

**Estudio de caso de la empresa
Productos La Cosecha S.A. de C.V.
de El Salvador.**

Mónica Edith Zavala Espinoza

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano

Honduras

Octubre, 2014

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. de El Salvador

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniera en Administración en Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por:

Mónica Edith Zavala Espinoza

Zamorano, Honduras

Octubre, 2014

Estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. de El Salvador

Presentado por:

Mónica Edith Zavala Espinoza

Aprobado:

Marcos A. Vega Solano, MGA.
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.Sc, MBA
Director
Carrera de Ingeniería en Agronegocios

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. de El Salvador.

Mónica Edith Zavala Espinoza

Resumen: Siendo los productos nostálgicos un ítem de gran demanda por su alto valor percibido por el cliente inmigrante, se decidió elaborar un estudio de caso sobre la empresa Productos La Canasta (PLC), ubicada en El Salvador, Centro América, caracterizada por comercializar productos autóctonos y de nostalgia tanto dentro como fuera del país. Este caso permite mostrar a estudiantes preferentemente de escuelas de negocios, los problemas y retos que empresarios del sector agroalimentario enfrentan para obtener un posicionamiento en el mercado. El principal problema de la compañía, es la ausencia de una estrategia que promoción masiva de los productos, aunque también permite establecer otros problemas. El alumno deberá usar varias herramientas de análisis propuestas, como el análisis FODA, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el análisis de mezcla óptima de mercadeo (5 P's de Kotler), la matriz de Vester y el análisis de indicadores financieros. El resultado aparece en la Nota de Enseñanza, que es la guía para el docente, en el proceso de discusión del caso los alumnos pueden llegar a resultados distintos, o incluso pueden llegar a aplicar otras herramientas, para proponer una solución al caso. El ordenamiento lógico para realizar el análisis deberá seguir en todo caso el modelo de "Harvard Business School" (HBS), donde cada alumno debe desarrollar un "framework" que concluya un plan de acción que mejore la posición competitiva de la empresa. Los nombres de los actores principales y las cifras de la empresa se han modificado para guardar la confidencialidad.

Palabras Clave: Estudio de caso, mercados nostálgicos, estrategia de comercialización masiva, frame work.

Abstract: Since nostalgic products are an item in high demand for the immigrant customer by its high perceived value, it was decided to develop a case study on the company Products La Canasta (PLC) located in El Salvador, Central America, characterized by sale local and nostalgic products both inside and outside the country. This case allows students preferably from business schools, to find the problems and challenges entrepreneurs face to get a position in the market in the food industry. The main problem of the company, is the absence of a strategy that massive promotion of the products, but also allows finding other problems. The student will use various tools of analysis proposed, as SWOT analysis , analysis of the 5 Forces Porter , analysis of optimal marketing mix (Kotler 5 P's), the parent of Vester and analysis of financial indicators. The result is shown in the Teaching Note, which is the teacher's guide for the discussing process of the case; students may arrive at different conclusions, or may even apply other tools to propose a solution to the case. The logic for the analysis must follow in any case the model of "Harvard Business School" (HBS), where each student must develop a "framework" to finalize an action plan to improve the competitive position of the enterprise system. The names of the main actors and the figures of the company have been changed for confidentiality.

Keywords: Study case, nostalgic markets, strategy mass marketing, frame work.

CONTENIDO

Portadilla	i
Páginas de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Figuras, Cuadros y Anexos.....	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 MATERIALES Y METODOS.....	2
3 RESULTADOS Y DISCUSION.....	4
4 CONCLUSIONES.....	33
5 RECOMENDACIONES.....	34
6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
7 ANEXOS.....	36

INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS.

Cuadros

1. Lista de precios para los productos en la variedad de refrescos, para los súper mercados en El Salvador, según su presentación.....	12
2. Lista de precios para los productos en la variedad de refrescos, para el club de descuentos en El Salvador, en presentación semi industrial.....	13
3. Matriz de Vester realizada conforme a los problemas detectados para la identificación de problemas críticos en la empresa productos La Cosecha.....	20

Figuras

1. Comportamiento de las ventas expresadas en dólares del producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.....	11
2. Comportamiento de las ventas expresadas en dólares del producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.....	12
3. Comportamiento en la rotación general de los productos en todos los súper mercados de la última década.	13
4. Plano Cartesiano que única los problemas detectados según el puntaje asignado, para la identificación de los problemas críticos en el plano superior derecho.	20
5. Índices de liquidez desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.....	23
6. Indicadores de rotación desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.	24
7. Índices de endeudamiento desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.	25
8. Índices de rentabilidad desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.....	26

Anexos

1. Para escribir un caso por Enrique Ogliastri (incae).....	36
2. guía para la revisión de casos de enseñanza.....	42
3. guía para la revisión de notas de enseñanza.....	43
4. ficha clasificatoria para casos.....	44
5. Balance general y estado de resultados de la empresa Productos La Cosecha S.A. de C.V. del año 2002 al año 2013.	45
6. Fotografías ordenamiento de Góndola en súper mercados salvadoreños.....	48

7. Cuadro 3. Ventas para los últimos cuatro años.	49
8. Cuadro 4. Ventas expresadas en unidades físicas para los últimos cuatro años.....	50
9. Cuadro 5. Ventas para el último trimestre de los últimos tres años.	51
10. Cuadro 6. Ventas expresadas en unidades físicas para el último trimestre de los últimos tres años.	52
11. Cuadro 7. Ventas expresadas en dólares de las ventas realizadas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.....	53
12. Cuadro 8. Ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.	53
13. Cuadro 9. Ventas para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.	53
14. Cuadro 10. Ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.	54
15. Figura 8. Especificación de los productos exportados de El Salvador al mundo, ubicando a productos La Cosecha en la posición 19. (Organización Mundial del Comercio, 2009-2013).....	54
16. Nota Técnica del Análisis Financiero.....	55

1. INTRODUCCIÓN

La investigación y estudio de caso realizado sobre la empresa Productos La Canasta, muestra a través de la recopilación de datos y el análisis de los mismos, los cuáles han sido los puntos clave para la formación y desarrollo de esta empresa en el ámbito comercial.

Se pretende que la investigación ejemplifique a la empresa como un ente de éxito en el mercado y que su labor en el ámbito pueda ser utilizada como un modelo de desarrollo para las múltiples micro y medianas empresas que desean evolucionar hasta un nivel exportador lo hagan, ya que desde sus inicios la empresa sostuvo el esfuerzo como factor principal al desarrollo, permitiéndole posicionarse como una marca de entidad salvadoreña, que poco a poco va ganando reconocimiento por parte del cliente, gracias a su sabor y calidad entregada en cada producto. La empresa también ha cometido errores en este desarrollo, pero de ellos se puede aprender tanto como de las situaciones positivas.

Este estudio fue realizado con la finalidad de dar a conocer cuáles han sido las situaciones en las que se ha encontrado la empresa Productos La Canasta para su evolución hasta lo que es hoy, para ello es necesario realizar un diagnóstico de la posición de la empresa y sus productos en el mercado. A partir de conocer la situación de la empresa, se expuso en un método de estudio de caso cuales han sido los puntos clave para que esta empresa de producto tradicional se convirtiera en una exportadora y empresa de producto nostálgico en el exterior, a la vez que con el estudio de caso le permite al estudiante utilizar conocimientos adquiridos en el área de administración, especialmente en sistemas financieros y de marketing.

El estudio es realizado específicamente en la empresa Productos La Canasta, empresa ubicada en Santa Tecla La Libertad El Salvador considerando dentro del mismo todos los productos producidos para el mercado salvadoreño y para el estadounidense.

El estudio se delimita en dar a conocer cuál ha sido la historia de la empresa y cuales han sido sus fluctuaciones en la parte contable hasta su situación actual, donde se estudian principalmente sus indicadores financieros y las estrategias de marketing que ha implementado. En el desarrollo del caso se mantendrá un nivel de confidencialidad alto a la información de ventas y cartera de clientes de la empresa, manteniendo el comportamiento de los datos y encubriendo la identidad de los participantes dentro de la historia de la empresa, sin querer establecer estas prácticas como buenas o malas, sino sencillamente como hechos que acontecieron en la empresa y que se discutirán en un salón de clases.

Esta investigación es un estudio de caso donde se hace un análisis micro social referido exclusivamente a un actor económico en un determinado entorno y por un período de tiempo particular. Por estas razones se han planteado los siguientes objetivos:

Los objetivos de este estudio son:

- Desarrollar un estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. que permita establecer los puntos críticos para que el negocio sea exitoso.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, considerando sus antecedentes.
- Definir el problema principal del estudio de caso sobre el cual se planteará el mismo.
- Establecer el guion para el estudio de caso considerando los aspectos relevantes de la empresa y de sus dueños.
- Escribir el caso siguiendo la metodología INCAE.
- Escribir nota de enseñanza relacionada con el caso.
- Validar la herramienta (caso) con un grupo meta determinado.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de caso “Productos La Canasta” se utilizaron distintos métodos entre ellos el “Método de casos INCAE” basada en” Harvard Business School” para la redacción del caso, se hizo una revisión exhaustiva de la información primaria brindada por parte de la empresa, recolectada a partir de entrevistas y análisis de datos actuales de la misma en la que se incluyen: -Entrevistas a los dueños de la organización y expertos en el tema de exportación con el fin de obtener datos sobre los productos y el éxito en el mercado meta existente, a manera de crear un esqueleto sobre la línea histórica de la empresa .que permitió la redacción posterior del caso.

Se realizó búsqueda de Información Secundaria a través de fuentes bibliográficas como libros, casos e información empresarial en general, que sirvieron como guía para la redacción del caso y su análisis posterior a su estudio, partiendo del principal estipulado donde se dice que: el caso debe incentivar al estudiante o lectores a la discusión abierta donde existen problemas que deben ser resueltos sin considerar el análisis brindado en la nota de enseñanza como una pauta sino como una guía para llegar a una solución conjunta del caso, las guías utilizadas para la redacción se encuentran a manera de resumen en el Anexo 1.

Además en el proceso se determinaron indicadores a utilizar en el área económica y financiera, utilizando Excel principalmente, dichos indicadores.

3. RESULTADOS Y DISCUSION.

Diagnóstico.

Los elementos desarrollados en el diagnóstico forman parte de la Nota de Enseñanza del caso, que aparece en el capítulo correspondiente.

Guion del caso.

La descripción del caso por capítulos también aparece en la Nota de Enseñanza anteriormente referida.

Estudio de caso

Introducción ¿Que hacemos ahora? Se preguntaba el señor Madecadel una fría tarde de Enero el mencionado, fundador de la empresa productos La Cosecha, quien se encontraba en una guerra interna sobre el rumbo de su empresa, ¿vendía los activos?, ¿continuaban operaciones a cero ganancias?, ¿reducían su cartera de productos? Eran casi tres décadas de experiencia y arduo trabajo, y ahora se venía esto, un decaimiento en la economía que estaba significando su eventual salida del mercado. Lo que había comenzado como una oportunidad en el mercado, debido a un descontrol de precios por parte del Instituto de Regulaciones de Abastecimiento de El Salvador (IRA), ahora se consideraba un barco a la deriva y debía como fundador analizar la empresa desde sus inicios, cuando el negocio consistía en vender frijoles, arroz y azúcar en los súper mercados salvadoreños.

En aquel momento el señor Barriere motivado por la oportunidad en el mercado y en ventaja por sus conocimientos del manejo de los productos citados, se presentó al súper mercado Europa para comercializar los mismos, donde se llegó a una negociación inicial para un primer pedido de suministrar 10Q de azúcar, 10Q de frijol y 10Q de arroz.

Sin tener más que la idea, un capital de \$11,000 equivalente a 100,000 colones y principalmente su emprendedurismo, comenzó a ejecutar el proyecto en la sala de su casa, nombrando al proyecto desde un principio “La Cosecha” por tratarse de productos de producción y cosecha cotidiana, comenzando como un negocio de persona natural, que eventualmente evolucionó con el contrato de personal y compra de maquinaria. Con el tiempo y la capacidad de responder a la demanda creciente del mercado la empresa se vio en la posibilidad de ampliar su mercado a los demás súper mercados del país.

Empresa Productos La Cosecha: Aspectos Generales de la Empresa. La Cosecha es una empresa familiar que inició operaciones en 1989, sus ventas han sido dirigidas tanto

al mercado local como a los mercados internacionales, especialmente en los Estados Unidos de América.

Inicialmente la empresa comenzó con el empaqueo y distribución de productos básicos, tales como el arroz, frijoles y azúcar. Dada la inestabilidad en la producción local de estos productos se incursionó en otros, cubriendo la demanda de las especias, refrescos en polvo típicos y los de fruta, así como alimentos para aves, contribuyendo a suministrar ítems saludables, con excelente sabor, calidad y servicio eficiente.

En la actualidad dentro de la empresa laboran 30 personas distribuidas en el área comercial, de producción y administrativa, con la Misión de contribuir con la salud de sus clientes ofreciendo productos alimenticios naturales de primera calidad y con la visión clara de ser el principal proveedor regional de sabores naturales y saludables de manera responsable (Productos La Cosecha S.A. de C.V., 2014).

Cronología evolutiva de la empresa. Del año 1994 al 2000 se tuvo que invertir en el capital de trabajo ya que se utilizaba la práctica de darle crédito a toda empresa demandante del producto, hasta que el capital de trabajo comenzó a disminuir. Fue cuando la empresa buscó una nueva forma de pago, de manera que el dinero tuviera un flujo más rápido, implementando así el factoreo para tener recursos de inmediato y cubrir las necesidades del mercado. Además, por contar con una tasa de interés accesible, algunos actores del mercado usaban ocasionalmente el método de pronto pago. La empresa también utilizó este método durante los primeros cinco años de su existencia.

Inicialmente la empresa tuvo una capacidad de planta estimada de 300Q mensuales de producción y una mano de obra laboral limitada a los miembros de la familia, entre 1989 y 1999 se creció en número de trabajadores, partiendo de 2 a 3 personas hasta llegar a 10 trabajadores permanentes.

A partir del año 98, con el aporte laboral de más trabajadores se comenzó con la diversificación de productos, impulsada por la estacionalidad del frijol en cosecha. En este sentido, la empresa se veía limitada a trabajar estacionalmente y bajo una gran variabilidad en precios que afectaban sus costos y sus ventas; es decir, había momentos en que se tenía escases de producto y alza de precios, pero otros en que se daba lo contrario, una abundancia de oferta pero precios bajos, mientras que la negociación en el mercado se mantenía estable. Fue así que la empresa se diversificó, buscando como alternativa a la poca producción en época baja de frijol, la introducción de nuevos productos capaces de mantener una demanda constante en el tiempo.

La solución fue la creación de productos en polvo con la misión de atender al mercado del ama de casa en presentaciones marcadas para personas de ingreso medio, con clasificación y empaque atractivo para su bolsillo.

Con este proyecto se logró llegar a la mente del consumidor con una imagen clara y distinguida, lo que facilitaba la decisión de compra. Los súper mercados fueron la vía de apertura para las nuevas líneas de producto. Además en este mismo año (1998), con el inicio de ventas al cliente La Tapachulteca, se logró abrir una ventana de exportación, ya que dicho cliente estableció una sucursal en Los Angeles, California, promoviendo el

llenado de un contenedor de productos nostálgicos cada mes para la exportación, permitiendo desde entonces a PLC mantener una oferta constante “pull” para desarrollar su gestión de exportación.

Cerca del año 2000, los dueños decidieron convertir la empresa de persona natural en una sociedad anónima, con un capital de \$150,000 constituido por 5 miembros propietarios, los dos padres y tres hermanos. En el mismo año se da el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos que significó una apertura comercial con un impacto positivo en el crecimiento sostenible de las ventas por los siguientes 7 años, desarrollándose un mercado potencial. Con esta nueva oportunidad en el mercado, Guatemala comenzó a comprar en mercados establecidos en la venta comercial de El Salvador y esto provocó un nivel de desarrollo acelerado por la competencia entre mercados principalmente con un súper mercado nacional, destacado por su apego a la sociedad Salvadoreña, ganándole la batalla a La Tapachulteca, que cerró su comercio pero mantuvo su actividad de exportación. En ese momento descolla la Lic. Claudia Barriere dentro de la empresa, atendiendo la parte administrativa, contable y comercial, y organizando todo para solidificar los pilares fundamentales de la empresa. Ella aprovechó la oportunidad de que la Cámara de Comercio de El Salvador le abrió una ventana para que PLC se desarrollase como empresa exportadora y mejorara las ventas locales con mejores condiciones para la venta y distribución, duplicando las ventas locales e internacionales.

