

**Estrategia de mercadeo para condimentos
procesados por la microempresa
“Amor y Paz”
Santa Bárbara, Honduras.**

Juan Rafael López Dubón

301045

ZAMORANO

Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

Diciembre, 2000

BIBLIOTECA WILSON POPEROS
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 83
TEGUIGALPA HONDURAS

1189

ZAMORANO
CARRERA DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTE

**Estrategia de mercadeo para condimentos
procesados por la microempresa
“Amor y Paz”
Santa Bárbara, Honduras.**

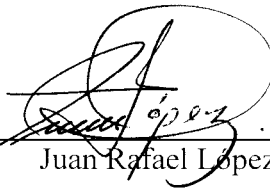
Tesis presentada como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura.

Por:

Juan Rafael López Dubón

Honduras: Diciembre, 2000

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



Juan Rafael López Dubón

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2000

DEDICATORIA

“A Dios para que inspire al hombre a trazar los surcos y sembrar la semilla de su propio desarrollo”.

A mi padre Hugo Hernán López y a mi madre María Suyapa de López.

A mis hermanos(as): Víctor Hugo, Sandra Jeannette, Leidy Diana, Hugo Hernán y Cristian Uriel.

A mi hijo Michael.

A mis familiares y seres queridos

A las mujeres campesinas de Occidente.

A la perla de occidente y cuna de los mayas “Copán”.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque es quien nos brinda la fortaleza y la oportunidad de nuestras vidas.

A los señores Marcos Rojas, Luciano Peralta, Edgardo Varela y Marco Granadino por su tiempo, apoyo y valiosos consejos durante la formulación de este proyecto.

A los miembros de Zamoempresa de Gestión Rural y Ambiente, por su colaboración y valiosos consejos para la mejor formulación de este proyecto.

A la señoras Florinda Alvarez, Nancy Peralta y demás compañeras, por su colaboración para la presentación de este proyecto

A las socias de la microempresa “Amor y Paz” por su valiosa e incondicional colaboración en los trabajos de campo.

Al Sr. Jorge Bueso Arias y a los miembros de la Junta Directiva del Banco de Occidente S.A., por su credibilidad y apoyo durante mis estudios.

A los señores José María Miselem, Sr. Ramón Villeda Bermúdez, Sr. Fernando Arias Brito y Sra. Luisa de Murillo por su valiosa recomendación a la SAG.

Al Sr. Gustavo Flores y Sra. Sonia de Flores por su incondicional apoyo y consejos oportunos.

AGRADECIMIENTOS A PATROCINADORES

Agradezco al Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, PROEMPRESAH, Convenio Zamorano-BID/FOMIN, por el financiamiento brindado para continuar mis estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica.

Al Banco de Occidente S.A., por el apoyo financiero durante mis estudios en el Programa Agrónomo.

A la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras, por el apoyo financiero tanto para mis estudios en el Programa Agrónomo, como en el Programa de Ingeniero Agrónomo.

Al Fondo Dotal por su apoyo financiero durante mis estudios en el Programa Agrónomo.

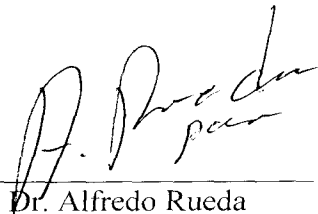
A la Decanatura de Zamorano por su apoyo financiero para finalizar mis estudios durante el Programa Agrónomo.

RESUMEN

López Dubón, Juan Rafael. 2000. Estrategia de mercadeo para condimentos procesados por la microempresa Amor y Paz, Santa Bárbara, Honduras. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras. 80 p.

“Amor y Paz” es una microempresa dedicada al procesamiento, envasado y comercialización de condimentos en polvo en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas. A pesar de su eficiencia en el proceso de producción, las socias de la microempresa no tienen la suficiente experiencia en el área de comercialización, por lo que fue necesario formular una estrategia que le permita a la microempresa lograr posicionamiento de marca sostenible en el mercado local y aledaño. Esto es parte de un plan estratégico para los próximos cinco años, el cual incluye las tres etapas principales del proceso de planeación estratégica: visualización, formulación y ejecución. Los resultados de los análisis de identidad, FODA y de mercado de la etapa de visualización demostraron que la microempresa tiene un potencial atractivo y ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas para mejorar su sostenibilidad y rentabilidad. La estrategia de mercadeo formulada fue mantener la oferta actual de la microempresa y abastecer el 5% de la demanda potencial durante los primeros dos años y el 10% durante los tres años siguientes. Además se planeó comercializar únicamente los siete condimentos más demandados, en presentaciones de ristras de docena y libras. Esta estrategia permitirá a la microempresa maximizar utilidades por volumen de venta en vez del precio. Como complemento de la estrategia se seleccionaron actividades para maximizar el uso de los recursos disponibles y minimizar costos. Los índices económicos calificaron como factible y viable a este proyecto, con un VAN esperado de Lps. 114,079, una TIR infinita y una relación beneficio/costo de 1.39. Se concluye que la estrategia formulada de mercadeo permitirá a la microempresa un mayor posicionamiento de sus productos y servicios en el mercado de la zona, aumentando sus utilidades y su capacidad competitiva.

Palabras claves: Capacidad competitiva, ejecución, formulación, mercado potencial, posicionamiento, TIR, VAN, visualización.



Dr. Alfredo Rueda

Nota de Prensa

Cómo la microempresa Amor y Paz puede mejorar su capacidad competitiva.

Ante una situación de poca experiencia en la comercialización de condimentos por parte de las socias de la microempresa Amor y Paz, fue necesario realizar un proyecto en el cual, mediante los análisis FORD (fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades), de identidad y de mercado de la microempresa, se formuló una estrategia de mercadeo que consistió en mantener la oferta actual de condimentos procesados por la misma y abastecer en 5% la demanda potencial durante el período 2001-2002, y un 10% durante el período 2003-2005.

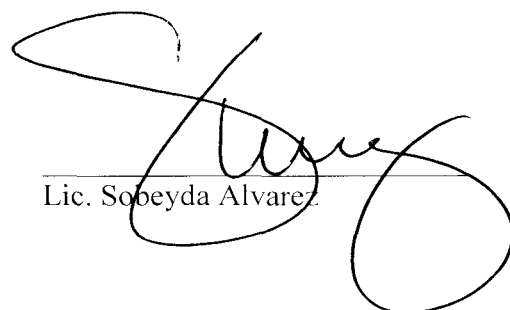
A lo largo del año se desarrollaron una serie de talleres participativos, en los cuales se discutieron junto a las socias, las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y riesgos de la microempresa, y las formas en que estas podrían ser aprovechadas o evadidas según el caso, para fortalecer su capacidad competitiva en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas.

El objetivo de implementar esta estrategia es que la microempresa maximice sus utilidades por volumen de ventas en lugar del factor precio, comercializando únicamente los condimentos más demandados en la zona, en presentaciones de ristras de docena y libras.

Esta estrategia complementada con una serie de actividades seleccionadas, permitirá que la microempresa aproveche mejor sus oportunidades y ventajas competitivas.

De esta forma, la microempresa podrá tener más participación en el mercado local y aledaño, logrando un mayor posicionamiento de sus productos y servicios a largo plazo.

Esto es parte de los servicios de capacitación y apoyo empresarial que el Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH) ofrece a grupos organizados por pequeños y medianos productores agrícolas, y micro y pequeños empresarios agroindustriales del sector rural de Honduras.



