

Diseño de una Estrategia de Competitividad para la Finca La Colina ante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica

Berta Ruth Herrera Miranda

ZAMORANO
Carrera de Gestión de Agronegocios
Diciembre, 2004

Diseño de una Estrategia de Competitividad para la Finca La Colina ante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniera en
Gestión de Agronegocios en el grado académico de Licenciatura.

Presentada por

Berta Ruth Herrera Miranda

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2004

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

Berta Ruth Herrera Miranda

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2004

Diseño de una Estrategia de Competitividad para la Finca La Colina ante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica

Presentada por

Berta Ruth Herrera Miranda

Aprobada por:

Marco Vega Solano, M.G.A.
Asesor Principal

Héctor Vanegas, M. Sc.
Coordinador Interino de la Carrera
de Gestión de Agronegocios

Reinerio Barahona, B. Sc.
Asesor Secundario

Aurelio Revilla, M.S.A.
Decano Académico Interino

Julio López Cintrón, M. Sc.
Asesor Secundario

Kenneth L. Hoadley, D.B.A.
Rector

Guillermo Beriloz, B. Sc.
Coordinador de proyectos especiales
de graduación y pasantía.

DEDICATORIA

A mi mejor amiga, mi mamá por todo el apoyo y confianza que me ha dado para salir adelante.

A mi familia, en especial a mis hermanos, Rafael y Beatriz.

A mis mejores amigos en Zamorano Fernanda Bolaños, Jesus García, Rogelio Ochoa, Jorge Martinez, Dennis Carvajal, Ana Martinez y Marlon Canales.

A Yovany A. López por todo su amor, apoyo, comprensión y compañía en todos los buenos y malos momentos.

A Melvin Bustillo por su apoyo, cariño y por alegrar mi vida nuevamente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mi familia

A FUSADES en especial al Lic. Héctor Montalvo.

A los trabajadores de La Colina.

A mis colegas y amigos Odalma Portillo, Claudia Terrazas, Oscar Ruiz y Franklin Cachimuel.

A mis asesores por toda la ayuda y el apoyo brindado.

RESUMEN

Herrera, Berta. 2004. Diseño de una Estrategia de Competitividad para la Finca La Colina ante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América. Zamorano, Honduras. 42 p.

Los países centroamericanos han decidido un futuro de integración creciente e inserción en el comercio global. El Salvador junto a los demás países centroamericanos está ingresando a un mercado muy activo por los tratados de libre comercio y en especial el CAFTA el cual comenzará a partir del 2005. Por lo tanto, El Salvador tiene el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder contender con las naciones más importantes del mundo sin el temor de ser devorado por los más fuertes. De esta forma, las empresas salvadoreñas deben identificar cuales son las ventajas competitivas que poseen y que pueden explotar en el mercado, por lo cual surge este estudio. Para La Colina se hizo un diagnóstico de la situación actual, mediante un levantamiento de línea de base, se identificó las áreas más competitivas con los determinantes de competitividad de M. Porter, y se definió un posicionamiento estratégico analizando previamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la finca, además de determinar las ventajas y desventajas en los factores de producción, demanda y estrategias actuales. Se elaboró un plan estratégico que garantizara la posición competitiva a mediano y largo plazo ante el Tratado de Libre Comercio. Lo que se pudo determinar es que hay una buena aceptación de los productos, pero la competencia ofrece productos de igual o mejor calidad a un menor precio. No hay una sofisticación de operaciones, ni tecnología avanzada. El posicionamiento estratégico no se ha dado principalmente a la administración centralizada, la finca actualmente no cuenta con capital para poder reactivar muchas actividades como lo es la exportación de piña, los costos de producción son muy altos, la competencia ofrece productos de igual o mejor calidad a un menor precio, no hay un método de fijación de precios definido o por lo menos no se pudo notar, falta de proyectos de investigación y desarrollo, falta de una estructura más organizada de comercialización, falta de promoción de los productos y falta de asesorías técnicas en la parte de la diversificación. La estrategia recomendada fue reactivar la planta de pos cosecha de piña y por ende reactivar la exportación hacia el mercado estadounidense.

Palabras claves: acuerdos comerciales, competitividad, estrategia, sofisticación de operaciones.

Marco Vega Solano, M. G. A.
Asesor Principal

CONTENIDO

Portadilla	i
Autoría	ii
Página de firmas	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Contenido.....	vii
Índice de Anexos.....	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Cuadros	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Situación problemática	2
1.1.2. Enunciado del problema	4
1.1.3. Antecedentes	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
2. LÍMITES, LIMITANTES Y ALCANCES.....	6
2.1. LÍMITES	6
2.1.1. Límite geográfico	6
2.1.2. Límite temporal	6
2.2. LIMITANTES	6
2.3. ALCANCES	6
3. OBJETIVOS	7
3.1. OBJETIVO GENERAL	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1. COMPETITIVIDAD	8
4.1.1. Ser competitivos	10
4.1.2. Excelencia operacional	12
5. METODOLOGÍA	13
5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	13
5.1.1. Técnicas cualitativas	13

5.1.2. Técnicas cuantitativas	13
5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LÍNEA DE BASE	14
5.3. SIMULACIÓN	15
5.3.1. Modelo de simulación	15
5.4 ANÁLISIS FODA Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD	16
5.5 PLAN ESTRATÉGICO	17
6. RESULTADOS	18
6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	18
6.2. DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD	19
6.3. MODELO DE SIMULACIÓN	22
6.4. ANÁLISIS FODA, ESTRATEGIAS CRUZADAS MEDIANTE EL FODA Y EL ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER.....	24
6.5. PLAN ESTRATÉGICO	27
6.5.1. Misión	27
6.5.2. Visión	27
6.5.3. Objetivos estratégicos	27
6.5.4. Líneas de acción	27
7. CONCLUSIONES	31
8. RECOMENDACIONES	34
9. BIBLIOGRAFÍA	35
10. ANEXOS	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a los gerentes de supermercados clientes y consumidores finales de los productos de La Colina.....	36
Detalle del Costo de venta de La Colina.....	41
Anexo 2. Informe de suelos.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Determinantes de competitividad de Porter.....	14
Figura 2. Contexto político, legal y macroeconómico.....	15
Figura 3. Factores de competitividad de Porter.....	16
Figura 4. Factores de competitividad de Porter aplicados a La Colina.....	27

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de precios de la piña canasta.....	23
Cuadro 1. Detalle de la inversión de la Planta de post cosecha de piña	28
Cuadro 2. Indicadores financieros del proyecto de reactivación de la planta de post Cosecha.....	29
Cuadro 3. Plan de capacitaciones para los trabajadores de La Colina	29

1. INTRODUCCIÓN

Los países centroamericanos han decidido un futuro de integración creciente e inserción en el comercio global. La región ha estado en la búsqueda de nuevos acuerdos comerciales como una parte necesaria e integral de su estrategia de desarrollo.

El Salvador junto a los demás países centroamericanos está ingresando a un mercado muy activo por los tratados de libre comercio y en especial el CAFTA el cual comenzará a partir del 2005. Por lo tanto, El Salvador tiene el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder contender con las naciones más importantes del mundo sin el temor de ser devorado por los más fuertes.

De esta forma, las empresas salvadoreñas deben identificar cuales son las ventajas competitivas que poseen y que pueden explotar en el mercado. Para ello tiene opciones tales como: la conservación del medio ambiente, la generación de empleo por medio de empresas transnacionales, o bien buscar nuevos nichos de mercado que le permitan diversificarse y adquirir un porcentaje de las ventas totales.

Sin embargo, es importante que los empresarios no sólo identifiquen las fortalezas que posee el país en un mercado en constante cambio, sino también buscar las debilidades y errores del pasado, con el fin de no caer de nuevo en ellos y poder obtener el éxito que han presentado otras grandes empresas en el mundo.

Las empresas de El Salvador y en este caso una finca como La Colina, deben de tener las características de grandes empresas, las cuales se desarrollan más adelante, así como una fuerte identificación con el servicio al cliente para mantenerlo satisfecho y un valor agregado a definir por la empresa de acuerdo a las fortalezas que ésta presente.

La Finca LA COLINA fue adquirida por FUSADES en 1993 con el objeto de promover el cultivo de productos agropecuarios no tradicionales, orientados a la exportación y al establecimiento de plantas agroindustriales con el fin de sustituir importaciones de los mismos productos, generar divisas y empleo en el área rural de El Salvador.

La Colina es una propiedad de 278 manzanas de extensión (aproximadamente 195 hectáreas) localizada cerca de la ciudad de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana, a 78

kilómetros de la Capital, en donde se inició un polo de desarrollo agro-industrial para la producción de frutas y hortalizas que actualmente se encuentra en plena producción.

El presente trabajo pretende dar una visión de las perspectivas y las posibilidades competitivas que posee la Finca salvadoreña “La Colina”, las posibilidades y fortalezas así como una pequeña mención de las estrategias competitivas que en conjunto formarán parte de una estrategia global de competitividad con la que pueda enfrentar el mercado nacional para luego incursionar en el mercado internacional.

Además dará una visión de los nuevos retos que se pueden enfrentar al ingresar a un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Por lo que también se tratará de identificar los factores críticos y favorables para asegurar una buena adaptación que a corto plazo lleve a “La Colina” a ser una empresa competitiva, con una visión de empresa que debe estar en constante crecimiento y superación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Situación problemática

El comercio internacional es un motor importante del crecimiento económico; según la Organización Mundial del Comercio (OMC), existen estudios empíricos los cuales indican que la inversión extranjera directa (IED) contribuye a mejorar los resultados de exportación de los países en desarrollo. Dicha contribución puede ser directa a través de las actividades de exportación de las empresas multinacionales, o indirecta al reducir los costos y los obstáculos con los que, desde el punto de vista de la información, se enfrentan las empresas nacionales para comenzar a exportar o ampliar sus exportaciones.

Estos estudios concluyen que existe una correlación global positiva entre la IED y las exportaciones de los países en desarrollo, de lo cual se desprende que una apertura comercial exitosa es posible si va acompañada de una apertura a los flujos de capital productivos que generen recursos frescos, mayor transferencia de tecnología, intercambio de mejores prácticas administrativas, así como más y mejores empleos.

