

2.4.3.2 Misión. Es el primer paso que se realiza en la visualización. La misión es 10 que la empresa puede llegar a ser con los recursos que cuenta en un momento específico, para definida se debe analizar, comprender e intuir el entorno social y económico; y, la identidad de la empresa (Rojas, 2001).

Una misión debe incluir (Rojas, 2001):

- Una declaración de las creencias y valores de la empresa.
- Los productos o servicios que venderá la empresa, mejor aún, las necesidades del cliente a satisfacer.
- Los mercados en que comerciará la empresa.
- Como se llegará a lo mercados.
- Las tecnologías que utilizará la empresa al prestar sus servicios.
- La actitud ante el crecimiento y el financiamiento.

2.4.3.3 Objetivos estratégicos. Según Rojas (2001) los objetivos se derivan de la misión y deben ser formulados de tal manera que se logren alcanzar con los recursos disponibles de la empresa.

2**.4.3.4 Metas**. Las metas se relacionan con el cumplimiento de los objetivos. Para algunos autores es cuantificar las metas y son un indicador del desempeño de la empresa; se pueden establecer a corto, mediano y largo plazo y se evalúan constantemente (Alvarenga, 1999).

2.4.4 Formulación del Plan Estratégico

Son los métodos utilizados para cumplir con la misión, es decir, el camino para llegar al destino de la empresa. Involucra explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas (Rojas, 2001). Los elementos para desarrollar una buena estrategia son:

- Análisis de la industria en la que se compite.
- Análisis de cuáles son las fuentes para generar ventajas competitivas.
- Diferenciación con los competidores.
- Análisis de los competidores actuales y potenciales.
- Evaluar la posición competitiva de la empresa.
- Selección o ratificación de la estrategia.
- Ejecución.

Para la formulación de la estrategia se usan dos técnicas: Análisis sistémico y asignación de recursos (Flores, 2001).

2.4.4.1 Análisis sistémico. Consiste en analizar la empresa como un todo. Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Se hace un estudio de la cadena de valor al producto, al identificar si existe integración vertical, con los procesos de producción, transformación y comercialización (Colíndres, 2002).

Con está técnica se formula la estrategia general de la empresa y las estrategias para cada uno de los componentes del sistema; estás última deben derivarse de la primera (Busch, 1997).

Las estrategias funcionales se derivan de la estrategia general de la empresa y es específica para cada área de acción. Su propósito es cumplir en forma adecuada los objetivos y metas planteadas (Rojas, 2001).

2.4.4.2 Asignación de recursos disponibles. Según Rojas (2001) se hace para investigar la mejor forma de invertir los recursos limitados entre las diferentes alternativas. Las metodologías para la solución de estos problemas son:

- Técnicas de análisis y evaluación de inversiones.
- Metodologías de análisis económico -financiero.
- Técnicas de programación lineal y binaria. Se aplican cuando existen senas limitaciones de recursos.

2.4.4.3 Factibilidad y viabilidad del proyecto. La factibilidad de un proyecto hace referencia en determinar por medio del análisis empresarial y del entorno si el rubro, producto o servicio en el cual la empresa desea involucrarse, permite ser desarrollado y generar utilidades (Gallegos, 1999).

La viabilidad del proyecto indica la sostenibilidad social, económica y ambiental de la empresa a través del tiempo. Ambas, la factibilidad y viabilidad, se determinan a partir del empleo de las técnicas para la formulación de la estrategia (Gallegos, 1999).

2.4.4.4 Análisis de mercado. El análisis de mercado muestra la demanda y oferta de los productos y/o servicios de la empresa. Además permite conocer un panorama de las ventas, precios y calidad de los competidores. El estudio de mercado se hace con la finalidad de determinar la aceptación del cliente por los productos de la empresa, la capacidad para satisfacer la demanda y si es rentable entrar al mercado (Rojas, 2001).

2.4.4.5 Estudio técnico e impacto ambiental. El estudio técnico indica la capacidad de operación de la tecnología, el personal, las herramientas y equipo técnico utilizado por la empresa para transformar la materia prima y generar un producto con valor agregado. Incluye el análisis de las condiciones ambientales y laborales a las cuales se somete la empresa, los beneficiarios del proyecto y la disponibilidad de materia prima de calidad (Martínez, 1998).

Para la elaboración de vino de naranja, el estudio técnico demuestra la capacidad de operación de la planta, el flujo del proceso con los puntos críticos de control de calidad, los costos de producción y la capacidad de producción (Rojas, 2001).

Un mal manejo de la técnica y procesos de la producción generan un impacto negativo al ambiente, 10 cual sugiere realizar un análisis de impacto ambiental a las empresas.

Desde hace varios años se utilizan ciertos factores o parámetros ambientales, los cuales tienen como característica presentar un rango de comportamientos en función de las presiones ejercidas por las actividades humanas (Salazar y Lozano, 2002).

Estos factores y parámetros ambientales son conocidos con el nombre de indicadores ambientales. Sirven para evaluar: Planes de manejo ambiental, estudio ambiental, seguimiento y monitoreo ambiental, riesgo ecológico y ordenamiento ambiental (Salazar y Lozano, 2002).

Según Salazar y Lozano (2002), los indicadores se clasifican en tres categorías:

1. Los que analizan la oferta ambiental: Permiten detectar la existencia de recursos.
2. Los que analizan la sensibilidad o vulnerabilidad ambiental: Detectan procesos de degradación ambiental.
3. Los que analizan la producción: Establecen los problemas de rendimiento cuando se analizan los procesos naturales con base en recursos naturales.

Algunos ejemplos de indicadores son: Reservas de agua, emisiones de contaminación al aire, tasa de extracción del recurso, biodiversidad, uso potencial del suelo, entre otros. No existen indicadores universales, puesto que las características ecosistémicas y antrópicas son diferentes dentro de una región o dentro de un país (Cruz, 2002).

2.4.4.6 Estudio organizacional y legal. Es el análisis de la estructura de la empresa y que facilita el cumplimiento de los objetivos. Indica cuáles son las funciones y responsabilidades del personal de la empresa, desde el más alto nivel hasta el más bajo.

La parte legal incluye la revisión o formulación de reglamentos para la empresa, legalización de la empresa y cumplir con los requisitos legales establecidos por el gobierno, como son: Permisos de operación, código de barras, registro sanitario, etc. (Rojas, 2001).

2.4.4.7 Estudio económico - financiero. Este estudio muestra la capacidad de generar ingresos y utilidades positivas a la empresa para mantener la sostenibilidad en el tiempo y cumplir con la meta principal de la empresa, generar utilidades para crecer, reinvertir y diversificar. El análisis incluye la elaboración del flujo de caja para un tiempo determinado, la relación beneficio costo (B/C), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) (Gallegos, 1999).

2.4.5 Ejecución del Plan Estratégico

Son los medios que se utilizan para cumplir lo planteado, es decir, el vehículo que se utiliza para llegar a la meta. Comprende estudiar, enfrentar y solucionar los tipos de problemas concernientes a procesos administrativos y habilidades gerenciales (Rojas, 2001).

2.4.5.1 Procesos administrativos. Según Rojas (2001), los procesos administrativos involucran los siguientes procesos en la empresa:

- Esquema organizacional: Implica: La definición de funciones para el personal de la empresa, establecimiento del organigrama, sistema de información y control del recurso humano, salarios beneficios, y sistema de administración del personal.

- Sistemas de información y control: Son definidos con base a los indicadores de desempeño establecidos por la empresa. Plantea establecer métodos de evaluación de los recursos de la empresa y los avances relacionados al cumplimiento de las metas establecidas para cierto período de tiempo.

- Sistemas de información ambiental: Hace referencia a obtener información del entorno de la empresa, el cual está determinado por los factores y niveles ambientales que afectan a la empresa. Los factores ambientales son: Político, económico, cultural y demográfico; y los niveles ambientales: Internacional, nacional y del sector.

2.4.5.2 Habilidades gerenciales. Según Rojas (2001), las habilidades gerenciales integran las siguientes características de un gerente:

- Liderazgo: El líder comunica la estrategia general y funcional de la empresa.
- Comunicación: El gerente debe tener comunicación a todos los niveles de la empresa.
- Capacidades negociadoras: El gerente debe ser capaz de producir en las negociaciones resultados positivos para la empresa, sin dejar a un lado la satisfacción del cliente.

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

El análisis del entorno de la empresa se obtuvo mediante la revisión de medios de información primaria y secundaria brindada por los socios, PROEMPREZAH y otras personas o instituciones afines que tienen impacto en el desempeño de PROVIN Se realizaron visitas y entrevistas con los medios descritos.

Con la información obtenida se realizó el análisis de los factores y niveles ambientales que afectan a la empresa. Los factores analizados fueron: Político, económico, cultural y demográfico; y los niveles: Internacional, nacional y del sector.

Las fuentes primarias utilizadas fueron las entrevistas realizadas con los socios y el personal de PROEMPREZAH. Las fuentes secundarias utilizadas fueron la información disponible en PROEMPREZAH, proyectos de graduación y otras publicaciones especializadas.

Con este análisis se identificaron las oportunidades y amenazas para la empresa.

3.2 ESTUDIO DE MERCADO Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Se realizaron investigaciones de mercado, mediante la aplicación de encuestas (Anexo 20 y 21) en los puntos de venta para estimar la demanda en Tegucigalpa, así como la opinión de los clientes sobre la calidad y otras características del producto elaborado por PROVIN

La opinión de los clientes sobre el producto, se obtuvo por medio de degustaciones en los supermercados La Colonia 2, 3 y 5, escogidos por su ubicación en la ciudad y donde llegan clientes del segmento del mercado meta. Se realizaron tres degustaciones, una para la validación de la encuesta, la segunda para determinar la población que consume vino y una última para calcular la demanda del vino de naranja. Se aplicaron 115 encuestas a igual número de personas, a las cuales se les brindó un pequeño trago de vino, así mientras lo degustaba se aplicaba la encuesta.

La competencia se determinó por medio de sondeos en los principales puntos de venta de Tegucigalpa, con el propósito de conocer los precios y marcas de vino en el mercado, el mismo que se realizó mediante visitas a los supermercados. Además, permitió estimar la participación actual de la empresa.

El análisis de precios consistió en comparar los precios ofrecidos de la empresa con los de la competencia.

El mercado proveedor se identificó mediante visitas a las comunidades productoras de naranja en la zona aledaña a la sede de la empresa, para determinar los volúmenes de producción que podrían ofrecer a la empresa.

En el sistema de comercialización se identificaron los canales de comercialización, es decir, desde el productor hasta los puntos de venta en Tegucigalpa. Esto se realizó mediante el seguimiento (observación y entrevistas) de la cadena de valor desde que el productor produce el vino y lo vende a un intermediario hasta que llega a su consumidor final.

3.3 ANÁLISIS DE IDENTIDAD

A través de un taller participativo se identificó cuál es la visión de los socios para la empresa, sus productos y mercados. Además, como piensan lograr los objetivos y metas con base a sus ventajas competitivas. El objetivo de dicho evento fue dar la oportunidad a los socios de compartir como les gustaría que fuese su empresa a un determinado periodo de tiempo (Anexo 1).

3.4 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Para este análisis se realizaron dos talleres participativos con los socios de la empresa. Se elaboró un calendario de estos eventos para identificar las ventajas competitivas y debilidades de la empresa. Además, sirvieron para identificar las debilidades de los procesos administrativos y habilidades gerenciales. Los talleres se realizaron mediante el uso de metodologías participativas con el objetivo de conocer el nivel de compromiso de los socios hacia la empresa (Anexos 1 y 4).

En el mismo taller incluyó la identificación y análisis de los procesos administrativos y necesidades relacionadas con las habilidades gerenciales (Anexo 4).

3.5 PLAN ESTRATÉGICO

Con base en el análisis del entorno de la empresa, el análisis de mercado, el análisis institucional y de identidad, se definió la visión, misión, objetivos y metas de la empresa. Además, se formuló el plan y la ejecución del mismo.

Para la formulación del plan se realizó un análisis sistémico de la empresa y el estudio de factibilidad.