Lic. Sobeyda Alvarez

CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	Autoría.....	ii
	Página de firmas.....	iii
	Dedicatoria.....	iv
	Agradecimientos.....	v
	Agradecimiento a patrocinadores.....	vi
	Resumen.....	vii
	Nota de prensa.....	viii
	Contenido.....	ix
	Índice de Cuadros.....	xii
	Índice de Figuras.....	xiv
	Índice de Anexos.....	xv
1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.2	ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA AMOR Y PAZ.....	2
1.2.1	Fundación de la microempresa.....	2
1.2.2	Funcionamiento de la microempresa.....	2
1.3	NATURALEZA Y ALCANCES DEL PROBLEMA.....	3
1.4	IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	4
1.5	RELACION CON OTROS PROYECTOS SIMILARES.....	4
1.6	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.6.1	Objetivo general.....	5
1.6.2	Objetivos específicos.....	5
1.7	LIMITANTES DEL PROYECTO.....	5
2	REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1	IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN HONDURAS.....	6
2.2	CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
2.3	ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	8
2.3.1	Visualización de la estrategia.....	9
2.3.1.1	Visión de la empresa.....	9
2.3.1.2	Misión de la empresa.....	9
2.3.1.3	Análisis de identidad.....	9
2.3.1.4	El análisis del entorno de la empresa.....	9
2.3.1.5	El análisis institucional.....	11
2.3.1.6	Relación entre el análisis del entorno y el institucional.....	11

2.3.1.7	Objetivos de la empresa.....	12
2.3.1.8	Las metas de una organización.....	13
2.3.2	Formulación de la estrategia.....	13
2.3.2.1	Técnicas para la formulación de estrategias.....	13
2.3.2.2	Elementos para formular las estrategias.....	14
2.3.3	Ejecución de la estrategia.....	15
2.3.3.1	Los procesos administrativos.....	15
2.3.3.2	Habilidades gerenciales.....	16
2.4	EFICACIA OPERATIVA VS ESTRATEGIA.....	16
2.4.1	La eficacia operativa no es estrategia.....	16
2.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.5.1	Ventajas principales.....	17
2.5.2	Desventajas principales.....	17
3	MATERIALES Y MÉTODOS.....	18
3.1	VISUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	18
3.1.1	Análisis del entorno.....	18
3.1.1.1	Primera parte.....	18
3.1.1.2	Segunda parte.....	19
3.1.2	Análisis institucional.....	19
3.1.3	Análisis de identidad.....	19
3.1.4	Análisis de mercado.....	20
3.1.4.1	Análisis del mercado actual.....	20
3.1.4.2	Análisis del mercado potencial.....	20
3.2	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	20
3.2.1	Análisis sistémico de la microempresa.....	20
3.2.2	Asignación de Recursos.....	20
3.2.2.1	Costeo Basado en Actividades.....	20
3.2.2.2	Análisis de factibilidad.....	22
3.3	EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	22
3.3.1	Procesos administrativos.....	22
3.3.2	Habilidades gerenciales.....	22
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
4.1	VISUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	23
4.1.1	Análisis del entorno.....	23
4.1.1.1	Análisis de los factores ambientales.....	23
4.1.1.2	Análisis de los niveles ambientales.....	26
4.1.2	Análisis institucional.....	29
4.1.3	Análisis de identidad.....	31
4.1.3.1	Identidad pasada.....	31
4.1.3.2	Identidad presente.....	31
4.1.3.3	Identidad futura.....	32
4.1.4	Visión de la microempresa.....	33
4.1.5	Misión de la microempresa.....	33

4.1.6	Principales objetivos de la microempresa.....	33
4.1.6.1	A corto plazo.....	33
4.1.6.2	A mediano y largo plazo.....	34
4.1.7	Metas.....	34
4.1.8	Estudio de mercado.....	34
4.1.8.1	Definición del producto.....	34
4.1.8.2	Clasificación y usos del producto.....	35
4.1.8.3	Marca.....	35
4.1.8.4	Envase y etiqueta.....	35
4.1.8.5	Análisis de la oferta y demanda.....	36
4.1.8.6	Análisis de la competencia.....	39
4.1.8.7	Mercado proveedor.....	40
4.1.8.8	Canales de distribución.....	41
4.1.8.9	Análisis de precios.. ..	41
4.2	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	42
4.2.1	Análisis Sistémico de la microempresa.....	42
4.2.1.1	Componente de adquisición de materia prima y materiales.....	43
4.2.1.2	Componente de procesamiento y envasado.....	44
4.2.1.3	Componente de mercadeo y servicio al cliente.....	45
4.2.2	Asignación de Recursos.....	47
4.2.2.1	Proyección de ventas.....	47
4.2.2.2	Inversiones.....	48
4.2.2.3	Condiciones de financiamiento.....	48
4.2.2.4	Costos de operación.....	49
4.2.2.5	Costeo Basado en actividades.....	49
4.2.2.6	Proyección económico-financiera.....	52
4.2.2.7	Flujo de caja proyectado.....	52
4.2.2.8	Indicadores de rentabilidad.....	53
4.2.2.9	Análisis de sensibilidad y riesgo.....	53
4.3	EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	55
4.3.1	Procesos administrativos.....	55
4.3.1.1	Estructura organizacional.....	55
4.3.1.2	Sistemas de información y control.....	57
4.3.1.3	Sistemas de información ambiental.....	57
4.3.2	Habilidades gerenciales.....	57
4.3.2.1	Liderazgo organizacional.....	58
4.3.2.2	Capacidad negociadora.....	58
5.	CONCLUSIONES.....	59
6.	RECOMENDACIONES.....	61
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
8.	ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Unidades de medida utilizadas para la distribución de costos y/o gastos a cada actividad de la microempresa.....	21
2.	Unidades de medida utilizadas para la distribución de los costos y/o gastos de cada actividad a cada producto procesado por la microempresa.....	22
3.	Principales importaciones de condimentos a Honduras, año 1999.....	26
4.	Principales exportaciones de condimentos de Honduras. año 1999.....	26
5.	Estimación anual de ventas actuales de la microempresa en 25 establecimientos comerciales y 5 restaurantes, y demanda insatisfecha.....	37
6.	Estimación anual de ventas potenciales en otros 95 establecimientos comerciales y otros 25 restaurantes.....	38
7.	Frecuencia de entrega preferida por los clientes encuestados.....	39
8.	Costos unitarios y proveedores de las principales materias primas y materiales utilizados en el proceso.....	41
9.	Proyección de precios y ventas anuales en unidades y en Lempiras.....	47
10.	Inversiones requeridas para la ejecución del plan estratégico, en Lempiras..	48
11.	Distribución del préstamo solicitado, en Lempiras.....	48
12.	Amortización y pago de intereses, en Lempiras.....	49
13.	Proyección de costos de operación, en Lempiras.....	49
14.	Proyección de los costos anuales de cada actividad desarrollada en la microempresa, en Lempiras.....	50
15.	Proyección de costos de cada producto procesado por la microempresa en Lempiras y su margen porcentual sobre costo.....	51

16.	Proyección económico-financiera del proyecto, en Lempiras.....	52
17.	Flujo de caja proyectado, en Lempiras.....	52
18.	Resumen de los índices económicos del proyecto.....	53
19.	Resultados de la evaluación de riesgo del proyecto, con 200 escenarios.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura

1.	El triángulo estratégico.....	8
2.	Contexto de la formulación de la estrategia competitiva.....	12
3.	Porcentaje de clientes encuestados en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas que comercializan las marcas de la competencia.	39
4.	Razones por las cuales los clientes comercializan condimentos Don Julio.....	40
5.	Canal de distribución de los condimentos Santa Bárbara.....	41
6.	Componentes del sistema industrial de la microempresa Amor y Paz.....	42
7.	Análisis de sensibilidad del VAN del proyecto con respecto al cambio de sus variables más críticas.	54
8.	Probabilidad de variación del VAN del proyecto.....	55
9.	Estructura Organizacional de la microempresa Amor y Paz.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo

1.	Encuesta aplicada a clientes actuales de la microempresa.....	65
2.	Encuesta aplicada a clientes potenciales de la microempresa.....	69
3.	Estimación anual de ventas actuales, demanda insatisfecha y demanda potencial de la microempresa en 150 establecimientos, en la ciudad de Santa Bárbara.....	73
4.	Demanda insatisfecha más demanda potencial de los 17 condimentos procesados actualmente por la microempresa.....	74
5.	Proyección anual de la depreciación de equipo de la microempresa, en Lempiras.....	75
6.	Proyección anual de costos en materia prima para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.....	76
7.	Proyección anual de costos de materiales para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.....	78
8.	Proyección anual de costos de mano de obra para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.....	80

1. INTRODUCCIÓN

1.1 MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de contribuir en la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y micro y pequeños empresarios agroindustriales del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables, fue creado en 1996, el Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), como una unidad de desarrollo dentro de lo que fue el Departamento de Desarrollo Rural (DDR), actualmente integrado a la Zamoempresa de Gestión Rural y Ambiente (GRA).

PROEMPRESAH es un programa financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN) y ejecutado por Zamorano, en el cual se brinda asistencia técnica y servicios de apoyo empresarial a grupos organizados, aplicando la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (MZDE) y fundamentando sus acciones en las necesidades expresadas por sus clientes, con el objetivo de elevar la productividad y así asegurar un nivel de ingresos sostenible y una mejor calidad de vida de la población.

A la vez, PROEMPRESAH promueve la participación de la mujer para desarrollar sus habilidades y capacidad organizativa en actividades agroindustriales.

Las actividades de capacitación son brindadas en base a análisis de necesidades de cada grupo organizado.