Por otro lado, en el periodo 2002-2003 el club de descuento dio la oportunidad de que PLC vendiera la cebada y horchata teniendo un crecimiento constante desde aquel entonces en esta plaza, generando un 33% de la venta mensual de la empresa en dos de sus salas de ventas.

A causa del aumento en ventas se buscó tecnificarse vía Tecnolink, un software especializado en determinar cuál es el estimado de venta en órdenes y destino de las mismas, con información inmediata y precisa de sus compradores. Por ejemplo:

- Con el cliente del súper mercado nacional no existe una plataforma formal, las ventas varían según la necesidad del cliente.
- mantiene ventas semanales constantes.

Otro de los impulsos que aprovechó la empresa fueron las políticas económicas que apoyaron a las empresas productoras de productos alimenticios étnicos, que calificaran como pequeña y mediana empresa. Las políticas buscaban capacitar y posicionar al personal de las empresas que cumplieran con los requisitos, dando como beneficio la promoción de la marca en todos los medios como empresa pequeña que cumplía con sus objetivos. Aprovechando el apoyo del gobierno en el área técnica, se consolidó el posicionamiento de la empresa en el tiempo, llegando a la venta récord del millón de dólares en el período 2007-2008, lo que permitió realizar el traslado de la localidad de casa alquilada a una empresa consolidada en Santa Tecla, con 50 trabajadores permanentes.

A final del 2007 e inicios del 2008 se dio la crisis económica a nivel mundial, que ocasionó elevar los costos de la empresa comenzando a impedir el cumplimiento de obligaciones financieras. En ese momento, anterior al estallido de la crisis financiera, se decidió subcontratar la distribución de productos a una empresa nacional compuesta por

400 empleados que buscaba aumentar su portafolio de productos, y serviría a La Cosecha como una alternativa para bajar costos por distribución, además de lograr un mayor alcance en la distribución de sus productos, ahora mayormente demandados. Luego de 11 meses de trabajar este esquema, se finalizó la relación con el distribuidor, ya que se constató que durante ese período los ingresos por las ventas disminuyeron alarmantemente, pues la distribuidora entregó producto anticipado al pago de sus clientes, que más tarde estos mismos se declararían en insolvencia de pago y dos meses más se quedó sin ventas por el cierre del acuerdo comercial, dejando a productos La Cosecha con una deuda millonaria que si bien tubo un soporte por las ventas realizadas en el mismo año, desequilibro las ganancias esperadas por la empresa La Cosecha, dichas fluctuaciones se pueden constatar en el anexo 5. Esto provocó que en ese momento el capital de trabajo de la compañía fuera reducido, lo que obligó a retomar el anterior esquema de distribución directa de los productos, hasta que el club de descuentos se apropiara de la intermediación del producto semi-industrial.

Para el 2009 se logró vender 600,000 dólares en producto. Y a partir de entonces se han hecho procesos de comercialización y administrativos para la recuperación del nivel de venta, lo cual no ha sido fácil ya que bajo la crisis, la población de ingresos medios optó por productos de un nivel inferior haciendo difícil la reinserción en el mercado de productos La Cosecha, se invirtió más de un año buscando el balance sobre costos y ventas.

El mismo año el Ministerio de Agricultura con su departamento de frutales, se propuso desarrollar un concurso de ideas innovadoras, a través de productos de refrescos a base de frutas.

El ganador se quedaba con una asesoría técnica por parte de la universidad de Texas A&M. Productos La Cosecha participó con un producto de fresco de tamarindo y se acreditaron el premio mayor. Gracias en parte al apoyo que tuvieron del personal del laboratorio de la UCA Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” de El Salvador y con un profesor pleno de la Universidad de Texas A&M, la empresa cumplió con los requerimientos para la obtención de una máquina deshidratadora, proveniente de la India, adaptada especialmente para las necesidades de la empresa, convirtiéndose esto en un ventaja competitiva debido al valor agregado que se le da a los productos de la empresa tales como:

- Producto 100% natural.
- Producto libre de preservantes.
- Producto de alta calidad.
- Producto de Alto valor nutricional.
- Producto que conserva las propiedades organolépticas originales sin adición de químicos.

El señor Madecadel había analizado sus inicios y sus pilares que fundamentalmente lo diferenciaba en el mercado, pero ¿Cuál era su posición en el mercado? ¿Poseía lealtad de parte de sus clientes? Debía analizarse a mayor profundidad.

Nivel de confianza y aceptación del producto en el mercado. Gracias a sus productos, la empresa ha sido calificada con un alto nivel de confianza por parte de sus clientes, esta confianza se mide a través del nivel de ventas. No existe ningún tipo de encuesta permanente que reitere esta posición, pero existen parámetros de control que miden la aceptación del producto, brindados por un club de descuentos funcional mediante membresía que vende en grandes volúmenes quien es uno de sus principales clientes.

Este club de descuentos posee un registro sobre las opiniones del producto en base a las degustaciones dadas cada fin de semana, finalmente estas son comparadas con el producto vendido después de la degustación durante la semana y estas ventas definen a grosso modo cual es el grado de aceptación de sus clientes.

Bajo una revisión de las ventas realizadas a este cliente del 1 de Febrero del 2014 al 30 de Abril de mismo año, se obtuvo los siguientes resultados por warehouses* y producto, para ambos warehouses los muestreos se realizaron en fines de semana que es cuando la plaza tiene una mayor afluencia y el número de muestras gratis entregadas dependerá de la afluencia misma:

WAREHOUSE 6701:

138353: Con un total de 35 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Cebada 3 lb” a un precio de \$40.53, con un promedio de 259 muestras entregadas por día (Sábado o Domingo) y un promedio de compra de 48 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto fue notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 29 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

258812: Con un total de 20 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Tamarindo 2 lb” a un precio de \$37.03, con un promedio de 231 muestras entregadas por día (Sábado y Domingo) y un promedio de compra de 20 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto es notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 8 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

258813: Con un total de 19 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Refresco de Rosa de Jamaica” a un precio de \$41.93, con un promedio de 250 muestras entregadas por día (Sábado y Domingo) y un promedio de compra de 19 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto es notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 13 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

WAREHOUSE 6702:

138353: Con un total de 36 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Cebada 3 lb” a un precio de \$40.53, con un promedio de 300

muestras entregadas por día (Sábado y Domingo) y un promedio de compra de 45 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto es notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 28 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

258812: Con un total de 20 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Tamarindo 2 lb” a un precio de \$37.03, con un promedio de 300 muestras entregadas por día (Sábado y Domingo) y un promedio de compra de 20 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto es notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 12 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

258813: Con un total de 19 días en la sumatoria total de los fines de semana en los que se dio a degustar “La Cosecha Refresco de Rosa de Jamaica” a un precio de \$41.93, con un promedio de 300 muestras entregadas por día (Sábado y Domingo) y un promedio de compra de 26 bolsas unitarias por día luego de la degustación, el aumento en la aceptación del producto es notorio, pues dentro de la semana se mantiene un volumen de compra por día de 13 bolsas unitarias en promedio, que aumenta al hacer la degustación.

Los comentarios más destacados y repetidos por parte de los clientes en ambas partes fueron:

- Un rico sabor y de buena calidad, les gusta porque es muy natural.
- Les gusta el hecho que son productos fáciles de preparar.
- El precio es accesible.
- Ideal para grandes reuniones donde el tiempo es un factor limitante.

Target de Mercado. Por ser un producto 100% natural, el target de mercado al que se apuntaba es el de mayor poder adquisitivo, sin embargo al presentarse la crisis financiera en El Salvador (2008) las exportaciones y las remesas cayeron en el país, el desempleo incrementó, así como los precios de la energía y de los alimentos. Entre 2007 y 2008 el porcentaje de gente pobre creció del 34.6% hasta el 40%. En 2009 la economía salvadoreña registró una contracción del PIB del 3.1% (BM, 2014) se hizo un restablecimiento de la formulación de los productos para que fuese un producto más accesible al mercado de clase media y baja, y más adaptable a la estrategia de los mercados.

Tal es el caso de un súper mercado internacional en la línea de Mercados Accesibles, donde tenían una política de dar espacios adicionales a los productos de valor menor a \$1.75, es cuando nacen los productos de “la esquina del ahorro” y se hace una reformulación de la Cebada para que su valor fuese equivalente a \$1.75 convirtiéndose en el producto más demandado a lo largo del año.

Sin embargo como una ventaja competitiva en la diferenciación de mercado se tiene que los productos se encuentran segmentados en función del súper mercado en el que están y el tamaño del mismo, pero en general se entiende que el objetivo de mercado es el de las

amas de casa y a todas aquellas personas que deseen desarrollar su cocina, esto para el súper mercado internacional como para el nacional.

Para este club de descuentos los productos están destinados a pequeños y grandes restaurantes en presentaciones más baratas diseñadas para ser semi-industriales.

Canales de distribución. Por ser un producto que se encuentra a lo largo de todo el país se necesita tener un largo alcance en la distribución del mismo, es por lo que antes de los efectos de la crisis financiera global de 2008 que impactaron negativamente en El Salvador (BM, 2014), la empresa Productos La Cosecha hacia una distribución directa de sus productos, luego surgió la oportunidad de tercerizar este servicio y finalmente se decidió contratar a un proveedor del mismo, distribuyendo el producto a restaurantes y dándoles crédito a sus clientes. Con la entrada de la crisis los clientes de la distribuidora quedaron en insolvencia de pago, estos no pudieron pagar sus deudas, declarándose la distribuidora en bancarrota y dejando a la empresa con la deuda de todo el producto entregado hasta la fecha.

Por lo tanto el club de descuento como alternativa a evitar otra situación del mismo tipo se convirtió en un centro de acopio y distribución de productos importados y de presentación grande, que traslada el producto a los grandes y pequeños restaurantes por lo que se tiene a este club de descuento como un bróker que vendría a reemplazar la gestión anterior de los distribuidores

Por otra parte existen entidades que desean nuevos sabores no distribuidos por el club de descuentos, por lo que hacen una requisición de compra y llevan un cheque con el pago anticipado a la empresa donde se coordina cual será el proceso de entrega.

Condiciones de los canales de distribución. En la actualidad, no se tiene ningún acuerdo o contrato con el cual se mantenga una venta establecida, lo único que se tiene es el producto y el esfuerzo. De vez en cuando se hacen promociones para incrementar las ventas sin ningún tiempo en particular y esto se da si los súper mercados lo permiten, ya que si no tienen un buen desempeño de ventas retiran el producto pero tampoco apoyan al producto que es mayormente demandado.

Productos y su venta. El anexo 7 hace referencia al cuadro sobre las ventas expresadas en dólares para los últimos cuatro años.

En el anexo 8 se hace referencia al cuadro sobre las ventas expresadas en unidades físicas para los últimos cuatro años. Asimismo, el anexo 9 hace referencia al cuadro sobre las ventas expresadas en dólares para el último trimestre de los últimos tres años.

Finalmente, el anexo 10 hace referencia al cuadro sobre las ventas expresadas en unidades físicas para el último trimestre de los últimos tres años.

Estacionalidad de los productos. Para la presentación de la estacionalidad de los productos más demandados se examinaron dos variables: La primera variable consideró las ventas a lo largo del año, donde la cebada representó una mayor venta en sus distintas presentaciones pero sobre todo en la presentación equivalente a \$1.75. Estos productos se desarrollaron más a raíz de la crisis financiera que sufrió la empresa; se hizo una reformulación del producto, para que se ajustara más al bolsillo del cliente y a la estrategia del mercado que manejó el supermercado internacional dentro de la línea más económica de sus sucursales, quienes tenían una política de “la esquina del ahorro”; con esta presentación se logró cubrir el déficit de ventas y a la fecha es la presentación más vendida, para agilizar el trabajo de empaque y reducir costos en personal se obtuvo una máquina empacadora automática. En resumen, esta línea de productos no presenta una estacionalidad marcada.

Sin embargo la segunda variable examinanda muestra que durante el año, se tiene una mayor venta en el último trimestre, ya que el producto “Achiote” sustituye a la cebada en las máximas ventas y se posiciona como el producto más demandado, presentando una clara estacionalidad. Esta estacionalidad es provocada por ser el producto “Achiote”, el ingrediente principal en la mayoría de las comidas típicamente elaboradas en las celebraciones salvadoreñas de esta época, la estacionalidad del producto “Achiote” se muestran los siguientes dos cuadros y gráficos que presentan el comportamiento en el aumento en las ventas del último trimestre del año tomando el producto más vendido y agregándole los dos meses anteriores al último trimestre:

Referirse al anexo 11 para ver las ventas expresadas en dólares de las ventas realizadas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año, ir al anexo 12 para ver las ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.

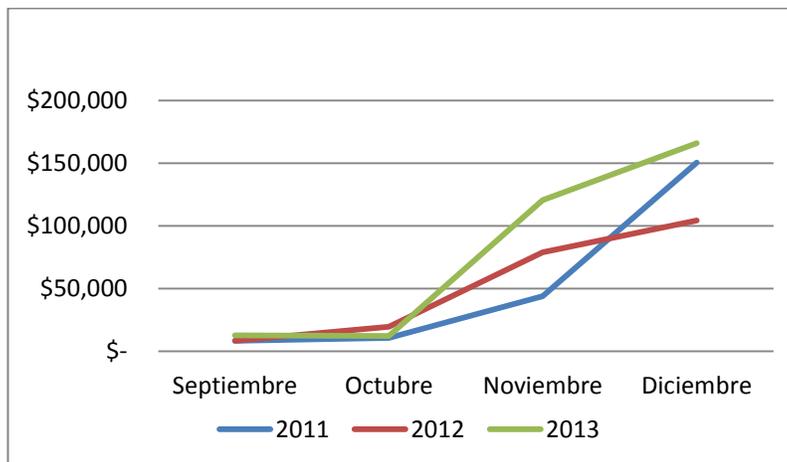


Figura 1. Comportamiento de las ventas expresadas en dólares del producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.

En el caso de la Cebada se repitió el proceso y se observa que a pesar de tener volúmenes de venta fluctuantes se mantienen en un mismo rango en especial en el 2013. Referirse al anexo 13 para ver las ventas expresadas en dólares de las para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año. Referirse al anexo 14 para ver las ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.

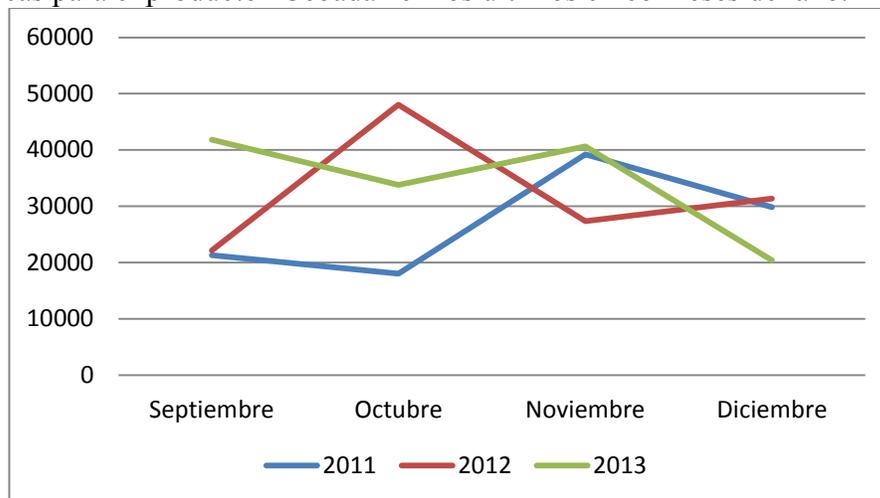


Figura 2. Comportamiento de las ventas expresadas en dólares del producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.

Productos estrella. Por segmento se manejan los siguientes:

Refrescos: Cebada y Rosa de Jamaica. Presentaciones pequeñas:

Cuadro 1. Lista de precios para los productos en la variedad de refrescos, para los súper mercados en El Salvador, según su presentación.

Bebidas Tradicionales			
Especificación	Unidades	Supermercado internacional	Supermercado nacional
Cebada	8 oz	8.05	8.4
Horchata y Horchata con leche	1 libra	18.9	17.43
Cebada y cebada con leche	1 Libra	16.45	15.4
Horchata y horchata con leche	12 oz	14.21	13.58
Cebada y cebada con leche	12 oz	12.81	13.58
Rosa de Jamaica	6 oz	9.59	9.45
Refresco Natural de Tamarindo	8 oz	10.01	9.59

Cuadro 2. Lista de precios para los productos en la variedad de refrescos, para el club de descuentos en El Salvador, en presentación semi industrial.