En el estudio de factibilidad se incluyó los estudios de: Mercado y comercialización; técnico; organizacional y legal; y, económico financiero.

El estudio técnico se realizó a través de una participación activa de los socios para determinar el sistema de elaboración de vino de naranja, el flujo de proceso, costos de producción y estimación de producto para la venta. Además, se analizó el impacto ambiental generado por la planta de transformación, el cual fue medido utilizando matrices de prioridades y oportunidades ambientales.

En el estudio organizacional y legal se revisó la estructura organizacional de la empresa y la definición de funciones mediante un taller participativo con los socios de la empresa. Además, se hizo la revisión de los requisitos legales para la producción y comercialización de vino de naranja.

El estudio económico - financiero se realizó con base a la información obtenida en los estudios anteriores, se calculó la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto 01 AN) y la relación beneficio costo (B/C) del proyecto.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

4.1.1 Factores ambientales

Mata de Plátano es una zona rural próxima a Tegucigalpa, que cuenta con los servicios de transporte diario, teléfonos, energía eléctrica, agua potable todos los días del año y la mayoría de los hogares tienen pozos sépticos, lo cual ayuda a mantener un bajo nivel de incidencias de enfermedades causadas por contaminación de heces. Existe una escuela primaria de la localidad, para la educación secundaria existen oportunidades en comunidades vecinas y en Tegucigalpa; cabe destacar que existe un buen número de profesionales originarios del lugar.

La población satisface sus necesidades a través del aprovechamiento del recurso suelo, mediante el cultivo de árboles frutales, hortalizas y granos básicos. Además cuenta con bosques de pino que permiten un clima agradable que ha sido afectado por los cambios de los últimos años. La infraestructura del lugar es típica de las comunidades rurales, casas de ladrillo y adobe, con acceso a la carretera principal que comunica con Tegucigalpa y otras localidades.

4.1.2 Niveles ambientales

El gobierno central ha establecido el Programa Nacional para el Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS); como parte de la estrategia para mejorar las condiciones de vida de la población de este sector a través de un uso adecuado de los recursos naturales que genere bienestar económico, ambiental y social. Además, existen organizaciones no gubernamentales que promueven la formación y desarrollo de micro y pequeñas empresas del sector rural, brindando apoyo en diferentes rubros de producción.

La empresa tiene amenazas con la entrada de nuevos competidores, porque el vino de naranja en algunas regiones del país es elaborado artesanalmente por amas de casa que pueden ser motivadas para la formación de sus propias empresas para colocar mayor oferta en el mercado y dar mayor poder de decisión a los compradores.

4.1.3 Oportunidades y amenazas

A través de un taller participativo con los socios se identificaron las oportunidades y amenazas para la empresa (Anexo 4).

4.1.3.1 Oportunidades

- ✓ Aumento de la demanda por el vino de naranja.
- ✓ Mejor disponibilidad de pago por el cliente si se hacen mejoras en la calidad.
- ✓ Poca competencia actual de vino de naranja.
- ✓ Cambio de actitud de las personas hacia el producto.
- ✓ Disponibilidad de materia prima en la región.
- ✓ Capacitación y asistencia técnica a través de programas y proyectos de desarrollo ejecutados por el gobierno u organizaciones no gubernamentales (ONG's).

4.1.3.2 Amenazas

- ✓ Problemas de comercialización en los supermercados por cierto favoritismo hacia ciertas marcas.
- ✓ Efectos climáticos que provoquen una mala calidad de la fruta producto de sequías, enfermedades y plagas.
- ✓ Cambios en precios de la competencia.
- ✓ Factores culturales y religiosos que provocan el rechazo hacia el vino.
- ✓ Entrada de empresas con productos similares o sustitutos.

4.2 ESTUDIO DE MERCADO Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Se presenta en el estudio de factibilidad (Sección 4.6.1).

4.3 ANÁLISIS DE IDENTIDAD

Por medio de un taller participativo se realizó el análisis de identidad de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

4.3.1 Identidad pasada

La empresa PROVIN se constituye en junio de 1996 como la Asociación de Productores de Naranja y Mandarina, en Mata de. Plátano. Las actividades iniciales fueron la venta de naranja y mandarina a granel sin ningún tipo de valor agregado. El sistema de comercialización fue por medio de un intermediario o "coyote" vendiendo el producto con precios inferiores a los del mercado.

4.3.2 Identidad presente

Actualmente PROVIN es una Empresa Asociativa de Campesinos dedicada a la elaboración de vino de naranja bajo una marca y patente registrada. Los productos son comercializados a través de la Empresa Distribuidora de Productos Agroindustriales S. A. de C. V. (DIPROAG) en los supermercados de Tegucigalpa. Existen problemas con la

comercialización de su producto, por falta de una adecuada estrategia de comercialización que garantice un aumento en las ventas y utilidades.

4.3.3 Identidad futura

Los socios de PROVIN visualizan su organización como una empresa líder en la venta de vinos para tomar y cocinar. Los vinos se comercializarán en las principales ciudades de Honduras contando con los recursos humanos, económicos y financieros necesarios para el desempeño óptimo del proceso. Además, los socios visualizan alcanzar un mejor nivel y calidad de vida comprometidos con la protección de los recursos naturales.

4.4 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Las fortalezas y debilidades de la empresa surgieron como producto de un taller participativo con los socios de la empresa (Anexo 4).

4.4.1 Fortalezas

- ✓ Socio fundador de la Empresa Distribuidora de Productos Agroindustriales S. A. de C. V. (DIPROAG).
- ✓ Grupo solidario y unido entre los socios.
- ✓ Disponibilidad de materia prima de calidad en la comunidad.
- ✓ Organigrama y funciones bien definidas.
- ✓ Socios visionarios y perseverantes.
- ✓ Socios capacitados por proyectos y programas de desarrollo socio económico.
- ✓ Socios con conocimiento técnico del cultivo y de la transformación del jugo de naranja en vino.

4.4.2 Debilidades

- ✓ Falta de conocimiento del mercado.
- ✓ La presentación del producto necesita mejoras en cuanto a diseño de la etiqueta.
- ✓ Problemas de puntualidad en reuniones de la empresa.
- ✓ Problemas en comunicación y coordinación de las actividades en equipo de la empresa. Representantes de socios no se acomodan a las actividades de la empresa.
- ✓ Problemas en la definición de las actividades a realizar, lo cual disminuye la efectividad operativa.

4.5 PLAN ESTRATÉGICO

Con los análisis del entorno, mercado, identidad e institucional se determinó con la participación de los socios la visión, la misión, los objetivos y las metas de PROVIN.

4.5.1 Visualización

4.5.1.1 Visión. Llegar a ser reconocida como una empresa líder en la elaboración de vinos de frutas para tomar y cocinar; con una innovadora estructura de ventas y comercialización de sus productos en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad social, económica y ambiental.

4.5.1.2 Misión. En PROVIN ofrecemos a los clientes vinos para tomar y cocinar de alta calidad, elaborados de naranja cosechada por productores de la zona que creen en el desarrollo del país mediante el apoyo a lo nuestro. Somos una empresa con actitud al cambio para satisfacer las necesidades, gustos y deseos de nuestra clientela, entregando un producto en el momento justo, con responsabilidad económica, social y ambiental, y respaldada por un crecimiento constante y sostenible.

4.5.1.3 Objetivos estratégicos

- Ofrecer vino de naranja de alta calidad, para tomar y cocinar, al mercado nacional e internacional.

- Comercializar y distribuir productos de naranja y mandarina, mediante la búsqueda continua de nuevos mercados.

- Ser socio de la Empresa Distribuidora de Productos Agroindustriales S. A. de C. V. (DIPROAG).

4.5.1.4 Metas

- Dar a conocer los productos de la empresa en los nueve supermercados La Colonia y en tres supermercados MAXI a través de la aplicación de prácticas modernas de mercadeo.

- Abastecerse en un 100% de la materia prima de la comunidad.

- Mejorar el desempeño económico de la empresa al menos en un 10% del actual.

- Establecer un sistema de información de mercados para productos e insumos.

- Establecer un sistema de control para la evaluación de las actividades que realiza la empresa.

- Definir el esquema organizacional y el sistema administrativo de PROVIN.

Para la formulación del plan estratégico fue necesario realizar un análisis de la empresa como un sistema para identificar los componentes y el conjunto de actividades, especialmente las que hacen que el producto sea diferenciado, y permiten desarrollar ventajas competitivas, las cuales hacen sostenible a la empresa.

4.5.2.1 Análisis sistémico. En la Figura 2 se presenta el análisis de la empresa como un sistema.

Figura 2. Análisis sistémico.
Fuente: El autor (2002).

Los componentes identificados en la empresa son:

1. **Adquisición de materia prima e insumos.** Corresponde a la compra de materia prima de alta calidad, bien sea a los socios y/o proveedores de la comunidad. Incluye la inspección de los insumos al momento de su recibo para verificar la calidad y así aumentar la eficiencia de producción.

2. **Transformación y valor agregado**. Consiste en dar valor a la materia prima a través de la transformación en vino.

3. **Mercadeo y comercialización.** Se refiere a la venta de los productos de la empresa a un precio que permita generar ganancias y satisfaga las necesidades de los socios. Por medio del mercadeo se logra crear en los clientes valor e imagen de los productos de PROVIN, para lo cual es necesario tener un sistema de información de mercados responsable de monitorear la competencia, productos sustitutos, proveedores y la satisfacción del cliente.

Con un adecuado sistema control de todas las actividades en cada uno de los componentes de la empresa se pretende mejorar el desempeño, mediante el incremento de la productividad, la reducción de los costos de producción y un aumento en las ventas.

Estrategia general

Producir, ofrecer y vender en el mercado nacional e internacional vino de naranja de alta calidad para tomar y cocinar, con características especiales y a un precio competitivo, a

través de la promoción con medios alternativos de comunicación masiva y su distribución por empresas comercializadoras especializadas y recursos propios.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se formularon para cada uno de los componentes identificados en el análisis sistémico.

- ✓ **Adquisición de materia prima e insumos.** Revisión detallada y minuciosa de la materia prima en las actividades de recepción y almacenado. Los sistemas de compras y pagos de la misma se harán a través de los acuerdos establecidos en las negociaciones entre los socios y proveedores, siguiendo los requisitos pre-establecidos por la empresa.

- ✓ **Transformación y valor agregado.** Se aplicarán todas las medidas higiénicas y de seguridad establecidas por las autoridades competentes para la elaboración del vino. Además, la empresa debe cumplir con los requisitos establecidos por la ley para operar como industria de transformación de materia prima.

- ✓ **Mercadeo y comercialización**. Ofrecer y vender los productos de la empresa a varios segmentos de mercado mediante el uso constante de medios alternativos de comunicación masiva en los puntos de venta que promocionen las características especiales del vino.

4.5.2.2 Asignación de recursos. Se preparó el estudio de factibilidad, que se presenta por separado.

4.5.3 Ejecución del Plan Estratégico

Para ejecutar el Plan Estratégico fue necesario analizar los procesos administrativos y las habilidades gerenciales de la empresa.

4.5.3.1 Procesos administrativos. Involucra todos los procesos administrativos que realiza la empresa en la elaboración y comercialización del vino de naranja. Los socios de la empresa deben realizar mejoras en el sistema de información de mercados y comercialización de sus productos 'para aumentar los volúmenes de ventas y aumentar la participación en el mercado, porque con base a los resultados de este estudio el consumidor de Tegucigalpa prefiere el vino X - TRA WINE sobre la marca más conocida.

El sistema de información de mercados se realiza con el propósito que sea utilizado de apoyo para la gerencia al momento de la toma de decisiones, y que estás sean las correctas. Debe enfocarse en la competencia y la demanda de vino en el mercado. La competencia debe ser analizada con sondeos de precios y marcas; y, canales de comercialización.

La demanda de vino se puede analizar a través de encuestas que tengan como objetivo obtener información sobre la opinión del consumidor sobre el producto, y con base a los resultados elaborar una estrategia de mercadeo adecuada.