La asistencia técnica se enfoca en las áreas técnico-administrativas y en el desarrollo de proyectos de producción, valor agregado, industrialización y sistemas eficientes de comercialización de productos agrícolas y agroindustriales.

Este programa representa una opción estratégica para el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, existentes y potenciales, en el sector rural de Honduras.

A partir del convenio Zamorano-BID/FOMIN, PROEMPRESAH trabaja con 38 grupos organizados entre los cuales figura el grupo de mujeres denominado “Amor y Paz”, quienes se dedican al procesamiento y comercialización de condimentos en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas, en el departamento de Santa Bárbara en el occidente de Honduras.

El presente proyecto está orientado a formular un plan estratégico para esta microempresa.

1.2 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA “AMOR Y PAZ”

1.2.1 Fundación de la microempresa

La microempresa “Amor y Paz” fue fundada el 2 de julio de 1989 con un total de 22 socias de las cuales en la actualidad 16 son activas.

Entre los objetivos establecidos al momento de su creación, se consideró el cultivo de yuca y maíz, para lo cual contaban con el préstamo de una parcela de 1,750 m², la producción porcina en pequeña escala, la elaboración de artesanías de cabuya y junco y la elaboración de dulces y pan. de las cuales el grupo solamente desarrolló como actividad común la siembra de 535 m² de yuca (PROEMPRESAH, 1999).

Sin embargo, una vez firmado el convenio con PROEMPRESAH en 1998, el rubro principal que definió la microempresa fue el procesamiento, envasado y comercialización de condimentos en polvo, iniciando el diseño y desarrollo de prototipos en 1999.

1.2.2 Funcionamiento de la microempresa

La microempresa inició operaciones en marzo de 1999. Las socias se organizaron en tres grupos de trabajo, cada uno de los cuales tiene la responsabilidad de trabajar dos turnos por semana, de cuatro horas cada uno. Esta decisión fue tomada para procesar el volumen demandado y para hacer más eficiente el uso de la mano de obra.

Al inicio, la microempresa desarrolló prototipos para: polvo de ajo, cominos, azafrán, clavo de olor, consomé de pollo, achiote, pimienta dulce o gorda, ajinomoto, algodón, linaza, anís, curry, colorante o grana, canela, ablandador y cacahuete, en un sólo tipo de presentación. Estos prototipos se desarrollaron usando las facilidades de la cocina de una de las socias.

Con los prototipos se realizaron pruebas de mercado en la ciudad de Santa Bárbara, con resultados positivos con relación a la aceptación de los productos.

Los primeros prototipos fueron mejorados en cuanto a procesamiento, calidad y presentación, y éstos fueron comercializados en la ciudad de Santa Bárbara.

Posteriormente, las socias decidieron alquilar un local en la ciudad de Santa Bárbara con el fin de instalar una pequeña planta artesanal. Para este propósito adquirieron equipo sencillo e iniciaron los trámites para la obtención del permiso de operación, licencia y registro sanitario, y registro de marca los cuales aún están en proceso. En la actualidad también están tramitando su personería jurídica.

Simultáneamente, las socias iniciaron un proceso de recaudación de fondos, realizando actividades colectivas como: la venta de alimentos y la subasta de artículos varios, con el

fin de crear un fondo que les permitió, adquirir un lote de terreno. Esta compra fue de contado y se realizó en agosto de 1999, y está destinado a la construcción de la planta.

El funcionamiento de la planta se ha basado en un sistema de producción sin tecnología sofisticada, pero con especial énfasis en dar un adecuado valor agregado al producto, lo que ha tenido efectos positivos en la aceptación de los mismos por parte de los consumidores locales.

La microempresa “Amor y Paz” ha puesto especial énfasis en lograr la eficacia operativa en el procesamiento y comercialización de condimentos, lo cual ha tenido dentro de la empresa efectos muy positivos, entre ellos: bajos costos, rapidez de producción y reducción de desperdicios.

Desde el establecimiento de la planta, los productos han sido mejorados esencialmente en calidad y presentación. En la actualidad existen tres presentaciones para cada uno de los 17 productos; sin embargo, el procesamiento de estos productos todavía requiere de mejoras.

El resultado de esto ha sido un aumento paulatino en el nivel de ventas, con la desventaja que dicho aumento sólo se ha observado por un corto tiempo ya que no se le da la continuidad adecuada al proceso de comercialización por la poca capacidad y experiencia que tienen las socias en esta área.

La microempresa realizó ventas por Lps. 22,926.00 en 1999. Este volumen de venta relativamente bajo en relación a su potencial, se debió principalmente a que las socias de la microempresa estuvieron en un proceso de aprendizaje y también debido a su poca experiencia en comercialización.

El mercado de la microempresa está formado por personas dueñas de pulperías, bodegas y mini-mercados en la ciudad de Santa Bárbara y zona aledañas, abasteciendo también en los últimos meses a grupos de clientes propietarios de varios restaurantes de la zona.

Las estrategias de comercialización que recientemente se han ejecutado y con las que se ha logrado un buen posicionamiento de mercado, han consistido en negociaciones personales entre las socias y los dueños de diferentes establecimientos comerciales de la zona y en entregas periódicas a domicilio.

Lo anterior ha sido posible ya que en las localidades aledañas existen grupos de clientes con necesidades distintas en uso de condimentos, las cuales se pueden satisfacer en forma óptima con el conjunto de productos de la microempresa.

1.3 NATURALEZA Y ALCANCES DEL PROBLEMA

La falta de conocimientos de mercado, la poca experiencia y altos costos en comercialización a causa de su reciente creación, hacen que la microempresa “Amor y

Paz” no tenga bases sólidas en el área de comercialización, lo que le dificulta competir eficientemente y tener un buen posicionamiento en el mercado.

Según Peralta (1999), la microempresa “Amor y Paz” compite principalmente con marcas como: Don Julio, La Buena Cocina y Natura’s, que ofrecen productos de calidad y con buena presentación.

Ante un mercado en constante cambio y una competencia agresiva, es necesario que esta microempresa no sea desplazada del mercado, por lo cual es necesario formular una estrategia que le permita ser competitiva y obtener ventaja en término de rentabilidad a largo plazo.

Según Porter (1996), el emprender actividades en las que sólo se superen a los rivales por ser más eficientes, sólo da ventaja competitiva a corto plazo ya que los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas gerenciales, las nuevas tecnologías, las mejoras de los insumos y las formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

La búsqueda de estrategias que permitan a la microempresa “Amor y Paz” un posicionamiento de mercado a largo plazo se hace cada día más necesaria ante un sistema actual en donde la imitación de actividades de parte de rivales puede afectar negativamente la rentabilidad de la misma.

1.4 IMPORTANCIA DEL PROYECTO

En la actualidad, la microempresa no cuenta con una estrategia de mercadeo que le asegure posicionamiento de mercado, por lo cual es necesario analizar la factibilidad de una nueva estrategia que coloque a la microempresa en un nivel más competitivo a largo plazo logrando así la estabilidad económica, crecimiento y generación de utilidades.

Además, estimulará el desarrollo del espíritu empresarial en las socias que dirigen la microempresa, logrando de esa forma no sólo evitar la mentalidad de sólo producir y procesar, sino también que puedan llegar a ser líderes en comercialización de sus propios productos.

1.5 RELACIÓN CON OTROS PROYECTOS SIMILARES

El único estudio relacionado, es el estudio de factibilidad y plan de mercadeo para la microempresa realizado en 1999 por los consultores de PROEMPRESAH, el cual constituye una de las principales fuentes de información sobre la fundación y crecimiento de la misma.

1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.6.1 Objetivo general

Formular una estrategia de mercadeo que le permita a la microempresa “Amor y Paz” lograr en el mercado local y nacional una mayor capacidad competitiva a largo plazo y que resulte en un posicionamiento de mercado más seguro.

1.6.2 Objetivos específicos

Analizar el entorno, para identificar oportunidades y amenazas de la microempresa “Amor y Paz”.

Realizar un análisis institucional para identificar las fortalezas y debilidades de la microempresa “Amor y Paz”.

Analizar el proceso productivo y los costos por actividades.

Analizar el sistema de mercadeo y los costos por actividades.

Formular la estrategia de mercadeo para la microempresa “Amor y Paz”.

Analizar la factibilidad económica y financiera de las estrategias.

1.7 LIMITANTES DEL PROYECTO

La ubicación de la sede de la microempresa dificulta las visitas continuas, lo que representa una limitante en el proceso de planeación y toma de decisiones del proyecto.