El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica tiene como objetivo profundizar la libre circulación de productos y dinero a través de una apertura indiscriminada y desregulada. Este es un acuerdo tan amplio que puede tener consecuencias negativas o positivas para las empresas de los países participantes, ya que:

- Tienen a desaparecer las barreras arancelarias.
- Se irán eliminando otras medidas equivalentes que restringen en la actualidad el comercio entre los países participantes.
- Los bienes importados provenientes de cualquier país miembro del acuerdo serán tratados no menos favorablemente que los bienes nacionales (nación más favorecida).
- Las barreras técnicas no deben impedir el comercio.

Esto podría crear una excesiva oferta de productos con precios bajos por el crecimiento de la oferta extranjera y una demanda relativamente pequeña de los mercados centroamericanos. Las empresas que no estén listas para operar con bajos costos y que no sean capaces de competir con empresas internacionales, operablemente no se mantendrán en el mercado.

La Colina fue en sus comienzos una finca muy exitosa en las exportaciones, principalmente de piña y en el mercado nacional con sus diversos productos, como lo había sido el tomate. El caso del tomate fue un problema con los costos de producción, ya que una nueva empresa llegó a producir el doble con la mitad de los costos en que incurría La Colina, con respecto a ese producto. Por lo cual el tomate se dejó de producir porque dejó de ser rentable, ya que la competencia judía tiene un precio de mercado mucho menor que el que proporcionaba la finca. Casos como este podrían seguir si no se encuentra la manera de ser competitivos tanto en el mercado local como internacional.

El CAFTA (“Central American Free Trade Agreement”) hará que tanto los productos nacionales y de Estados Unidos lleguen más fácilmente a los mercados, pero la desventaja se verá cuando muchos productos entren a El Salvador quizás a un menor precio y que muy posiblemente sean productos de competencia directa de la finca, entonces, ¿Qué pasaría al entrar el CAFTA en acción?, ¿Estará lista la finca para enfrentar el bombardeo de nuevos productos en Centroamérica, que es donde ella exporta y opera?, ¿Serán competitivos los precios de los productos La Colina ante los de la competencia?, ¿Cuál será la ventaja competitiva de La Colina para mantener e incrementar su participación en el mercado?.

1.1.2. Enunciado del problema

El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica representará retos y oportunidades para los cuales la Finca La Colina debe diseñar una estrategia de competitividad para mantener o incrementar su participación en el mercado.

1.1.3. Antecedentes

La historia del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica ha escrito una nueva página al reunirse nuevamente las autoridades centroamericanas con los negociadores estadounidenses.

Son muchos los intereses que se juegan en un Tratado de Libre Comercio entre los países centroamericanos y la potencia más importante del mundo.

Para los países centroamericanos está la posibilidad de contar con una presencia más fuerte de sus productos en el país norteamericano. Así como un aumento en la inversión, lo que, se espera, repercutirá en una disminución en las tasas de desempleo.

Los centroamericanos esperan que con la firma de este tratado se dé un paso más hacia el desarrollo, a pesar de que en cada uno de estos países, diferentes organizaciones civiles han alzado la voz para advertir de las consecuencias de un tratado mal negociado.

Muchos analistas indican que este año será crucial para el CAFTA, y las dudas aún persisten en toda América acerca de los beneficios reales de esta iniciativa.

Con esta estrategia Estados Unidos tiene ya casi nueve países amarrados: Canadá, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Chile. Desde el punto de vista de los Estados Unidos, a nivel mundial, Centroamérica tiene una importancia comercial bastante reducida. Según SIECA (2004) en el 2001, del total de las importaciones de Estados Unidos provenientes de todo el mundo (US\$1,142 miles de millones) únicamente el 0.97% provenían de Centroamérica, mientras que de sus exportaciones totales (US\$731 mil millones) únicamente el 1.2% fue con destino a Centroamérica.

En la lista de principales socios comerciales de los Estados Unidos para 2001 (suma del valor de las importaciones más las exportaciones), los países de Centroamérica ocupaban los siguientes puestos: Honduras (39), Costa Rica (40), Guatemala (44), El Salvador (48) y Nicaragua (71). Centroamérica en su conjunto ocuparía el puesto 18. (SIECA, 2004).

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el marco del comercio mundial de mercancías, los Estados Unidos son el principal proveedor, tanto por el lado de las exportaciones como de las importaciones. Según el documento de la Organización Mundial de Comercio (OMC-2001), en el año 2000, los Estados Unidos se ubicó como el primer exportador del mundo, exportando mercancías por un valor de 782 mil millones de dólares, lo que representó el 12% de las exportaciones totales mundiales. Por el lado de las importaciones, este país importó 1,258 miles de millones de dólares, equivalente al 19% de las importaciones mundiales.

Por su parte, Centroamérica exportó mercancías por un valor de 11 mil millones de dólares e importó 18 mil millones lo que representa el 0.2% y 0.3% del volumen de las exportaciones e importaciones mundiales totales, respectivamente. Los datos anteriores muestran que el intercambio comercial de Estados Unidos con el mundo es 70 veces superior al de Centroamérica. Sin embargo, para fines comparativos es necesario analizar otras variables, como el Producto Interno Bruto (PIB).

Según datos de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA, 2004), el PIB de los países de Centroamérica llegó a 60 mil millones de dólares, mientras que el de Estados Unidos fue de 10 billones de dólares. El PIB *per capita* promedio para Centroamérica fue de 1,885 dólares anuales, mientras que el de los Estados Unidos fue de 35,668 dólares anuales. Esto muestra la asimetría existente en las economías de las dos regiones.

Respecto al comercio mundial de servicios, las cifras son similares a las de mercancías, pues Estados Unidos es tanto el primer proveedor como importador de los mismos, teniendo una participación del 19% en las exportaciones y 14% de las importaciones totales en el comercio mundial de servicios.

En este caso, Centroamérica prácticamente aparece con 0% de participación debido a su escaso nivel de producción de los mismos. A nivel latinoamericano únicamente México y Brasil tienen alguna participación relevante en el comercio mundial de servicios.

A pesar de todas estas diferencias el Tratado de Libre Comercio se planea llevar a cabo a finales del 2005.

Por todo lo anterior, más el interés de ver el potencial que la finca tendría en el mercado externo nace este estudio, el cual permite identificar las mejores opciones de la finca y analizar qué tan competitivas pueden ser las empresas de los países centroamericanos, además de los retos y oportunidades que se presentarán, en este caso en particular La Colina ante un Tratado de Libre Comercio.

2. LIMITES, LIMITANTES Y ALCANCES.

2.1. LÍMITES

2.1.1. Límite geográfico

El diseño de la estrategia de competitividad se llevará a cabo para la Finca La Colina, localizada cerca de la ciudad de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana, a 78 kilómetros de la Capital.

2.1.2. Límite temporal

El tiempo de ejecución de la investigación y diseño fue a partir del 1° de Noviembre de 2003, de acuerdo a lo programado en el cronograma de actividades, concluyendo con la defensa el 1° de Septiembre del 2004.

2.2. LIMITANTES

- Lejanía de la finca
- Poco tiempo para el estudio
- No hay información del mercado nacional y extranjero
- Datos incompletos de la Finca

2.3. ALCANCES

- Línea de base actualizada de la empresa actualmente.
- Diseño de una estrategia de competitividad.
- Elaboración de un plan estratégico.
- Modelo de simulación.
- Identificación de retos y oportunidades.
- Análisis de los factores de producción (tecnología, suelos, mano de obra, etc.)
- Identificación de la mejor opción de la finca
- Elaboración de una base de datos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de competitividad para la Finca La Colina ante el TLC entre Estados Unidos y Centro América.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.** Realizar un diagnóstico de la actual situación de la Finca La Colina a nivel de competencia.
- 2.** Identificar las áreas de la finca que son menos competitivas en la actualidad y que se verían afectadas con el TLC.
- 3.** Medir el efecto que la implementación del TLC tendría en las áreas identificadas y en la finca en general.
- 4.** Definir un posicionamiento estratégico a nivel nacional y así determinar la mejor forma de competir en una economía global.
- 5.** Elaborar un plan estratégico a corto y mediano plazo para garantizar la posición competitiva de la empresa ante el TLC.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. COMPETITIVIDAD

Se puede empezar por definir que se entiende por competitividad, ya que existen varias definiciones al respecto. Una definición que va más con este caso en particular es el que conceptualiza la competitividad como, "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo" (CEPAL, 2004).

Según la CEPAL (2004), esto sería lo más deseable por todas las empresas y es la competitividad auténtica a diferencia de los conceptos tradicionales de competitividad espúrea, basada en ventajas de muy corto plazo; como pueden ser salarios bajos, sobreexplotación de los recursos naturales, aprovechamiento de subsidios por parte del estado.

Según Navarro (2004), cuando se analiza un tema como lo es la competitividad, se debe tener claro que no se puede tipificar la competitividad a nivel agregado de la economía, pues existen actividades que tienen distintos grados de competitividad; e inclusive se encuentran factores de competitividad auténtica mezclados con factores de competitividad espúrea al interior de una misma actividad.

Por lo tanto, se podría decir que en El Salvador no ha existido una tendencia clara en el tiempo, en el aspecto que menciona Navarro (2004). Si se ve la competitividad como aumento de las exportaciones, la tendencia ha sido al crecimiento; pero no se puede hablar de que se haya dado una tendencia hacia el aumento de la eficiencia y la obtención de mayores niveles de utilización de alta tecnología en todos los sectores de la economía, aunque si existen diversos esfuerzos para aumentar la calidad de algunos productos que se venden internacionalmente.