La empresa cuenta con los siguientes procesos administrativos:

1. **Sistemas de información y control**. PROVIN cuenta con sistemas de control de sus operaciones tales como: Registros de compra de insumos y materia prima; registros de ingresos por ventas; planillas de pago semanal; estados de resultados; balance general; y, el libro diario de las operaciones de la empresa. Estos documentos, además de ser un sistema de control de las actividades, muestran indicadores del desempeño de la organización como son costos, ventas y utilidades.

   Como complemento a los registros se cuenta en el archivo con copias de todos los documentos que se relacionan con actividades de la empresa; a manera de ejemplo: Las facturas y cheques emitidos por los supermercados, contratos con PROEMPREZAH. Además, los técnicos de PROEMPREZAH controlan y evalúan las actividades de PROVIN.

   Son pocas las micro empresas que llevan al detalle esta información, por lo cual PROVIN tiene ventajas sobre otras organizaciones al poder tener información que demuestre cuál es la situación de la empresa.

2. **Sistema de información ambiental**. PROVIN es socio fundador de la Empresa Distribuidora de Productos Agroindustriales S. A. de C. V. (DIPROAG), con sede en Tegucigalpa, la cual es la encargada de dar a conocer a la empresa los movimientos del mercado en cuanto a los productos de las micro y pequeñas empresas que integran DIPROAG. Además, la empresa tiene relacionas con el Instituto Nacional Agrario, FINSA y la Escuela Agrícola Panamericana que han brindado asistencia técnica, créditos y otros servicios.

   Además, al contar con un sistema de información de mercados, la empresa puede disponer de resultados que ayuden a la toma de decisiones sobre el producto que ofrece.

4.5.3.2 Habilidades gerenciales. Las habilidades gerenciales deben formar parte de cada uno de los socios de la empresa, por el motivo que cada uno de ellos está en el derecho de llegar a ser integrante de la alta gerencia. Sin embargo, para optar a desempeñar un puesto gerencial debe tener una capacitación formal, la cual se comprueba a través de los conocimientos y experiencias sobre administración y el entorno donde se desenvuelve la empresa.

En PROVIN se identificaron como importantes las siguientes habilidades gerenciales:

1 **Liderazgo.** El liderazgo en la empresa es llevado a cabo por tres socios, quienes son los que la mayoría de veces influyen sobre la toma de decisiones en el grupo. Lo anterior es producto que no siempre están presentes todos los socios al momento de tomar decisiones puntuales, lo cual afecta a PROVIN.

   Es muy importante el liderazgo de los miembros del grupo para el cumplimiento del plan estratégico. Estos líderes tienen sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, el cual debe ser trasmitido al resto del equipo para cumplir con las responsabilidades y funciones definidas para cada uno. Sin embargo, la situación actual de la empresa indica que es necesario dejar bien claro cuáles son las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización, para que al momento que cada uno de ellos ocupe un cargo directivo sea capaz de llevar la empresa por el mejor camino.

2 **Comunicación.** Actualmente la empresa tiene problemas de comunicación entre los socios, muchas veces producto de terceros que no llevan a cabo la labor de entregar mensajes. Debido a lo anterior se han generado problemas de organización y ejecución de las actividades, por lo tanto es importante que la empresa mejore el proceso de comunicación para ejecutar el plan estratégico y tener una ventaja competitiva sobre las demás empresas.

   La Junta Directiva debe tener una comunicación efectiva con todos los niveles de la empresa, incluyendo las relaciones externas de la misma, para trasmitir el valor de la estrategia y evitar el rechazo o temor al cambio por parte de los socios, sirviendo mejor como fuente de retroalimentación de actividades.

3 **Capacidad de negociación**. La capacidad de negociación está muchas veces relacionada con la comunicación, ya que esta última tiene impacto al momento de presentar propuestas de crédito y mantener relaciones de éxito con las instituciones de apoyo, proveedores y el consumidor final del producto.

   En esta área también incluye la capacidad del líder para inculcar sentido de compromiso a cada persona que forma parte de PROVIN, mediante prácticas adecuadas de motivación que conlleven a la participación de los socios.

4.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

4.6.1 Estudio de mercado y sistema de comercialización

El estudio del mercado se realizó en varios supermercados de Tegucigalpa, porque estos son el canal de distribución donde se venden mayores cantidades de los productos. El estudio se llevó cabo en los supermercados La Colonia # 2 en colonia Las Torres, La

Colonia # 3 en el Barrio Abajo y La Colonia # 5 en la colonia Kennedy. Además, se analizó a los proveedores, competidores, distribuidores y consumidores.

4.6.1.1 Mercado proveedor. Los socios de la empresa PROVIN elaboran vino de naranja a partir de la materia prima que se compran entre ellos mismos y/o a productores de la zona.

Como materia prima se considera la naranja madura, la cual es pagada a los proveedores a un mejor precio en comparación con el resto de compradores. Además, se determinaron los proveedores de los otros insumos para la elaboración del vino (Cuadro 2).

Cuadro 2. Proveedores de insumos de PROVIN para el año 2002.

Materia prima o Insumo	**Proveedor**
Azúcar	Bodegas en mercados de Tegucigalpa
Botellas	IMPORMA en Tegucigalpa
Cinta de cuello	Imprenta el Arte (Tegucigalpa, 232-4516, Sr. Juan Rodríguez)
Etiquetas	Imprenta el Arte (Tegucigalpa, 232-4516, Sr. Juan Rodríguez)
Leyenda	Imprenta el Arte (Tegucigalpa, 232-4516, Sr. Juan Rodríguez)
Sello de seguridad	Empresa SIGUATA en Siguatepeque.

4.6.1.2 Mercado competidor. En el mercado existen varias marcas de vino, nacionales y extranjeras, la mayoría basado en uva como materia prima. Los anteriores forman parte de la competencia por ser distribuidos en diferentes puntos de la ciudad y tener cierto posicionamiento en el mercado.

El vino de naranja de la marca más conocida en Honduras vende anualmente 5,000 botellas de vino de 750 mI (24.88 % de participación de mercado), aproximadamente, en el mercado local y Tegucigalpa, convirtiéndose en la competencia directa. La ventaja de esta empresa sobre el vino X - TRA WINE (producido por PROVIN) es que tiene posicionado el producto en el mercado local con las características de natural y de alta calidad. La competencia indirecta está integrada por los rones, aguardientes, cervezas y otras bebidas alcohólicas.

La información sobre la competencia indirecta se presenta en los Cuadros 3 y 4, Y el detalle en los Anexos 5 y 6.

Cuadro 3. Sondeo de precios en supermercados La Colonia.

MARCA	*Tioo*	*mi*	*País*	*Precio ([os)*	*Catef!oría*
Boone's	Tropical	750	EEUU	60.85	Varias fi'utas
Concha v Toro	Rose	750	Chile	91.95	Rosado
Concha v Toro	Chardonnav	750	Chile	156.05	Blanco
Riunite	Blanco	187	Italia	24.15	Blanco
Riunite	Ambresto	187	Italia	24.15	Tinto
Riunite	Rosato	187	Italia	24.15	Rosado
Riunite	D'oro	187	Italia	24.15	Blanco
Santa Carolina	Gran vino	750	Chile	88.75	Tinto
Torres Gran Corona	Carbenetsauvignon	750	Esoaña	255.45	Tinto
Torres Gran Viña Sol	Chardonnav	750	Esoaña	208.65	Blanco

Cuadro 4. Sondeo de precios en supermercados MAXI.

MARCA	*Tioo*	*mi*	*País*	*Precio ([os)*	*Catef!oría*
Boone's	Tropical	750	EEUU	70.90	Varias fi'utas
Boone's	Sun beach	750	EEUU	70.90	Fresa
Chateu Duvalier	Rosado	750	Brasil	77.35	Rosado
Chateu Duvalier	Dival amav	750	Brasil	75.35	Blanco
Chateu Duvalier	Tinto	750	Brasil	77.35	Tinto
Concha v Toro	Frontera	1500	Chile	186.10	Blanco
Concha v Toro	Frontera	750	Chile	98.50	Blanco
Concha v Toro	Merlot frontera	750	Chile	94.55	Tinto
Riunite	Ambresto	750	Italia	65.50	Tinto
Riunite	Lancellot	750	Italia	65.50	Tinto
Riunite	Rosado	750	Italia	65.50	Rosado
Riunite	Blanco	750	Italia	65.50	Blanco
Santa Carolina	Seco	750	Chile	99.90	Blanco
Santa Carolina	Gran vino blanco	750	Chile	97.15	Blanco
Santa Carolina	Merlot	750	Chile	129.00	Tinto
Torres	Gran Sangre de Toro	750	Esoaña	229.85	Tinto
Torres	Sanre de Toro	750	Esoaña	177 .05	Tinto
Torres	San Valentín	750	Esoaña	155.25	Blanco

4.6.1.3 Mercado consumidor. El mercado consumidor lo conforman las familias de clase media de Tegucigalpa que consumen vino de este tipo y visitan supermercados para adquirido, esta clase está compuesta por 259,400 personas. Se eligió este segmento como mercado meta porque allí están los individuos con poder de adquisición, el cual no tiene la clase baja; y porque por al momento el producto no presenta las características requeridas para llegar a la clase alta.

El mercado potencial para la empresa está compuesto por las personas que visitan los supermercados y lugres públicos (bares, restaurantes) con la finalidad de degustar de una bebida suave con buen sabor y olor. Este mercado está compuesto por las 27,000 familias que toman vino y forman la clase media y alta en Tegucigalpa (CNCE, 2001).

Tamaño de muestra. Se calculó a partir de una encuesta preliminar realizada en los supermercados de Tegucigalpa para conocer el porcentaje de la población que consume vino para tomar, demostrando que no era necesario hacer un estudio estratificado. De él se determinó que un 42.5% de la población consume vino.

Según el Centro Nacional de Censo y Estadísticas (2001) en el año 2001 la población de Tegucigalpa fue de 1 '037,600 habitantes, lo cual representa un total de 211,755 familias, de las cuales 89,996 (42.5%) consumen vino. Según la agencias de publicidad de Tegucigalpa un 25% de la población son de clase media, lo cual significa que 22,999 familias comprarían el producto, existiendo la posibilidad que lo compren también los otros estratos sociales. El vino de naranja es principalmente de consumo familiar y a veces utilizado en la cocina por la ama de casa para sazonar carnes.

La encuesta se diseño de acuerdo a los objetivos del estudio, y la misma fue aplicada dos veces previas a recoger los datos, esto con el propósito de realizar la validación, las correcciones de la misma para su posterior aplicación a la muestra.

El error máximo aceptable es de un 10% con un nivel de confianza deseado del 95 % (z = 1.96). Se introdujeron los datos anteriores al programa estadístico STA T para determinar la muestra; el resultado fue de 96 muestras. Sin embargo en los supermercados se levantaron 115 encuestas para disminuir el error. El tamaño de la muestra fue calculado considerando sólo las personas que toman vino y a éstos fue a quienes se aplicó la misma.

La muestra sé cálculo usando la siguiente fórmula [1]:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * a}{d^2 (N-l) + (Z2 * P * q)} \qquad [1]$$

Donde:

d = error de muestra que es de un 10%
q = l-p, que es la probabilidad, en este caso, 50% que tome y un 50% que no tome q = 1 - 0.5 = 0.5
P = probabilidad de 50%
Z = es la curva de probabilidad determinada al restarle a 1 el error
Z = 1 - 0.05= 0.95 = es decir 95% que se quiere que la información sea real
Z = 1.96 en la curva de probabilidad

$$n = \frac{(22.499) * 0.96)2 * (0.5) * (0.5)}{(0.10)2 (22,499-1) + ((1.96)2 * (0.5) * (0.5))}$$

n = 21,608.04 / 225.9404

n = 95.63 = 96 muestras a recolectar

El análisis del mercado se realizó con base a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas para determinar los hábitos de compra y consumo; las opiniones del mercado sobre X - TRA WINE; y, la práctica de Benchmarking para la empresa.

Hábitos de compra y consumo

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en los supermercados La Colonia # 1, 2 Y 3 son lo siguientes:

- De las personas encuestadas el 52.17 % compran vino para tomar considerando el sabor del producto. En Cuadro 5 se presentan los resultados.

Cuadro 5. Frecuencia y porcentaje de las razones para comprar vino en los 115 entrevistados.