Participación parcial de las socias.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN HONDURAS

Durante las últimas dos décadas (80's y 90's), los programas de desarrollo en los cuales se promueve la participación de la mujer hondureña han sido fuertemente respaldados por el sector internacional y por el gobierno e instituciones del país.

Según Enríquez (1998) el objetivo fundamental de estos proyectos está orientado a mejorar los ingresos de la mujer hondureña y darle más oportunidad dentro de su entorno, ya que generalmente su rol ha sido marginal y limitado a los quehaceres del hogar.

La importancia de estos programas de desarrollo es que buscan mejorar el nivel de vida en familias de escasos recursos económicos, que forman parte de un sector que abarca más del 70% de la población hondureña.

Las capacitaciones y las asesorías externas han jugado un papel importante en la motivación de la mujer campesina de Honduras a organizar grupos de mujeres y establecer metas e intereses comunes orientados a satisfacer las necesidades económicas, y aún más importante a elevar el valor y estima de sus actividades dentro de la sociedad.

En muchos sectores rurales de Honduras son numerosos los grupos organizados de mujeres que realizan diversas actividades, generalmente enfocadas a elaborar artesanías, procesar alimentos, formar cajas de crédito, bancos comunales y cooperativas.

La mayoría de estos grupos organizados están en la categoría de microempresas ya que tienen una participación en el sector informal de la economía del país y aportan valor agregado con el desempeño de su propia actividad.

Para la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) dos criterios de clasificación de la microempresa son importantes: su número de empleados que por lo general fluctúa entre 1-5 personas, y su valor de activos que oscila entre los US\$ 1,000.00-1,200.00.

La microempresa rural a pesar de tener mucho apoyo del sector internacional y nacional, por su propia estructura enfrentan problemas únicos, los cuales pueden ser estructurales (propios de la microempresa) o pueden provenir del entorno sin que se tenga algún tipo de control sobre ellos.

Entre los problemas más importantes que enfrenta la microempresa hondureña podemos mencionar los siguientes:

Problemas estructurales:

- Sistemas administrativos y herramientas gerenciales ausentes o son inapropiadas.
- Deficiente control de los costos.
- Falta de motivación y mentalidad empresarial.

Problemas del entorno:

- Mercados exigentes y en constante cambio.
- Escasez de créditos locales.
- Altas tasas de interés por los créditos y exigencia de garantías.
- Impuestos desproporcionados.

La micro y pequeña empresa logran un *impacto significativo* en el desarrollo económico y social de una nación y, por lo tanto, sus fluctuaciones también afectan significativamente la estabilidad de los países (Enríquez, 1998).

De aquí la importancia de invertir esfuerzos en mejorar las líneas de acción presentes y futuras de la microempresa hondureña para garantizar la sostenibilidad de la misma.

2.2 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Rojas (2000), define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual se ordenan los objetivos de la empresa y sus acciones en el tiempo; es un concepto que designa una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que se pueden alcanzar uno o varios objetivos.

Para la Fundación FORD (1996), la planificación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo que se utiliza para alcanzar las metas de una organización, la adecuada sincronización entre oportunidades y amenazas provenientes del medio ambiente en el que se desarrolla la empresa o institución, así como la administración de los recursos con que cuenta, tomando en consideración sus fortalezas y el campo en el que tiene lugar la planeación estratégica.

Según Porter (1997) las interrogantes que el buen planeamiento trata de responder: la futura dirección de la competencia, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar la ventaja competitiva, nunca van a perder su importancia.

Se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serían utilizados y las políticas generales que

orientan la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se forma un plan operativo y se elabora un plan de cartera. A lo largo del proceso las empresas suelen plantearse ciertas preguntas como ¿qué hemos de hacer para que este futuro se haga realidad? (Carazas, 2000).

Según Kloter y Armstrong (1996), el plan estratégico entraña la adaptación de la empresa a efectos de que aproveche las oportunidades que le ofrece el entorno cambiante.

Kloter y Armstrong (1996) definen la planeación estratégica como el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes. La planeación estratégica establece el escenario para el resto de los planes de la empresa; permite definir con claridad la misión de la empresa, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estable y la coordinación de las estrategias funcionales.

Marín & Ketelhohn (1993), definen como planeación estratégica al conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Su enfoque es el de un proceso eminentemente dinámico, enteramente decisional y que permite determinar la fisonomía propia de la empresa dentro de su medio ambiente.

2.3 ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Marín & Ketelhohn (1993) proponen un modelo para el proceso estratégico formado por tres etapas: visualización, formulación y ejecución de la estrategia (Figura 1).

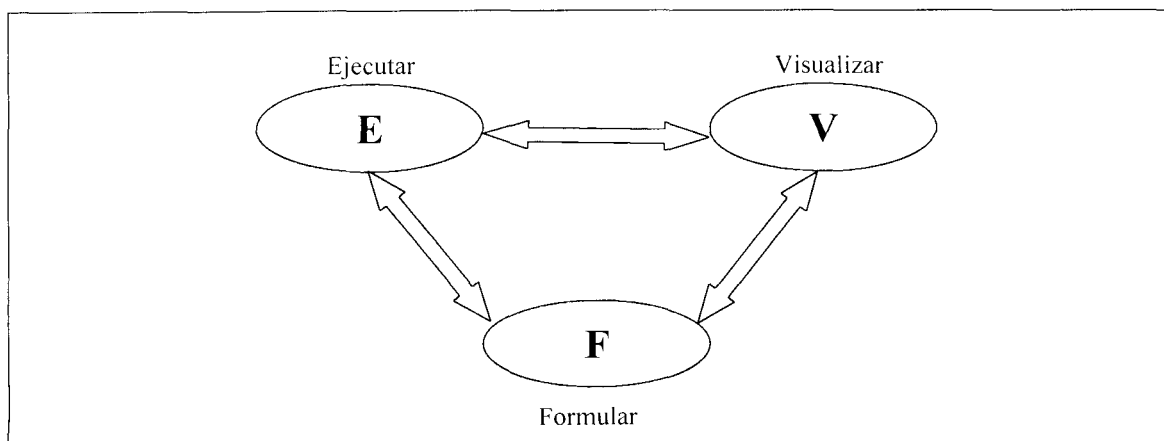


Figura 1. El Triángulo Estratégico (Marín & Ketelhohn, 1993)

2.3.1 Visualización de la estrategia

2.3.1.1 Visión de la empresa. Una visión es una conceptualización de lo que pudiera ser la empresa dadas las circunstancias y realidades del entorno (Rojas, 2000).

La visualización de la estrategia se inicia con la definición de la misión de la organización para la cual se desarrolla el plan estratégico.

2.3.1.2 Misión de la empresa. Es lo que ella puede llegar a ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que dispone (Marín & Ketelhohn, 1993).

Kloter y Armstrong (1996) consideran que la misión es como una “mano invisible” que guía a los miembros de una organización de modo que puedan trabajar de manera independiente y también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización.

La misión de la empresa es una responsabilidad de la más alta dirección de la empresa (Marín & Ketelhohn, 1993).

2.3.1.3 Análisis de identidad. Marín & Ketelhohn (1993), establecen que las estrategias de la empresa deben considerar, al definir la misión, la identidad de la empresa, que consiste en una serie de preguntas que definen el pasado, presente y futuro de la empresa, en caso de que la misma ya este establecida; de lo contrario el análisis de identidad solamente se ejecuta a futuro.

En general, la identidad responde a dos preguntas fundamentales:

- a. ¿A qué se dedica la empresa?
- b. ¿Cuáles son sus productos y servicios?

Según Steiner(1992) cada organización debe identificar aquellos elementos pasados presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Esta información es necesaria para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

2.3.1.4 El análisis del entorno de la empresa. Involucra todos aquellos factores y/o sucesos que pueden influir en la operación y éxito de una unidad pero que no están bajo el control de la misma (Rue y Byars, 1985).

Este análisis genera las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, en el entorno en el cual compete.

Para definir la misión de la empresa, los estrategas deben conocer a fondo el medio ambiente en que se está trabajando, deben analizar, comprender e intuir el entorno económico y político en que la empresa se desarrolla (Marín & Ketelhohn, 1993).

Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explotarlos y/o evitarlos según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades (Steiner, 1992).

Marín & Ketelhohn (1993) establecen que las oportunidades y amenazas del entorno determinan la misión potencial de una empresa y las limitaciones de recursos definen la factibilidad de la misma.