Probablemente para hablar de competitividad, como bien lo ha dicho y lo dice Porter (2003), habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El Salvador tiene una estructura productiva poco diversificada, aunque se están haciendo programas para aumentar esta diversificación, sobre todo en las frutas. Sin embargo, si se compara lo que hace más de 20 años era la competitividad, se basaba en: producción en masa, grandes mercados, investigación y desarrollo, respaldo financiero, organización funcional, dirección profesional y apoyo de los gobiernos. En el presente las bases son:

adecuación al cliente, trabajadores educados, educación continua y en constante actualización, sistemas flexibles, calidad total, integraciones verticales, responsabilidad tanto social como ecológica, tiempo y desperdicio. Lo cual indica que se han dado cambios muy radicales. La estructura productiva ha variado sustancialmente, existe una enorme cantidad de pequeñas actividades de exportación en una serie de rubros, tanto industriales como agrícolas, de los cuales no se tenía conocimiento anteriormente, y no se daban más allá de producciones para el mercado interno poco articuladas a principios de los 80s.

Por lo tanto, se podría decir que los procesos de apertura, los procesos de integración al mercado internacional han promovido el crecimiento de nuevas actividades: Sin embargo, la existencia de nuevas actividades no asegura que se van a explotar fuentes de competitividad sistémica o competitividad estructural de largo plazo. Que existan nuevas actividades es en todo caso una condición necesaria pero insuficiente para alcanzar una competitividad sistémica.

Se tienen que valorar varios aspectos claves; todas aquellas actividades que puedan crecer en el mercado mundial, es decir, que sean dinámicas y cuyos mercados se estén expandiendo, por ejemplo, en el mercado de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). A través del programa C.A.N (Análisis Competitivo de las Naciones), que desarrolló la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), se puede ver una tendencia de algunos mercados a abrirse, a expandirse, al mismo tiempo que existen mercados que se cierran o se estrechan; por lo que una **primera condición** a la cual se aspiraría, sería que esas actividades puedan garantizar el crecimiento y sostenibilidad de las exportaciones pudiendo permanecer en el mercado mundial, para esto tendrían que ser actividades dinámicas, lo que la CEPAL tipifica en las categorías de estrellas nacientes u oportunidades perdidas.

Una **segunda condición** es que dichas actividades generen valor agregado nacional de manera sustancial. Existen experiencias interesantes en el caso de los lácteos, las frutas procesadas, las legumbres, plantas ornamentales, entre otras; que demuestran que se puede generar un proceso importante de integración vertical. Son actividades con coeficientes de inversión altos, con un uso relativamente intensivo de la tierra, que tienen niveles altos de inversión tecnológica.

Por lo tanto, se esperaría que este tipo de actividades dinámicas, que generan valor agregado, que generan empleo, que poseen un coeficiente de inversión tecnológica importante y que desarrollan un nivel adecuado de capacidad gerencial (lo cual es de suma importancia para el desarrollo de un sector) exploten ventajas de mediano y largo plazo. Esto es a lo que Porter llama, crear ventajas competitivas sostenibles.

Existe otro tipo de actividades cuya particularidad es que usan de manera extensiva el entorno, el medio ambiente; por ejemplo la piña, los cítricos y otros productos; en donde se utiliza importante mano de obra pero con procesos más de tipo transnacional, en donde las articulaciones con el resto de la economía son escasas. Las experiencias tipo enclave se han repetido a través de la historia en toda Centroamérica, por lo que no es nuevo

encontrar este tipo de actividades, que poco dejan a la economía nacional, porque están articuladas a procesos de producción transnacionales que generan escaso valor agregado dentro del país.

4.1.1. Ser competitivos

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que hagan a la empresa ser escogida dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado, buscando ser la seleccionada. Es diferenciarla por su calidad, por sus habilidades, cualidades, capacidad que tiene de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con sus productos, lo cual se traduciría en generación de riquezas (Porter, 2003).

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito para el negocio, a menos que el componente humano de las empresas, programen sus creencias hacia la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.

El reto de fin de las empresas está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica; a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo cual conllevaría a la búsqueda de una calidad total en toda su gestión, ya que las dos vías principales para llegar con éxito a las puertas del TLC y entrar en él, son la actitud abierta, decidida y congruente con el Aprendizaje y la Innovación.

En las empresas u organizaciones se deben cambiar patrones de pensamiento y comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar las formas de liderar grupos de individuos y negocios, modificar la forma de gerenciar procesos, encontrar nuevas formas de pensar-sentir-actuar, edificar el futuro a través de acciones en el presente, y por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos.

Ahora bien la actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se ha dado hasta que el comportamiento no haya cambiado. Entonces cómo cambiar, cómo lograr la eliminación de hábitos, cómo dar ese vuelco a la realidad en forma práctica. Tal como lo plantea Bernard en Las Funciones del Ejecutivo, “debemos motivar al individuo al logro del propósito colectivo” (Bernard, 2004).

La creación de nuevas empresas depende de cambios de pensamientos. La creatividad y el aprendizaje son dos llaves que junto a la calidad abren oportunidades en el comercio nacional e internacional.

Este cambio de actitud, de pensamientos, de pertenencia a la organización, va a permitir crear empresas que puedan adaptarse rápidamente a los cambios exigidos en esta sociedad tan cambiante y turbulenta, tal como llama el Autor del libro "The Living Company, Habits for Survival in a Turbulente Business Enviroment", Arie de Geus, se debe crear empresas vivientes que tengan personalidad propia que permita un desenvolvimiento armonioso, que conozcan quienes son, su posición en el mercado, que valoren las nuevas ideas de las personas y mantengan su capital de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento orientado y diseñado para renovar a la empresa generación tras generación.

De allí que se pueda decir que las empresas, las empresas vivientes, producen bienes y servicios para ganar y mantenerse de la misma forma que los humanos como seres vivos hacen al tener un trabajo para poder vivir sus vidas.

Según Blanco (2004), la competitividad de una empresa es la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.

En forma de reflexión: de no darse ese cambio de actitud, no se superaría el reto que se tiene ante cualquier tratado de libre comercio y de las liberaciones de los mercados, ya que la mayoría de líderes enfocan sus pensamientos fundamentalmente en producir bienes y servicios, pasando por alto que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en una dinámica convivencia, lo que los conlleva a reducir el período de vida de las empresas a 20 años como promedio.

4.1.2 Excelencia operacional

La Excelencia Operacional busca ejecutar de la mejor manera posible en cuanto a tiempos y costos, lo definido en la estrategia elegida. Para la excelencia operacional se emplean herramientas como la calidad total, reingeniería de procesos, gestión por procesos, incorporación de las nuevas tecnologías de la información a nivel operativo.

Claramente, lo ideal sería tener una estrategia diferencial y ser excelentes operacionalmente hablando. Buscar la excelencia operacional es especialmente importante cuando se opera sin ninguna ventaja competitiva/comparativa sobre los competidores.

De alguna manera se puede decir que si se ofrece el mismo producto/servicio que los competidores, hay que intentar ser más rápidos, más baratos o con un poco de mayor calidad, aunque se debe tener en cuenta que estas ventajas son relativamente de fácil adopción por la competencia.

Debido a la confusión que a veces se da entre competitividad y eficacia operacional, se aclara todo empleando una sencilla fórmula:

Competitividad = lo competitivo que se es estratégicamente + lo competitivo que se es operacionalmente.

Con esta fórmula se plantea que es igualmente importante la estrategia que la excelencia operacional. Si no es así, se debe emplear unos coeficientes correctores:

$$C = CIE \times CE + CIO \times CO$$

Donde:

C	=	Competitividad
CIE	=	Coeficiente de importancia estrategia
CE	=	Competitividad estratégica
CIO	=	Coeficiente de importancia operacional
CO	=	Competitividad operacional.

Así, de acuerdo con el enfoque de Michael Porter se indica que es más importante la estrategia que las operaciones para la competitividad de la empresa (Porter, 2003).

Dicho de otra manera, es más competitiva una organización con una buena estrategia y un mal desarrollo de sus operaciones que una organización excelente operacionalmente hablando y que tenga una mala estrategia.

El siguiente paso debe ser definir todos los valores de esta fórmula. Realmente, todos estos valores dependen totalmente de la organización y de su entorno por lo que son particulares para cada uno de los casos.

Además, se ha de tener en cuenta también el concepto de ventana de oportunidad por el que puede haber una oportunidad puntual en el tiempo que permite una estrategia diferencial pero que no es perdurable en el tiempo.

Para efectos prácticos es habitual encontrar compañías que vienen de tener unos excelentes resultados durante muchos años gracias a una posición competitiva privilegiada y que en un determinado momento debido a la entrada de nuevos competidores, van perdiendo su posición competitiva. METODOLOGÍA

5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Se hizo un estudio descriptivo que incluye un análisis del contexto y su relación con la finca.

- Se aplicó la triangulación metodológica con una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas (observación, entrevistas y encuestas).
- Se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias.

5.1.1 Técnicas cualitativas

Se realizaron entrevistas con el director del proyecto DIVAGRO (Programa de Diversificación Agrícola), el Centro de Investigación Económica (CIE) y el Centro de Desarrollo Económico (CDE).

5.1.2 Técnicas cuantitativas

Se realizó una encuesta a los consumidores finales. La encuesta se llevó a cabo en los departamentos de Santa Ana y San Salvador. Para poder tener las submuestras dentro de los departamentos, se tomó en cuenta el número de habitantes, por lo tanto se estratificó por departamento (Anexo 1).

Las variables que se utilizaron fueron:

- Preferencia
- Apariencia
- Precio
- Empaque
- Presentaciones
- Publicidad

La muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n' = \frac{s^2}{V^2} = \text{tamaño provisional de la muestra} = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N} = \text{tamaño de la muestra}$$

N = Tamaño de la población, 2,416, 216 habitantes

Se = Error estándar 0.015

V^2 = Varianza de la población. Cuadrado del error = 0.0025

S^2 = Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia.

Confianza = 0.9

Fracción constante = 0.000165548

Estrato	Departamento	Habitantes	Muestra
1	Santa Ana	1,884,770	312
2	San Salvador	531,516	88
Total		2,416,216	400

Otra técnica cuantitativa fueron los datos provenientes de sistemas de información de la finca.

Se hizo otro muestreo para los supermercados que son clientes actuales de la finca. El muestreo se hizo al azar. Se tomaron cinco supermercados.

5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LÍNEA DE BASE.

Se analizó el contexto político, legal y macroeconómico haciendo uso de los determinantes de competitividad.