Bebidas Tradicionales		
Especificación	Unidades	Club de Descuento
Cebada	3 LB	40.53
Rosa de Jamaica	2 LB	41.93
Refresco Natural de Tamarindo	2 LB	37.03

Espicias: Achiote y la Canela.

Todas las ventas de estos productos son individuales.

Rotación general de los productos.

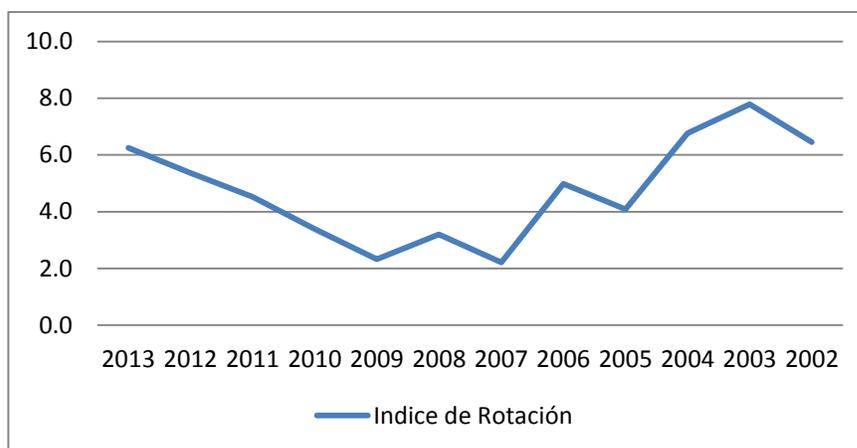


Figura 3. Comportamiento en la rotación general de los productos en todos los súper mercados de la última década.

Considerando el comportamiento de las ventas a lo largo de los años comenzando desde el indicador más reciente en la izquierda terminando en el año más lejano en la derecha, se denota que el decaimiento en la rotación general de los productos en todas sus salas de ventas coincide con los años de la crisis económica.

Criterios que definen el ordenamiento de producto en góndola. Espicias: Primero van las que son molidas, luego son las semillas y por último aquellas que son mezclas.

Refrescos: En el ordenamiento primero son los típicos y luego frutas. Referirse a fotografías en el anexo. 6.

Clientes y el mercado potencial. El 33% de las ventas se realiza en cada una de las cadenas de súper mercado internacional, Club de descuento y un súper mercado nacional el 1% sobrante es a clientes varios.

Guatemala y Honduras se ven como mercado potencial manteniendo la línea de sus clientes y aprovechándolos como canal de distribución, luego de saldar la deuda de PLC y tener una mayor solvencia de pago que les permita invertir en promoción a través de la degustación de productos en este mercado regional, se planea ampliar el mercado con los productos más demandados, iniciando con la Cebada y evolucionando en la adición de productos de PLC conforme se va reconociendo la marca. Una ventaja aquí sería que los gustos y preferencias de los consumidores de la región hacia este tipo de productos son muy similares entre sí.

Exportaciones. La exportación se maneja a través de varios distribuidores que fungen como canal de distribución, estos distribuidores venden el producto a los súper mercados o a tiendas con segmento de productos nostálgicos para que luego ellos vendan el producto al consumidor final.

Ubicación. La ubicación de estos mercados es en Miami, Houston, Washington y Los Ángeles.

Importadores. Uno de sus importadores más importantes es Kepix Corp, que consiste en un grupo de empresas centroamericanas que buscan la eficiencia en el Mercado Internacional, a través de investigación de mercados, logística, soporte financiero, adaptabilidad, creatividad y servicio al cliente. La empresa se fundó en el año 2000, iniciando operaciones en octubre de ese mismo año, exportando productos guatemaltecos hacia Estados Unidos.

Actualmente exporta desde Guatemala contenedores con productos alimenticios de las mejores marcas, proveniente de Centro América, como ser productos La Cosecha, que responden a la demanda de los compatriotas que viven en Estados Unidos. (Kepix Corp, 2014)

Volúmenes. La empresa enfrenta un fuerte problema en los bajos volúmenes de las exportaciones, por la no existencia de una oficina de venta directas a los súper mercados en USA, sino que se espera a que los distribuidores hagan compra del producto, y ellos sean quienes inviertan en el canal de distribución, en esta venta no se hacen degustaciones sino que la venta del producto se realiza y mantiene en el tiempo por el conocimiento de la marca por parte de los clientes en USA. La nueva tendencia de marcas privadas que se está dando implicaría que Productos La Cosecha sea vendido a KEPIX CORP y esta vende a su vez el producto dentro de USA a una marca consolidada cambiando la etiqueta del producto.

Las ventas a este mercado extranjero representan aproximadamente el 20% de la facturación. Ir al anexo 15 para ver cuál es la posición en las exportaciones del rubro al que pertenecen los productos de la empresa La Cosecha en el año 2013.

Organización en ventas en el mercado local. Los pedidos y las ventas se manejan bajo dos etapas:

1. Las órdenes por parte de los súper mercados se hacen en un solo día.
2. La producción (elaborada en dos días) se manda a los centros de distribución donde se redistribuye el producto a los súper mercados todos los días y es cuando entra en acción el personal de ventas constituido por vendedor, display y las degustadoras.

Competencia. Por segmento se tiene la siguiente competencia:

Espicias. Empresas Salvadoreñas Sainsa, Proinca y productos importados Abadia, McCornick.

Refrescos típicos. Empresas Salvadoreñas Proinca, Sainsa, Doña Elisa e importados Empresa Zuco y Tan. Se diferencian en ser fórmulas químicas y no debería representar competencia, sin embargo a algunos igual les provoca atención en su elección de compra.

Refrescos de Frutas. En cuantos a los refrescos de frutas están Proinca, Sainsa y Proesal únicamente para la línea de tamarindo.

Sistema de crédito a clientes. Todas las empresas compradoras manejan un sistema de crédito. Se da crédito a los súper mercados con un plazo de 60 días, con operaciones de factoraje, donde se da el 90% de la venta a un banco, ellos se quedan cobrando y se paga una tasa de interés sobre el pago recibido.

El gran reto. Mientras que a la fecha se han tenido ofertas de todo tipo para realizar asociaciones con otras empresas en busca de aumentar el 20% de las ventas en el mercado externo de USA en Miami, Houston, Washington y Los Angeles, el señor Madecadel y su junta directiva asumiendo que lo mejor era continuar con la producción con el mínimo de ganancia, en espera de una mejora en el mercado, contando con que se ha pagado cerca del 50% de la deuda y buscando mantener la empresa como patrimonio familiar elaboraron un plan de trabajo que buscaba objetivos específicos, como reducir el nivel de endeudamiento, el manejo de la cartera de cuentas por cobrar, recontractación de los servicios de apoyo con la Cámara de Comercio, el nivel de producción y una nueva administración que permitiera una reestructuración, comenzando de nuevo con una cara financiera limpia.

Nota de enseñanza.

Descripción. Productos La Cosecha, es una empresa establecida en El Salvador que procesa y vende productos autóctonos a nivel nacional en El Salvador, con desempeño en desarrollo en productos nostálgicos en Estados Unidos.

En el caso se puede observar cual ha sido la evolución de la empresa a lo largo de los años, desde sus inicios en los años 80 del siglo XX identificando las oportunidades y barreras en el proceso de crecimiento de la misma, las cuales se vieron fortalecidas con el inicio de la crisis económica del 2008, lo que ocasionó bajas en el volumen de venta, pérdida de capital, endeudamiento y reducción de la liquidez empresarial, esta situación impulsó el esfuerzo de la administración por mantener la empresa en el mercado y buscar innovaciones en el producto que les permitieran persistir y buscar un aumento en la compra de productos La Cosecha, llegando a un estado actual donde la empresa ha terminado casi por completo en saldar las deudas adquiridas.

Nivel Académico al que está destinado el caso. Este caso está dirigido a estudiantes cursantes de materias de pre grado, en las áreas de emprendimiento, finanzas, marketing y negocios internacionales, con énfasis en las técnicas de análisis de las 5 p's de Kotler, el análisis de las 5 fuerzas sectoriales de Michael Porter, la Matriz de Vester, el análisis FODA y la teoría de indicadores financieros. El caso tiene como finalidad que el estudiante identifique los problemas críticos de la empresa, y que haciendo uso de la información proporcionada pueda establecer un debate con sus compañeros del salón de clases sobre cuáles son las mejores alternativas o que estrategias acción que debe tomar la empresa de conocer y analizar su situación, ya sea sostenerla, venderla, aplicar algún plan de salvamento, o endeudarse manteniendo la visión de su director.

Bosquejo del caso. El caso tiene los siguientes capítulos y subcapítulos:

- Introducción
- Antecedentes: la empresa y su entorno
- Situación problemática
- Analisis del entorno
 - 5 P's de Kotler
 - Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.
 - Matriz de Vester.
 - Análisis FODA.
 - Análisis de razones financieras.

P's de Kotler.

Producto: se tiene: Productos de calidad, variado, nostálgico y de alto valor nutricional, Imagen llamativa pero aun no reconocida por la totalidad de sus clientes.

Se propone: desarrollar una ventaja competitiva al ofrecer un extra en los productos como fortificar las bebidas con vitaminas.

Precio: Se tiene: precios bajo el mismo rango que la competencia, accesibles a todos los mercados. Se propone: mantener la estabilidad de los precios conforme a la competencia.

Plaza. Se tiene: Distribución de producto por medio de los súper mercados y en caso de pedidos especiales se realiza la entrega de producto en la empresa misma.

Se propone: Contar con una sala de ventas específica y única para los productos de venta local, con el producto externo la plaza se planea ampliar a nuevos canales de distribución mediante el producto gane popularidad entre los clientes de producto nostálgico.

Promoción. Se tiene: Falta de estacionalidad para generar promociones a la compra del producto pero si incentivos al alto volumen de compra.

Se propone: Hacer promociones bajo una periodicidad constante que ayuden a promover el producto y sirvan como canal de apertura para nuevos productos que se desarrollen en el tiempo (muestras gratis).

Personal. Se tiene: Relación estrecha con clientes, personal comprometido y en constante capacitación.

Se propone: Promover la capacitación del personal, para que ellos puedan seguir comprometidos con la misión de la empresa y mantener la relación con sus clientes a través de su buen desempeño laboral, en cuanto a las capacitaciones deben darse a todo el personal pero con especial enfoque en aquellos encargados de display y degustación con la finalidad de transmitir la mayor información del producto a quien lo degusta.

Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter. Estrategia “Reducción de Costos”

Amenaza de entrada de nuevos competidores. PLC posee la ventaja de que sus productos deshidratados y de alto valor nutricional representan una gran diferenciación en el mercado, debido a su maquinaria desarrollada para preservar los productos sin la adición de preservantes químicos.

A partir de la ayuda recibida en el 2009 por parte de la universidad Texas A&M y la UCA, la empresa cuenta con una máquina deshidratadora de alta tecnología, creada en la india y acoplada a las necesidades de la planta, máquina a la que los otros competidores no podrán tener acceso gratuito y fácil ya que fue el premio por parte del Ministerio de Agricultura en la división de frutales que otorgó al primer lugar la maquinaria mencionada por el desarrollo de un nuevo refresco de sabor innovador, ganando la empresa con el sabor Tamarindo.

Las empresas competencia potencial a PLC, son empresas nuevas, franquicias que entran al país, donde el volumen es el principal factor y donde las formulaciones son químicas, por lo que no resultan en competencia directa a PLC, ya que al igualar sus formulaciones a 100% natural el costo de manufactura reflejado en el precio de venta por la tecnología necesaria hará que el cliente prefiera PLC.

Poder de negociación con los proveedores. El poder de negociación con los proveedores está del lado de productos La Cosecha, pues son ellos quienes deciden adonde y a quien comprar, pues existen muchas empresas que no están concentradas y que eventualmente pueden sustituir como proveedores.

Por lo que el producto de comercialización es un commodity en forma de materia prima para la elaboración de productos, la innovación de los mismos, la mercadotecnia innovadora y movimientos estratégicos no son factores que se consideran de ayuda para cualquier proveedor de insumo a productos La Cosecha, de presentarse un producto de mayor calidad y un menor precio, este proveedor es de fácil sustitución.

Poder de negociación con los compradores. Los canales de distribución son variados, por lo que el poder de negociación con los compradores se cede a la entidad distribuidora, ya sea de restaurantes con alto nivel de compra o por familias pequeñas.

Las razones por las cuales consumir el producto son varias, y dependerá de lo que el mercado demande, en un escenario donde el cliente busca la recompra de un producto específico, únicamente tiene relación con el distribuidor del producto, en cambio si desea el desarrollo de un nuevo producto con características específicas el poder de negociación retorna a PLC quien puede discutir el precio y forma de la entrega.

Amenaza de productos sustitutos. Como se mencionó las mayores amenazas a la sustitución de producto se dan en productos de formulación química, debido a que los costos de producción son menores, por ser de formulación química el desempeño del producto es de alto alcance, es decir tiene una vida anaquel aún más prolongada que un producto natural, y su precio es menor, por lo tanto en una situación como la vivida en el 2008 (crisis financiera) un comprador optimizador de sus recursos optara por un bien que le beneficie en el tiempo a un menor costo. Además aquellas franquicias que resultan competidores indirectos por trabajar bajo formula química resultan en una gran alerta en productos sustitos, ya que de especializarse en producto 100% natural, compensan los costos de producción con su alto volumen en ventas.

Con la función de contrarrestar la sustitución se hacen degustaciones gratuitas que reiteran la calidad del producto aun en las presentaciones de producto más accesibles, además de que existe siempre una disponibilidad de producto en góndola, para que el cliente ya familiarizado con PLC no se vea en la situación de buscar un producto sustituto de menor calidad.

La rivalidad entre los competidores. En cuanto a los competidores en el segmento de especias, se tiene una gran rivalidad pues las empresas de importación poseen grandes volúmenes de venta, reconocimiento en el mercado. De igual forma las empresas salvadoreñas van en crecimiento a pasos agigantados lo que provoca una competencia constante.

En cuanto a refrescos naturales son de mayor significancia aquellas empresas de importación que han optado por productos nostálgicos, que a su vez son de mayor demanda en el país por su colaboración a aquellas personas con poca disponibilidad de tiempo para realizar sus comidas.

Matriz de Vester.

Listado de problemas encontrados. Se determinó en conjunto con la administración de la empresa la lista de problemas más importantes que han afectado y afectan la empresa desde su fundación, los cuáles se presentan a continuación.

1. Falta de capitalización adecuada de la empresa.
2. Débil crecimiento de los ingresos de la empresa.
3. Falta de una promoción masiva y constante de la marca y sus productos.
4. Falta del desarrollo de la cultura salvadoreña de consumo de los productos naturales o limitado consumo de los refrescos naturales y especias.
5. Modernización de los materiales de empaque a un menor costo.
6. Mayor conciencia a nivel nacional, para favorecer el consumo de los productos nacionales.
7. No se cuenta con un tipo de encuesta o estudio de mercado que reitere cual es el nivel de confianza de los clientes con la marca, más que los niveles de venta año con año.
8. El marketing del producto se maneja únicamente con marketing de boca a boca
9. Poca diversificación de los canales de distribución
10. Bajo volumen de exportación en USA, solo con esquema “private labeling” (20% de la venta total).
11. Promociones NO establecidas Y SIN estacionalidad en busca de la mejora de las ventas
12. Se tienen acciones correctivas asociadas a la producción más que preventivas.

Análisis de causalidad Luego de tener el listado los números asociados a cada problema son ubicados en un plano cartesiano que refleja cuales son los problemas críticos ubicados en el cuadrante superior derecho.

Para cada problema se asigna un puntaje de 1-3, siendo uno poco asociado y tres totalmente asociado para que los resultados sean sumados y dé en el eje horizontal el valor de los activos, y en el vertical en valor de los pasivos.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Sumatoria activos	188
1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
2		3		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	15	
3		1	2		2	1	2	1	3	1	2	2	1	18	
4		1	3	1		1	2	1	1	2	1	1	1	15	
5		1	2	2	1		1	1	1	2	1	1	1	14	
6		1	3	1	1	1		1	1	1	1	1	1	13	
7		1	3	3	1	1	1		2	2	2	2	1	19	
8		1	3	1	1	1	1	1		1	3	3	1	17	
9		1	3	2	1	1	1	1	1		3	1	1	16	
10		1	3	1	1	2	1	1	1	1		1	1	14	
11		1	2	3	1	1	1	1	1	1	2		1	15	
12		1	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2		21	
Sumatoria Pasivos		13	27	18	11	13	12	12	14	14	18	15	10		
															177

Cuadro 3. Matriz de Vester realizada conforme a los problemas detectados para la identificación de problemas críticos en la empresa productos La Cosecha.