Según Marín y Montiel (1993) el análisis del entorno debe incluir un examen de la situación y perspectivas económicas, políticas y sociales a mediano plazo del país donde la institución opera, lo que generalmente genera un conjunto de oportunidades y riesgos que están determinados por el mismo entorno y el sector en el cual se compete.

Sin embargo, establecen que este análisis deberá realizarse o no, dependiendo de la importancia que tenga entender el medio para diseñar la estrategia competitiva, por lo que **el análisis del entorno debe estar claramente ligado a las necesidades y características de la empresa.**

Austin (1993) establece que dentro del marco de análisis ambiental (MAA), el primer paso es clarificar las fuerzas externas en cuatro categorías o **factores ambientales**: factores económicos, factores políticos, factores culturales y factores demográficos.

Estas cuatro categorías de los factores ambientales se pueden dividir en sub-categorías:

1. Económicos: Recursos naturales, recursos humanos, capital, infraestructura y tecnología.
2. Políticos: Estabilidad, ideología, instituciones y enlaces geopolíticos.
3. Culturales: Estructura y dinámica social, perspectiva sobre naturaleza humana, roles de los sexos.
4. Demográficos: Crecimiento poblacional, estructura de edades, urbanización, migración y estado de salud.

El segundo paso es reconocer que el entorno empresarial tiene cuatro niveles:

1. El nivel internacional, que abarca los diversos tipos de interacción entre los países.
2. El nivel nacional, forjado por la estrategia y las políticas de un gobierno.
3. El nivel de la industria, que incluye el ambiente competitivo inmediato de la empresa.
4. El nivel de la empresa, que comprende la estrategia y las operaciones de la empresa.

2.3.1.5 El análisis institucional. Involucra todos aquellos factores y/o sucesos que tienen lugar dentro de la empresa y de los cuales se tiene un control total o parcial, en un momento específico.

Los resultados de este análisis son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en un momento determinado.

Referente a las ventajas y desventajas competitivas prevalecientes dentro de una organización, Marín y Montiel (1993) establecen que éstas determinan los factores internos de la organización, es decir la capacidad que se tiene internamente para competir, a fin de aprovechar las oportunidades y esquivar los riesgos. La evaluación competitiva interna debe efectuarse por medio de un diagnóstico institucional que sea lo más imparcial, pragmático y completo posible, destacando la necesidad de que se satisfagan tres condiciones:

- Centrarse exclusivamente en las ventajas y desventajas competitivas sostenibles de la institución, en relación con sus competidores.
- Realizarse de acuerdo con los componentes de la cadena de valor, siguiendo las áreas funcionales de la institución (mercadeo, operaciones, finanzas, etc.).
- Efectuarse tomando en consideración la interdependencia de los componentes de la cadena o de las funciones que están siendo evaluadas.

Lo que se pretende con el diagnóstico institucional es representar los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con los competidores presentes y futuros. Como puede apreciarse, se trata de efectuar un análisis relativo, no sólo en un sentido estático sino también en un sentido dinámico.

Aunque el diagnóstico es el resultado de un análisis situacional que depende de factores y condiciones particulares, es importante evaluar todos sus recursos: los recursos humanos en su capacidad gerencial, su profundidad, su disponibilidad y su grado de cohesión dentro de la organización. En cuanto a recursos financieros, debe estudiarse la magnitud de las inversiones, las tasas de rendimiento y los riesgos que se confrontan, para poder analizar con propiedad las posibilidades de crecimiento y las opciones estratégicas de diversificación.

2.3.1.6 Relación entre el análisis del entorno y el institucional (análisis FORD). Por su parte Steiner (1992) propone como parte fundamental del proceso estratégico un análisis de "OPEDEPO PF", lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. El examinar correctamente las oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlos en un sentido imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.

Porter (1997) destaca que la formulación de estrategias competitivas involucra la consideración de cuatro factores claves que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito:

- **Los puntos fuertes y débiles conforman** su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, etc. Las fuerzas y debilidades combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.
- **Los valores propios** de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos claves y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida.
- Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las **oportunidades y amenazas** del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.
- **Las expectativas de la sociedad** reflejan el impacto de factores sobre la compañía, tales como: intereses sociales, costumbres que emergen, etc.

En la Figura 2 se ilustra el contexto en el cual se formula la estrategia competitiva:

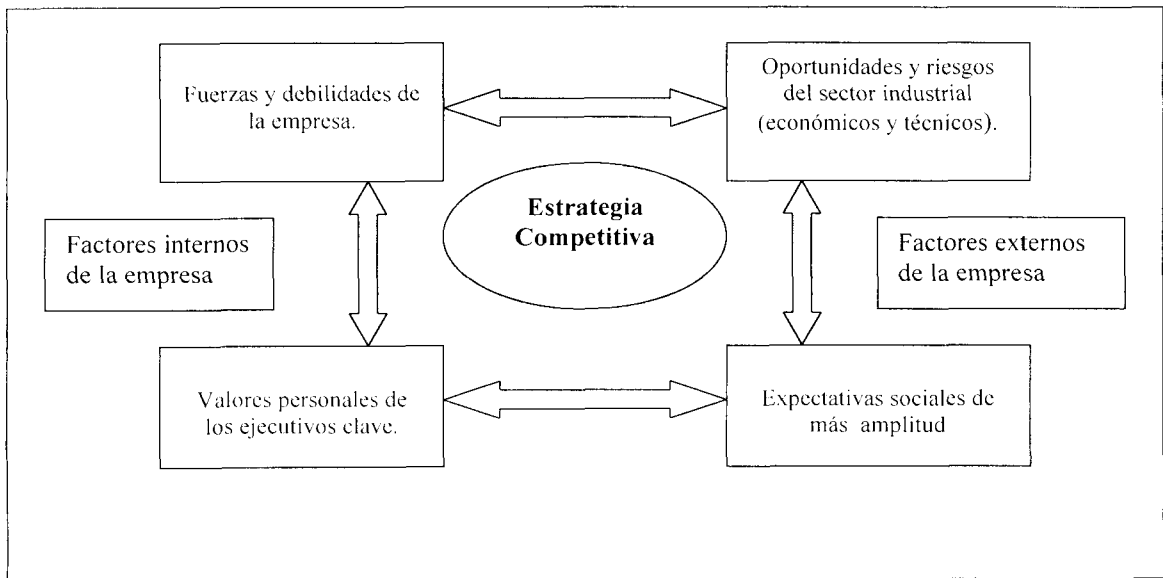


Figura 2. Contexto de la formulación de la estrategia competitiva (Porter, 1997).

2.3.1.7 Objetivos de la empresa. Los objetivos de la empresa se derivan de la *misión* de la misma (Rojas, 2000).

La misión de la empresa se tiene que desmenuzar mediante objetivos detallados que respalden cada uno de los niveles administrativos. De esta manera, la misión de la empresa se traduce en una serie de objetivos para el período actual, los cuales tendrán que ser lo más específicos posible (Kotler y Armstrong, 1994).

La Fundación FORD (1996) define que la palabra objetivo implica la idea de algo hacia la cual se suman o dirigen nuestras acciones, es un ideal que se busca o una condición deseable de alcanzar.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificable (de ser posible).
- Fijado para un período de tiempo.
- Factible de lograrse.
- Estimulante.
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Flexible.
- Generado a través de procesos participativos.
- Obligatorio (compromiso).
- Relacionado y consistente con una misión, visión de futuro y valores.
- Redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

2.3.1.8 Las metas de una organización. Se relacionan con el cumplimiento de los objetivos; son mucho más específicas y deben poder expresarse cuantitativamente (Rojas, 2000).

2.3.2 Formulación de la estrategia

La etapa de la formulación de la estrategia consiste en explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas (Rojas, 2000).

La formulación de la estrategia es una labor analítica-deductiva basada en metodologías y técnicas de trabajo establecidas y perfectamente comprensibles (Marín & Ketelhohn, 1993).

Para Marín & Ketelhohn (1993) las estrategias formuladas deberán en la mejor forma explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas, seleccionar la alternativa óptima y planear su mejor ejecución.

2.3.2.1 Técnicas para la formulación de estrategias. Marín & Ketelhohn (1993) consideran que para una mejor formulación de la estrategia es necesario utilizar dos tipos de técnicas: análisis industrial y asignación de recursos.

Análisis industrial. Para optimizar los resultados de este análisis, se recomienda ejecutarlo desde un punto de vista **sistémico**; es decir, investigar la composición y características del sistema de la industria en la que se compete, identificar las **estrategias**

generales del programa y finalmente se deben identificar las estrategias para cada uno de los componentes del sistema (**estrategias funcionales**) y determinar los factores que las hacen exitosas.