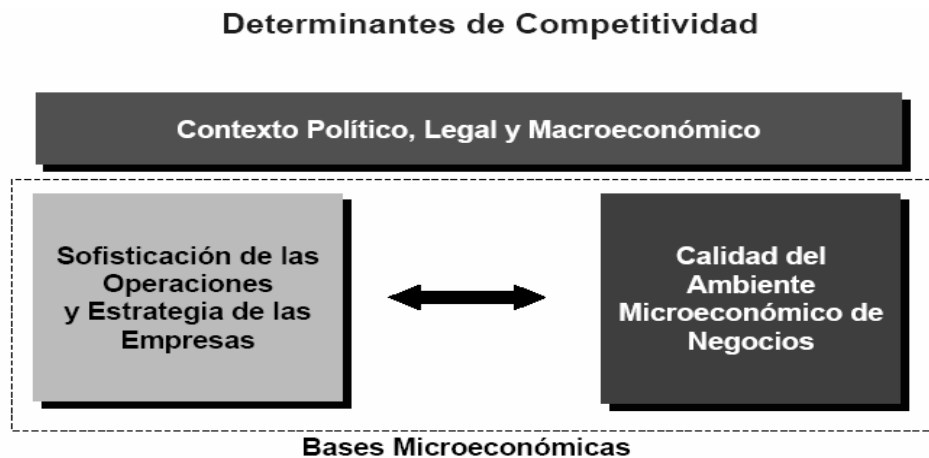


Figura 1. Determinantes de Competitividad.

Fuente del gráfico: Determinantes de competitividad, Michael Porter.

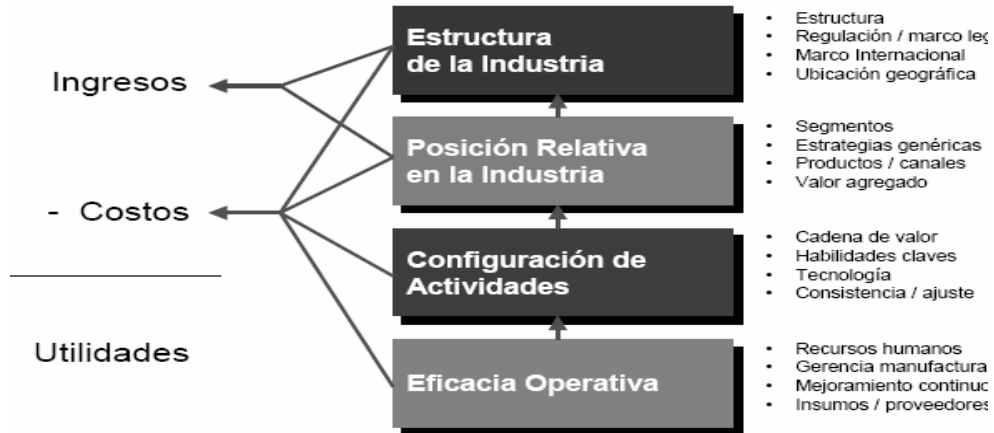


Figura 2. Contexto político, legal y macroeconómico.

Fuente del gráfico: Determinantes de competitividad, Michael Porter.

5.3 SIMULACIÓN

Se crearon simulaciones de los precios mediante el programa de “@risk”, utilizando las tendencias de años anteriores. También se simularon las ventas con los precios ya simulados y con el número real de unidades vendidas.

5.3.1 El modelo de simulación

Siguiendo el enfoque tradicional (Hicks, 1968) la empresa enfrentará precios de productos y de insumos y dispone de cierta función técnica de producción con la cual combina los factores productivos y alcanza un máximo beneficio.

El modelo está constituido por las siguientes ecuaciones:

$$(1) P_t = \lambda * P_{t-1} + (1 - \lambda) * P_{t-2} + U_t \quad 0 < \lambda < 1$$

U_t = variable aleatoria distribuida uniformemente, $\mu = 0$ y varianza, calculada por el método de Monte Carlo son subrutinas de computación de la siguiente forma:

$$(2) U_t = -\sqrt{(3\sigma^2)} + 2\sqrt{(3\sigma^2)} * \text{Número aleatorio} \quad 0 < \text{Número aleatorio} < 1$$

Óptimo de utilización de insumos y restricción de presupuesto

Ecuación de Lagrange

$$(3) X_t = A * L_t^\alpha * IN_t^\beta * M_t^\gamma * S_t^\delta$$

Función de producción del tipo de Cobb Douglas, con L: Mano de Obra, IN : insumos de origen nacional, IM: insumos importados y S: servicios. A: valor de equilibrio entre el costo de los factores más el margen bruto de ganancias y el nivel de venta del período.

$$(4) R_t = X_{t-1} \cdot P_t$$

Representa el presupuesto de la empresa en un período, que es igual a la producción vendida en t-1 valuada a los precios esperados de venta.

Con las ecuaciones (3) y (4) la empresa optimizará el uso de los insumos resolviéndose el equilibrio a través del método del multiplicador de Lagrange.

A partir de esto se calculó:

$$(5) V_t = P_t \cdot X_t \quad \text{Ventas del período } t$$

$$(6) B_t = V_t - R_t \quad \text{Beneficio}$$

$$(7) Mg_t = B_t/R_t \quad \text{Margen directo del beneficio simulado.}$$

El margen directo de beneficio simulado se comparó con el margen esperado y permitió determinar la tasa de reinversión en el capital de trabajo en la finca como la diferencia ente ambos márgenes:

$$(8) \text{Tasa de reinversión en } t = Mg_t - Mg_e$$

5.4. ANÁLISIS FODA Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Se diseñó un Análisis FODA y los factores de competitividad según el diseño de Porter (2003) para conocer los factores, estrategias de estructura y rivalidad y demanda.

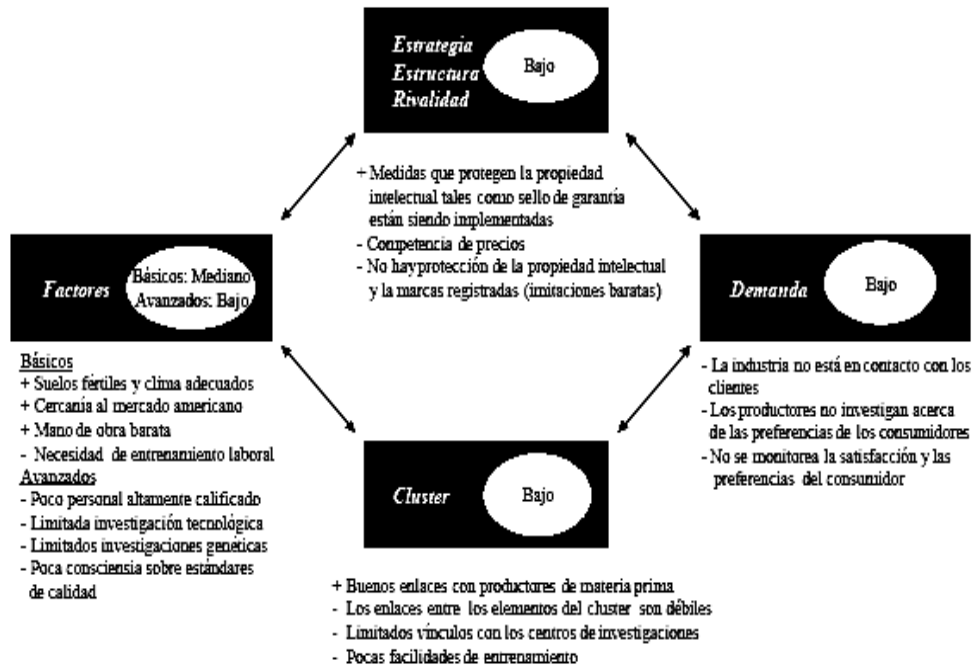


Figura 3. Factores de Competitividad de Porter.

Fuente: Porter y Condo (2003). Desarrollo y Competitividad.

5.5. PLAN ESTRATÉGICO

- Misión
- Visión
- Metas
- Objetivos estratégicos
- Líneas de acción o actividades estratégicas
- Indicadores financieros o de rentabilidad
 - VAN
 - TIR

6. RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y LÍNEA DE BASE.

La primera pregunta que se hizo a los consumidores nacionales, la cual se trataba del conocimiento de la marca y en la cual el 58% del total de los consumidores encuestados (232) manifestaron conocer la marca de La Colina, mientras que el 42% dijo no conocerla.

Esta información reflejó una falta de promoción de los productos de la marca y en la cual se debe trabajar para tratar de ganar mercado mencionando las ventajas de los productos de La Colina.

Por otro lado, los clientes de La Colina o conocedores de la marca dijeron tomar en cuenta primero la calidad antes que cualquier otro factor para adquirir un producto. El precio lo situaron en segunda característica para elegir. Ninguno de los encuestados estuvo en desacuerdo con los precios y la calidad (de las frutas) que los productos de La Colina tenían en ese momento.

También se preguntó sobre lo que ellos desearían encontrar en el mercado y un 86% respondió que lo nuevo que ellos quisieran de los productos de la finca fueran los productos procesados, seguidos de nuevos productos con un 9% y el restante porcentaje se inclinó por nuevas etiquetas y empaque. Con mayor porcentaje dentro de los productos procesados se encuentran las jaleas y los concentrados de frutas.

En las encuestas a los Gerentes de los supermercados, se encontró un problema con el tiempo de llegada de los productos. Tres de cada cinco encargados de la sección de frutas y verduras no estaban de acuerdo con ese tiempo.

En la parte de durabilidad de producto se encontró el mismo problema 3 de 5 dijeron tener problemas de ese tipo.

Se preguntó también las principales causas que, según los encargados de Verduras y Frutas de los supermercados, hacen que los productos de La Colina tengan una baja rotación. Un 20% de ellos contestaron que se debía principalmente a la apariencia y al precio. El 80% restante opinó que ellos no miraban problemas con los precios, por el contrario, dijeron que los precios eran competitivos ante las demás marcas.

Dentro de los productos de mayor demanda colocaron dentro de las frutas a la piña con un 100% y dentro de las hortalizas se inclinaron por el tomate con un 80%.