	No. de respuestas	Porcentaje
Marca v precio	1	0.87
Marca precio v sabor	1	0.87
País de origen marca v otro	1	0.87
Tipo v sabor	1	0.87
País de origen v sabor	2	1.74
Sabor v otro	2	1.74
Precio	3	2.61
País de origen v marca	3	2.61
Tipo	4	3.48
Marca v sabor	4	3.48
Otro	4	3.48
Todo	7	6.09
Marca	10	8.70
País de Origen	12	10.43
Sabor	60	52.17
Total	115	100.00

- ✓ El 38.26 % de los encuestados compran vino una vez al mes (Anexo 7), de ellos un 61.36 % compran una unidad.

- ✓ El 55.65 % de los encuestados compran una unidad de vino por visita a los puntos de venta (Anexo 8).

- ✓ El 34.78 % de las personas encuestadas toman vino en reuniones familiares como cumpleaños, bodas, fiestas; un 28.70 % 10 toma en otro tipo de ocasiones como son entre comidas y por costumbre; y, el 36.52 % 10 toman en visitas a lugares públicos y días festivos (Figura 3).

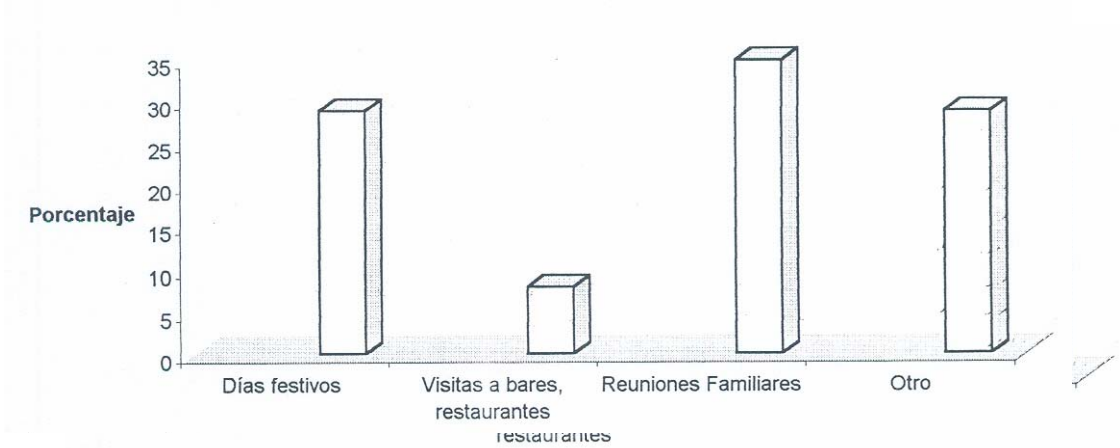


Figura 3. Porcentajes de las ocasiones en las cuales se consume o compra vino.

Estimación de la demanda

- ✓ Con base al número de unidades y la frecuencia de compra se determinó que los encuestados tienen una demanda de 2,659 unidades por año (Anexo 9),..de .ellos-Un 54.78 % toman vino de naranja (1,457 unidades de vino). Con este resultado se estimó que la demanda de vino de naranja en Tegucigalpa es de aproximadamente 20,094 unidades por año, en la cual PROVIN tiene una participación del 1.71 % (344 unidades en el año en curso). Esta demanda se calculó de acuerdo al 5.88 % (1,586 familias) de los encuestados que gustan del vino de frutas. Sin .embargos se espera que para el primer año la participación sea de un 31.43 % (6,315 unidades por año); en el segundo año un 62.85% y a partir del tercer año cubrir el 94.28% de la demanda año (18,945 unidades por año) en Tegucigalpa.

- ✓ El 77.39 % de los encuestados prefieren que el vino sea envasado .en botellas de 750 mI, el 22.61 % restante en otro tipo de presentaciones (Anexo 10).

- ✓ Un 54.78 % de los encuestados ya han tomado vino de naranja, y de ellos un 23.81% 10 toman porque les gusta el sabor del producto. El 45.22 % no han probado el producto, de los cuales un 23.08 % porque no sabían de la existencia del mismo; un 28.85 % porque no habían tenido la oportunidad; y, el 48.07 % restante por otras razones. Esto indica que hay aplicar una adecuada estrategia de comercialización para dar a conocer el producto en el mercado meta (Anexo 11).

Opiniones sobre el producto de PROVIN

Durante el levantamiento de la encuesta se dio a degustar el producto con la finalidad de obtener la opinión sobre las características y la presentación del vino X ,.. TM WINE (Cuadros 6 y 7).

Cuadro 6. Porcentaje de opinión sobre características del vino X - TRA WINE.

Característica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Sin opinar	Total
Sabor	43.48	21.74	26.09	4.35	1.74	2.61	100
Color	32.17	28.70	21. 74	5.22	0.87	11.30	100
Olor	33.04	26.09	26.96	5.22	0.00	8.70	100

Cuadro 7. Mejoras a realizar en las características del vino X - TRA WINE.

Característica	# de respuestas	Porcentaje %
Sabor	28	24.35
Color	13	11.30
Olor	10	8.70
Otro	1	0.87

- ✓ El 43.48 % de las personas encuestadas calificaron el sabor del vino X - TRA WINE como excelente y un 21.74 % como muy bueno, lo cual indica que hay aceptación por parte del consumidor por el sabor del producto. Sin embargo, a un 24.35 % de los encuestados les gustaría que se mejore, porque de ellos un 35.71% lo perciben como muy dulce.

- ✓ El 32.17 % de los encuestados calificaron el color del vino como excelente. Sin embargo, a un 11.30 % de las personas encuestadas les gustaría que se mejore, porque de ellos un 53.85 % lo calificaron como muy oscuro, lo cual se explica por las características propias de la naranja.

- ✓ El 33.04 % de los encuestados calificaron el olor como excelente. Al 8.70 % de personas encuestadas les gustaría que se mejore, debido a que un 40 % de ellos lo perciben como muy fuerte.

Opiniones sobre la presentación

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la opinión de los encuestados sobre la presentación del vino X - TRA WINE (Cuadros 8 y 9).

Cuadro 8. Porcentaje de opinión sobre la presentación del vino X - TRA WINE.

Característica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Sin opinar	Total
Envase	33.91	26.09	25.22	5.22	0.00	9.57	100
Etiqueta	29.57	22.61	26.09	11.30	0.00	10.43	100
Sello de segur.	30.43	22.61	27.83	2.61	0.87	15.65	100

Cuadro 9. Mejoras a realizar en la presentación del vino X - TRA WINE.

Característica	# de respuestas	Porcentaje %
Envase	25	21.74
Etiqueta	36	31.30
Sello de segur.	20	17.39

- ✓ El 33.91% de las personas encuestadas calificaron el envase del Vino como excelente y al 21.74 % de los encuestados les gustaría que se mejore.

- ✓ El 29.57 % de las personas calificaron el diseño de la etiqueta como excelente y un 22.61 % como muy buena. Al 31.30 % de los encuestados les gustaría que se mejore, de ellos un 36.11 % están de acuerdo en que es poca llamativa, debiendo aclarar mejor la imagen de la copa de vino y hacer más colorida la etiqueta.

- ✓ El 30.43 % de las personas calificaron el sello de seguridad como excelente y un 22.61 % como muy bueno. Al 17.39 % de los encuestados les gustaría que se mejore el sello de seguridad, de los cuales a un 40.00 % les gustaría que el tapón fuese de corcho.

Precio de venta al consumidor final

- ✓ El 36.52 % de las personas están dispuestas a pagar un precio entre 30-40 lempiras por la botella de 750 mI de vino de naranja X - TRA WINE, lo cual indica que se debe analizar la posibilidad de aumentar el precio de venta al consumidor final en los supermercados, debido a que en la actualidad es de 31.25 lempiras (Figura 4).

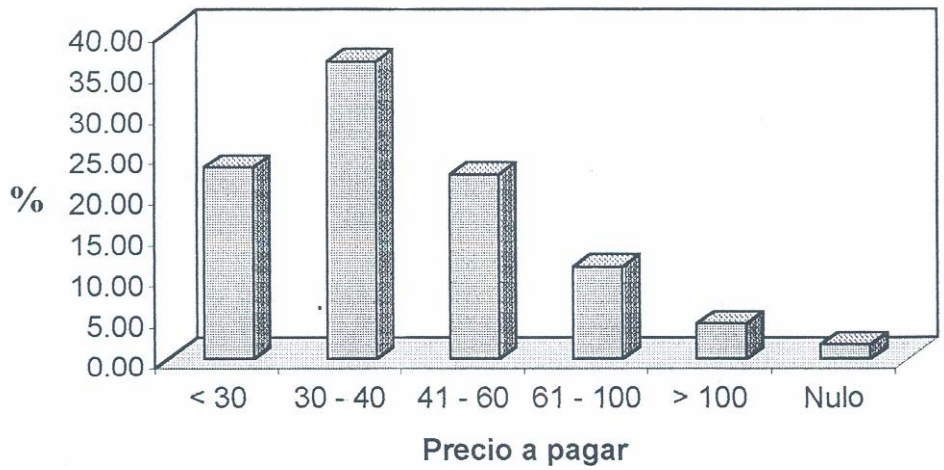


Figura 4. Porcentajes de las disposiciones de pago por el vino X - TRA WINE, por los encuestados.

- ✓ El 84.35% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar un mayor precio por el vino al hacer mejoras en la calidad y presentación del mismo (Anexo 12).

- ✓ El 34.78 % de los encuestados fueron mujeres y el 65.22 % hombres (Anexo 13).

Benchmarking

Una de las actividades de este estudio fue realizar un Benchmarking al nivel local para comparar el vino X - TRA WINE con la marca de vino de naranja más conocida en Honduras; los resultados fueron los siguientes:

- ✓ El 77.36 % de los encuestados prefieren el Vino X - TRA WINE, elaborado por la empresa PROVIN, y de ellos el 43.90 % lo prefieren por ser más suave (Anexo 14).

Cuadro 10. Resultados de las preferencias de los encuestados para dos marcas de vino de naranja.

Vino	*# de Personas Que Prefieren la marca*	*Porcentaje de preferencia*
X - TRA WINE	82	77.36
Marca más conocida	21	19.81
Ninguno	1	0.94
Ambos	1	0.94
Sin repuesta	1	0.94
Total	*106*	*100*

- ✓ El 50.96 % de los encuestados no tienen preferencia por ninguna marca (Anexo 15). Del 49.04 % que tienen cierta preferencia por alguna marca, el 27.45 % de ellos mencionaron RIDNITE y un 21.57 % compra el producto por el país de origen (Anexo 16).

- ✓ El 26.42 % de los encuestados prefieren el vino de origen italiano, el 20.75 % chilenos, un 9.43 % de origen nacional y el 43.4 % de otros países (Anexo 17).

- ✓ El 31.13 % de los encuestados prefieren vino de tipo tinto, el 22.64 % blanco, un 15.09 % rosado y el 11.33 % tiene preferencia por dos o los tres tipos de vino (Anexo 18). El 19.81 % no dio su respuesta, 10 cual los coloca como un mercado a desarrollar.

- ✓ El 48.11 % de los entrevistados para Benchmarking fueron mujeres, de ellas el 78.43 % prefirió el vino X - TRA WINE por su suave sabor (Anexo 19).

4.6.1.4 Mezcla de mercadeo. La mezcla de mercadeo se basa en la combinación del producto, precio, plaza y promoción. A través de ellos se elabora una adecuada estrategia de comercialización.

Producto. El producto de PROVIN es un vino de naranja tipo blanco, elaborado por el proceso natural de fermentación alcohólica. Este vino tiene la marca X - TRA WINE, el cual se toma bien frío para resaltar su sabor y aroma.

Se puede utilizar entre comidas, después de ellas y en reuniones familiares, sociales y de negocios. Las mujeres lo pueden emplear para dar mejor sabor a sus carnes y como sazonador.

El producto tiene una presentación en botellas de vidrios con capacidad para 750 mi de vino, con el sello de seguridad colocado sobre el tapón y su respectiva etiqueta, en la cual se informa sobre la marca, la empresa, código de barras, fecha de elaboración y vencimiento.