Por último, se debe decidir la forma más apropiada de competir en cada componente del sistema industrial.

Según Rojas (2000) las estrategias de cada componente deben derivarse de las estrategias generales.

El resultado de un análisis industrial con un enfoque sistémico es la comprensión del campo competitivo, es el conocimiento de las formas exitosas de competir en los diferentes componentes del sistema industrial.

Asignación de recursos. Una vez que se ha analizado y comprendido el sistema industrial, se debe determinar y evaluar los proyectos de inversión que colocarán a la empresa en una mejor posición competitiva, buscando la óptima asignación de los recursos humanos, físicos y financieros disponibles.

Marín & Ketelhohn (1993) proponen que para investigar cual es la mejor forma de invertir los recursos limitados entre las diferentes alternativas existen diferentes enfoques y metodologías, las cuales se pueden clasificar en tres categorías:

- **Técnicas de análisis y evaluación de inversiones o técnicas de presupuestación de inversiones.** Reflejan una metodología de trabajo principalmente financiera. Las principales son: período de recuperación de la inversión, índices de rentabilidad, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), análisis de riesgo o sensibilidad, etc.
- **Técnicas de programación lineal y binarias.** Pueden emplearse cuando la empresa tiene serias limitaciones de recursos, los cuales deben asignarse desde el punto de vista de rendimiento financiero.
- **Matrices estratégicas.** Contribuyen a formular decisiones estratégicas tales como ampliación o eliminación de líneas de productos etc.

Rojas (2000) opina que la mayor cantidad de los recursos debe destinarse al componente del sistema que más utilidades genere y que sean sostenibles.

2.3.2.2 Elementos para formular las estrategias. Porter (1993) establece que para desarrollar una buena estrategia, se debe considerar los siguientes elementos:

Análisis de la industria en la que se compete. Lo cual da solidez al plan estratégico a través de la evaluación de factores tales como: cambios tecnológicos, los productos sustitutos y la política de gobierno, que determina cómo podría cambiar la industria en el futuro.

Las fuentes de las ventajas competitivas. Existen dos categorías básicas de las ventajas competitivas: **costos menores y diferenciación en relación con los competidores.** Para comprender las ventajas competitivas, un buen plan debe reflejar los factores que determinan la posición de costos de la empresa. Asimismo, se debe incluir una clara definición de quienes son los consumidores y qué es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios.

Análisis de los competidores existentes y potenciales. Debe fundamentarse en entender la lógica de la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

Una evaluación de la posición competitiva de la empresa. Para esta evaluación la empresa debe superar el vago concepto de fortalezas y debilidades y concentrarse en definir sus ventajas y desventajas competitivas.

Selección o ratificación de la estrategia. Las estrategias que se escojan deben basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas para lo cual se requiere de continuos cambios o mejoras y no de una solución estática en la que la estrategia se pueda definir y olvidar.

El proceso de ejecución. Las estrategias seleccionadas deberán convertirse en acciones concretas que incluyan, tanto las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa, como la capacitación del personal.

2.3.3 Ejecución de la estrategia

La ejecución de la estrategia es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados, siendo necesario para ello características como: liderazgo firme, habilidad negociadora, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados (Marín & Ketelhohn, 1993).

Según Marín & Ketelhohn (1993) para una correcta ejecución de la estrategia, se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas:

2.3.3.1 Los procesos administrativos. Requieren de creatividad y esfuerzos en las siguientes áreas:

Estructura organizacional de la empresa. La cual debe diseñarse en forma relevante para ejecutar la estrategia.

Según Rojas (2000) la estructura organizacional de una empresa debe ser lo más liviana y horizontal posible y la definición de sus funciones debe ser clara y precisa para evitar al máximo cualquier tipo de confusiones.

Estrategias funcionales. Las cuales servirán como estructuras de apoyo para la ejecución de la estrategia global de la empresa.

Sistemas de información y control. Para obtener retroalimentación que encause los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.

Hamermesh (1993) establece que el propósito de los sistemas de información y control consiste en darle seguimiento e informar aquellas cifras claves acerca de las operaciones internas y eventos externos, que indican con mayor exactitud, la viabilidad de la estrategia actual de la empresa y que señalan cuando se necesita un cambio.

Sistemas de información ambiental. Que brinden información actualizada y oportuna sobre los cambios ambientales que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de la empresa.

2.3.3.2 Habilidades gerenciales. Son necesarias para guiar a los miembros de la organización en la dirección deseada, requiriendo a su vez de:

Liderazgo organizacional. Ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos de la empresa.

Capacidad negociadora. Necesaria en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la ejecución de la estrategia.

Las principales habilidades gerenciales están relacionadas directamente con las relaciones humanas, visión a futuro y trabajo en equipo. Asimismo, existen tres características que las fortalecen: capacidad de innovación cuando hay crisis, integridad personal y trabajar con objetivos (Rojas, 2000).

2.4 EFICACIA OPERATIVA VS ESTRATEGIA

2.4.1 La eficacia operativa no es estrategia.

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un **desempeño superior**, lo cual representa la meta principal para las empresas.

Sin embargo, según Porter (1996), estos dos términos no deben confundirse, puesto que funcionan de maneras muy distintas: la eficacia operativa significa ejecutar actividades similares en forma superior a como son ejecutadas por los rivales, optimizando el uso de los recursos disponibles en la empresa. Por el contrario, el posicionamiento estratégico se fundamenta en la ejecución de actividades diferentes de las de los rivales o ejecutar actividades similares en formas distintas.

La eficacia operativa no es sostenible para la empresa, por la rápida difusión de prácticas óptimas, por lo que las empresas competidoras pueden llegar a imitarlas con facilidad. A medida que las compañías afines buscan la optimización de actividades y procesos y se imitan unas a otras, los aumentos en productividad resultantes benefician únicamente al cliente y no a la compañía, por lo que se considera que la eficacia operativa es

mutuamente destructiva, conduciendo a una guerra de desgaste que solo puede frenarse al limitar la competencia (Porter, 1996).

La estrategia competitiva significa ser **diferente**, consiste en la selección deliberada de un conjunto de actividades para brindar una mezcla única de valor, lo que mejora la capacidad competitiva de la empresa, a la vez que crea barreras de ingreso para que la competencia imite dichas fortalezas (Porter, 1996).

Decidir que grupo objetivo de clientes, variedades y necesidades debe servir la compañía es fundamental para el desarrollo de la estrategia.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

2.5.1 Ventajas principales

Según Steiner (1992) las principales ventajas de la planeación estratégica consisten en: estimular el desarrollo de metas apropiadas, representando un factor poderoso para la motivación de las personas, y proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.

Para la Fundación FORD (1996) la planeación estratégica tiene las siguientes ventajas principales: da objetivos y métodos claros, da propósitos y dirección, ayuda a anticiparse a los problemas y agiliza la toma de decisiones.

2.5.2 Desventajas principales

Según Steiner (1992) la planeación estratégica tiene las siguientes desventajas principales: los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados, la resistencia interna puede reducir su eficacia, no puede sacar de una crisis a una compañía y no garantiza el éxito de la misma.

Para la Fundación FORD (1996) la principal desventaja de la planeación estratégica es que si no hay compromisos, crea burocracia.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración del presente plan estratégico se siguió la metodología propuesta por los autores José Nicolás Marín Ximenez Ph.D y Werner Ketelhohn Escobar Ph.D, la cual se divide en tres etapas:

- Visualización
- Formulación
- Ejecución

3.1 VISUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se realizaron talleres con las socias de la microempresa “Amor y Paz”, para analizar, fortalecer o redefinir los siguientes elementos que forman parte de esta etapa del proceso estratégico:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas

Esta etapa consistió en tres talleres, en cada uno de los cuales se desarrolló el análisis del entorno, el análisis institucional y el análisis de identidad de la microempresa.

También se realizaron encuestas y sondeos de opinión del cliente con el propósito de conocer el mercado actual y potencial de la microempresa

3.1.1 Análisis del entorno

3.1.1.1 Primera parte. Se realizó el análisis del entorno más inmediato en el cual se compete para identificar los factores de oportunidad y de riesgo que ese entorno tiene para la microempresa.

Se contó con la participación de las socias de la microempresa y con la colaboración del asesor principal de la misma, y se desarrollaron los siguientes puntos:

- Se explicó a las socias el estudio que se planeaba ejecutar para beneficio de la microempresa y su importancia en el área de comercialización de la misma.