En la pregunta G1, en donde se preguntó como el supermercado prefería más los productos todos contestaron que los clientes prefieren productos embandejados por lo tanto a ellos les conviene tener productos como sus clientes lo desean.

A parte de las dos encuestas a los consumidores y gerentes se realizó una más, la cual fue contestada por el Lic. Héctor Montalvo, Director de La Colina. Algunos datos se ocuparon dentro de la simulación (punto 2 dentro de la metodología).

Dentro de la pregunta H1, que se refiere a la calidad ninguno de los encuestados tachó los productos de mala calidad. Pero consideran que los productos requieren impulsarse y necesitan ofertas para que estos sean más vendidos.

Las sugerencias que los encargados de frutas y verduras hacen a la finca las siguientes:

SUGERENCIAS	%
1. Mejorar suministro	60
2. Entrega eficiente	40
3. Hacer promociones, degustaciones, convencer al cliente	60
4. Mejorar producción (producción continua)	20
5. Mejorar el tamaño de los productos	20
6. Disminuir el precio con respecto a la competencia	20

6.2 DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD.

Dentro de las bases macroeconómicas que están como determinantes de competitividad no se observó una sofisticación de las operaciones de la Finca ni se pudo notar una sofisticación de alguna estrategia. La Colina está muy atrasada en este sentido, ya que no ha innovado operaciones ni procesos. En la otra parte de las bases macroeconómicas que trata sobre la calidad del ambiente macroeconómico de negocios, se pudo notar durante el transcurso del estudio que la calidad es muy buena, tomando en cuenta que si hay capacidad para nuevos negocios en el mercado nacional, y esto se puede ver también en las encuestas realizadas a los consumidores finales. El problema en este punto no son la escasez o presencia de oportunidades de negocio, sino la falta de recursos económicos con los que cuenta la finca si quisiera renovar las exportaciones o innovar los procesos y operaciones de la planta y de la producción para el mercado local.

En la parte de los INGRESOS que tiene dos componentes: la estructura y la posición relativa de la empresa, se observa que la empresa tiene un punto a su favor en la primera, un factor de los cuatro utilizados por Porter (2003), el cual es la ubicación geográfica y en donde se puede ver una ventaja con respecto a otras de la competencia de piña, donde el clima es apto para cultivos como éste. Además es una zona de fácil acceso si se deseara movilizar productos a los puertos de embarque si se quiere exportar nuevamente.

Por otro lado en la estructura de la finca pudo notarse una descoordinación entre los diferentes departamentos, el de piña, el departamento de productos diversos, contabilidad

y más aún con la administración. Dentro de estos departamentos no se pudo encontrar datos de producción en el momento. Al contrario de esto se encontró un poco de incertidumbre en los datos y se invirtió mucho tiempo para obtenerlos. No hay una buena relación y comunicación sobre lo que desea cada departamento con respecto a preferencias de los clientes, y es porque también no se pudo notar claramente la separación de los departamentos de comercialización y distribución.

En la parte de COSTOS, compuesta por la estructura de la empresa arriba descrita, la posición relativa de la empresa (estrategias genéricas, productos y valor agregado), configuración de actividades (habilidades claves y tecnología) y por último la eficacia operativa (recursos humanos, gerencia manufactura, mejoramiento continuo e insumos/proveedores).

En esta parte se puede decir que la empresa no ha emprendido acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible ante la competencia, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas de Porter y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La empresa no ha descubierto los métodos para este fin, lo único que se pudo notar tal vez como una medida de defensa fue abandonar la producción de tomate para producir ejote y ganar participación de mercado con un producto que la competencia no posee.

Las estrategias genéricas no sólo requieren que sean internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector, sino que la implantación efectiva de estas estrategias genéricas tenga un compromiso total y el apoyo de todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

En la configuración de actividades el análisis de la cadena de valor se ha tomado como una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor fue identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar mejor a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales.

Lo que se pudo analizar en este punto es el margen de contribución que dejan los diferentes productos con respecto a sus ventas totales. Por ejemplo, en las hortalizas puede verse en el detalle de costo de venta acumulado al mes de diciembre de 2003 (Anexo 2) que el costo total de producción fue de US\$146,498 y la venta neta fue de US\$199,735, lo cual deja un margen de contribución de US\$53,237, que representó un

36% de los costos totales. Aunque debe considerarse que no todas las hortalizas tuvieron un margen positivo, como lo es el caso del chile dulce con un -17% del total de los costos.

Para poder visualizar de una mejor manera la cadena de valor, se presenta un ejemplo. En el caso del tomate, la producción incurrió en US\$20,736 de compras y sus ventas netas fueron de US\$86,279, lo que quiere decir que para poder llevar el producto a los consumidores finales se tuvieron costos de compras más costos totales que al final dejaron el margen de contribución del producto en US\$26,452.

En las frutas el margen de contribución es mucho más que en las hortalizas, pero también lo fueron sus costos, el margen fue de US\$84,244, lo que representó un 47% de los costos totales. Aunque según el margen de contribución se pudo notar que hay un 11% sobre las hortalizas, sin embargo, en las frutas no hay un producto con margen negativo, sino cuatro, los cuales fueron el limón p \acute{e} rsico, la papaya, el pl \acute{a} tano y la toronja.

En las frutas se coloca el caso de la piña para ver mejor la cadena de valor, la piña es de las frutas m \acute{a} s fuertes competitivamente en la finca.

Para poder producir m \acute{a} s o menos 151, 700 unidades de piña se necesit \acute{o} en el 2003 hacer compras que ascendieron a US\$34,786, estas compras representan un 22% del total de costos de producci \acute{o} n. El total de costos fue US\$158,240 y se vendi \acute{o} neto US\$241,687, lo que represent \acute{o} una ganancia de US\$83,447 (casi un 53% de los costos totales).

Aunque hay productos que dan bastante beneficio a La Colina, si se generaliza y se habla en t \acute{e} rminos totales de la producci \acute{o} n, de las ventas netas y los costos se puede notar que el total de margen de contribuci \acute{o} n que dan todos los productos es de US\$121,495 (la piña es la portadora de un 68% de este margen total), a los cuales debe rest \acute{a} rsele los gastos de administraci \acute{o} n del per \acute{i} odo y los gastos de venta, los cuales son US\$157,582 y US\$34,454 respectivamente. Aunque los resultados del ejercicio dieron US\$378, 194 debido a la suma de la depreciaci \acute{o} n de bienes devaluados.

Al analizar las actividades claves de la empresa, como lo es la producci \acute{o} n primaria, se ha notado unos costos altos, esto puede ser un reflejo de la falta en la innovaci \acute{o} n de tecnolog \acute{i} a que eficiente la producci \acute{o} n y aunque a corto plazo se mirari $\acute>a$ un incremento en la inversi \acute{o} n en un mediano plazo se observari $\acute>a$ un incremento en la productividad y por ende en las utilidades.

En la eficacia operativa pudo notarse que hay recurso humano muy dispuesto a trabajar y ese es un punto fuerte para la empresa, hay personas que tienen la capacidad para poder trabajar como se debe, pero hay muy poca motivaci \acute{o} n, lo que a veces retrasa los mismos procesos. El mismo mejoramiento continuo de los procesos motivari $\acute>a$ al personal a trabajar mejor, haci \acute{e} ndolos que participen activamente en los cambios y que ellos sientan que son parte de ellos.

La eficacia operativa tambi \acute{e} n es el resultado de la relaci \acute{o} n con los proveedores y seg \acute{u} n las compras del a \acute{n} o 2003 se pudo observar que hay un poco m \acute{a} s de 83 proveedores,

donde se puede ver que no hay problema con encontrar los insumos necesarios, pero si la hay en no definir claramente un proveedor para un grupo de insumos y así poder negociar mejor con cada uno de ellos, lo que daría como resultado menores precios de insumos, costos menores, mayor eficacia operativa y por tanto un fortalecimiento competitivo.

6.3 MODELO DE SIMULACIÓN

A partir de la información contable de cada uno de los productos, donde se incluyó ventas, precios de dos períodos, 2002 y 2003, insumos importados y nacionales, mano de obra y servicios (depreciaciones, servicios de electricidad, agua y mantenimiento de bombas), se simuló como primero los precios, de acuerdo a la cantidad del año 2003, con números aleatorios, utilizando la tendencia de años anteriores.

Luego se procedió a sacar la función de producción de Cobb Douglas. A continuación se presenta un ejemplo de el proceso que se hizo con todos los productos. El cuadro ilustra los resultados para la piña de canasta, donde a partir de los datos históricos disponibles se obtuvieron los costos de la mano de obra, los insumos y los servicios para deducir lo que representaban cada uno de ellos dentro de los costos totales.

	Costos US\$		% de los CT
Lt =	3,205	$\alpha =$	0.33
INt =	9,464	$\beta =$	0.98
IMt =	19,216	$\chi =$	1.99
St =	936,129	$\delta =$	96.71
Costos totales =	968,016	Costos totales =	100.00

Lo que convertido a la fórmula original dio como resultado que la cantidad óptima de producción según los costos debió ser de 735,502 unidades, cuando en la realidad fue de 491,135 unidades.

El siguiente paso fue encontrar el presupuesto de la empresa en un período, en este caso un período futuro, ya que se trabaja con los datos simulados de los precios y la producción vendida en el 2003.

$$4. R_t = X_{t-1} * P_t$$

Rt =	US\$ 39,209
Xt =	431,135
Pt =	US\$ 0.80

El presupuesto de maniobra de la empresa para la piña canasta fue de US\$39,209, tomando en cuenta la cantidad del período 2003 y el precio simulado de US\$0.08. Esto sería el ingreso por piña canasta.

A partir de ello se calculó ventas del período futuro con la cantidad óptima de producto y el precio simulado (el cual es muy bajo), las cuales serían en este caso US\$58, 718, cabe mencionar que no se puede creer aún en este dato, ya que hasta este punto no hay un análisis de la probabilidad de que los precios estén en determinado rango. Esto se presenta más adelante con la simulación en “@risk”.

Ventas totales =	US\$58,718.74
Pt =	US\$0.08
Xt =	735,502

Según la fórmula anterior se pudo determinar el beneficio, el cual sale de las ventas simuladas y el presupuesto simulado. Este representó un 33% del total de las ventas simuladas anteriormente.