Precio. El precio determinado por la empresa se basa de acuerdo a los márgenes de ganancias esperadas sobre los costos totales de producción y comercialización. X - TRA WINE se encuentra en los supermercados La Colonia de Tegucigalpa a un precio de 31.25 lempiras por botella de 750 mI para el consumidor final. PROVIN entrega su producto a DIPROAG a un precio de 24.00 lempiras y en la sede de la empresa el producto se vende a un precio de 40.00 lempiras. Los precios de venta de X - TRA WINE están muy por debajo de los otros vinos de diferentes frutas en el mercado. La estrategia a utilizar es ofrecer al cliente un producto de alta calidad a un precio menor y netamente hondureño.

La diferencia de precios de venta entre la sede de la empresa y DIPROAG es con el propósito de capitalizar la última, para que en un futuro se distribuyan las utilidades entre las organizaciones socias.

Promoción. La promoción del vino se realizará mediante el uso de medios alternativos de comunicación masiva por medio de los siguientes pasos (Rojas, 2002):

1. Informar a los clientes sobre las características especiales del producto.
2. Realizar degustaciones o entrega de muestras del producto a los clientes. Estas se pueden realizar en los supermercados y puntos de venta.
3. Sondeo de opinión del cliente. A los clientes se les aplica una encuesta para conocer la opinión sobre el producto y realizar las mejoras respectivas.
4. Impulsos en los puntos de venta. Se ofrece el producto al consumidor con el fin de persuadirlo que lo compre. **.**

Plaza. El vino de naranja X - TRA WINE se encuentra a la venta en los supermercados La Colonia, sede de DIPROAG, pulperías de los socios y en las tiendas de consumo establecidas en las empresas socias. Además se espera comercializar el producto en restaurantes y hoteles de Tegucigalpa. Los productos de las empresas socias se venden a través de una tienda de consumo, la cual es abastecida por la empresa comercializadora.

m

Existe un elemento que es común a las 4 P' s de la mezcla de mercadeo y es el personal responsable de las actividades. Para realizar una buena administración y ejecución de un plan de mercadeo es necesario el compromiso del personal, el cual comienza con la actitud de los socios hacia la empresa y la selección del recurso humano para las actividades de producción y comercialización.

4.6.1.5 Mercado distribuidor. El distribuidor de los productos de PROVIN es la Empresa Distribuidora de Productos Agroindustriales S. A. de C. V. (DIPROAG), de la cual PROVIN es socio - fundadora.

DIPROAG es una empresa que surge para solucionar los problemas de comercialización que afrontan las micro y pequeñas empresas al momento de comercializar sus productos, principalmente con el poder de negociación y el seguimiento una vez colocado el producto en los supermercados.

Cabe mencionar que los productores ofrecen y venden productos directamente al consumidor en sus comunidades de origen mediante pequeñas tiendas de consumo, para lo cual a cada socio se le asigna una cuota mensual.

PROVIN comercializa sus productos a través de DIPROAG y directamente al consumidor como se presenta en la Figura 5.

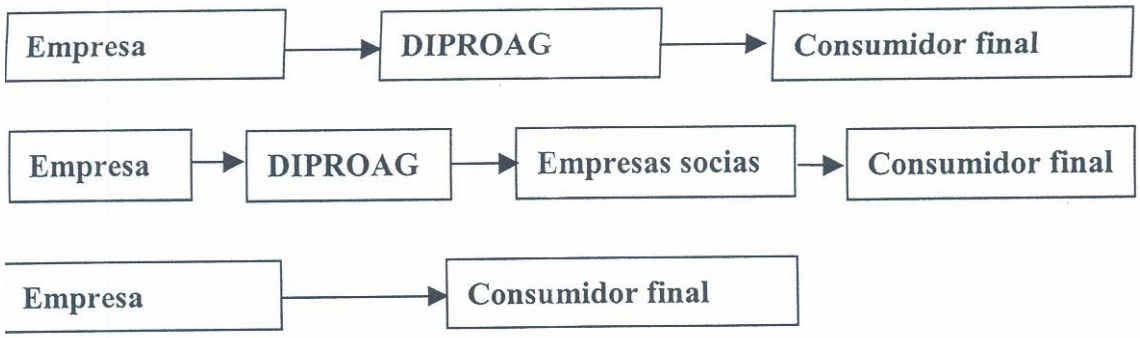


Figura 5. Canales de comercialización para el vino de naranja X - TRA WINE.

4.6.2 Estudio técnico

4.6.2.1 Localización. La empresa PROVIN está ubicada en la aldea de Mata de Plátano, municipio de Cedros, departamento de Francisco Morazán, Honduras. Se encuentra a tan sólo 52 kilómetros de la capital, Tegucigalpa, contando con vías de acceso transitables durante todas las épocas del año.

4**.6.2.2 Producción.** La materia prima para la elaboración de vino de naranja que utiliza PROVIN es obtenida de productores de la misma comunidad. Los sistemas de producción consisten de pequeñas parcelas de cultivo establecidas por los productores las cuales oscilan entre 0.5 y tres manzanas, en las cuales siembran maíz con un rendimiento

promedio de 20 qq por manzana, fríjol con un rendimiento aproximado de 8 qq por manzana y naranja con una producción de 40 qq por manzana (entre 8,000 y 9,000 frutos). Los granos básicos son sembrados en forma intercalada, en la época de primavera (Junio a octubre) se prefiere la siembra de maíz y en postrera (noviembre a enero) fríjol, esto porque este cultivo requiere de días secos para la cosecha y secado.

El buen manejo del cultivo de la naranja es fundamental para obtener una fruta de calidad que garantice un mejor rendimiento de jugo que será empleado en el proceso de transformación a vino. La cosecha se realiza entre los meses de agosto a diciembre, siendo la mejor variedad para vino la Valencia por su alto contenido de jugo (mayor al 40 % de su peso) y además, porque tiene los grados Brix y la acidez favorable.

Los socios son propietarios de un terreno de 22 hectáreas de extensión, el cual será dedicado a la producción agrícola.

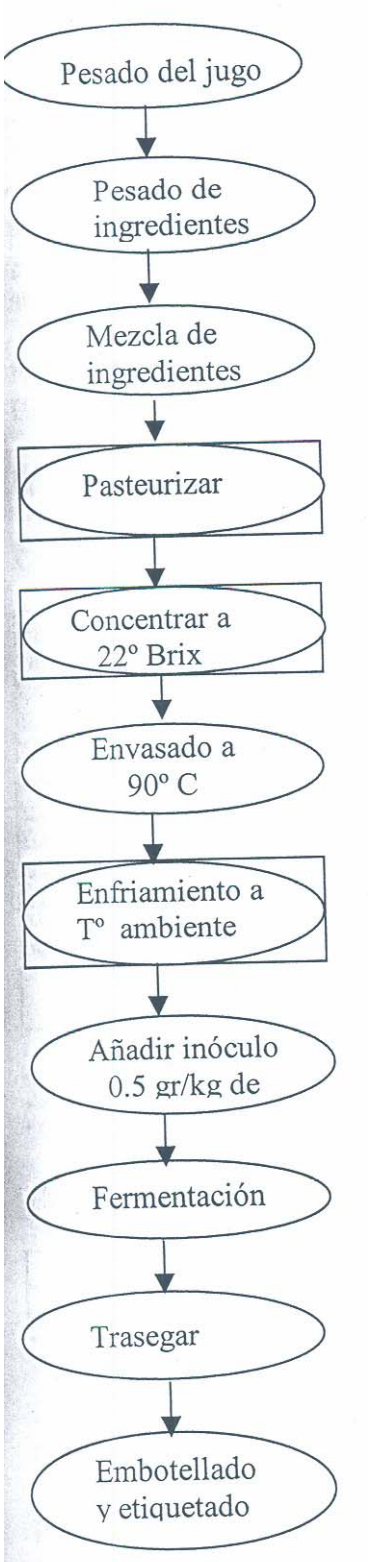
4.6.2.3 Elaboración de vino. El vino es el producto de la fermentación alcohólica de algunas frutas. En la Figura 6 se describe el flujo del proceso a partir del jugo de naranja.

4.6.2.4 Infraestructura. Actualmente la empresa alquila el local donde realizan los procesos de transformación de la naranja y además sirve como bodega para la materia prima, insumos y producto terminado. El edificio se divide en tres partes áreas: Recepción de materia prima; área de procesamiento; y, el almacén de producto terminado y materia prima. Además, el local cuenta con las facilidades de agua potable, energía eléctrica, acceso inmediato a la calle principal, piso de cemento, techo de tejas y un sistema de drenaje para las aguas de lluvia.

Los socios son propietarios de un terreno con una extensión de 4,970 m2, ubicado cerca de la carretera principal, el cual será utilizado para la construcción de la sede de PROVIN. Al momento de la construcción de la planta de procesamiento se deben considerar algunos puntos para mantener un lugar higiénico y apropiado para la producción, entre ellos:

1. Disponer de una oficina administrativa, sala de despacho de producto, sala de proceso, área de recibo de materia prima y un área social.
2. Las paredes deberán ser de bloques de cemento o ladrillo y el piso de cemento.
3. La estructura del techo con canaletas de hierro y el techo de fibro - cemento.
4. Las puertas de madera curada o metálicas que garanticen cierta impermeabilidad y protejan el lugar contra algunos contaminantes como polvo y animales.
5. El lugar debe estar bien iluminado, con agua potable, desagües y carreteras de fácil acceso.
6. La planta debe estar ubicada en zonas de bajo riesgo a inundaciones, derrumbes, incendios externos y libres de contaminantes.

Actualmente donde opera la planta no reúne algunos de los requisitos, lo cual puede causar ciertos problemas de higiene y/o eficiencia de operaciones del proceso.



- Verificar calidad, color y Brix
- Pesar ingredientes según fórmula
- Agregar ingredientes
- El azúcar puede ser sin colar, pero el vino debe ser filtrado antes de envasar.
- PH modificado sólo si está arriba de 4 y debajo de 3.5.
- Sacar muestra de 500 mI para laboratorio
- Filtrar si se usó azúcar sin colar
- Colocar manga y recipiente con cloro
- Utilizar una manguera desinfectada
- Sacar muestra para laboratorio
- Fecha de inóculo
- Fecha de trasiego
- % de alcohol

Figura 6. Flujo del proceso de vino a partir del jugo
Fuente: Zamorano/PROEMPREZAH (1998).

4**.6.2.5 Mano de obra**. En la zona existe disponibilidad de mano de obra a un costo de 50 lempiras diarios por jornada de trabajo. El personal para hacer las labores de elaboración de vino de naranja proviene de los socios y de los familiares de los mismos, que han recibido capacitación por medio del convenio firmado con Zamorano/PROEMPREZAH, en el cual había un compromiso de brindar asistencia técnica a los socios. Además, los productores de naranja llevan años en el manejo del cultivo de la naranja, 10 cual garantiza un esfuerzo por obtener una buena producción con producto de calidad, que muchas veces depende de las condiciones c1imáticas de la zona.

Para las proyecciones de venta de la empresa se ha estimado un precio de venta DIPROAG de Lps. 32.00 a partir de la disponibilidad de pago de la demanda.

En el siguiente cuadro se presentan las proyecciones de ventas de la empresa a 8 años.

Cuadro 11. Proyección de ventas de la empresa PROVIN (Lempiras).

Detalle	*Precio*	*Año 1*	*A,;o 2*	*Alío* 3	*Año* 4	*A,;o 5*	*A,;o 6*	*Año 7*	*Año* 8
Ventas a DIPROAG									
Cantidad		6.315	12630	18945	18.945	18.945	18945	18.945	18.945
Valor	32.00	202 080	404 160	606 240	606 240	606 240	606 240	606 240	606 240
Ventas en]a comunidad									
Cantidad		600	1200	1800	1800	1.800	1800	1800	1800
Valor	40.00	24 000	48 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Venta< de los socio<									
Cantidad		2 160	4 320	6 480	6 480	6480	6480	6480	*60480*
valor	40.00	86 400	172 800	259 200	259 200	259 200	259 200	259 200	259 200
Ventas de equino.									
Valor								18000	
	Cantidad	*9075*	*18/'i0*	2722'1	2722'1	27225	27 225	2722'1	27225
Total	*Valor*	*312480*	*624 960*	*937440*	*937440*	*937440*	*937440*	*955440*	*937440*

Las proyecciones de ventas están con base a 50 barriles para el primer año. Hay una cuota de 20 unidades al mes de venta para cada socio

Hay una cuota de 50 unidades al mes de venta en la sede de la empresa.