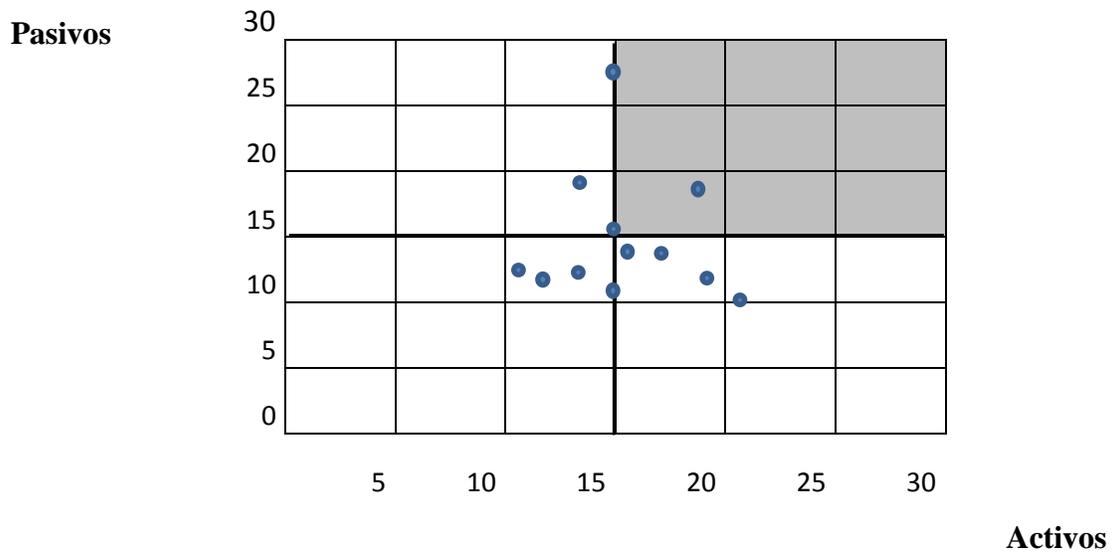


Figura 4. Plano Cartesiano que única los problemas detectados según el puntaje asignado, para la identificación de los problemas críticos en el plano superior derecho.

Problemas Críticos identificados.

1. Falta de una promoción masiva y constante de la marca y sus productos (18,18).
2. Débil crecimiento de los ingresos de la empresa (15,27).
3. Promociones NO establecidas Y SIN estacionalidad en busca de la mejora de las ventas. (15,15)

Análisis FODA de la Empresa Productos La Cosecha.

Fortalezas:

- Disponibilidad de insumos necesarios para la producción y exportación.
- Condiciones necesarias para la producción del producto.
- Maquinaria especializada y única que mantiene las propiedades organolépticas del producto.
- Producto distinguido en el mercado por ser en su totalidad natural.
- Contactos en los mercados y canales de distribución que permiten que el producto se mantenga o haga apertura en nuevos mercados.
- Producto innovador.
- La empresa tiene historia en la localidad lo que hace que sean reconocidos y respetados por sus clientes y proveedores

Oportunidades de mejora:

- Gusto del mercado por productos reformulados.
- Existencia de concursos en desarrollo de nuevos productos.
- Promoción del consumo de alimentos naturales.
- Crecimiento del mercado nostálgico que puede favorecer las exportaciones.
- Vigencia del TLC y negociación con UE
- Canales de distribución disponibles.
- Utilización del internet como puerto de publicidad para potenciales clientes.

Debilidades:

- Marketing poco profundo
- La empresa no puede mejorar sus precios ya que comercia poco volumen, las grandes compañías pueden vender a precios más bajos por tener un volumen de venta mayor, esto afecta la percepción del cliente hacia la empresa PLC.
- Recursos financieros limitados
- Falta de identificación de la marca en el mercado local y en el mercado de exportación, este último debido a que PLC comercia bajo el esquema de private labeling.
- Disminución de la utilidad bruta y neta.
- Aumento del índice de deuda.

Amenazas.

- Baja preferencia por productos nacionales autóctonos.
- Baja preferencia por productos de corte natural (sin químicos) en el mercado local.
- Cadenas consolidadas de gran volumen (franquicias).
- Existe competencia por parte de empresas consolidadas que usan formulación química.

Análisis financiero. Con base en la nota técnica sobre análisis financiero que aparece en el anexo 16 del estudio de caso, el alumno debe obtener los siguientes resultados, utilizando la información de los estados financieros de la empresa que aparecen en el anexo 16. La finalidad es establecer mediante los conocimientos brindados a lo largo del caso, una relación numérica que sirva para que cada estudiante pueda establecer indicadores, que le den una idea de cuál ha sido la situación financiera de la empresa y pueda analizar los mismos a manera de enriquecer su aporte en la discusión del caso.

Indicadores de Liquidez. Existen con la finalidad de medir cual es la capacidad de solventar las obligaciones pagaderas a corto plazo, de igual manera se conoce como la facilidad de pago inmediato de todas sus obligaciones en un plazo menor a un año. En el caso tanto el índice de solvencia como la prueba acida han mejorado por el traslado de la deuda de corto plazo a largo plazo. La situación de liquidez de la empresa, es sumamente apretada en cuanto a su disponibilidad de efectivo, pues todo lo que entra se debe de pagar. Se denota la necesidad de la empresa en mejorar las ventas para poseer capital para disminuir las deudas y mejorar el flujo de efectivo.

Se trasladaron todos los créditos de líneas rotativas a créditos decrecientes de largo plazo (3 a 5 años). En el caso del capital de trabajo, se ha ido desmejorando, pues el activo circulante no ha mejorado, pero los pasivos circulantes siguen creciendo debido principalmente a los impuestos pendiente de pagar, que se espera que a final del 2014 se cancelen, así como otras deudas circulantes que se deben de cancelar este año. Dichas fluctuaciones y cambios pueden denotarse a continuación:

INDICES DE LIQUIDEZ

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	38869	2005	2004	2003	2002
SOLVENCIA													
Activo Circulante	\$ 2219,069.44	\$ 2134,237.77	\$ 2483,348.14	\$ 2516,724.84	\$ 2687,558.44	\$ 2958,263.98	\$ 3233,933.57	\$ 2799,370.35	\$ 2150,891.12	\$ 2295,736.10	\$ 1478,398.46	\$ 1555,526.00	\$ 1247,151.22
Pasivo Circulante	\$ 1825,844.93	\$ 1304,470.30	\$ 1072,463.91	\$ 1900,807.58	\$ 2133,535.32	\$ 3075,127.93	\$ 3373,045.27	\$ 3083,181.50	\$ 1400,759.64	\$ 1551,820.55	\$ 817,646.13	\$ 849,191.00	\$ 563,923.15
Indice de Solvencia	1.22	1.64	2.32	1.32	1.26	0.96	0.96	0.91	1.54	1.48	1.81	1.83	2.21
PRUEBA ACIDA													
Activo circulante menos inventarios	\$ 1854,063.68	\$ 1440,892.11	\$ 1785,788.90	\$ 1826,618.85	\$ 1947,924.37	\$ 1807,954.05	\$ 2566,469.78	\$ 2252,110.70	\$ 1577,701.86	\$ 1556,970.94	\$ 1166,950.89	\$ 1301,293.00	\$ 1023,156.19
Pasivo Circulante	\$ 1825,844.93	\$ 1304,470.30	\$ 1072,463.91	\$ 1900,807.58	\$ 2133,535.32	\$ 3075,127.93	\$ 3373,045.27	\$ 3083,181.50	\$ 1400,759.64	\$ 1551,820.55	\$ 817,646.13	\$ 849,191.00	\$ 563,923.15
Prueba Acida	1.02	1.10	1.67	0.96	0.91	0.59	0.76	0.73	1.13	1.00	1.43	1.53	1.81
CAPITAL DE TRABAJO													
Activo Circulante	\$ 2219,069.44	\$ 2134,237.77	\$ 2483,348.14	\$ 2516,724.84	\$ 2687,558.44	\$ 2958,263.98	\$ 3233,933.57	\$ 2799,370.35	\$ 2295,736.10	\$ 1478,398.46	\$ 1555,526.00	\$ 1247,151.22	
Pasivo Circulante	\$ 1825,844.93	\$ 1304,470.30	\$ 1072,463.91	\$ 1900,807.58	\$ 2133,535.32	\$ 3075,127.93	\$ 3373,045.27	\$ 3083,181.50	\$ 1551,820.55	\$ 817,646.13	\$ 849,191.00	\$ 563,923.15	
Capital de Trabajo	\$ 393,224.51	\$ 829,767.47	\$ 1410,884.23	\$ 615,917.26	\$ 554,023.12	\$ -116,863.95	\$ -139,111.70	\$ -283,811.15	\$ 743,915.55	\$ 660,752.33	\$ 706,335.00	\$ 683,228.07	

Figura 5. Índices de liquidez desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.

Indicadores de rotación. Mide la rapidez con la que la empresa recupera el valor de sus activos, es por eso que son llamados de igual manera indicadores de actividad. Rectifica el principio que estipula que no es adecuado tener activos que sean improductivos a la empresa, sino que todos deben contribuir a generar ganancias en otras palabras generar el máximo con un mínimo de inversión. La rotación de cuentas por cobrar y por pagar en el caso están directamente relacionados con el crédito que se le otorga al supermercado que son de 60 días y los créditos que otorgan los proveedores que en la mayoría es menor a 30 días. Datos observables a continuación:

INDICES DE ROTACION

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Rotación de Inventarios	6.25	5.36	4.52	3.40	2.32	3.20	2.21	4.98	4.08	6.77	7.79	6.45
Días de Inventario	24.15	28.15	33.41	44.48	65.11	47.20	68.40	72.30	88.16	53.18	46.21	55.81
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Rotación de cuentas por cobrar	3.60	4.63	3.60	4.14	3.64	3.79	1.13	3.05	3.19	3.22	2.97	2.92
Días de cuentas por cobrar	75.06	58.32	75.04	65.21	74.15	71.15	133.96	118.16	112.99	111.80	121.21	123.29
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Rotación de cuentas por pagar	17.07	24.18	21.85	10.37	6.82	8.09	1.66	4.68	4.82	4.60	5.65	6.02
Días de cuentas por pagar	21.10	14.89	16.47	34.71	52.77	44.47	216.88	76.93	74.71	78.26	63.72	59.80

Figura 6. Indicadores de rotación desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.

Indicadores de Endeudamiento. Mide el grado de participación de quienes aportan capital, es una manera de establecer el riesgo que corren los mencionados o en todo caso las conveniencias de tener un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. En el caso el nivel de endeudamiento de la empresa quedó estable en el año 2009, año en el cual sucedió la finalización del acuerdo de distribución que dejó a la empresa en una situación financiera complicada. El nivel de endeudamiento en cantidad y en créditos no ha aumentado, pues se tomó la política interna en disminuir las deudas, sin nuevos créditos. Sin embargo en el año 2013 se decidió hacer una modificación en los estados financieros, disminuyendo el capital variable con el objetivo de ajustar los saldos que tenían pendiente de liquidar, lo cual aumento los índices de endeudamiento pero esto fue debido no al aumento de la deuda, sino a la disminución del capital variable. Esto es de acuerdo a las normas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para la Pequeña y mediana empresa (Pymes). Para un mejor entendimiento solicitamos referirse a los indicadores presentados a continuación:

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Total Deuda	\$ 4393,941.86	\$ 4047,944.95	\$ 4174,856.77	\$ 4055,277.31	\$ 4288,005.05	\$ 4221,164.29	\$ 4320,962.66	\$ 3717,632.52	\$ 2204,963.60	\$ 1494,839.36	\$ 1695,442.00	\$ 1405,376.00
Total Patrimonio	\$ 560,952.00	\$ 1074,772.37	\$ 1326,780.21	\$ 1301,676.95	\$ 1251,092.36	\$ 1679,022.66	\$ 1734,170.62	\$ 1427,656.06	\$ 1378,782.09	\$ 1153,824.00	\$ 938,609.00	\$ 745,024.00
Razon Deuda Patrimonio	7.83	3.77	3.15	3.12	3.43	2.51	2.49	2.60	1.60	1.30	1.81	1.89

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Total Deuda	\$ 4393,941.86	\$ 4047,944.95	\$ 4174,856.77	\$ 4055,277.31	\$ 4288,005.05	\$ 4221,164.29	\$ 4320,962.66	\$ 3717,632.52	\$ 2204,963.60	\$ 1494,839.36	\$ 1695,442.00	\$ 1405,376.00
Total Activos	\$ 4954,893.86	\$ 5122,717.32	\$ 5501,636.98	\$ 5356,072.26	\$ 5539,097.41	\$ 5900,184.50	\$ 6055,134.12	\$ 5145,289.38	\$ 3583,746.60	\$ 2648,663.36	\$ 2634,051.00	\$ 2150,400.00
Endeudamiento	89%	79%	76%	76%	77%	72%	71%	72%	62%	56%	64%	65%

Figura 7. Índices de endeudamiento desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.

Indicadores de Rentabilidad. Estos indicadores tienen la finalidad de medir la efectividad administrativa, en controlar costos y gastos es por ellos que se les denomina de rendimiento o lucratividad. En el caso la rentabilidad de la empresa a lo largo de los años ha tratado de mantenerse estable dentro de los parámetros de la industria, lo cual permite generar rentabilidad para sus accionistas y pagar sus deudas con sus acreedores. El resultado de la pérdida de rentabilidad del año 2009 fue debido a 2 meses en los que no se vendieron debido al cierre del acuerdo comercial con el distribuidor y no dio los resultados esperados. El incremento de los gastos financieros hizo que la empresa genere está perdida en la rentabilidad.

Es política de la empresa producir sin utilidades, con el propósito de pagar todos los costos, gastos y perdidas. El segundo de los tres indicadores de rentabilidad presentados indica la tasa de rendimiento del patrimonio históricamente mayor a la tasa de interés pagada a los acreedores a largo plazo, este resultado fue logrado por el uso favorable del apalancamiento financiero. Sin embargo, la perdida generada debido a la finalización del acuerdo comercial obligó a utilizar las utilidades que estaban de periodos anteriores para amortiguar los gastos ocasionados al respecto, generando una disminución en el valor del patrimonio. Los tres indicadores mencionados se encuentran a continuación:

INDICES DE RENTABILIDAD

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Utilidades Brutas	\$ 28,773.36	\$ 19,826.31	\$ 49,295.75	\$ 91,876.96	\$ -200,395.58	\$ 171,994.13	\$ 168,462.21	\$ 329,795.62	\$ 293,041.00	\$ 280,413.35	\$ 278,285.00	\$ 229,431.51
Ventas	\$ 5786,904.20	\$ 6166,370.21	\$ 5674,742.57	\$ 5706,697.43	\$ 4477,138.33	\$ 6988,068.78	\$ 7188,008.87	\$ 5721,466.73	\$ 4161,521.00	\$ 3766,960.26	\$ 3664,668.00	\$ 2864,848.00
Margen operativo. Rentabilidad/Ventas	0.50%	0.32%	0.87%	1.61%	-4.48%	2.46%	2.34%	5.76%	7.04%	7.44%	7.59%	8.01%
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Utilidad Neta	\$ 9,165.59	\$ -43,500.17	\$ 21,652.56	\$ 44,153.20	\$ -200,395.58	\$ 171,994.13	\$ 117,502.40	\$ 230,032.43	\$ 204,245.09	\$ 195,588.33	\$ 194,103.00	\$ 160,028.47
Patrimonio	\$ 560,952.00	\$ 1074,772.37	\$ 1326,780.21	\$ 1301,676.95	\$ 1251,092.36	\$ 1679,022.66	\$ 1734,170.62	\$ 1427,656.06	\$ 1378,782.09	\$ 1153,824.00	\$ 938,609.00	\$ 745,024.00
Rentabilidad sobre patrimonio	1.63%	-4.05%	1.63%	3.39%	-16.02%	10.24%	6.78%	16.11%	14.81%	16.95%	20.68%	21.48%
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Patrimonio	\$ 560,952.00	\$ 1074,772.37	\$ 1326,780.21	\$ 1301,676.95	\$ 1251,092.36	\$ 1679,022.66	\$ 1734,170.62	\$ 1427,656.06	\$ 1378,782.09	\$ 1153,824.00	\$ 938,609.00	\$ 745,024.00
Activo Total	\$ 4954,893.86	\$ 5122,717.32	\$ 5501,636.98	\$ 5356,072.26	\$ 5539,097.41	\$ 5900,184.50	\$ 6055,134.12	\$ 5145,289.38	\$ 3583,746.60	\$ 2648,663.36	\$ 2634,051.00	\$ 2150,400.00
Razon de Patrimonio	11.32%	20.98%	24.12%	24.30%	22.59%	28.46%	28.64%	27.75%	38.47%	43.56%	35.63%	34.65%

Figura 8. Índices de rentabilidad desde el 2002 hasta el 2013 para empresa La Cosecha.