Bt =	US\$19,509
Vt =	58,718
Rt =	US\$39,209

Para finalizar con la simulación, por cada producto se encontró el margen directo que resultó de dividir el beneficio simulado entre el presupuesto y así pudo encontrarse también la tasa de reinversión de cada cultivo, en este caso – piña canasta- el margen simulado de beneficio esperado fue de 50%, comparado contra el margen esperado (margen del 2003 más un 5%), lo cual dio como una tasa de reinversión de 0.80 para la piña canasta.

Siguiendo el caso de la piña, la simulación en “@risk” con respecto a la tendencia de precios de cuatro años anteriores proporcionó los siguientes datos:

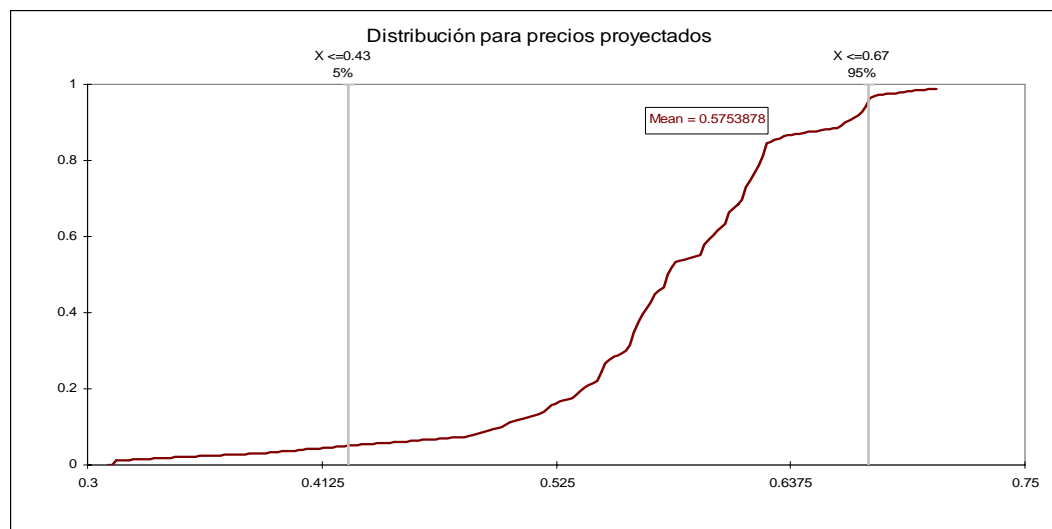


Gráfico 1. Distribución de Precios.

En el gráfico se puede observar con una distribución empírica que la probabilidad de que el precio sea US\$0.53 o menor es de 16%.

6.4 ANÁLISIS FODA, ESTRATEGIAS CRUZADAS MEDIANTE EL FODA Y ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER.

Para poder analizar de una mejor forma los factores que ayudan y que perjudican a la finca se presenta un análisis FODA y luego un cruce entre factores para poder determinar las estrategias que ayudarían a minimizar los problemas y a elevar o fortalecer las buenas características.

FORTALEZAS

- Recurso hídrico abundante. La finca está delimitada por un río.
- Disponibilidad de hectáreas sin cultivos y que tienen aptitud agrícola como las otras que están en producción.
- Recurso humano calificado y no calificado disponible. Profesionales en agronomía y técnicos disponibles.
- Cuentan con asistencia técnica privada, por ejemplo, las capacitaciones sobre hijuelos de piña.
- Clima favorable para el desarrollo de muchos de los cultivos con los que cuenta la finca actualmente.
- Productos de muy buena calidad, lanzados a un mercado de la clase media y media alta.
- Buena aceptación por parte de los clientes con respecto a la calidad, precios E imagen, según las encuestas realizadas en algunos supermercados salvadoreños.
- Experiencia en exportaciones.
- Infraestructura disponible.

OPORTUNIDADES

- Tratado de libre comercio con los Estados Unidos y los demás países centroamericanos.
- Aprovechamiento de los recursos naturales disponibles:
 - Tierra
 - Agua
- Promoción de la agroindustria y la agro exportación
 - Aprovechar la situación del TLC
 - Producir y exportar productos con valor agregado como los pide el mercado estadounidense.
- Mejor precios, eficientizando la producción.
- Generación de mano de obra
- Reactivar la exportación de piña hacia el mercado de los Estados Unidos.
- Introducirse en el mercado de los productos procesados.
- Comenzar con la agricultura orgánica, para poder incrementar ingresos por el mismo sobreprecio que estos tienen en el mercado y más en los mercados extranjeros.

DEBILIDADES

- Administración centralizada.
- La finca actualmente no cuenta con capital para poder reactivar muchas actividades como lo es la exportación de piña.
- Falta de organizaciones que apoyen el crecimiento y la diversificación agrícola.
- Altos costos de producción.
- A pesar de que la finca ofrece productos de calidad, la competencia ofrece productos de igual o mejor calidad a un menor precio.
- Mala coordinación entre los departamentos.
- No se hacen periódicamente análisis de suelos que respalden las aplicaciones de nutrientes al suelo.
- Enfermedades del suelo, lo que ocasiona baja productividad.
- No se tiene una base de datos o un control donde se pueda observar de una manera fácil y rápida los costos de producción por cultivos o por lotes.
- No se tiene una relación de negociación con los proveedores, ya que se pudo notar en las compras de consumo que se compra el mismo insumo a varios proveedores y ninguno tiene igual precio.
- El registro de las compras de los insumos tienen mucha incertidumbre, debido a que se registran productos iguales con grandes diferencias en los precios.
- No hay un método de fijación de precios definido o por lo menos no se pudo notar.
- Falta de proyectos de Investigación y Desarrollo.
 - Ausencia de estudios de mercado.
- Falta de una estructura más organizada de comercialización.
- Falta de promoción.
- Falta de asesorías técnicas en la parte de la diversificación agrícola.
- Problemas con la regulación de la cantidad de agua para riego (Pocos aspersores con demasiada presión y que abarcan poca área).

AMENAZAS

- Productos provenientes de Estados Unidos con precio más bajos.
- Sustitución de los productos primarios por los de mayor valor agregado.
- Competencia con productos de mayor calidad y con valor agregado. Además de que pueden tener estructuras de comercialización propias.
- Pérdidas de las áreas de cultivo por la sobreproducción o uso de agroquímicos sin tener base para aplicaciones (estudio de suelos).
- Preferencias del mercado por productos extranjeros (Falta de demanda).
- Costos de producción de la competencia más bajo.
- Competencia con mejor calidad en servicio al cliente.
- Empresas nuevas o existentes con una eficacia operacional alta.

Cruces y estrategias.

Estrategias Debilidades y Amenazas

Debilidades y Amenazas

- Descentralización de la administración.
- Fijar precios basado en el método de costos totales por producto.
- Ser eficientes en la comercialización y atención al cliente. Investigar qué necesitan los supermercados y como pueden vender mejor los productos de La Colina.

Analizar las características de los suelos, como sus nutrientes para no perder capacidad de producción por un daño al suelo por agroquímicos

Fortalezas y Oportunidades

- Reactivar la planta de empacadora de piña, para usarla por lo menos a un 70% de la capacidad. Pero para esto también se necesita aumentar la producción de piña, en este caso podrían utilizarse los lotes que están sin uso. De lo contrario y en mejor manera sería aumentar la productividad.
- Lanzar al mercado los productos procesados y luego hacerlo en el mercado extranjero.
- Cuidar los recursos disponibles como el agua y la tierra.

Debilidades y Oportunidades

- Llevar a cabo proyectos con instituciones que se beneficien al igual que la Finca de una inversión fuerte de capital.
- Eficientizar producción mediante el uso adecuado de los recursos y así bajar costos de producción y poder establecer precios más competitivos en el mercado, si se basa en un método de costos totales por cultivo.
- Tomarle importancia a la comercialización de los productos. Tener un departamento específico que se encargue de la comercialización adecuada y requerida por los clientes.
- Invertir por lo menos en pequeños estudios de mercado que expresen qué es lo que los clientes están buscando.
Analizar el mercado de los productos orgánicos para introducirse a él, si este es prometedor.

Fortalezas y Amenazas

- Introducirse al mercado de las frutas deshidratadas.
- Utilizar las tierras de una forma adecuada y sostenible para aumentar productividad y disminuir costos.
- Aprovechar que los clientes tienen los productos de La Colina como productos de calidad para atraerlos más con un servicio al cliente mejor.

Factores de Competitividad (Porter, M.)

Lo que se pudo aplicar del los factores de competitividad fue lo siguiente:



Figura 4. Factores de competitividad aplicados a La Colina

6.5.PLAN ESTRATÉGICO

6.5.1. Misión

Incrementar el nivel de ingresos de la Finca y proporcionar un servicio de comercialización eficiente para la satisfacción de nuestros clientes.

6.5.2. Visión

Ser una Finca competitiva y reconocida por la calidad de nuestros productos y exportar en el mediano plazo el 40% de nuestra producción.

6.5.3. Objetivos estratégicos

1. Fortalecer las actividades de la Finca como tarea prioritaria para el desarrollo de la competitividad de la misma dentro del sector productivo de El Salvador.
2. Mejorar el nivel tecnológico y gestión en los procesos de la Finca con énfasis en la producción y post cosecha.
3. Mejorar la comercialización interna.
4. Lograr la implementación de un sistema de información (Base de datos) eficiente orientado a todas las actividades de la finca.
5. Lograr una política de producción y comercialización orientada a promover los productos en el exterior.

6.5.4. Líneas de acción o actividades estratégicas.

De acuerdo al análisis del sector, se presentan las siguientes actividades para implementarse para el desarrollo conjunto de las tareas de la Finca.