· Corresponde al valor de rescate del equipo.

Cuadro 12. Estimación de dividendos a ser entregados a PROVIN por DIPROAG.

Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Dividendos de DIROAG*		0	24,250	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374

Las proyecciones de ventas se han calculado con base a un 75% de la capacidad de la planta para el primer año de la evaluación financiera (9,075 botellas por año), que equivale a 37.5 de los 50 barriles disponibles (242 botellas por barril) para comenzar el proyecto. Se ha establecido una cuota de venta para los socios de 20 unidades mensuales por cada uno y para la empresa 50 unidades mensuales vendidas directamente en la sede. El precio de 32.00 lempiras pagado por DIPROAG es menor que el precio de venta de los socios porque esta es la empresa comercializadora que luego coloca el producto en el supermercado para ser obtenido por el consumidor final (intermediario); y, después

redistribuye las utilidades entre las empresas socias, de las cuales PROVIN recibe a partir del año 2. Las ventas en la comunidad y de los socios son directas al consumidor final a un precio de 40.00 lempiras por botella de 750 mI de vino.

Se estima un aumento gradual de la producción a un 150 % para el segundo año y a un 225% en el tercer año, a partir del cual se estabiliza el volumen de ventas. La capacidad a un 100 % equivale a 12,100 unidades por año.

4.6.3 Estudio de impacto ambiental

Según un estudio elaborado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras (2002), el proyecto de la empresa PROVIN es catalogado como categoría A, es decir con mínimos daños al ambiente. En los Anexos 22 y 23 se presenta el análisis de la empresa mediante la aplicación de las matrices de prioridades y oportunidades ambientales. En la primera matriz se identificaron como prioridades hacer un mejor manejo del agua utilizada en los procesos de lavado de materia prima y equipo utilizado por la empresa; debido a que la utilizada es depositada al aire libre bajo ningún control.

En la matriz de oportunidades se presentan las posibles soluciones para contrarrestar los impactos negativos generados al ambiente, resaltando que no hay resistencia de la Junta Directiva ni de los socios por implementar las prácticas de prevención y control.

Como una medida adoptada para mitigar los posibles daños al ambiente está las prácticas de manejo de desechos sólidos orgánicos resultantes de la transformación de la naranja. Una de ellas es incorporar el material a aboneras para luego ser utilizado como fertilizantes en las plantaciones de naranjas.

Además, los socios y algunos productores de la zona han recibido talleres sobre el manejo de los recursos naturales con un enfoque de prácticas de conservación de suelo, protección del bosque y fuentes de agua, manejo integrado de plagas, y el uso racional de los agroquímicos. Todos ellos fueron impartidos por personal de PROEMPREZAH.

4.6.4 Estudio organizacional y legal

4.6.4.1 Estudio organizacional. En la Figura 7 se muestra la estructura organizacional propuesta para el proyecto.

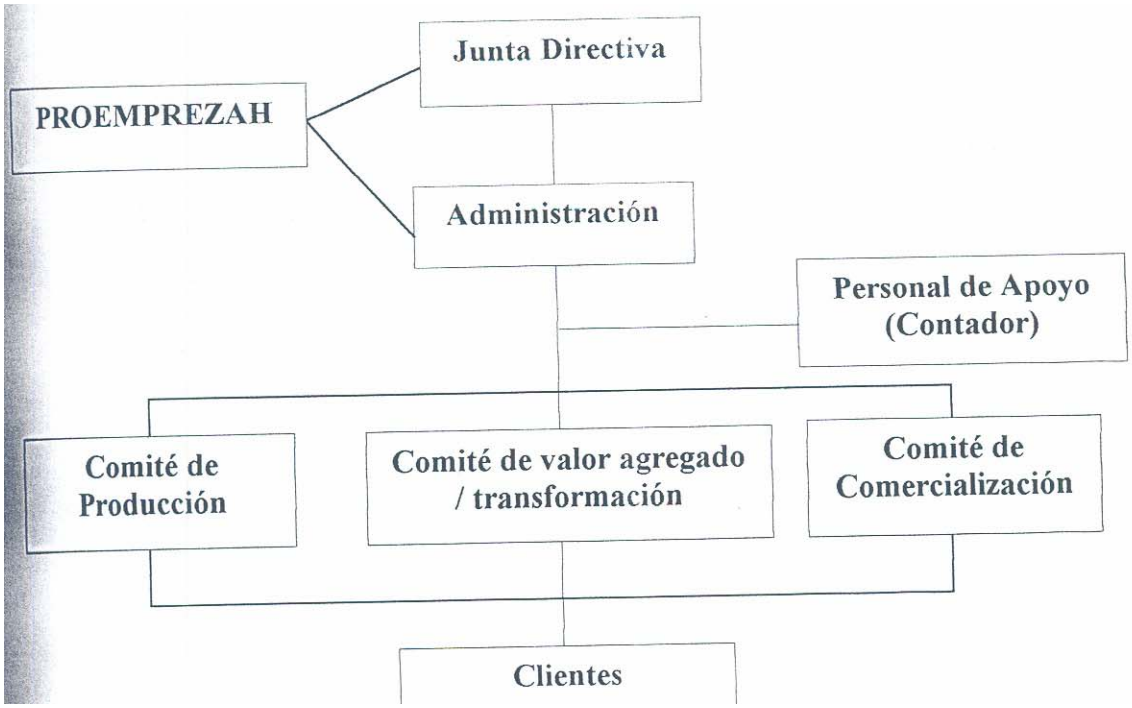


Figura 7. Estructura organizacional para la empresa PROVIN.
Fuente: El autor (2002).

La empresa cuenta con su propio reglamento interno, elaborado con el apoyo del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, PROEMPREZAH, en agosto de 1999. Este reglamento cuenta con 11 capítulos formados por 41 artículos los cuales describen los objetivos, finalidades, constitución, derechos y deberes de los socios, capitalización, prohibiciones y sanciones, las funciones de los puestos de la estructura organizativa de la empresa, y las disposiciones generales de la misma.

4.6.4.2 Descripción de funciones. Para asegurar el éxito de PROVIN es necesario que desde el momento de la contratación del personal o la incorporación de un nuevo socio se identifique en él la "actitud de compromiso" hacia la empresa, la misma que debe ser promovida constantemente.

PROEMPREZAH apoyará a PROVIN en las áreas de asesoría legal; asistencia técnica y empresarial; y, capacitación a los socios de la empresa en mercadeo y comercialización del producto.

Junta Directiva. Está formada por los socios de la empresa. Su función principal es formular las políticas de la empresa con el apoyo del administrador. Es la responsable de elaborar, corregir y aprobar el reglamento de la empresa, así como evaluar y calificar el ingreso de nuevos socios, aprobar al plan estratégico y las demás responsabilidades que la ley le confiere.

Administración. Este puesto corresponde al Administrador, quien es responsable directo del proyecto y de la ejecución del plan estratégico. Será el apoderado legal y representante de la empresa ante los clientes, entidades gubernamentales, empresa privada, organizaciones no gubernamentales, proveedores y distribuidores; además, es la persona encargada de la planeación, organización, ejecución y control de las actividades de la misma.

Personal de apoyo (Contador). Son servicios contratados por la empresa para la contabilidad. Debe elaborar al final de cada año el estado de resultados y balance general del período para presentarlos ante la Junta Directiva de la empresa para su análisis y aprobación. Debe verificar todas las operaciones contables y financieras de la empresa; y, revisar los registros de inventarios, ventas y costos del vino.

Comité de producción. Se encarga de hacer visitas a los campos de producción para observar el manejo del cultivo por los socios y/o productores de la zona hasta su cosecha. Determina la cantidad y calidad de la fruta a comprar, así como el registro de cada una de estas actividades.

Comité de valor agregado y transformación. Se encarga de velar que se apliquen todas las medidas de higiene y seguridad en los procesos de elaboración de vino de naranja, desde el momento de recepción de la materia prima hasta el almacenado del producto terminado. Además, es el responsable de desarrollar mejoras en el producto de acuerdo a las necesidades trasmitidas por el cliente, así como la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Comité de comercialización. Es el encargado de comercializar el producto a través de los canales de comercialización establecidos y más adecuados a las necesidades de la empresa. Además, es el responsable de la promoción del vino de naranja en los supermercados de Tegucigalpa y puntos de venta, así como la búsqueda de información de mercados.

4.6.4.3 Estudio legal. El estudio legal comprende los requisitos a cumplir por parte de la empresa para la elaboración y comercialización de vino de naranja. Es necesario destacar que las leyes existentes en Honduras promueven el desarrollo de la microempresa y a la vez las exonera del pago de impuestos.

La empresa cumple con los siguientes requisitos necesarios para comercializar su producto:

- **Registro de marca**. El registro de la marca X - TRA WINE fue obtenido en noviembre del año 2000 en la Dirección General de Propiedad Intelectual de la Secretaría de Industria y Comercio de Honduras. El período de vigencia es de 10 años Y dicho trámite debe realizarse en Tegucigalpa.

- **Licencia Sanitaria de funcionamiento de establecimiento**. La obtención de la Licencia Sanitaria se realizó en la Dirección General de Atención al Medio de la Secretaría de Salud Pública con sede en Tegucigalpa, en junio de 1997. El número asignado para el funcionamiento de la planta es 1-4-08-00-3-355-39-97 con una vigencia de un año.

- **Registro Sanitario.** Este registro se tramitó en la División de Control de Alimentos de la Dirección General de Atención al Medio de la Secretaría de Salud Pública en Tegucigalpa; se asignó el registro sanitario número 0-0000883-02-98 con una vigencia de 5 años a partir de febrero de 1998.

- **Código de Barras**. El trámite y obtención del código de barras se realizó en la Dirección del Sistema Electrónico de Comercio (DISELCO), en Tegucigalpa. Se asignó el número 7-421202-00306 para el vino de naranja X - TRA WINE en presentación de botella de vidrio de 750 mI.

4.6.5 Análisis económico - financiero

Con base a la información obtenida a través de PROEMPREZAH y organismos de desarrollo, se determinó las inversiones requeridas para este proyecto, las cuales se presentan en los Cuadros 13 y 14.

Cuadro 13. Donaciones a PROVIN (Lempiras).

CONCEPTO		Año 0		
	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total
DONACIONES PROACTA/ C. E.				
Barriles	Barril	10	450	4500
Refractómetros	Refractómetro	2	2668	5316
Alcoholímetros	Alcoholímetro	2	230	460
Filtro de barro	Filtro	10	153	1527
Extractor de jugo eléctrico	Ex tractor	l	9154	9354
Envases: Botellas de 750 mi	Botella	960	7	7176
Etiquetas	Etiqueta	1297	2	3191
Sub total				31 544
DONACIONES RERURAL		Año I		
!construcción de planta	Planta	l	491 600	491 600
Barriles	Barril	100	700	70 000
Refractómetros	Refractómetro	2	6000	12000
!Alcohol/metros	Alcoholímetro	1	1000	1000
Extractor de jugo eléctrico	Extractor	1	75 000	75000
Envasadora	Envasadora	1	15000	15000
congeladores	Congelador	5	8000	40 000
Filtro eléctrico	Filtro	I	50 000	50 000
Sub total				7"4 600
TOTAL				786144.00

Cuadro 14. Inversiones con aportes de los socios (Lempiras).