- Se plantearon los principales objetivos del taller y la importancia de ello, para implementar dicho estudio.
- Se presentaron las socias y se explicó el papel que cada una de ellas desempeña dentro de la microempresa.
- Se dividieron las socias en tres sub-grupos, en cada uno de los cuales se nombraron dos personas que servirían, una como normadora y la otra como relatora del grupo.
- Cada sub-grupo identificó y discutió las principales oportunidades y amenazas de la microempresa.
- Cada grupo presentó sus resultados en una reunión plenaria, al tiempo que se discutían con los grupos restantes los diferentes puntos de vista expuestos en cada presentación.
- La Presidenta de la Junta Directiva presentó las principales conclusiones a las que se había llegado en cada una de las presentaciones.
- Se planearon las fechas de los siguientes talleres a desarrollar.

3.1.1.2 Segunda parte. Se recopiló y analizó información obtenida de fuentes secundarias, sobre el entorno en el cual se compite.

La información recolectada fue procesada y ordenada para luego ser analizada al momento de formular la estrategia de mercadeo más factible para la microempresa.

3.1.2 Análisis institucional

Se realizó un análisis estructural de la microempresa para identificar y analizar las principales fortalezas y riesgos de la misma, en un taller en el cual se contó con la participación de las socias de la microempresa y con la colaboración del asesor principal del grupo.

La metodología fue similar a la utilizada en el taller de análisis del entorno.

3.1.3 Análisis de identidad

Se realizó un taller en el cual se investigó, analizó y discutió lo que la microempresa fue, lo que actualmente es y en lo que se convertirá en un futuro, diagnosticando a la vez las principales necesidades que tiene la microempresa.

Se contó con la participación de las socias de la microempresa y con el apoyo del asesor principal de la misma.

La metodología fue similar a la utilizada en el taller de análisis del entorno.

3.1.4 Análisis de mercado

3.1.4.1 Análisis del mercado actual. Para este propósito se visitaron establecimientos comerciales que compran actualmente condimentos procesados y comercializados por la microempresa, entre ellos: mini-mercados, bodegas, pulperías y restaurantes.

A cada uno de estos establecimientos visitados se les aplicó una encuesta previamente elaborada y validada, para lo cual se contó con la participación de dos de las socias de la microempresa y con el asesor principal de la misma (Anexo 1).

La información recolectada fue procesada y ordenada para luego ser analizada al momento de formular la estrategia de mercadeo más factible para la microempresa.

3.1.4.2 Análisis del mercado potencial. Se siguió una metodología similar a la utilizada en el análisis del mercado actual, sólo que esta vez se aplicó una encuesta diferente, acorde a este nuevo sector de mercado (Anexo 2).

Se contó con la colaboración de dos socias de la microempresa.

3.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.2.1 Análisis sistémico de la microempresa

- Se analizó la microempresa como un sistema, considerando todos sus componentes y las actividades que se realizan en cada uno.
- Se formuló la estrategia de mercadeo la cual fue complementada con estrategias en cada uno de los componentes de la microempresa.

3.2.2 Asignación de recursos

3.2.2.1 Costeo Basado en Actividades. Se realizó un análisis basado en la metodología de Costeo Basado en Actividades (CBA), con el propósito de conocer el costo real de cada actividad ejecutada durante todo el proceso de producción.

Según Mendoza (1998) esta metodología es una poderosa herramienta que puede facilitar el control de los costos dentro de una empresa u organización.

La metodología del CBA consistió de los siguientes pasos:

- Se clasificaron los costos en categorías
- Se identificaron las actividades asociadas con los diferentes productos o servicios respondiendo a una pregunta: ¿qué se hace para la elaboración de esos productos o la prestación de los servicios.
- Se establecieron unidades de medida que facilitaron el proceso de asignación de la cantidad real de recursos demandada por cada actividad (Cuadro 1).

Cuadro 1. Unidades de medida utilizadas para la distribución de costos y/o gastos a cada actividad de la microempresa.

Categoría de costo y/o gasto asignado	Unidad de medida para asignar a cada actividad
Mano de obra	Horas-socia/actividad/año
Materia prima	Costo anual de materia prima (Lps)/actividad
Materiales	Costo anual de materiales (Lps)/actividad
Viáticos	Gastos anuales/actividad
Renta	Horas de procesamiento/actividad
Asistencia técnica	Horas anuales de capacitación/ actividad
Amortización	Proporción de libras vs ristras (1)
Intereses	Proporción de libras vs ristras (1)
Inversiones	Horas de procesamiento /actividad
Agua, electricidad y mantenimiento	Horas de procesamiento/actividad
Imprevistos	Ninguno

(1)El préstamo fue utilizado para cubrir los costos de operación y la inversión en el área de procesamiento.

- Se determinaron los costo de las actividades según los recursos que ellas consumían, es decir que se distribuyó cada una de las categorías de costos y/o gastos a cada una de las actividades identificadas en base a la **proporción porcentual** de recursos consumidos por cada una, utilizando para ello la cantidad de cada unidad de medida definida anteriormente.
- Una vez conocido el costo por cada actividad, éstos fueron distribuidos a cada producto que la microempresa procesa, siguiendo una metodología similar a la utilizada en la distribución de costos y/o gastos por actividad.

El objetivo de esta etapa no fue el estimar el costo real o aproximado de cada actividad, sino estimarlo para cada producto e identificar cuál o cuáles de esas actividades son las más críticas en cuanto a la cantidad de recursos (costos y/o gastos) que demandan.

- Se designaron unidades de medida, para poder distribuir a cada producto el costo de cada actividad con la cual está directa o indirectamente relacionado (Cuadro 2).

Cuadro 2. Unidades de medida utilizadas para la distribución de los costos y/o gastos de cada actividad a cada producto procesado por la microempresa.

Actividad	Unidad de medida
Compra de materia prima y materiales	Proporción de materia prima y mat. anual/producto
Procesamiento y envasado de ristras de docena	Ristras anuales procesadas/producto
Procesamiento y envasado de libras	Libras anuales procesadas/ producto
Mercadeo y servicio al cliente	Unidades anuales comercializadas por producto
Administración	Unidades anuales procesadas/ producto

En base a lo anterior, se determinó el costo de cada producto según la proporción porcentual que de cada actividad era destinada al procesamiento de cada uno.

3.2.2.2 Análisis de factibilidad. Se preparó un plan de inversiones y se analizó su factibilidad económica-financiera, con el cálculo de índices de rentabilidad, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), período de recuperación y análisis de sensibilidad y riesgo (Risk Master).

3.3 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.3.1 Procesos administrativos

Se analizaron los procesos administrativos y se formularon recomendaciones.

3.3.2 Habilidades gerenciales

Se analizaron las habilidades gerenciales y se formularon recomendaciones.

301045

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 VISUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

De las encuestas y talleres desarrollados para realizar el análisis del entorno (oportunidades y riesgos), el análisis institucional (fortalezas y debilidades), el análisis de identidad y el análisis de mercado de la microempresa “Amor y Paz”, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno consistió en investigar todas aquellas variables exógenas o ajenas a la microempresa, de las cuales depende en gran medida el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

El factor crítico de este conjunto de variables radica en que la microempresa no puede ejercer ningún tipo de control sobre la ocurrencia o modificación de las mismas, pero en definitiva, el conocimiento y entendimiento de las mismas permitirá a la microempresa aprovechar una serie de oportunidades que el mismo entorno ofrece y a la vez le permitirá contrarrestar los efectos negativos de sus amenazas.

4.1.1.1 Análisis de los factores ambientales

Factores económicos. Según Sabillón (1988) más del 70% de la población de Santa Bárbara se caracteriza por tener un nivel de vida con serias limitaciones económicas.

La agricultura es el sector más importante de la economía en este departamento, siguiendo en orden de importancia actividades como: elaboración de artesanías, especialmente de junco, tule, henequén y de palma, la minería y actividades comerciales.

A pesar de la importancia económica de cada una de estas actividades, la agricultura y más específicamente el cultivo del café, es la actividad económica que más impacto tiene en cuanto al aporte de divisas de este departamento a la economía nacional.

Santa Bárbara no se encuentra exento del efecto de los principales problemas enfrentados por la economía hondureña, siendo también influenciada por factores como: el rápido crecimiento de la población, las elevadas tasas de desempleo (10%), subempleo (entre 30 y 40% en 1995) e inflación (30% en 1994), la carencia de servicios básicos, un sector

público grande y poco eficiente y la dependencia del sector exportador de pocos productos (Lobo, 1999).

Recursos Naturales: El recurso suelo en el departamento de Santa Bárbara es apto principalmente para actividades agroforestales (bosque y pasturas), aún cuando su uso actual es en actividades agrícolas.