- Capacitar y asesorar a los empleados para la conformación y reforzamiento de todas las tareas internas y externas en aspectos de gestión, producción, comercialización y toma de decisiones. A corto plazo.
- Promoción de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas en todas las áreas (producción, post cosecha y empaque). Mediano plazo
- Mejoramiento de los servicios de distribución y comercialización elaborando un eficiente ruteo. Mediano o largo plazo.
- Elevar el nivel técnico en el manejo y conducción de los cultivos con nueva tecnología en la parte de poscosecha y camiones de distribución. Largo plazo.
- Incrementar los niveles de productividad analizando los suelos para saber el requerimiento de nutrientes por cultivo. Mediano plazo.
- Propiciar la creación de acuerdos entre los proveedores, asistencia técnica y créditos, generando reducción de costos y financiamiento de capital de trabajo. Largo plazo.
- Participar en el sector agroindustrial (valor agregado) para insertarse en el campo de los productos procesados, ya que hay mercado interno, a fin de alentar la producción. Largo plazo.

- Capacitación en manejo comercial de los cultivos (producción y postcosecha). Corto plazo.
- Reactivación de la planta de post cosecha. Largo plazo.

Cuadro 1. Detalle de Inversión.

Detalle	Unidades	Costo US\$	Total US\$
Bandas transportadoras	6	15,000	90,000
Lámparas	60	1.60	96
Reparación de ventanas	4	20	80
Remodelación en puertas de despacho	2	25	50
Teclé	1	1,500	1,500
Reparación de puertas cuartos frios	2	70	140
Carretas	4	50	200
Ventiladores	1	3,500	3,500
Termómetros	2	800	1,600
Básculas	2	18,000	36,000
Engrapadoras grandes para cajas	2	450	900
Manguera de presión	1	150	150
Montacarga Toyota 5FG-20-V	1	6,294	6,294
LABORATORIO			
Refractómetro	1	400	400
Gabachas mangas cortas	35	7.85	275
Gabachas mangas largas	5	9.40	47
Equipo de microbiología	1	15,000	15,000
Medidor de pH	1	800	800
MANO DE OBRA			
Area de poscosecha	30	76	2,280
Especialista de Laboratorio	1	700	700
Limpieza	5	70	350
TOTAL			160,362

Cuadro 2. Indicadores Financieros VAN-TIR EN US\$

Años	0	1	2	3	4
Inversión	(160,361)				
Ingresos		193,242	193,242	193,242	193,242
Egresos		(40,724)	(44,054)	(37,704)	(37,704)
Compras		(28,686)	(28,686)	(28,686)	(28,686)
Seguros médicos	160				
Seguros de vida	282				
Honorarios	5,942				
administrativos					
Energía eléctrica	4,236				
Repuestos	1,369				
Combustibles y	8,576				
Lubricantes					
Sueldos despacho	20,157				
Total	(160,361)	123,830	120,500	126,850	126,850
VAN	193,901				
TIR	67%				

Cuadro 3. Plan de Capacitaciones

Temas	Duración	Costo/hora	Total
	(horas)	US\$	US\$
Gestión en la empresa	8	30	240
Producción eficiente	16	30	480
Comercialización	8	30	240
La toma de decisiones	8	30	240
Postcosecha	16	30	480
Total			1,680

Con base en lo anterior el Director de la Finca podrá elaborar un meta plan, el cual consistirá en las actividades a realizar en la Finca, acciones, responsables, fechas e indicadores.

7. CONCLUSIONES

Según el estudio se concluye lo siguiente:

Los productos de La Colina son reconocidos a nivel local, aunque el diagnóstico reveló que hay una carencia de promoción y publicidad sobre los mismos para que otras personas conozcan los productos o los que ya la conocen prefieran productos La Colina a otros de la competencia.

- La percepción de los consumidores sobre el precio y la calidad de los productos es buena, pero a veces los consumidores se avocan a otros productos que parecen tener la misma calidad y que son menos costosos.
- Según los encargados de la sección de frutas y verduras de los supermercados lo que le hace falta a los productos es publicidad, ofertas y un ruteo de entrega de productos más eficiente en el cual todos los productos del pedido lleguen a tiempo y de una sola vez.

Dentro de las bases macroeconómicas que están como determinantes de competitividad no se observó una sofisticación de las operaciones de la Finca ni se pudo notar una sofisticación de alguna estrategia. La Colina está muy atrasada en este sentido, ya que no ha innovado operaciones ni procesos. En la otra parte de las bases macroeconómicas que trata sobre la calidad del ambiente macroeconómico de negocios, se pudo notar durante el transcurso del estudio que la calidad es muy buena, tomando en cuenta que si hay capacidad para nuevos negocios en el mercado nacional, y esto se puede ver también en las encuestas realizadas a los consumidores finales. El problema en este punto no son la escasez o presencia de oportunidades de negocio, sino la falta de recursos económicos con los que cuenta la finca si quisiera renovar las exportaciones o innovar los procesos y operaciones de la planta y de la producción para el mercado local.

La Finca no ha logrado un posicionamiento estratégico debido principalmente a problemas administrativos, falta de asesoría técnica y falta de recursos financieros.

En el análisis de los factores de producción, la estructura y la demanda de la empresa se pudo notar que La Colina tiene puntos favorables en cuanto a algunos factores de producción como lo son los suelos adecuados para la producción de piña y la cercanía al mercado americano. Lo negativo dentro de estos factores es la falta de entrenamiento a la fuerza laboral, el atraso en la tecnología y la falta de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Además de estos puntos desfavorables se encuentran los enlaces débiles con proveedores, la empresa no investiga las preferencias de los consumidores y hay mucha competencia de precios en la que La Colina no lleva la ventaja.

TLC

Las hortalizas esenciales entrarán de inmediato a El Salvador sin pagar el 15% de arancel. El impacto se sentirá desde el inicio, ya que la producción nacional sólo cubre el 63% del consumo. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) reconoce que en El Salvador, las desventajas del subsector hortalizas son las siguientes:

- No tiene peso dentro de la estructura productiva
- Baja tecnología de producción
- Falta de suficientes áreas con riego.

Las frutas se beneficiarán con el TLC, porque entrarán sin aranceles a Estados Unidos, siempre que estén congeladas. A ese negocio se dedicarán grandes terratenientes, pues ningún productor de maíz podría sustituir las 2 manzanas de ese cultivo por árboles que requieren varios años para dar el fruto, ya que no tendría ingresos para sobrevivir en ese tiempo. Estos productos están sometidos a las normas fitosanitarias estadounidenses, cuyo cumplimiento demanda inversiones que no pueden hacer los pequeños productores.

Suelos

En la parte de suelos, se pudo analizar que la forma de fertilización no es la adecuada, ya que se están haciendo las aplicaciones de fertilizantes basándose en análisis de suelo que no son recientes. La forma de manejar los desechos después de la cosecha, no es la adecuada tampoco, ya que estos son quemados.

También se pudo observar problemas de drenaje (encharcamiento).

La profundidad efectiva se ve limitada por el pie de arado.

8. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo promociones y publicidad de los productos para dar a conocer la calidad de los mismos.

Elaborar un ruteo más eficiente.

Adquirir tecnología que innove los procesos y asegure la eficiencia de las operaciones.

Reactivar la planta de post cosecha de piña.

Descentralizar la administración de la Finca.

Bajar costos de producción aumentando la eficiencia técnica y operativa.

Hacer contratos con proveedores y promover las negociaciones con los mismos para asegurar la materia prima en el momento justo y a un menor costo.

Implementar la base de datos, creada para registrar las actividades de la finca de una forma más fácil y con un grado de error de introducción de datos menor.

Hacer sondeos de mercado para colocar precios y luego ver si se puede dar un sobre precio por el factor “calidad”. O sea, fijar los precios según oferta y demanda.

Cada vez que se quiera eliminar un producto debe hacerse un análisis de costos, si estos son relevantes o irrelevantes.

Debe hacerse un análisis de costos incrementales para determinar si hay un aumento o una disminución tanto en los costos como en los ingresos al tomar una decisión o rumbo de acción.

Contratar asesoría técnica para los diversos productos.

Suelos

Levantar camas para aumentar profundidad efectiva.

Cambiar la quema de los desechos de los productos en el campo por la elaboración de compost que luego tiene que ser incorporado al suelo.

Implementar un plan de fertilización basado en análisis de suelos recientes.

Evaluar los drenes y hacer medidas correctivas en los que tengan problemas de encharcamiento.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bernard, C. 2004. Funciones del Ejecutivo. (en línea). Consultado el 18 de marzo. 2004. Disponible en: www.rincondelvago.com/escuelas-administrativas-2.html.

Blanco, Antonorsi. 2003. Guía práctica de competitividad. (en línea). Consultado el 20 de marzo. 2004. Disponible en: www.innovarium.com/Investigacion/curso%20ampliacion%20UCV%20SI%20Carlos%20Guzmán%20Cárdenas.pdf.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2004. Informe de competitividad. Análisis de Competitividad de las Naciones. (en línea) Consultado el 23 de julio. 2004. Disponible en : <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/1/15461/P15461.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=\tpl-i\top-bottom.xsl>

De Geus, A. 2004. The Living Company. (en línea). Consultado el 22 de marzo. 2004. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?ud=2838colaborador=cherreros>.

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES). 2003. Centro de Desarrollo Económico Diversificación Agrícola. (en línea). Consultado el 5 de junio. 2003. Disponible en http://www.fusades.com.sv/desarrollo_economico/divagro/index.html

Kuhn, T. Establecimiento de un nuevo paradigma. 1962. Cambridge. 48 p.

Porter, M., Condo A. Desarrollo y competitividad. CLACDS – INCAE. 2003.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Conclusiones sobre el Tratado Libre Comercio. 2004. ES. 18 p.

Navarro, E. 2004. Informe de Competitividad. (en línea). 2004. Consultado el 20 agosto. 2004. Disponible en: <http://www.cepal.org/prensa/noticia/comunicados/competitividad>.

Organización Mundial de Comercio (OMC). 2001. Estadísticas del Comercio Internacional. (en línea). Consultado el 2 de junio. 2003. Disponible en: www.wto.org/spanish/res_s/statics/toc_s.pdf.

Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). 2004. Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América. (en línea). Consultado el 20 de mayo. 2004. Disponible en: www.causa.sieca.org.gt.

10. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES FINALES.