Objetivos de la nota de enseñanza. Principalmente se planea enseñar mediante una herramienta didáctica como identificar las condiciones externas, que influyen en los recursos internos disponibles para el desarrollo de la empresa, estas condiciones pueden ser negativas, como ser una crisis financiera que afecta los recursos internos como ser capital y recurso humano.

Se pueden derivar objetivos específicos como:

- Conocimiento general de una MYPE de producción de producto nostálgico establecida en un país en vías de desarrollo como El Salvador, en Centroamérica.
- Uso del método del framework harvariano para desarrollar la capacidad de análisis y discusión de los alumnos.
- Despertar en el estudiante el interés por identificar los puntos clave necesarios como administración, productividad, plaza, valor agregado y recurso humano para que una micro empresa pueda impulsarse hasta un nivel exportador.
- Identificar como las condiciones externas que pueden perjudicar las estrategias de la empresa y discutir entre estudiantes cuales son las posibles soluciones a dicha problemática.

Proceso de discusión (Plan de caso). Se escogió Productos La Cosecha debido a que la misma refleja cuales son los puntos y acciones básicas necesarias para que una empresa se abra paso en el mercado local y externo, además de que presenta un perfil de un típico grupo emprendedor en Centroamérica, que debe superar problemas que son comunes a todos los emprendimientos que nacen en esta región. Se pretende que en el desarrollo y discusión del caso el estudiante arraigue sus conocimientos a partir del método de framework harvariano en la planeación estratégica, la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, uso y desarrollo de indicadores financieros además de toma de decisiones desde una posición gerencial.

1. Aspectos propios del negocio:

- Factores críticos del caso (quien, que, como, donde, cuando).
- Identificar lugares, personas, actividades y contexto de la situación.
- Determinar el grado de certeza de la información brindada en el caso.

2. Síntomas del caso:

- Listar indicadores de las cosas que no están saliendo como se esperaba o deseaba en el caso (ojo: Son síntomas no problemas).

3. Identificación de metas:

- Identificación estados críticos de las partes mayoristas del caso.
- Listar metas existentes de esas partes en el caso, o razonablemente inferidas.

4. Análisis de situación:

- Escoger entre varias herramientas de análisis posibles y aplicarlas a la situación existente en el caso.

5. Diagnostico (problemas principales):

- Identificar predicamentos (metas inconsistentes).
- Identificar problemas.
- Priorizar los problemas encontrados del mas importante al menos importantes.

6. Plan de acción (alternativas):

- ¿Qué criterios se usan para escoger alternativas?
- Establecer alternativas de solución a los problemas.
- Examinar las consecuencias de implementar estas alternativas.
- Seleccionar las mejores alternativas para el caso.
- Diseñar un plan de acción para implementar las alternativas escogidas.

(Vega, 2010)

Preguntas de Discusión. Para mantener la línea del desarrollo del caso se sugieren las siguientes preguntas que ayudaran al docente a orientar al alumno para que este indague en las áreas relevantes:

Preguntas que buscan información

- ¿Quién o quiénes son los tomadores de decisiones?
- ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
- ¿Cuál es la estacionalidad en ventas?
- ¿Dónde se ubica el mercado meta de la empresa?

Preguntas Analíticas

- ¿Por qué se decidió sub contratar o tercerizar la acción de distribución de producto?
- ¿Cómo llego a ampliar su mercado en USA?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa?
- ¿Cuál es el balance de las 5 fuerzas de Porter para la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas críticos de la empresa?
- ¿Cómo se puede establecer una estrategia de mercado?
- ¿Cuál es la situación financiera del negocio y cómo ha sido afectada para la crisis del entorno?

Retos

- ¿Por qué el dueño decidió mantener las ventas?

- ¿Por qué no vender todo?

Preguntas de Acción.

- ¿Cuál es la mejor alternativa ante una crisis mundial que afecta el entorno inmediato de la empresa?

Preguntas Hipotéticas.

- ¿Qué hubiese sucedido si la empresa no gana el concurso que convocó la Cámara de Comercio?

Preguntas de generalización.

- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el caso?

Primer Párrafo. ¿Qué hacemos ahora? Se preguntaba el señor Madecadel una fría tarde de Enero el mencionado, fundador de la empresa productos La Cosecha, quien se encontraba en una guerra interna sobre el rumbo de su empresa, ¿vendía los activos?, ¿continuaban operaciones a cero ganancias?, ¿reducían su cartera de productos? Eran casi tres décadas de experiencia y arduo trabajo, y ahora se venía esto, un decaimiento en la economía que estaba significando su eventual salida del mercado. Lo que había comenzado como una oportunidad en el mercado, debido a un descontrol de precios por parte del Instituto de Regulaciones de Abastecimiento de El Salvador (IRA), ahora se consideraba un barco a la deriva y debía como fundador analizar la empresa desde sus inicios, cuando el negocio consistía en vender frijoles, arroz y azúcar en los súper mercados salvadoreños.

Último Párrafo. Mientras que a la fecha se han tenido ofertas de todo tipo para realizar asociaciones con otras empresas en busca de aumentar el 20% de las ventas en el mercado externo de USA en Miami, Houston, Washington y Los Angeles. El señor Madecadel y su junta directiva asumiendo que lo mejor era continuar con la producción con el mínimo de ganancia, en espera de una mejora en el mercado, contando con que se ha pagado cerca del 50% de la deuda y buscando mantener la empresa como patrimonio familiar elaboraron un plan de trabajo que buscaba objetivos específicos, como reducir el nivel de endeudamiento, el manejo de la cartera de cuentas por cobrar, recontractación de los servicios de apoyo con la Cámara de Comercio, el nivel de producción y una nueva administración que permitiera una reestructuración, comenzando de nuevo con una cara financiera limpia.

Resumen de cada capítulo.

Introducción: A manera de motivar al lector a adentrarse en la lectura del caso se hace una breve introducción, con referencia a la situación que vivió el señor Madecadel, dueño de la empresa sobre el rumbo que tomaría la empresa tras vivir las consecuencias de una crisis económica global y tres décadas de trabajo que se estaban viendo afectadas, narra en breve el inicio de la empresa tras un descontrol en los precios de productos básicos por parte del IRA y su motivación a vender granos básicos a una cadena consolidada de súper mercado, para que con los años la empresa evolucionara hasta ser capaz de responder a la demanda local y con la posibilidad de aumentar su mercado a los demás súper mercados del país..

Empresa productos La Cosecha: aspectos generales de la empresa: Esta sección del caso hace referencia a los aspectos generales de la empresa que permitieron su entrada y evolución al mercado, como se constituye a la fecha y cuál es su misión como empresa salvadoreña.

Cronología evolutiva de la empresa: Narra a detalle cuales han sido desde sus inicios las barreras, oportunidades y estrategias de la empresa para mantenerse en el mercado, desde una breve descripción de cuál fue la gestión de producción en capacidad de planta y personal permanente, como la diversificación en su carteras de productos provocada por la estacionalidad del frijol y su variabilidad en precios.

Entrando en el nuevo milenio la empresa de una persona natural evolucionó a una sociedad anónima de mayor capital, con entrada al mercado estadounidense y a nuevos mercados generada por la competencia acelerada que provocó el TLC y la entrada de Guatemala al comercio Salvadoreño. Se describe la situación problemática acaecida por la crisis económica y la lenta recuperación de la empresa ante tal situación además de la descripción de la obtención de una maquinaria deshidratadora que se convirtió en su mayor ventaja competitiva

Nivel de confianza y aceptación del producto en el mercado: Descripción del único parámetro de control que mide la aceptación del producto realizado por un club de descuentos que compara en un determinado tiempo las ventas durante la semana a las ventas realizadas durante el fin de semana cuando se da degustación del producto al cliente que visita la sucursal del club, dejando constancia de sus comentarios y sugerencias, todas clasificadas por lugar de la toma de datos y producto degustado.

Target de mercado: Aquí se hace énfasis en cual debería ser el mercado meta por las cualidades del producto, sin embargo tras la crisis económica se describe el proceso del restablecimiento de la formulación de los productos, para que los mismos fuesen más accesibles al mercado de clase media y baja.

Canales de distribución: Se puntualiza cuáles han sido los procedimientos en la distribución del producto desde sus inicios cuando se hacía de forma directa, cuando este servicio fue tercerizado, hasta la fecha cuando se utiliza al club de descuentos como intermediario de las ventas y distribución del producto, a excepción de pedidos especiales que se hacen directamente en la empresa y su distribución en negociada.

Condiciones de los canales de distribución: Este capítulo especifica que no se tiene ningún acuerdo o contrato con el que se mantenga una venta establecida.

Productos y su venta: Hace referencia a los cuadros anexo que expresan tanto en unidades físicas como en dólares la magnitud de venta de todos los productos.

Estacionalidad de los productos: Aquí se hace una comparación de los dos productos más vendidos que son Cebada y Achiote que presentan diferencias en su estacionalidad pues la Cebada tiene una demanda constante durante todo el año pero a una magnitud menor a la presentada por el Achiote en el último trimestre del año, que por ser

ingrediente principal de las comidas comúnmente elaboradas en la época aumenta su venta superando los niveles de la Cebada.

Productos estrella: En este capítulo se nombran los dos productos más vendidos en la línea de refrescos siendo estos la Cebada y Rosa de Jamaica en presentaciones pequeñas, además se muestran cuadros con los precios de estos en los diferentes súper mercados. En la línea de especias se hace referencia a los productos estrella Achiote y Canela.

Rotación general de los productos: Aquí se muestra el comportamiento en la rotación general de productos en todos los súper mercados.

Criterios que definen el ordenamiento de producto en góndola: Se describen los criterios de ordenamiento para ambas líneas de producto (especias y refrescos)

Clientes y el mercado potencial: En este capítulo se especifica cual es el porcentaje en las ventas descritas por cada mercado, además de dar una breve descripción del mercado potencial en Guatemala y que el ingreso al mismo se haría con aquellos productos que tienen mayor demanda comenzando con la cebada y continuando en la adición de producto conforme se reconozca la marca.

Exportaciones: Esta parte describe el proceso de exportación y sus constituyentes como ser la ubicación del producto en USA, los importadores donde se describe el que mayor relación tiene con la empresa y finalmente se describen los volúmenes de exportación que enfrentan problema por no tener una oficina de venta directa a los súper mercados de USA sino que se espera a la inversión del distribuidor en el canal de distribución generalmente para seguir la tendencia de marcas privadas.

Organización en ventas en el mercado local: Describe las dos etapas en el pedido de producto que la primera consiste en hacer ordenes en un solo día y la segunda en la producción del producto en dos días y su traslado a centros de distribución donde se redistribuye todos los días.

Competencia: se detalla cuáles son las competencias a la empresa por línea de producto.

Sistema de crédito a clientes: Se especifica cual es el sistema de crédito que manejan las empresas y el plazo de las mismas que es a 60 días, bajo un régimen de factoraje donde interviene un banco, que queda cobrando y paga intereses sobre el pago recibido.

El gran reto: Finalmente concluye el caso mostrando que existen oportunidades de enlace de la empresa con nuevos socios, con la visión de mejorar las ventas en el mercado externo en USA, sin embargo el señor Madecadel se encuentra en una indecisión de que hacer pues desea mantener la empresa como patrimonio familiar teniendo en cuenta que la deuda adquirida en el 2008 está a un 50% de ser saldada.

Administración del tiempo sugerida y anexos. Se recomienda que en la realización de la sesión de discusión se debata sobre cuál es la mejor alternativa basándose en una clase con una duración total de 100 minutos, se recomienda dividir la sesión en tres partes que son:

- Primera parte donde todos los estudiantes luego de haber leído y estudiado el caso hagan una lluvia de ideas sobre cuales son a su criterio los puntos que marcaron el éxito y la problemática de la empresa, discutiendo los antecedentes históricos de la compañía, las características de las personas que la lideran, para tener una idea de cuál puede ser el comportamiento de las mismas a la hora de tomar una decisión y de igual manera se conoce cuál es la logística operativa de la empresa.(20 min),

- Segunda parte, es cuando la clase es dividida en grupos donde cada grupo discutirá y analizará en conjunto el caso, en este punto es donde los estudiantes deben hacer uso de las herramientas de análisis mencionadas anteriormente, cada grupo deberá concluir sobre la mejor solución para empresa. (30 min).

- Tercera parte, la parte final de la discusión y del desarrollo del caso se reúne a todos los grupos y se discute cuáles son las opciones que ellos brindan pero de manera individual, el profesor guiará el desarrollo de la discusión, tomando notas en el pizarrón de dichas soluciones y propiciando un debate puntual sobre las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas planteadas. El caso se cierra con la presentación breve de cuáles fueron las acciones más importantes tomadas por el señor Madecadel y su centro de decisiones, dando a conocer al estudiante cuáles fueron las decisiones tomadas en la vida real. (40 min).

4. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. que permitió establecer los puntos críticos que han afectado el desempeño de la misma, el cual sirve como herramienta para analizar el proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas en mercados inestables.
- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, considerando sus antecedentes, permitió establecer el guion del caso, dándole una estructura que permite a los estudiantes que lo usarán hacer un análisis y síntesis de los hechos relevantes, aplicando la metodología de HBS, generando un “framework” particular. Los alumnos que analicen el caso podrán en términos generales priorizar los problemas que aparecen intrínsecos en la herramienta, dándole la mayor importancia al siguiente problema: Falta de una promoción masiva y constante de la marca y sus productos.
- La nota de enseñanza que se desarrolló es la guía del docente para orientar la discusión del caso. Se espera que los estudiantes, además de elaborar el Framework, utilicen otras herramientas de análisis tales como: - FODA, -Análisis de cinco fuerzas de Porter, - Análisis de causalidad de Vester, - Mezcla óptima de mercadeo según las 5 P’s de Kotler y - Análisis de razones financieras, sin detrimento a que se utilicen más herramientas. La nota de enseñanza propone una solución usando cada una de las herramientas citadas, pero eso no significa que los estudiantes puedan obtener resultados diferentes. Esto permitirá enriquecer la discusión en el salón de clase. Al final esta nota permitirá que cualquier docente en cualquier institución de enseñanza en el área de negocios pueda utilizar el caso.

5. RECOMENDACIONES

- Validar la herramienta (caso) con un grupo meta determinado de estudiantes con conocimiento promedio en análisis de datos financieros y contables para la resolución, preferiblemente estudiantes de carreras de negocios o agronegocios, con el fin de realizar los ajustes necesarios a la misma.
- Actualizar el caso cada cierto periodo de tiempo con el fin de generar nuevas versiones que permitan mantener la vigencia de la herramienta.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Banco Mundial, El Salvador Panorama General (en línea). Consultado 18 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>
- Instituto Nacional de Contadores Publicos, de Indicadores financieros y de gestión. (en línea). Consultado 7 de Octubre de 2014. Disponible en <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Kepix Corp. Quiénes Somos: Kepix Corp. (en línea) Disponible en <http://kepix.com/paginas.asp?id=4454&clc=440>
- Organización Mundial del Comercio. Trade MAP. (en línea). Consultado el 02 de September de 2014, Disponible en <http://www.trademap.org/index.aspx?ReturnUrl=%2fSelectionMenu.aspx>
- Productos La Canasta S.A. de C.V. Productos La Canasta, quienes somos (en línea). Consultado el 09 de Agosto de 2014, Disponible en http://www.lacanasta.com.sv/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=1
- Claudia Barriere. 2014. Historia de Productos La Canasta . Empresa Productos La Canasta, El Salvador Comunicación personal.
- Ogliastrri, E. (s.f.). Para escribir un caso . INCAE, 1-11.