CONCEPTO		Año o		
	Unidad	Cantidad	Precio Uni.	Total
Barriles. plásticos	Barril	40	500	20,000
Equipo pequeño	Varios	Varios	3,435	3,435
Barriles plásticos	Barril	15	450	6,750
Terreno	Manzana	0.7	17,000	12,0m
Acciones de DlPROAG	Acciones	1	12,500	12,500
Licencia Ambiental	Licencia	1	2,000	2,000
Estudio para construcción de local	Estudio	1	30,000	30,000
Elaboración de planos	Planos	l	15,000	15,000
Subtotal				101,755
		Año 1		
Computadora	Computadora	1	18,000	18,000
Subtotal				18,500
TOTAL				119,755.00

Las inversiones corresponden a activos de la empresa para aumentar la producción, así como parte de las donaciones son destinadas a insumos. La compra del terreno es para construir la nueva sede de PROVIN.

4.6.5.1 Financiamiento de inversiones. Con base a la estimación de las inversiones, se determinó que la cantidad total de lempiras a invertir es de Lps. 905,899.00, de los cuales la empresa aportará Lps. 119,755.00, que representa el 13.22 % del total. La diferencia de Lps. 786,144.00 se financiarán a través dos proyectos: PROACTA/CE. E., que aporta Lps. 31,544.00 (3.48 % de la inversión); y, RERURAL con un aporte de Lps. 754,600.00, es decir 83.30 %.

4.6.5.2 Financiamiento de costos de operación. La empresa está tramitando un préstamo de Lps. 350,000.00 con la línea FINSA de FONAPROVI para la compra de materia prima e insumos para el primer año, para financiar, en parte, los costos de operación. Para los años 2 y 3 requiere de préstamos de Lps. 120,000.00 para el mismo propósito. En el Cuadro 15 se presenta la información sobre el préstamo.

Cuadro 15. Amortización y pago de intereses del préstamo solicitado.

Condiciones del préstamo	Año 1	Año 2	Año 3
Monto	325,000	120,000	120,000
Plazo en años	1	1	1
Periodo de Gracia	O	O	O
Interés (13%)	42,250	15,600	15,600
Total	367,250	135,600	135,600

En el Cuadro 16 se presentan los costos que se necesitan para realizar el proyecto.

Cuadro 16. Costos de operación proyectados (Lempiras).

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Salarios de personal	136,236	152,683	169,130	169,130	169,130	169,130	169,130	169,130
II Materia Prima								
A. Naranjas.	22,688	45,375	68,063	68,063	68,063	68,063	68,063	68,063
III Otros Insumos								
A. Azúcar	20,419	40,838	61,256	61,256	61,256	61,256	61,256	61,256
B. Levadura	5,294	10,588	15,881	15,881	15,881	15,881	15,881	15,881
C. Botellas	67,881	135,762	203,643	203,643	203,643	203,643	203,643	203,643
D. Etiqueta	13,613	27,225	40,838	40,838	40,838	40,838	40,838	40,838
E. Sello de seguridad	13,613	27,225	40,838	40,838	40,838	40,838	40,838	40,838
III Alquiler de transporte..	2,631	5,263	O	O	O	O	O	O
IV Vehículo								
A. Compra de vehículo .		90,000 .	O	O	O	O	120,000	
B. Mantenimiento de vehículo...		42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
V Alquiler de local....	3,1500	O	O	°	O	O	O	Ó
VI Mantenimiento de la planta y centro de acopio	O	9,832	9,832	14,748	14,748	14,748	14,748	14,748
VII Mantenimiento de equipo	5,202	5,202	5,202	5,202	5,202	5,202	5,202	5,202
VIII Material de oficina	24 000	24,000	24,OQO	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
A. Mantenimiento de equipo de oficina	240	360	360	360	360	360	360	360
IX Agua	1,200	1,200.	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
X Energía eléctrica	1,200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
XI Teléfono	1,1100	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800.	1,800	1,800
Sub total	319,615	621,752	686,442	691,358	691,358	- 691,358	811,358	691,358
XII Imprevistos (5%)	15,981	31,088	34,322	34,568	34,568	34,568	40,568	34,568
TOTAL SIN DEPRECIACIONES	335,596	652,839	720.764	725.926	725.926	725,926	851.926	725.926
Depreciaciones	35,579	69,965	69,965	69,965	69,965	69,965	75,965	75,965
TOTAL CON DEPRECIACIONES	371,174	722,804	790.730	795.891	795,891	795,891.	927,891	801,891

* Costo con transporte incluido

** Transporte d,¡ la planta a Tegucigalpa, antes de comprar un vehículo

***Corresponde a un costo de Lps. 3,500 mensuales (Lps. 1,500 en combustible, Lps. 1,000 es seguro, y Lps. 1,000 en mantenimiento y reparaciones) u**

****Corresponde al alquiler del local previo a la construcción

Para el segundo año los costos aumentan debido a que la capacidad de producción se incrementa en un 50 %; además, se compra un vehículo y se construye la planta incurriendo en los gastos del mantenimiento de éstos. Los costos del personal se detallan en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Salarios del personal de la empresa PROVIN.

Cate20ría	Cantidad	Salario mensual (Lps)	Salario anual (L,)s)	Beneficios laborales* (Lps)	Año 1	Año.2	Año 3
Administrador	1	2,500	30,000	12,000	42,000	42,000	42,000
Contador**	1	1,000	12,000	O	12,000	12,000	12,000
Producción***	l	1,958	11,748	4,699	16,447	16,447	1t>,447
Valor agregado****	4	1,958	11,748	4,699	32,894	49,342	65,789
Comercialización * * *	1	1,958	23,496	9,398	32,894	32,894	32,894
TOTAL (Lps)					136,236	152,683	169,130

* Los beneficios laborales incluyen el decimotercero y decimocuarto sueldos y otros beneficios.

** Contrato fijo con un salario de L. 1,000.00 por mes.

***Este personal y el de comercialización son contratados por seis meses.

****El personal de valor agregado se distribuye así: dos personas en el año 1, tres en el año 2 y cuatro para el resto de los años.

Los costos del salario del personal están con base al salario mínimo en el país a excepción del Administrador, que por su responsabilidad dentro de le empresa debe tener mayores ingresos. Los empleados pueden ser los mismos socios de la empresa, o en su lugar y según la necesidad, contratar personal de la comunidad.

4.6.5.3 Evaluación económica financiera. Con base a las estimaciones de ingresos y egresos del proyecto, se realizó la proyección económica financiera para ocho años (Cuadro 18).

Es necesario destacar que en el primer año la empresa requiere de ingresos adicionales por Lps. 101,000.00 y para el segundo año de Lps. 90,000.00 con el fin de obtener un balance positivo. Estos ingresos serán generados con la producción agrícola obtenida en 22 hectáreas de terreno, de propiedad de uno de los socios, quien la facilitará en alquiler para producir hortalizas y granos básicos.

Cuadro 18. Evaluación económica financiera de PROVIN (Lempiras).

CONCEPTO	Años								
	o	1	2	3	-1	5	6	7	8
I INGRESOS									
a) Dividendos de DIPROAG			24,250	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374
b) Venta de 'IDO de naranja a		312,480	624,960	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440
e) Venta de vehículo usado								18,000	
d) Otros ingresos: Producción agrícola		101,000	90,000						
d) Donaciones PROACT *Ale.* E.	31,544								
e) Donaciones RERURAL		754,600							
t) Préstamos'		325,000	120,000	120,000					
g) Aporte de los socios	101,755	18,000		O	O	O	O	O	O
Total ingresos	133,299	1.511,080	859,210	1.093.814	973.814	973,814	973.81-1	991.814	973,814
11 EGRESOS .									
a) Donaciones PROACT *Al* C. E.	31,544								
b) Donaciones RERURAL		754,600							
c) Inversión del préstamo'		325,000	120,000	12Q,000					
d) Inversión de aporte de los socios	101,755	18,000							
e) Costos de operación'		46,174.	602,804	670,730	795,891	795,891	795,891	927,891	801,891
Total egresos	133,299	1,1-13.774	722,80-1	790.730	795.891	795.891	795.891	927.891	801,891
III BALANCE ANTES DE LA DEUDA	O	367,306	136.405	303.085	177.923	177.923	177.923	63.923	171.923
IV INTERESES		42,250	15,600	15.600					
V BAÑAMCE DESPUES DE INTERESES	O	325.056	120.805	287.485	177.923	177.923	177.923	63,923	171,923
\01 PAGO DE PRESTAMO		325.000	120,000	120.000					
\011 BALANCE DESPUES DE LA DEUDA	O	56	805	167,485	177,923	177,923	177,923	63,923	171,923

· En el a~o 1, los costos de operación son financiados, en parte, con un préstamo de L. 325,000.00 de FINSA/FONAPROVI.

Las proyecciones se realizan a partir del primer año, porque la situación actual de la empresa puede ser considerada como que solamente se ha desarrollado el prototipo del producto, tomando en cuenta los volúmenes de ventas (344 unidades en el año en curso) y el diseño de la nueva planta con nuevo y mejor equipo.

La utilidad neta de la empresa se calculó restando al total de los ingresos los egresos totales y pago de impuestos, éstos últimos no paga PROVIN por estar constituida como una Empresa Asociativa.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es de 55 %; la TIR ajustada se calculó considerando una tasa de inflación del 9 %, resultando en 43 %. El Valor Actual Neto (V AN) es de 464,314.00 lempiras. La relación beneficio costo (B/C) proyectada a ocho años es de 1.07, lo cual significa que es factible el proyecto, al indicar que por cada 107 lempiras siete son ganancias para la empresa.

Se realizó el análisis económico asumiendo que las donaciones recibidas por la empresa fuesen préstamos con una tasa de interés anual del 13 %; el primero de 31,544.00 lempiras a un plazo de un año y el segundo de 754,600.00 lempiras a un plazo de 6 años con uno año de gracia.

Con este análisis se obtuvo una TIR de cero, una TIR negativa de 9 % ajustada a una tasa de inflación del 9 %, una relación beneficio costo de 0.92 (las ventas no generan ganancias) y un Valor Actual Neto (VAN) negativo de 215,371.00 lempiras. Además, se presentan flujos netos negativos de Lps. 199,109.00 y Lps. 267,327.00 para el primero y segundo año respectivamente.

La TIR ajusta se calculó usando la siguiente fórmula [2]:

TIR Ajustada = (TIR real- inflación) / (1 + inflación) [2]

Los resultados se presentan en el Cuadro 19 para la evaluación económica con financiamiento y en el Cuadro 20 para el análisis, asumiendo las do naciones como préstamo.

Cuadro 19. Evaluación económica con financiamiento de PROVIN (Lempiras).

	Años								
	o	1	2	3	4	5	6	7	8
l. INGRESOS									
Dividendos de DIPROAG			24,250	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374
Donaciones PROACTA/CE	31,544								
Donaciones RERURAL		754,600							
Venta de vino de naranja		312,480	624,960	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440
Préstamo		325,000	120,000	120,000					
Valor de rescate								18,000	527,276
Total de ingresos	31,544	1,392,080	769,210	1,093,814	973,814	973,814	973,814	973,814	973,814
11. EGRESOS									
Donaciones en equipo PROACTA/CE	31,544								
Donaciones RERURAL		754,600							
Inversiones por los socios	101,755	18,000							
Costos de operación.	O	335,596	652,839	720,764	725,926	725,926	725,926	851,926	725,926
Pago de préstamo		325,000	120,000	120,000					
Intereses de Préstamo		42,250	15,600	15,600					
Depreciaciones		35,579	69,965	69,965	69,965	69,965	69,965	75,965	75,965
Sub -total	133,299	1,511,024	858,404	926,330	795,891	795,891	795,891	927,891	801,891
Impuestos	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Total de egresos	133,299	1,475,446	788,439	856,364	725,926	725,926	725,926	851,926	725,926
111. FLUJO NETO	(101,755)	(83,366)	(19,230)	237,450	247,888	247,888	247,888	121,888	247,888
TIR	0.55								
TIR ajustada (9% de 1nJlaclón)	0.43								
Relación Beneficio Costo *(D/C)*	1.07								
VAN (13%)	464,314								

• En el año 1, los costos de operación son financiados, en parte, con un préstamo de L. 325,000.00 de FINSA/FONAPROVI.

Cuadro 20. Evaluación económica de PROVIN (Lempiras), asumiendo las donaciones como préstamo.