A. Conocimiento de la marca

A. 1. ¿Conoce los productos “La Colina”?

Si _____ No _____

B. Precio

B.1. ¿Cuándo usted compra en qué se fija primero para seleccionar sus productos?
(Ordene por importancia del 1 al 5, dándole 1 al factor más importante).

Precio _____ Calidad _____ Marca _____ Otros _____

B.2. ¿Qué le parecen los precios de los productos?

Productos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
FRUTAS				
Piña				
Papaya				
Toronja				
HORTALIZAS				
Tomate				
Maíz dulce				
Ejote				
Chile				

C. Embanderado o empaques (etiqueta).

C.1. ¿Cómo le gusta comprar sus productos?

Embanderado _____ A granel _____

¿Por qué? _____

D. Calidad

D.1. ¿Qué le parece la calidad de los productos La Colina?

Productos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Mala	¿Por qué?
FRUTAS					
Piña					
Papaya					
Toronja					
HORTALIZAS					
Tomate					
Maíz dulce					
Ejote					
Chile					

E. Innovación

E.1. ¿Qué le gustaría que los productos de La Colina tuvieran de nuevo?

Empaque _____

Etiqueta _____

Productos procesados _____

Nuevos productos _____

Cuáles _____

F. Preferencias

F.1. ¿Qué debe tener un producto para que usted lo compre?

Productos	CARACTERÍSTICAS					
	Color	Olor	Apariencia	Precio	Presentación	Sabor
FRUTAS						
Piña						
Papaya						
Toronja						
HORTALIZAS						
Tomate						
Maíz dulce						
Ejote						
Chile						

Sugerencias

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LOS SUPERMERCADOS

Nombre del Supermercado: _____

Ubicación: _____

Contacto: _____ Teléfono _____

A. Tiempo de llegada de los productos

A. 1. ¿Es adecuado el tiempo de entrega de los productos desde que hace el pedido?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

A. 2. ¿Cuáles productos llegan tarde?

FRUTAS		HORTALIZAS	
Piña		Tomate	
Papaya		Maíz dulce	
Toronja		Ejote	
		Chile	

B. Durabilidad de los productos

B. 1. ¿Le dan problemas de durabilidad los productos de La Colina?

Si _____ No _____

B. 2. ¿Con cuáles productos tiene este problema?

FRUTAS		HORTALIZAS	
Piña		Tomate	
Papaya		Maíz dulce	
Toronja		Ejote	
		Chile	

C. Rotación de los productos

C. 1. ¿La rotación de los productos es alta o baja?

FRUTAS	Alta	Baja	HORTALIZAS	Alta	Baja
Piña			Tomate		
Papaya			Maíz dulce		
Toronja			Ejote		
			Chile		

C. 2. ¿En qué épocas es alta la rotación? (meses)

Productos	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
FRUTAS												
Piña												
Papaya												
Toronja												
HORTALIZAS												
Tomate												
Maíz dulce												
Ejote												
Chile												

C. 3. Si la rotación es baja, a qué cree que se debe?

Productos	Competencia	Precio	Falta de promoción	Apariencia	Otros
FRUTAS					
Piña					
Papaya					
Toronja					
HORTALIZAS					
Tomate					
Maíz dulce					
Ejote					
Chile					

D. Precios de venta

D. 1. ¿Cree que los precios de los productos La Colina son competitivos con respecto a la competencia?

FRUTAS	Si	No	HORTALIZAS	Si	No
Piña			Tomate		
Papaya			Maíz dulce		
Toronja			Ejote		
			Chile		

E. Período de pago

E. 1. ¿Cuál es su período de pago?

Productos	15 días	20 días	30 días	Consignación	Otros
FRUTAS					
Piña					
Papaya					
Toronja					
HORTALIZAS					
Tomate					
Maíz dulce					
Ejote					
Chile					

E. 2. ¿Está de acuerdo con el tiempo que le dan para pagar?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

F. Producto de mayor demanda

F. 1. ¿Cuáles productos son los más vendidos en su supermercado? (Marcar con una X).

FRUTAS		HORTALIZAS	
Piña		Tomate	
Papaya		Maíz dulce	
Toronja		Ejote	
		Chile	

G. Necesidades del supermercado con respecto a los productos.

G. 1. ¿Cómo le parece mejor que se entregue el producto a su supermercado?

A granel _____ Embanderado _____ Otros _____

H. Calidad

H. 1. ¿Qué le parece la calidad de los productos La Colina?

Productos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Mala	¿Por qué?
FRUTAS					
Piña					
Papaya					
Toronja					
HORTALIZAS					
Tomate					
Maíz dulce					
Ejote					
Chile					

I. Promoción

I. 1. ¿Considera que la falta de promoción de los productos de La Colina?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

J. Percepción del consumidor

J. 1. Según su percepción, ¿Qué considera que los consumidores buscan más con respecto a los productos de La Colina o de la competencia?.

FRUTAS		HORTALIZAS	
Piña		Tomate	
Papaya		Maíz dulce	
Toronja		Ejote	
		Chile	

Sugerencias

**ANEXO 2. DETALLE DEL COSTO DE VENTA ACUMULADO AL MES DE
DICIEMBRE DE 2003. FUSADES- LA COLINA**

	VENTAS BRUTAS	REBAJAS Y DEV.	VENTAS NETAS	COSTO DIR.	COSTO IND.	SUMA COSTO AGR.	MARGEN CONTRIB.
	US\$						
SEMILLEROS	243	0	243	12	107	120	123
PLANTULAS DE CHILE	0		0	12	54	66	(66)
PLANTULAS DE TOMATE	243		243	0	54	54	189
PLANTULAS DE SANDIA Y REPOLLO	0		0			0	0
PLANTULAS DE PAPAYA			0				0
VIVEROS Y HORNAMENTALES	0	233	(233)	5	255	260	(492)
ORNAMENTALES	0	233	(233)	0	107	107	(340)
FLORES TROPICALES	0		0	5	148	153	(153)
CARAMBOLAS	0		0				0
HORTALIZAS	13,852	14,765	(913)	5,487	7,832	13,319	(14,232)
CHILE DULCE	469	910	(440)	152	1,673	1,825	(2,265)
EJOTE	1,496	302	1,195	823	0	823	371
LOROCO	163	1,322	(1,159)	82	285	367	(1,526)
MAIZ DULCE	4,380	2,789	1,591	1,754	2,884	4,638	(3,047)
PEPINO	0		0			0	0
TOMATE	7,344	9,443	(2,099)	2,676	2,990	5,666	(7,764)
GUISQUIL	0		0	0		0	0
FRUTAS	18,876	5,252	13,624	9,531	6,609	16,140	(2,516)
CARAMBOLAS	292	166	126	0	0	0	126
LIMON PERSICO	2	49	(47)	1	0	1	(48)
PAPAYA	808	673	135	400	518	918	(784)
MANGO	0	115	(115)		222	222	(337)
PIÑA	17,026	3,820	13,205	8,843	5,472	14,314	(1,109)
HIJUELOS DE PIÑA	0		0	0	0	0	0
PLATANO	10	29	(19)	10	149	159	(177)
TORONJA	739	400	339	277	248	526	(187)
MERMAS,ELIMINACIONES,AJUSTES DE INVENTARIOS				1,633		1,633	(1,633)
SUB TOTAL	32,971	20,249	12,721	16,668	14,803	31,471	(18,749)
PRODUCTOS DE TERCEROS	0		0		(50)	(50)	50
OTROS INGRESOS (MATERIALES Y OTROS)	568		568		89	89	479
TOTAL	33,539	20,249	13,289	16,668	14,842	31,510	(18,221)

GASTOS DE ADMINISTRACION	157,583
GASTOS DE VENTA	34,455
COSTO INDIRECTO NO DISTRIBUIDO	
PERDIDA DEL PERIODO	(210,258)
DEPRECIACION DE BIENES DEVALUADOS	307,653
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307,653

ANEXO 3. INFORME DE SUELOS

VISITA A LA COLINA (16-18 Abril de 2004) Características Generales de Suelos

La textura predominante es la franco-arcillosa, después de los 35 cm. Hay presencia de grava y de arcilla. Suelos ácidos de origen volcánico.

Cobertura: en el caso de los lotes de piña, ésta no es una cobertura completa, por lo tanto hay riesgo a erosión.

Profundidad efectiva: está limitada por el pie de arado, el cual se debe a:

- Paso constante de maquinaria a una misma profundidad.
- Humedad alta al mecanizar.

Fertilización: esta no es la adecuada en la actualidad, ya que no se hace basándose en análisis de suelos recientes que respalden la cantidad de fertilizantes necesarios. La fertilización que se utiliza actualmente es al boleó y no hay fertirriego.

Agua: se cuenta con la disponibilidad de agua necesaria para los cultivos, pero el sistema de riego no es el adecuado. Hay pocos aspersores que dejan sin cubrir algunas áreas y éstos tienen mucha presión, ocasionando compactación (20 m entre cada aspersor).

Manejo de Desechos: debido a la naturaleza de la piña, el manejo de los residuos se hace complicado, el manejo dado por la finca a los desechos es la quema.

Drenaje: problemas de encharcamiento.

Subsoleo

La práctica del subsolado consiste en soltar el suelo bajo la profundidad normal de cultivo, usando un subsolador con el objetivo de romper capas de suelos compactadas. El subsolador normalmente trabaja a profundidades de 30-70 cm. Existe también la alternativa de usar algún tipo de arado de vertedera, teniendo en consideración que la capacidad de profundizar es menor y tiene menores requerimientos de potencia.

Elegir el subsolador, el tractor y los accesorios adecuados para las condiciones de trabajo, En el caso de La Colina, se recomienda adaptarle aletas, de tal manera que se pueda aumentar en área de contacto entre el implemento y el suelo. Durante y después del subsolado debe evaluarse por medio de calicatas. La orientación de la calicata debe hacerse perpendicular a la dirección del subsolado. En caso de ser necesario un segundo pase del subsolador, éste se hará en un ángulo de 45°. El manejo de la humedad es sumamente importante, ya que el éxito de la operación recae mucho sobre este factor. La condición óptima debe ser lo más seco posible. La época a realizarlo es durante el verano.

Riego

Para el riego solamente se recomienda hacerlo más veces, pero menos cantidad de tiempo.