7. ANEXOS.

Anexo 1. Para escribir un caso por Enrique Ogliastri (INCAE).

Guía dirigida a ayudar a escribir un caso de enseñanza asumiendo dos cosas: La primera es que se conoce el método de discusión en clase y la segunda es que se tiene una idea clara sobre el caso que se desea escribir.

Aclara la diferencia de un caso de enseñanza a un caso de estudio, siendo el primero una descripción de una situación real, que servirá para discusión y análisis en grupo bajo la moderación de un profesor. El caso puede transmitir conocimiento, pero este no es su objetivo central.

Un buen caso induce a la discusión y es paradójico, es decir tiene contradicciones internas que requieren profundizar el análisis para resolverlas. Un mal caso manipula al lector, es muy esquemático al presentar exclusivamente el punto de vista del redactor. Un buen caso se deja leer, está bien escrito.

Las sugerencias realizadas por el escritor para una buena redacción son:

- **Escoger el caso que se va a escribir.** Basándose en el interés personal de profundizar en un tema específico, teniendo los objetivos de enseñanza en mente tales como conceptuales, de habilidades y formativos; es decir profundizar en la razón sobre la discusión del caso en clase, debe desarrollarse un caso que sea pertinente a un curso que se esté impartiendo para que tenga efectividad pedagógica. Finalmente se comprueban todos los datos para formalizar el proceso desde el comienzo.
- **Hacer la investigación.** Primero se realiza búsqueda de fuentes públicas, luego se hace una investigación de campo donde es central tener habilidad de entrevistar y saber manejar la relación personal, garantizar la confidencialidad de la información y buscar opiniones diferentes, el objetivo principal es sacar a flote las diferentes “verdades o teorías” que construyen la realidad. Terminada la investigación se decide qué tipo de caso se tiene, este puede ser analítico, de decisión o de predicción. La realidad es más rica y controversial que la ficción por lo que resulta indispensable el uso de comillas, referencias completas crédito a las fuentes de datos. Por lo que todas las soluciones de un caso son imperfectas no se trata de probar una teoría sino desarrollar varias teorías, resaltar que las situaciones no están dadas además de resaltar lo que pudo hacerse.

- **Escribir el caso.** Para la escritura es útil tener un esquema o plan de los temas a desarrollar, con la información más pertinente separando el documento en la siguiente estructura. Primer párrafo es crucial, pues ahí es donde va el “anzuelo” es decir el lector debe quedar interesado en leer todo el caso, por lo que la primera frase debe ser estimulante o provocativa, de igual manera el último párrafo puede ser presentado en dos formas, la una con puntos de discusión o pues bien con un enfoque neutro con sutiles pistas que desarrollan la perspicacia del lector. El caso debe estar escrito en tiempo pasado y en un lenguaje internacional, esto facilitara la lectura en años posteriores, anterior a la publicación del caso la información citada debe ser aprobada por la empresa o entidad de la que se hace mención. Finalmente el caso debe incluir una nota de enseñanza o “guía del profesor” dirigida al maestro ayuda a focalizar el propósito y contenido del caso. (Ogliastri)

Preparando un efectivo análisis de caso. (HBR) El análisis de caso llama a un cuidadoso diagnóstico de las condiciones de una organización, ya sean internas como externas, para que estrategias apropiadas de acción puedan ser recomendadas.

El instructor puede tomar diferentes enfoques en el uso del método de caso, algunos utilizan un análisis específico dándoles una estructura establecida, pero otros dan menos estructura, el objetivo es que el estudiante desarrolle su propio método analítico. El enfoque que propone el artículo es una estructura moderada de un marco de trabajo, dividido en cuatro fases. La primera es entender el caso y las habilidades que se esperan aprender durante el buen uso del método de caso, la segunda sección es un proceso orientado a un marco de trabajo que provea un análisis y una efectiva discusión del caso, en la tercera sección se describe cuáles son las expectativas de lo que puede ocurrir en la clase, finalmente con una estructura moderada de marco de trabajo en la sección cuatro se ofrece una efectiva presentación final.

Usando el método de caso. Basado en los principios elaborados por Jhon Dewey, es una filosofía que combina la adquisición de conocimiento con un significativo involucramiento del estudiante. El método trae la realidad al salón de enseñanza, la idea es mantener una discusión conceptual apegada a la realidad. Los estudiantes aspiran a ser directores en mejorar su habilidad en identificar los problemas críticos más que enfocarse en síntomas superficiales y finalmente luego de experimentar el análisis de caso mejorara sus habilidades.

Preparación de los estudiantes para la discusión de caso. Teniendo un caso asignado, el mismo requiere un significativo y consiente preparación previa a su resolución en clase basándose en seis pasos que consisten en lo siguiente: Paso uno ganar familiaridad con preguntas generales que determinen factores críticos, luego detalles que lo ubiquen en una situación específica, Paso dos reconocer los síntomas, listar los indicadores de problemas o cosas no deseadas, asegurarse que los síntomas no son realmente el problema, pues los síntomas deben liderar hacia el diagnostico de los problemas, Paso tres identificar metas, Paso cuatro conducir el análisis aplicando herramientas conceptuales a la situación, Paso cinco hacer el diagnostico, predicamentos, problemas y priorizar los mismos, Paso seis

hacer el plan de acción, descubrir e inventar alternativas factibles de acción, examinar las posibles consecuencias de las alternativas de acción y finalmente diseñar un plan de implementación.

Que esperar de la discusión de caso en clase. Se espera que los estudiantes reflejen los resultados de la estructura presentada anteriormente, evitando mostrar en sus análisis las palabras “yo pienso, yo creo...” dejando el parafraseo emocional y haciendo un análisis más profundo como “Mi análisis muestra que...” estas palabras demuestran que el estudiante hizo uso de la estructura de seis pasos brindada y que ha logrado un efectivo proceso de análisis de caso.

Preparando la presentación del caso oral y escrito. Bajo la experiencia se ha comprobado que existen dos tipos de pensamiento para desarrollar la presentación oral y escrita siendo el primero es la preparación del análisis del caso comenzando con un análisis general externo de los problemas, enfocándose en industrias particulares, finalmente se debe examinar el ambiente competitivo resultando en la identificación de las fortalezas y debilidades.

Sintetizar la información permite generar alternativas para resolver los problemas significantes o retos que se enfrentan, una vez que se han identificado las mejores alternativas provenientes de una evaluación basada en metas y criterios de las acciones e implementación.

Propósito del perfil estratégico y el análisis de caso. El perfil estratégico debe estratégicamente describir los hechos críticos que han afectado la estrategia histórica además esta sección debe establecer supuestos en los que se basa el caso y lideran el enfoque del análisis.

Análisis Situacional. Debe describirse el ambiente general considerando los efectos de la globalización mediante tres análisis que son:

- **Análisis del ambiente general.**
- **Análisis de la industria.** Luego de examinar las tendencias del ambiente general, se puede observar que las mismas tendencias significan diferentes impactos en distintas industrias.
- **Análisis del ambiente competitivo.** Las empresas necesitan de igual manera examinar a sus competidores actuales en sus estrategias, misión, capacidades y competencias
- **Análisis interno.** Evalúa las fortalezas y debilidades de la cadena de análisis en el movimiento de facilidades del ambiente externo al interno. Notar que las fortalezas son recursos internos y capacidades que tienen el potencial de ser el núcleo de competencias, por otro lado las debilidades son recursos internos y capacidades de tener el potencial de ubicarse como una desventaja relativa para sus competidores.

Análisis FODA. El análisis de caso y la organización de estrategias buscan combinar las fortalezas de la empresa con las oportunidades del ambiente externo.

Formulación estratégica. La decisión sobre las mejores alternativas debe ser explicada y defendida como recurso para el instructor de la clase. Definiendo alternativas estratégicas, evolución de alternativas, Alternativas de elección.

Estrategias Alternativas de Implementación. Se trata de describir cual es la estrategia con la mayor probabilidad de mejorar la estrategia empresarial en cuanto a su competitividad.

- Artículos de acción.

- Plan de Acción.

Notas de enseñanza, comunicando el conocimiento del profesor por “Harvard Business School”. Artículo dedicado a la enseñanza de la estructura y la redacción de una nota de enseñanza, por ser un acompañante esencial para el instructor hacia la enseñanza del método de caso, bajo cinco roles importantes que deben ser:

- Aumentar la efectividad del maestro.
- Ahorrar tiempo.
- Construir Confianza.
- Guiar la redacción del caso.
- Contribuir al capital intelectual.

Debido a la sorpresiva y disturbada ausencia de guía sobre la consistencia de una nota de enseñanza, se dio la creación de este artículo, bajo la convergencia en los elementos centrales y de importancia que requiere una nota de enseñanza, elementos adquiridos a partir de la entrevista a una variedad de colegas de “Harvard Business School”, quienes en conjunto acumulan un aproximado de 300 años en experiencia sobre el método de caso, demostrando en todos los años un talento superior tanto como desarrollador del curso y como maestros.

Que debe contener una buena nota de enseñanza. El objetivo es mostrar una estructura o formato para la nota de enseñanza que pueda facilitar la preparación y el desarrollo del mismo, pero declara no ser una estructura esencial que responde a las siguientes preguntas: ¿De qué se trata el caso? ¿Dónde se acomoda en el desarrollo del curso? ¿Porque se hace la enseñanza del caso? ¿Qué se va a enseñar? ¿Cómo se va a enseñar? Todas estas preguntas son resueltas mediante el desarrollo de la sinopsis, posicionamiento, objetivos de aprendizaje, análisis sustantivo y el proceso de enseñanza que consisten en:

Sinopsis: Resumen de media página que contiene los problemas esenciales del caso, el objetivo es darle una visión general al instructor sobre el caso.

Posicionamiento: pedagógicamente las notas de enseñanza guían al maestro o instructor a un cierto lugar en un curso en específico, con un particular tipo de estudiante,

permitiéndole ajustar y usar las sugerencias de la nota de enseñanza a la comodidad de su curso.

Objetivos: Considerados la piedra angular donde todo lo demás se construye, los objetivos deben mejorar y especificar cuál es el tipo de conocimiento buscado. Se debe aclarar por qué se está enseñando el caso y cuáles son las expectativas sobre el aprendizaje del estudiante. Los objetivos deben ser basados en el tipo de aprendizaje que se desea lograr, descritos en categorías encontramos tres que son: Habilidad de desarrollo basado en el marco de trabajo, consiste en teoría, conceptos e información.

La mejora en el conocimiento basado en analizar problemas, tomar decisiones, implementarlas y liderar la organización. El desarrollo actitudinal involucra el tratar con sentimientos, creencias, valores, conciencia en sí mismo y la receptibilidad al cambio. Los objetivos deben ser lo suficientemente claros para que estos no tiendan a la confusión sobre lo que los estudiantes van a hacer con lo que los van a aprender.

Análisis sustantivo: la nota de enseñanza debe sentar el análisis del caso por medio de claves que estén atadas a los objetivos de aprendizaje. Existe divergencia en el tipo de presentación para esta parte, algunos prefieren tener secciones distintas para el análisis y el proceso de enseñanza, mientras que otros prefieren integrar ambas partes en una sola. La clave para un buen análisis sustantivo consiste en dar una guía analítica sobre el material específico a usar, de igual forma todos los cálculos deben estar adecuadamente especificados sobre cuál es su procedencia. El instructor debe entender que a pesar de ser beneficiado con una guía, no todas las respuestas le serán presentadas pues nunca existirá una forma “correcta” de desarrollar la problemática o caso.

Proceso de enseñanza: El proceso se mejora a través de ocho aspectos que son: estrategia de enseñanza y discusión estructural consisten en dar una visión general del enfoque de enseñanza y su estructura, además recalca que una estructura planeada no debe ser vista como rígida, pues puede mostrar rutas alternativas para su solución; el mapa de discusión por otro lado muestra donde se encuentran los puntos de tensión y sugiere que partes pueden ser añadidas o desechadas para desarrollar de manera rápida o lenta la resolución del caso en función del tiempo disponible de la clase, plan de cuestionamiento por ser un instrumento primordial en mantener el enfoque del caso posee varias tipologías de preguntas tales como la búsqueda de información, analíticas, de desafío, de acción, hipotéticas, predictivas y de generalización preguntas que ayudaran a intensificar la discusión entre estudiantes.

Las técnicas especiales consisten en generar nuevas técnicas que creen en los estudiantes empatía a quien dentro del caso debe tomar las decisiones, la apertura por otra parte por ser el único momento en el que el instructor tiene el control total de la clase, debe ser un espacio que promueva el interés y el enfoque del estudiante a toda la sesión, la sección de transición a pesar que puede desarrollarse con que el instructor mencione la siguiente pregunta, deben aclararse cuales son los puntos necesarios que muestran el desarrollo casi natural del caso, el cierre suele ser un punto poco controlable y el efecto que el caso tendrá dependerá de cómo haya sido el cierre del mismo, planear el cierre del caso paga bueno dividendos reflejados en el aprendizaje y será un tesoro en el ahorro de tiempo , el

plan de pizarra servirá como memoria colectiva de la clase y representara una facilidad para los estudiantes en inter conectar con facilidad los puntos críticos que muestran desarrollo del caso y finalmente el uso de audiovisuales tales como copias que deben ser incluidas como anexo, videos y audio pueden ser mostradas con el ánimo de mantener la dinámica del caso, la nota de enseñanza debe describir dichas ayudas y explicar la forma en la que serán usadas incluyendo el tiempo que debe demorar el uso de los mismos.

Como preparar una nota de enseñanza. Preparar una nota de enseñanza debe ser concebido como una parte integral de la escritura del caso, pues la construcción de la nota envuelve el desarrollo del caso. Los problemas e inconvenientes debieron ser identificados y discutidos en las primeras revisiones sobre la investigación realizada tales como: ¿Cuáles son los problemas importantes? y ¿Cuáles son las preguntas que permiten su discusión?

Estas notas preliminares sobre la nota de enseñanza son tentativas, pues interactúan con el caso emergente en proceso de redacción.

Tener preguntas de discusión en mente, ayuda a explicar como maestro guía en el desarrollo del caso cada una de las piezas del caso, que son necesarias para contribuir en la discusión y en el proceso de aprendizaje.

De igual manera resalta que las notas de enseñanza pueden ser escritas para casos ya existentes, y aclara que el proceso es distinto y más complicado.

Aunque la preparación del caso y la nota de enseñanza deben desarrollarse juntas, la nota no debe ser finalizada hasta después de la finalización y enseñanza del caso, como un producto nuevo no debe ser probado hasta que se encuentre en el mercado, pruebas anteriores a su publicación producirá información que enriquezca el caso sobre en que trabajar, en que no trabajar, que es posible hacer y qué no.

Las notas son criaturas vivientes en constante evolución, debe ser un tema de continua revisión y actualización, que incorpore un nueva visión obtenida de las experiencia que se percibe en las clases donde ha sido utilizada, a diferencia de un artículo de revista las notas de enseñanza pueden y deben ser revisadas subsecuentemente a su publicación inicial, el reto es crear incentivos para una perpetuada revitalización de la nota de enseñanza. De igual manera se espera que esto incluya un alentador incentivo para que el instructor revise y desarrolle nuevas versiones de las notas de enseñanza preparadas por otros colegas.

Finaliza con comentarios acerca del uso de la nota de enseñanza, pues aclara no ser sustitutos para la preparación o para la reflexión creativa, sino son un acelerador de la preparación y un estimulador pedagógico pues son esenciales en lograr excelencia en la enseñanza tanto individual como institucional.

Anexo 2 guía para la revisión de casos de enseñanza.

Nombre del caso _____

El objetivo del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de los casos, y hacer sugerencias que permitan a los autores mejorarlos. Los revisores deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

- 1- ¿Está el caso escrito de manera clara, interesante y motivante?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 2- ¿La estructura del caso facilita su lectura?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 3- ¿Los problemas que enfrentan los protagonistas, son claros e importantes?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 4- ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso (o hay partes que se pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo)
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 5- ¿Está toda la información necesaria para el análisis del caso incluida en el texto?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 6- ¿Están bien presentados los anexos o apéndices, y son ellos esenciales para la discusión del caso?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:
- 7- ¿Permitirá el caso alcanzar los objetivos educativos consignados en la nota de enseñanza?
No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si
Comentarios/Sugerencias:

Anexo 3 guía para la revisión de notas de enseñanza.