	Años								
	o	1	2	3	4	S	6	7	8
l. INGRESOS									
Dividendos de DIPROAG			24,250	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374	36,374
Préstamo a corto plazo No. 1		31,544							
Préstamo a largo plazo No. 2		754,600							
Préstamo FINSA/FONAPROVI		325,000	120,000	120,000					
Venta de vino de naranja		312,480	624,960	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440	937,440
Aporte de los socios		18,000							
Valor de rescate								18,000	527,276
Total de ingresos	O	1,441,624	769,210	\,093,8 14	973,8 I 4	973,814	973,814	973,814	973,814
11. EGRESOS .									
Inversión del préstamo No. 1		31,544							
Inversión el prall1o No. 2		754,600							
Inversión préstamo FINSA/FONAPROVI		325,000	120,000	120,000					
Intereses del pro No. I		4,101							
Intereses del pro No. 2		98,098	98,098	78,598	59,098	35,598	20,098		
Intereses préstamo FINSA/FONAPROYI		42,250	15,600	15,600					
Amortización de préstamo No. I		31,544							
Amortización de préstamo No. 2			150,000	150,000	150,000	150,000	154,600		
Amortización préstamo FINSA/FONAPROVI		325,000	120,000	120,000					
Inversiones por los socios	101,755	18,000							
Costos de operación	O	10,596	532,839	6QO,764	725,926	725,926	725,926	85 I ,926	725,926
Depreciaciones		35,579	69,965	69,965	69,965	69,965	69,965	75,965	75,965
Su b –total	101,755	[,676,311	1,106,502	1,154,927	1,004,989	981,489	970,589	927,891	801,891
Impuestos	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Total de egresos	101,755	1,640,733	1,036,537	1,084,962	935,024	911,524	900,624	851,926	725,926
III. FLUJO NETO	(101,755)	(199,109)	(267,327)	8,852	38,790	62,290	73,190	121,888	247,888
TIR	(0.00)								
TIR ajustada (9% de inflación)	(0.09)								
Relación Beneficio Costo *(B/C)*	0.92								
VAN (13%)	(215,371)								

L

4.6.5.4 Análisis de sensibilidad. Se realizó de acuerdo el modelo presentado por Rojas (2002), el cual considera las variaciones en el precio de venta y los costos variables del producto. Los precios considerados fueron 32.00, 35.00 Y 40.00 lempiras; y, variaciones de un 5, 10 Y 20 % arriba y abajo de los costos variables.

El análisis de los resultados se realizó con las proyecciones de ventas y costos de operación del cuarto año, porque es a partir de este año que permanecen constantes los mismos. Con un aumento en los costos variables de la empresa en un 5, 10 Y 20 %; y, variaciones en precios del producto de 32.00, 35.00 y 40.00 lempiras por botella, PROVIN genera utilidades positivas.

Con una disminución en los costos variables de .la empresa en un 5, 10 y 20 %; y, variaciones en precios del producto de 32.00, 35.00 Y 40.00 lempiras por botella, PROVIN genera utilidades positivas. Por lo tanto, el proyecto necesita en todos los casos superar el punto de equilibrio en ventas para generar ganancias. Los resultados se presentan en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Sensibilidad a movimiento en los precios y costos variables para el proyecto de la empresa PROVIN.

Sensibilidad a un precio de 32.00 lempiras							
Detalle		Más 5% CV	Más 10 % CV	Más 20% CV	Menos 5% CV	Menos 10% CV	Menos 20% CV
Precio de venta	32	32	32	32	32	32	32
Costo variable por unidad	16	17	18	19	15	14	13
Contribución unitaria	16	15	14	13	17	18	19
Costos Fijos	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840
Punto de equilibrio	16,441	17,322	18,303	20,639	15,646	14,491	13,662
Estimación de ventas	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225
Unidades que contribuyen a utilidades	10,784	9,903	8,922	6,586	11,579	12,734	13,563
Utilidades	171,086	149,122	127,158	83,231	193,049	229,20	258,940
Sensibilidad un precio de 35.00 lempiras							
Detalle		Más 5% CV	Más 10% CV	M 20% CV	Menos 5% CV	Menos 10% CV	Menos 20% CV
Precio de venta	35	35	35	! 35	35	35 '	35
Costo variable por unidad	16	17	18	19	15	14	13
Contribución unitaria	19	18	17	16	20	21	22
Costos Fijos	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840
Punto de equilibrio	13,827	14,444	15,120	16,680	13,260	12,421	11,807
Estimación de ventas	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225
Unidades que contribuyen a utilidades	13,398	12,781	12,105	10,545 .	13,965	14,804	15,418
Utilidades	252,761	230,797	208,3	164,906	274,724	310,885	340,615
Sensibilidad R WI precio de 40.00 lempiras							
Detal.1e		Más 5% CV	Más 10 % CV	M 20% CV	Menos 5% CV	Menos 10% CV	Menos 20% CV
Precio de venta	40	40	40	40	40	40	40
Costo variable por unidad	16	17	18	19	1$	14	13
Contribución unitaria	24	23	22	21	25	26	27
Costos Fijos	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840	260,840
Punto de equilibrio	10,784	11,312	11,722	12,407	10,'-72	10,123	9,537
Estimación de ventas	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225	27,225
Unidades que contribuyen a utilidades	16,441	15,913	15,503	14,818	16,653	17,102	17,688
Utilidades	397,642	366,922	344,958	311,538	410,849	440,694	483,745

5 CONCLUSIONES

Con los resultados del presente estudio se concluye:

- La empresa PROVIN ha desarrollado participativamente la formulación de un plan estratégico, el cual cuenta con visión, misión, objetivos estratégicos y metas.

- Desde el punto de vista organizacional el proyecto es viable a través de la estructura organizacional propuesta. Además, beneficia directamente a los nueve socios y sus familias e indirectamente a los productores de la zona.

- Desde la perspectiva financiera económica, para la implementación del proyecto se requiere de un componente de donaciones, las cuales están en proceso de gestión. El proyecto con el financiamiento de FINSA/FONAPROVI y las donaciones de PROACTNCE y RERURAL tiene una TIR ajustada del 43%, un Valor Actual Neto (VAN) de Lps. 464,314.00 y una relación beneficio costo de 1.07; además, el proyecto soporta variaciones de un 5, 10 Y 20% arriba y abajo en los costos variables y en precios hasta un mínimo de 32.00 lempiras por botella de 750 mililitros, por lo tanto el proyecto se considera factible.

- En la actualidad PROVIN cuenta con el apoyo de DIPROAG S. A. de C. V. para obtener información acerca del mercado, siendo esta una ventaja competitiva, la cual debe ser aprovechada al implementar el proyecto. Además, la empresa cuenta con registros sobre sus actividades, lo cual permite controlar y evaluar las mismas. Sin embargo, la empresa presenta debilidades en las habilidades gerenciales de liderazgo y capacidad de negociación, las cuales deberán ser superadas por los SOCIOS.

- El estudio de Benchmarking demostró que el vino X - TRA WINE es preferido sobre otros similares, especialmente por su sabor. Complementariamente, la mayoría de los consumidores' tienen una disponibilidad de pago entre 30 - 40 lempiras por el producto; sin embargo, existe disposición a pagar más por mejoras en la presentación y las características del vino.

- La oferta establecida para X - TRA WINE en Tegucigalpa resulta tener un techo de 6,315 unidades para el primer año del estudio, el cual representa el 31.43% de la demanda total (20,094 unidades por año). El estudio técnico indica que PROVIN con las inversiones en la nueva planta podrá enfrentar el reto de abastecer el 100% del mercado de vino de naranja.

6 RECOMENDACIONES

- Los socios de la empresa PROVIN deben implementar el plan estratégico con la búsqueda de apoyo de instituciones que les ayuden a superar las debilidades actuales.

- Se deben realizar monitoreos y evaluaciones de las actividades de la empresa por instituciones con experiencia en desarrollo empresarial y por parte de los mismos SOCIOS.

- Realizar investigaciones continuas de mercado, ya sea formal y/o informal, con el propósito de estar al tanto de las exigencias y cambios en el mercado. Esto permitirá conocer los gustos y preferencias del consumidor final, y así la empresa puede ofrecer los productos que demanda el mercado.

- La empresa debe implementar en el producto las mejoras sugeridas en el estudio de mercado para ser más competitivo y dar mayor valor al vino.

- Los socios deben buscar apoyo en instituciones gubernamentales y no gubernamentales que les brinden asistencia en las habilidades gerenciales de comunicación, liderazgo y capacidad de negociación con el fin de ser más competitivos y dar un mejor manejo a los recursos disponibles.

- Los socios deben buscar puntos de venta alternativos a los supermercados, como ser: Hoteles; restaurantes; participación en ferias y exposiciones; lugares con potencial turístico; y, contactos en el extranjero.

7 **BILIOGRAFÍA**

- Alvarenga, C. 1999. Plan estratégico para el establecimiento de una Empresa Comercializadora de productos agrícolas y agroindustriales de PROEMPREZAH. Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 28-36.

- Busch, L. 1997. Plan estratégico para la empresa CORCAFE. Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 42-43.

- Carvajal. 1. 2002. Apuntes del curso: Administración. Centro Regional del Litoral Atlántico, CURLA. La Ceiba, Honduras.

- Centro Nacional de Censo y Estadísticas de Honduras. 2001. Población de Honduras. Honduras. 14 p.

- Colindres, Z. 2002. Apuntes de práctica general: Sistemas de producción. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras.

- Cruz, S. 2002. Impacto ambiental (en línea). Consultado 9 Julio. 2002. disponible en
- www.medioambiente.gov.ar/sian/scruz!educacion/impacto.htm

- Flores, M. 200 l. Estrategia de comercialización de frijol para pequeños agricultores de la zona centro - oriental de Honduras. Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 12-13.

- Gallegos, S. 1999. Desarrollo de prototipo y prueba de mercado para vinagre natural de piña por la Empresa Asociativa de Campesinos Las Lagunas (ECHALA). Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 42-45.

- INFOAGRO. 2002. El cultivo de las naranjas (en línea). Consultado 15 Julio. 2002. disponible en
- www.infoagro.com/citricos/narania. asp

- Kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Marketing. Trad. por Roberto Luis Escalona.
- 8va. edición. México, D. F., México. 830 p.

- Marín y Ketelhohn. 1995. Inversiones estratégicas: un enfoque multidimensional.
- Libro libre. Serie económica. San José, Costa Rica. 294 p.

- Martínez, P. 1998. Establecimiento de una planta empacadora de fríjol en la Empresa Asociativa de Campesinos El Plan, Morocelí, departamento de El Paraíso, Honduras. Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 12, 60-61.

- Morín, C. 1985. Cultivo de cítricos. 2da. Edición. San José, Costa Rica. Edit. IlCA. 606 p.
- Mujeres de Empresas. 2002. Ventas y marketing (en línea). Consultado 1 Julio. 2002. disponible en www.muieresdeempresas.com/marketing/marketingOOll06.htm

- Rebour, H. 1969. Los agrios, manual práctico de citricultura. 2da. Edición. Trad. Por Adolfo Virgilio Guirao. Madrid, España. 333p.

- Rojas, 1. Plan estratégico, Empresa El Floral, Y ojoa, Cortés, Honduras. Tesis para Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed. Zamorano. P 13-15.

- Rojas, M. 2001. Apuntes del curso: Gestión de Proyectos. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras.

- Rojas, M. 2002. Apuntes del curso: Fomento de la Micro y Pequeña Empresa. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras.

- Salazar, P y Lozano, 1. 2002. Índices e indicadores para evaluación ambiental (en línea). Consultado 9 Julio. 2002. disponible en
- http://usuarios.lycos. es/JuanP/impac. htm

- Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras. 2002. Resumen y descripción del proyecto: Centro de acopio y planta procesadora de naranja. Honduras. 14 p.

- Zamorano / PROEMPREZAH. 1998. Presentación de servicios de capacitación y asistencia técnica entre la Empresa Asociativa Campesina de Producción PROMAN como beneficiario, y Zamorano como le ejecutor del proyecto Programa Para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras. PROEMPREZAH, Convenio Zamorano - BID / FOMIN. Zamorano, Honduras. 322 p.