CASO: El objeto del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de las notas de enseñanza y sugerir formas en que los autores pueden mejorarlas las revisiones deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

1- ¿Nos cuenta la nota de enseñanza de qué se trata el caso?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

2- ¿Delinea claramente objetivos educativos concretos, ya sean en materia habilidades, conocimientos y/o actitudes?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

3- ¿Proporciona al lector un análisis sustantivo sobre los temas esenciales vinculados a los objetivos educativos?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

4- ¿Toma en consideración caminos alternativos de análisis? ¿Se extraen conclusiones intelectuales interesantes del análisis?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

5- Provee al instructor de consejos útiles sobre el proceso de enseñanza del caso sobre:

a) Estructura de la discusión y del tiempo requerido en cada tema.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

b) Preguntas de Estudio/Tarea.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

c) Preguntas de discusión en clase.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

d) Apertura de la sesión.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

e) Transiciones entre los temas de discusión.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

f) Cierre sugerido para la sesión.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

g) Plan de pizarra.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

h) Técnicas especiales, uso de anexos, y/o Audio-visuales.

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

6- ¿Mejora la nota de enseñanza la efectividad educativa del caso? ¿Prepara mejor al instructor para entrar a clase y conducir una sesión exitosa?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si

Comentarios/Sugerencias:

7- Algún otro comentario o sugerencia no contemplado en las preguntas previas? (e.g. posible sugerencia de lecturas o documentos teóricos – “notas técnicas”- que puedan mejorar la capacidad del instructor para la preparación de la sesión, o de los estudiantes para analizar el caso)

Anexo 4 ficha clasificatoria para casos.

Nombre del caso (y código de identificación):

Autor(es) e Investigador(es) y su dirección:

Fecha Original: Fecha revisión: Quien:

Temas del caso:

Curso(s) donde podría utilizarse:

Nombre y dirección real de la empresa

Informadores o contactos sobre el caso (y sus coordenadas):

Bibliografía o lecturas que podrían acompañar al caso:

Resumen del caso:

Anexo 5 Balance general y estado de resultados de la empresa Productos La Cosecha S.A. de C.V. del año 2002 al año 2013.

PRODUCTOS LA COSECHA S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL
Años 2002 al 2013

Item	2013	2012	2011	2010	2009	dic-08	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Activo Circulante	\$ 5,773	\$ 40,320	\$ 32,096	\$ 69,195	\$ 12,008	\$ 99,714	\$ 171,890	\$ 17,578	\$ 54,417	\$ 57,229	\$ -	\$ -
Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,195	\$ -	\$ 99,714	\$ -	\$ 5,390	\$ 3,394	\$ 2,000	\$ -	\$ -
Bancos	\$ 5,773	\$ 40,320	\$ 32,096	\$ -	\$ 12,008	\$ -	\$ -	\$ 12,189	\$ 51,023	\$ 55,229	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Realizable	\$ 2213,296	\$ 2093,918	\$ 2451,253	\$ 2447,530	\$ 2675,550	\$ 2858,550	\$ 4091,106	\$ 2781,792	\$ 2241,319	\$ 1421,169	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 365,006	\$ 693,346	\$ 697,559	\$ 690,106	\$ 739,634	\$ 1150,310	\$ 1515,015	\$ 547,260	\$ 738,765	\$ 311,448	\$ -	\$ -
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 1667,548	\$ 1154,213	\$ 1549,823	\$ 1509,592	\$ 1604,616	\$ 1247,162	\$ 2435,632	\$ 2234,532	\$ 1502,554	\$ 1109,722	\$ -	\$ -
CREDITO FISCAL IVA-REMANENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,927	\$ 63,165	\$ 3,934	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 180,742	\$ 246,359	\$ 203,870	\$ 247,832	\$ 319,374	\$ 397,912	\$ 136,525	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 2219,069	\$ 2134,238	\$ 2483,348	\$ 2516,725	\$ 2687,558	\$ 2958,264	\$ 4262,996	\$ 2799,370	\$ 2295,736	\$ 1478,398	\$ 1555,526	\$ 1247,151
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO PROMEDIO	\$ 531,283	\$ 691,726	\$ 718,597	\$ 920,208	\$ 1144,952	\$ 1332,662	\$ 1185,144	\$ 560,224	\$ 525,106	\$ -	\$ -	\$ -
CUENTAS X COBRAR PROMEDIO	\$ 1608,686	\$ 1331,902	\$ 1577,219	\$ 1378,377	\$ 1229,579	\$ 1841,397	\$ 3389,211	\$ 1877,969	\$ 1306,138	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo	\$ 2656,139	\$ 2698,348	\$ 2588,114	\$ 2425,404	\$ 2437,607	\$ 2518,133	\$ 2082,094	\$ 2280,197	\$ 1206,377	\$ 1096,093	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de Oficina	\$ 3317,464	\$ 3303,028	\$ 3192,794	\$ 3179,953	\$ 3192,156	\$ 3261,510	\$ 163,929	\$ 139,661	\$ 170,408	\$ 150,909	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ -675,605	\$ -675,605	\$ -675,605	\$ -825,474	\$ -825,474	\$ -814,302	\$ -174,134	\$ -137,808	\$ -115,213	\$ -97,958	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de produccion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 489,764	\$ 487,436	\$ 430,141	\$ 368,129	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -244,417	\$ -305,655	\$ -201,425	\$ -199,471	\$ -	\$ -
Equipo de Sala de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,680	\$ 3,190	\$ 11,907	\$ 11,910	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 778,583	\$ 778,583	\$ 586,050	\$ 478,228	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -296,657	\$ -334,781	\$ -248,052	\$ -185,048	\$ -	\$ -
Instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 573,946	\$ 281,722	\$ 87,885	\$ 84,718	\$ -	\$ -
Bienes Inmuebles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 764,676	\$ 764,673	\$ 484,676	\$ 484,676	\$ -	\$ -
Inversiones Permanentes	\$ 14,280	\$ 70,925	\$ 70,925	\$ 70,925	\$ 70,925	\$ 70,925	\$ 24,725	\$ 603,176	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos	\$ 79,686	\$ 290,131	\$ 430,175	\$ 413,944	\$ 413,932	\$ 423,787	\$ 388,635	\$ 65,722	\$ 81,634	\$ 74,172	\$ -	\$ -
Cuenta Transitoria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53,324	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos por Anticipado(Depositos en G	\$ 7,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,399	\$ 81,634	\$ 74,172	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ 190,062	\$ 400,062	\$ 400,062	\$ 400,062	\$ 400,062	\$ 190,037	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos	\$ 72,686	\$ 100,069	\$ 30,112	\$ 13,881	\$ 13,869	\$ 23,725	\$ 198,598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Activos	\$ 4954,894	\$ 5122,717	\$ 5501,637	\$ 5356,072	\$ 5539,097	\$ 5900,185	\$ 6733,725	\$ 5145,289	\$ 3583,747	\$ 2648,663	\$ 2634,051	\$ 2150,400

	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Circulante	\$ 1825,845	\$ 1304,470	\$ 1072,464	\$ 1900,808	\$ 2133,535	\$ 3075,128	\$ 4219,942	\$ 3083,182	\$ 1551,821	\$ 817,646	\$ 849,191	\$ 563,923	-
Cuentas y Docu x pagar	\$ 266,729	\$ 235,708	\$ 122,919	\$ 153,688	\$ 183,978	\$ 143,566	\$ 634,908	\$ 917,356	\$ 477,810	\$ 412,192	\$ -	\$ -	-
Prestamos Bancarios de CP	\$ 587,932	\$ 681,435	\$ 500,681	\$ 1441,876	\$ 1523,035	\$ 2897,226	\$ 3302,858	\$ 1164,633	\$ 1011,192	\$ 333,520	\$ -	\$ -	-
Otros prestamos	\$ 528,950	\$ 138,780	\$ 375,009	\$ 287,423	\$ 335,356	\$ -	\$ 250,845	\$ 810,217	\$ 9,534	\$ 8,236	\$ -	\$ -	-
Previsiones y Retenciones	\$ 442,234	\$ 248,548	\$ 73,856	\$ 17,820	\$ 91,167	\$ 34,336	\$ 31,331	\$ 190,976	\$ 53,284	\$ 63,698	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ 3156,029	\$ 3420,049	\$ 3603,074	\$ 3596,346	\$ 3677,505	\$ 4033,436	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
CUENTAS X PAGAR PROMEDIO	\$ 194,824	\$ 194,698	\$ 153,448	\$ 148,627	\$ 301,188	\$ 389,237	\$ 317,454	\$ 596,121	\$ 445,001	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ 3156,029	\$ 3420,049	\$ 3603,074	\$ 3596,346	\$ 3677,505	\$ 3739,379	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 2568,097	\$ 2743,475	\$ 3102,393	\$ 2154,470	\$ 2154,470	\$ 1146,036	\$ 849,382	\$ 595,562	\$ 614,727	\$ 633,889	\$ -	\$ -	-
Prestamos Bancarios	\$ 2568,097	\$ 2738,614	\$ 3102,393	\$ 2154,470	\$ 2154,470	\$ 842,153	\$ 849,382	\$ 595,562	\$ 614,727	\$ 633,889	\$ -	\$ -	-
Otros prestamos a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 294,057	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Otros Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,827	\$ -	\$ 38,889	\$ 38,416	\$ 43,305	\$ -	\$ -	-
Prevision Obligacion Laboral	\$ -	\$ 4,861	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,827	\$ -	\$ 38,889	\$ 38,416	\$ 43,305	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
TOTAL DEUDA	\$ 4393,941.9	\$ 4047,945.0	\$ 4174,856.8	\$ 4055,277.3	\$ 4288,005.1	\$ 4221,164.3	\$ 5069,324.2	\$ 3717,632.5	\$ 2204,963.6	\$1494,839.4	\$ 1695,442.0	\$ 1405,376.0	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Patrimonio	\$ 560,952	\$ 1074,772	\$ 1326,780	\$ 1301,677	\$ 1251,092	\$ 1679,023	\$ 1664,401	\$ 1427,656	\$ 1378,784	\$ 1153,824	\$ 938,609	\$ 745,024	-
Capital Social	\$ 588,469	\$ 1113,469	\$ 1323,469	\$ 1323,469	\$ 1323,469	\$ 1323,469	\$ 1323,469	\$ 1036,000	\$ 868,000	\$ 700,000	\$ -	\$ -	-
Utilidades del ejercicio Anterior	\$ -243,896	\$ -200,396	\$ -200,396	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,849	\$ 194,103	\$ -	\$ -	-
Utilidades del ejercicio Anterior	\$ 65,806	\$ 65,806	\$ 44,153	\$ -200,396	\$ -	\$ 117,502	\$ -	\$ 57,437	\$ 195,588	\$ 3,745	\$ -	\$ -	-
Utilidad del presente ejercicio	\$ 9,166	\$ -43,500	\$ 21,653	\$ 44,153	\$ -200,396	\$ 110,032	\$ 215,152	\$ 230,032	\$ 204,246	\$ 195,588	\$ -	\$ -	-
Reserva Legal	\$ 141,407	\$ 139,393	\$ 137,901	\$ 134,450	\$ 128,019	\$ 128,019	\$ 125,779	\$ 104,187	\$ 81,101	\$ 60,387	\$ -	\$ -	-
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Pasivo más Patrimonio	\$ 4954,894	\$ 5122,717	\$ 5501,637	\$ 5356,954	\$ 5539,097	\$ 5900,187	\$ 6733,725	\$ 5145,289	\$ 3583,748	\$ 2648,663	\$ -	\$ -	-

PRODUCTOS LA COSECHA S.A. DE C.V.

Estado de Resultados

Años 2002 al 2013

Ítem	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Ventas												
Ingresos Totales	\$ 5786,904.20	\$ 6166,370.21	\$ 5674,742.57	\$ 5706,697.43	\$ 4480,779.10	\$ 7011,056.08	\$ 7228,803.89	\$ 5824,655.97	\$ 4161,521.00	\$ 3766,960.26	\$ -	\$ -
(-) Notas de Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,640.77	\$ 22,987.30	\$ 40,795.02	\$ 103,189.24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Netos	\$ 5786,904.20	\$ 6166,370.21	\$ 5674,742.57	\$ 5706,697.43	\$ 4477,138.33	\$ 6988,068.78	\$ 7188,008.87	\$ 5721,466.73	\$ 4161,521.00	\$ 3766,960.26	\$ -	\$ -
(-) Costos de Ventas	\$ 3322,574.92	\$ 3710,868.84	\$ 3248,040.74	\$ 3124,223.62	\$ 2655,261.70	\$ 4263,122.64	\$ 4236,834.14	\$ 2789,477.46	\$ 2144,380.00	\$ 1914,745.35	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 2464,329.28	\$ 2455,501.37	\$ 2426,701.83	\$ 2582,473.81	\$ 1821,876.63	\$ 2724,946.14	\$ 2951,174.73	\$ 2931,989.27	\$ 2017,141.00	\$ 1852,214.91	\$ -	\$ -
Gastos de Operación	\$ 2476,783.96	\$ 2441,628.56	\$ 2340,521.96	\$ 2483,127.50	\$ 2024,820.84	\$ 2654,326.92	\$ 2887,221.54	\$ 2602,193.65	\$ 1724,100.00	\$ 1571,801.56	\$ -	\$ -
Administración	\$ 399,331.80	\$ 461,380.29	\$ 416,638.32	\$ 505,902.67	\$ 636,238.54	\$ 1134,824.46	\$ 1028,659.80	\$ 690,696.51	\$ 513,177.00	\$ 445,864.93	\$ -	\$ -
Ventas	\$ 1541,840.09	\$ 1349,890.92	\$ 1163,473.36	\$ 1043,240.24	\$ 712,527.41	\$ 882,917.14	\$ 1404,340.98	\$ 1522,795.05	\$ 1004,927.00	\$ 906,025.12	\$ -	\$ -
Financieros	\$ 535,612.07	\$ 630,357.35	\$ 760,410.28	\$ 933,984.59	\$ 676,054.89	\$ 636,585.32	\$ 454,220.76	\$ 388,702.09	\$ 205,996.00	\$ 219,911.51	\$ -	\$ -
	\$ 1.19	\$ 1.29	\$ 1.48	\$ 1.82	\$ 1.29	\$ 4173,007.89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 44,634.34	\$ 52,529.78	\$ 63,367.52	\$ 77,832.05	\$ 56,337.91	\$ 53,048.78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad de Operación	\$ -12,454.68	\$ 13,872.81	\$ 86,179.87	\$ 99,346.31	\$ -202,944.21	\$ 70,619.22	\$ 63,953.19	\$ 329,795.62	\$ 293,041.00	\$ 280,413.35	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ 57,171.31	\$ 17,048.08	\$ 14,040.74	\$ 72,254.63	\$ 31,450.23	\$ 141,109.43	\$ 157,171.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Gastos	\$ 15,943.27	\$ 11,094.58	\$ 50,924.86	\$ 79,723.98	\$ 28,901.60	\$ 39,734.52	\$ 52,662.68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad despues de otros ingresos y gastos	\$ 28,773.36	\$ 19,826.31	\$ 49,295.75	\$ 91,876.96	\$ -200,395.58	\$ 171,994.13	\$ 168,462.21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva legal	\$ 2,014.04	\$ 1,492.33	\$ 3,450.72	\$ 6,431.39	\$ -	\$ 12,039.58	\$ 11,792.34	\$ 23,085.72	\$ 20,713.91	\$ 19,628.91	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad despues Reserva	\$ 26,759.32	\$ 18,333.98	\$ 45,845.03	\$ 85,445.57	\$ -200,395.58	\$ 159,954.55	\$ 156,669.87	\$ 306,709.90	\$ 272,327.09	\$ 260,784.44	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Calculo Renta	\$ 17,593.73	\$ 61,834.15	\$ 24,192.47	\$ 41,292.37	\$ -	\$ 49,922.25	\$ 39,167.47	\$ 76,677.48	\$ 68,082.00	\$ 65,196.11	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,165.59	\$ -43,500.17	\$ 21,652.56	\$ 44,153.20	\$ -200,395.58	\$ 110,032.30	\$ 117,502.40	\$ 230,032.43	\$ 204,245.09	\$ 195,588.33	\$ 194,103.00	\$ 160,028.47

Anexo 6 Fotografías ordenamiento de Góndola en súper mercados salvadoreños.



(Barriere, 2014)

Anexo 7 Cuadro 3. Ventas para los últimos cuatro años.

Codigo PLC	2011	2012	2013	2014	Venta Total
Achiot	\$ 280,622	\$ 299,224	\$ 395,735	\$ 31,851	\$ 1007,432
Ajonjo	\$ 405	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 405
Alpist	\$ 62,381	\$ 38,117	\$ 28,069	\$ 11,558	\$ 140,125
Canela	\$ 171,835	\$ 216,400	\$ 236,981	\$ 94,155	\$ 719,371
Cebada	\$ 277,066	\$ 373,767	\$ 419,337	\$ 203,212	\$ 1273,382
Chan 3	\$ 13,909	\$ 17,116	\$ 15,187	\$ 16,421	\$ 62,633
Chan i	\$ 10,530	\$ 9,437	\$ 13,514	\$ 12,474	\$ 45,955
Chile	\$ 122,393	\$ 154,280	\$ 137,947	\$ 19,505	\$ 434,125
Clavo	\$ 15,081	\$ 16,517	\$ 15,158	\$ 7,498	\$ 54,254
Comino	\$ 10,142	\$ 12,671	\$ 14,706	\$ 5,071	\$ 42,589
Concen	\$ 4,883	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,883
Condim	\$ 64,430	\$ 77,026	\$ 70,255	\$ 15,856	\$ 227,568
Culant	\$ 12,447	\$ 15,425	\$ 7,498	\$ 5,705	\$ 41,074
Garban	\$ 17,806	\$ 33,690	\$ 43,808	\$ 8,762	\$ 104,065
Horchata	\$ 140,361	\$ 166,698	\$ 194,008	\$ 94,091	\$ 595,159
Laurel	\$ 16,788	\$ 18,063	\$ 19,795	\$ 8,113	\$ 62,759
Linaza	\$ 91,974	\$ 100,973	\$ 104,631	\$ 43,832	\$ 341,410
Manzan	\$ 12,098	\$ 13,764	\$ 12,098	\$ 5,216	\$ 43,175
Nuez m	\$ 8,430	\$ 2,437	\$ -	\$ -	\$ 10,866
Orégan	\$ 27,511	\$ 27,798	\$ 28,959	\$ 10,160	\$ 94,428
Pimien	\$ 26,079	\$ 27,890	\$ 22,865	\$ 11,321	\$ 88,155
Piña C	\$ 4,883	\$ 2,905	\$ 4,270	\$ 2,042	\$ 14,099
Refres	\$ 54,303	\$ 54,168	\$ 63,909	\$ 28,330	\$ 200,710
Relajo	\$ 48,931	\$ 60,811	\$ 44,986	\$ 14,995	\$ 169,724
Romero	\$ 13,830	\$ 16,705	\$ 17,434	\$ 6,665	\$ 54,634
Tomill	\$ 34,970	\$ 36,590	\$ 19,179	\$ 8,095	\$ 98,833
Venta Total	\$ 48,799	\$ 53,295	\$ 36,613	\$ 14,760	\$ 153,468

Anexo 8 Cuadro 4. Ventas expresadas en unidades físicas para los últimos cuatro años.

Codigo PLC	2011	2012	2013	2014	Venta Total
Achiote	60,886	59,542	57,225	11,767	189,420
Ajonjo	805	0	0	0	805
Alpist	67,648	68,222	48,482	13,104	197,456
Canela	38,892	40,838	35,714	9,744	125,188
Cebada	106,582	128,989	141,554	42,875	420,000
Chan 3	19,334	20,293	10,213	4,809	54,649
Chan i	19,887	19,040	14,322	5,747	58,996
Chile	58,254	60,564	46,816	11,571	177,205
Clavo	19,810	20,783	9,142	5,033	54,768
Comino	19,894	20,867	19,411	5,075	65,247
Concen	4,151	0	0	0	4,151
Condim	40,040	41,909	34,573	10,129	126,651
Culant	20,069	21,112	7,686	5,187	54,054
Garban	19,873	19,271	17,612	5,229	61,985
Horchata	64,428	79,436	98,595	29,365	271,824
Laurel	19,943	21,273	19,754	5,271	66,241
Linaza	63,028	64,323	55,601	16,065	199,017
Manzan	20,524	21,609	19,677	5,439	67,249
Nuez m	20,685	3,689	0	0	24,374
Orégan	20,769	21,728	20,153	5,481	68,131
Pimien	41,790	42,028	19,453	11,088	114,359
Piña C	22,232	20,146	14,966	6,489	63,833
Refres	83,384	89,901	69,783	23,877	266,945
Relajo	19,243	20,209	18,865	4,767	63,084
Romero	21,154	22,113	20,496	5,663	69,426
Tomill	21,238	22,197	9,506	5,705	58,646
Venta Total	914,543	950,082	809,599	249,480	2923,704

Anexo 9 Cuadro 5. Ventas para el último trimestre de los últimos tres años.

Código PLC	2011	2012	2013	Ventas Totales
Achiote	\$ 205,284	\$ 202,860	\$ 299,027	\$ 1209,058
Alpist	\$ 15,692	\$ 10,285	\$ 6,352	\$ 48,966
Canela	\$ 59,079	\$ 60,174	\$ 62,369	\$ 304,165
Cebada	\$ 87,132	\$ 106,808	\$ 94,837	\$ 490,421
Chan 3	\$ 3,550	\$ 4,742	\$ -	\$ 13,033
Chan i	\$ 3,240	\$ 1,188	\$ 4,158	\$ 13,932
Chile	\$ 64,506	\$ 90,787	\$ 94,754	\$ 435,588
Clavo	\$ 6,388	\$ 6,013	\$ 8,204	\$ 34,821
Comino	\$ 3,227	\$ 3,912	\$ 4,854	\$ 20,758
Condim	\$ 34,423	\$ 42,000	\$ 37,560	\$ 193,542
Culant	\$ 4,593	\$ 4,509	\$ 3,586	\$ 20,784
Garban	\$ 7,914	\$ 15,884	\$ 9,892	\$ 59,466
Horchata	\$ 45,438	\$ 47,737	\$ 43,156	\$ 227,223
Laurel	\$ 7,722	\$ 7,268	\$ 8,156	\$ 38,570
Linaza	\$ 26,313	\$ 25,949	\$ 22,112	\$ 122,435
Manzan	\$ 3,767	\$ 3,767	\$ 1,956	\$ 15,213
Nuez m	\$ 3,095	\$ -	\$ -	\$ 3,095
Orégan	\$ 11,163	\$ 9,399	\$ 9,508	\$ 48,977
Pimien	\$ 8,548	\$ 7,705	\$ 10,175	\$ 44,308
Piña C	\$ 956	\$ 495	\$ 804	\$ 3,555
Refres	\$ 16,257	\$ 14,363	\$ 11,916	\$ 68,816
Relajo	\$ 21,403	\$ 28,977	\$ 18,762	\$ 116,881
Romero	\$ 4,171	\$ 4,829	\$ 4,685	\$ 23,199
Tomill	\$ 15,904	\$ 13,800	\$ 10,377	\$ 64,259
Ventas Totales	\$ 659,764	\$ 713,451	\$ 767,199	\$ 3621,065

Anexo 10 Cuadro 6. Ventas expresadas en unidades físicas para el último trimestre de los últimos tres años.

Código PLC	2011	2012	2013	Venta Total
Achiote	28784	29288	24003	135366
Alpist	29652	30219	18459	127008
Canela	18123	18473	16835	88739
Cebada	48405	59157	63259	293237
Chan 3	9030	9205	0	27440
Chan i	9555	6468	8848	40187
Chile	27342	27867	22855	128786
Clavo	9156	9331	5950	39718
Comino	9177	9352	8519	44919
Condim	18417	18767	17101	90153
Culant	9240	9415	6006	40082
Garban	9261	9436	8596	45325
Horchata	28791	39018	44555	195937
Laurel	9282	9457	8617	45430
Linaza	27972	28497	25977	136920
Manzan	9366	9541	8701	45850
Nuez m	9387	0	0	9387
Orégan	9408	9562	8722	45976
Pimien	18879	19187	12250	81753
Piña C	9842	6692	6454	36134
Refres	35518	39858	31101	177436
Relajo	9009	9184	8386	44149
Romero	9513	9667	8813	46473
Tomill	9534	9688	6188	41286
Venta Total	412643	427329	370195	2007691

Anexo 11 Cuadro 7. Ventas expresadas en dólares de las ventas realizadas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.

Producto "Achiote"				
Código PLC	2011	2012	2013	Suma en ventas
Septiembre	\$8,419	\$8,501	\$12,763	\$29,683
Octubre	\$10,787	\$19,499	\$12,279	\$42,565
Noviembre	\$43,905	\$78,914	\$120,556	\$243,376
Diciembre	\$150,592	\$104,446	\$166,192	\$421,231
Suma en ventas	\$213,704	\$211,360	\$311,790	\$736,854

Anexo 12 Cuadro 8. Ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Achiote” en los últimos cinco meses del año.

Producto "Achiote"				
Código PLC	2011	2012	2013	Suma en ventas
Septiembre	7,707	7,896	7,203	22,806
Octubre	8,652	8,813	5,257	22,722
Noviembre	9,597	9,772	8,890	28,259
Diciembre	10,535	10,703	9,856	31,094
Suma en ventas	36,491	37,184	31,206	104,881

Anexo 13 Cuadro 9. Ventas para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.

Producto "Cebada"				
Código PLC	2011	2012	2013	Suma en ventas
Septiembre	\$ 21,323	\$ 22,167	\$ 41,813	\$ 85,302
Octubre	\$ 18,018	\$ 48,054	\$ 33,812	\$ 99,885
Noviembre	\$ 39,245	\$ 27,364	\$ 40,620	\$ 107,229
Diciembre	\$ 29,869	\$ 31,390	\$ 20,404	\$ 81,663
Suma en ventas	\$ 108,454	\$128,975	\$ 136,649	\$ 374,078

Anexo 14 Cuadro 10. Ventas expresadas en unidades físicas para el producto “Cebada” en los últimos cinco meses del año.

Producto "Cebada"				
Código PLC	2011	2012	2013	Suma en ventas
Septiembre	\$ 12,985	\$ 15,981	\$ 17,052	\$ 46,018
Octubre	\$ 14,560	\$ 17,829	\$ 18,963	\$ 51,352
Noviembre	\$ 16,135	\$ 19,719	\$ 21,021	\$ 56,875
Diciembre	\$ 17,710	\$ 21,609	\$ 23,275	\$ 62,594
Suma en ventas	\$ 61,390	\$ 75,138	\$ 80,311	\$ 216,839

Anexo 15

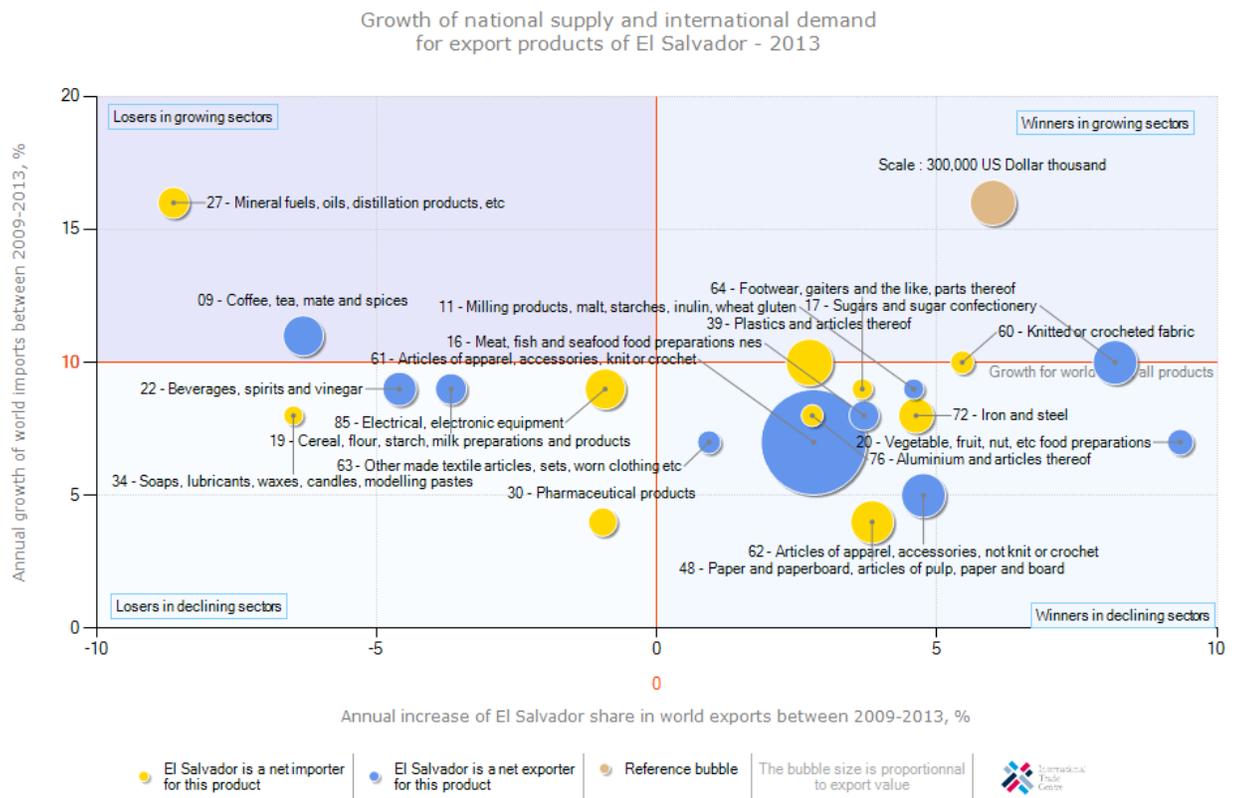


Figura 8. Especificación de los productos exportados de El Salvador al mundo, ubicando a productos La Cosecha en la posición 19. (Organización Mundial del Comercio, 2009-2013)

Anexo 16 Nota Técnica del Análisis Financiero.

A Continuación se facilitan al estudiante una guía de fórmulas necesarias para evaluar el desempeño financiero de la empresa La Cosecha a través de indicadores financieros:

Indicadores de Liquidez

Razón Corriente (RC) o de Solvencia

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Capital Neto de Trabajo (CNT)

$$\text{CNT} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Prueba Acida

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Indicadores de Actividad

Rotación de Cartera

$$\text{Rotacion de Cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Formulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Numero de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios para empresas comerciales

Rotación de inventario de mercancías

$$\begin{aligned} &\text{Rotación de inventario de mercancías} \\ &= \frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario promedio de mercancías}} \end{aligned}$$

Formulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario mercancía}}$$

Inventario Promedio

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario inicial del periodo} + \text{inventario final del periodo}}{2}$$

Rotación de Inventarios para empresas industriales

$$\text{Rotación de inventarios totales} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario totales promedio}}$$

Rotación del inventario de materias primas

$$\text{Rotación de materias primas} = \frac{\text{Costo de la materia prima utilizada}}{\text{Inventario promedio de materias primas}}$$

Formulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo materia prima utilizada}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de materia prima}}$$

Rotación de inventarios de productos en proceso

$$\text{Rotación de producto en proceso} = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Inventario promedio de producto en proceso}}$$

Formulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de producto en proceso}}$$

Rotación del inventario de producto terminado

$$\text{Rotación de producto terminado} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Formulas Alternas

$$\text{Formula 1} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\text{Formula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotacion de producto terminado}}$$

Indicadores de Rentabilidad

Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas netas}}$$

Margen Neto de Utilidad (MNU)

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento del Patrimonio (ROE)

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rendimiento del Activo Total (ROE)

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total bruto}}$$

Ebitda

$$\text{ebitda} = \text{utilidad operacionales} + \text{gastos por depreciación} \\ + \text{gastos por amortizaciones}$$

Indicadores de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos con tercero}}{\text{Total Activo}}$$

Endeudamiento Financiero

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligacion Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

Impacto de la carga Financiera

$$\text{Impacto Carga Financiera} = \frac{\text{Gasto Financieras}}{\text{Ventas}}$$

Cobertura de Intereses

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad de operacion}}{\text{Intereses pagados}}$$

Concentración del endeudamiento en corto plazo

$$\text{Concentración del endeudamiento en corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$$

Indicadores de Leverage o Apalancamiento

$$\text{Leverage Total} = \frac{\text{Pasivo con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

(Instituto Nacional de Contadores Publicos, 2014)*

*Rommel Reconco, 2012 “Indicadores Financieros”, Escuela Agricola Panamericana “El Zamorano”, Comunicación personal.