Recursos Humanos: En los últimos años se ha promovido el desarrollo de fuentes alternativas de ingresos para los micro, pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales incluyendo a la mujer campesina de Santa Bárbara. Muchas ONGs y Proyectos de Desarrollo han capacitado y motivado para la incursión del sector rural en actividades agrícolas y agroindustriales. En la actualidad, se está ejecutando un programa que brinda capacitación, asistencia técnica y empresarial y orientación a mercados a mujeres campesinas a través de PROEMPRESAH.

Recursos Financieros: Existen en el país un total de 14 bancos privados, que brindan servicios financieros y administrativos. El Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) cumple con la labor de asistencia financiera para el desarrollo de la producción agrícola, con tasa de intereses para préstamos a corto, mediano y largo plazo relativamente bajas comparada con la banca privada (Lobo, 2000).

A nivel nacional, el Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI) constituye el Banco de Segundo Piso, encargado de canalizar fondos para el fomento de la producción agrícola y agroindustrial.

La principal institución gubernamental que atiende a la micro y pequeña empresa es el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMYPE), cuyo objetivo principal es la canalización de fondos nacionales e internacionales a través de los bancos nacionales (Enríquez, 1998).

Según Lobo (2000) entre otros organismos que promueven el desarrollo de actividades agrícola y/o agroindustriales (particularmente actividades no tradicionales) está el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

La tasa de interés para préstamos mostró un descenso en el último año. Según el Banco Central de Honduras (2000), en diciembre de 1999 la tasa de interés promedio ponderada sobre préstamos en el sistema financiero nacional alcanzó 29.1%, inferior en 1.5% a la de diciembre de 1998. Por su parte la tasa de certificados de depósito promedió 18.5%, menor en 3.2 % a la diciembre de 1998.

Infraestructura: Actualmente Santa Bárbara cuenta con dos importantes conexiones de carreteras pavimentadas que fueron construidas en la década de los ochenta, facilitando el acceso con el resto de los departamentos del país. La ruta de La Ceibita comunica a Santa Bárbara con los departamentos del norte y de occidente, y la nueva ruta de Pito Sólo, con salida al Lago de Yojoa, que comunica a Santa Bárbara con los departamentos del centro-sur y oriente del país.

Tecnología: Las actividades económicas en el departamento de Santa Bárbara, no disponen de tecnología de punta para su ejecución, siendo ejecutadas en la mayoría de las veces haciendo uso de tecnologías tradicionales (Sabillón, 1993).

Factores políticos.

Acuerdos Multilaterales: Honduras se ha integrado al comercio de la región como parte del tratado de Integración Centroamericana, a través del cual se trata de revivir el Mercado Común Centroamericano. De allí se han formado organismos regionales como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) (Lobo, 2000).

Los acuerdos políticos incluyen metas orientadas a reducir las barreras comerciales y los aranceles. Para el año 2000 se tiene un piso arancelario de 0% y un techo de 15%, con algunas excepciones de 20% para la industria del calzado, confección y llantas. En el campo de la infraestructura se pretende desarrollar un proyecto de interconexión eléctrica, rehabilitación y reconstrucción de carreteras de los principales corredores centroamericanos. Por otro lado se busca la unión al Tratado de Libre Comercio del Norte "TCL", particularmente entre el CA-3 (Honduras, El Salvador y Guatemala) y México (Lobo, 2000).

Ello requiere de una industria sólida que pueda competir con las grandes empresas mexicanas, y a la vez aprovechar un nuevo mercado que permita el pleno desarrollo de la industria.

Instituciones de Apoyo: Según Enríquez (1998) son muchos los organismos privados con propósitos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, entre las cuales destacan: Asociación de Microempresas de Honduras (ANMYH), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Asociación Nacional de Artesanos de Honduras (ANAH), Fundación Covelo, Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC), Consejo Nacional de la Microempresa Hondureña (CONAMH), Asociación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de Honduras (ANMPYH), Fundación Frederick, Programa de Apoyo al Sector Informal (PASI), entre otros.

Factores demográficos. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1999), la población de Santa Bárbara alcanzó hasta el año 2000 los 357,169 habitantes y se estima que para el año 2005 esta cifra alcanzará los 395,348 habitantes.

Factores culturales. La división de actividades por género ha sido común en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas, siendo la mujer la que se ha dedicado mayormente a actividades propias del hogar, mientras los cargos políticos y económicos han sido en su mayoría responsabilidad del hombre.

Desde el punto de vista de consumo, la población de Santa Bárbara acostumbra cocinar con frecuencia platillos típicos de la región y algunos extranjeros, los cuales demandan una serie de productos que le dan el sazonado característico a cada uno.

4.1.1.2 Análisis de los niveles ambientales

Nivel internacional. Según Lobo (2000) los países industrializados (G-7 o G-8) están considerando la condonación de deudas a los países altamente endeudados del mundo (entre los que se encuentra Honduras), como medida de ajuste a los efectos de la globalización y liberalización de los mercados.

Comercio exterior de condimentos: Según la Secretaría de Finanzas del Banco Central de Honduras (1999), el país importa condimentos de diferentes países:

- Pimienta: México, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Alemania Occidental y Brasil.
- Canela: México, Guatemala, El Salvador, Colombia, Estados Unidos y Jamaica.
- Comino: México, Guatemala, Panamá, Alemania, Costa Rica y Estados Unidos.
- Azafrán: Estados Unidos, Costa Rica y El Salvador.
- Curry: Estados Unidos, México, Costa Rica y China Comunista.

En el año 1999 se registraron las siguientes importaciones de condimentos (Cuadro 3):

Cuadro 3. Principales importaciones de condimentos a Honduras, año 1999.

Condimento	Valor CIF (US\$)	Cantidad en Kg.
Pimienta (Género <i>Piper y Capsicum</i>)	292956	232310
Canela	162156	103404
Comino	164219	204136
Azafrán	1082	251
Curry	9588	3876
Total	630001	543997

Fuente: Banco Central de Honduras (1999), adaptado por el autor.

Las exportaciones de condimentos registradas durante 1999 se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Principales exportaciones de condimentos de Honduras, año 1999.

Condimento	Valor FOB (US\$)	Cantidad en Kg.
Pimienta (Género <i>Piper y Capsicum</i>)	1849912	941187
Canela	4000	6000
Comino	0	0
Azafrán	9000	42730
Curry	0	0
Total	1862912	989917

Fuente: Banco Central de Honduras (1999), adaptado por el autor.

Específicamente para la microempresa “Amor y Paz”, existe una fuente de materia prima alternativa bastante favorable en el mercado de Guatemala (ver Estudio de Mercado).

Nivel Nacional. En 1992, el gobierno de Honduras aprobó e impulsó la Ley de Modernización del Sector Agrícola (LMSA), en la que se establecía la privatización de los servicios de extensión agrícola, que resultaban poco eficientes (Lobo, 2000).

En los últimos años se ha dado mayor apoyo en cuanto a servicios de extensión y financieros a la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de estimular su desarrollo y autosostenibilidad.

El gobierno, con el apoyo de los organismos internacionales, impulsa el desarrollo del sector agrícola y agroindustrial, de manera que sea capaz de enfrentar con éxito la globalización y apertura de mercados.

Sin embargo, para la Cámara de Industriales de Honduras, aún no se está preparado para competir con nuestros vecinos, particularmente con México (Lobo, 2000).

Nivel Industrial. Se analizaron las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Rivalidad interna: Ver Estudio de Mercado (Análisis de la Competencia).

Nuevos participantes: La alta rentabilidad de este rubro agroindustrial puede fácilmente atraer a nuevos competidores con diferentes grados de agresividad, por lo que se deben formular y ejecutar estrategias orientadas a impulsar marca, crear una imagen de calidad del producto y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos, para lograr un posicionamiento de mercado sostenible a largo plazo.

Productos sustitutos: Actualmente no existen productos en el mercado que puedan sustituir el uso de los condimentos, con la excepción de ciertas mezclas de sazónadores, que son comercializadas como un solo producto.

Proveedores: Ver Estudio de Mercado (Mercado Proveedor).

Compradores: Ver Estudio de Mercado (Análisis de la Demanda).

Nivel de la microempresa. Ver Estudio de Mercado y Análisis de Identidad.

Análisis de las oportunidades y riesgos del entorno: Con la participación de las socias se definieron las siguientes oportunidades y riesgos para la microempresa:

Oportunidades

- I. Existencia de un mercado potencial local, en zonas aledañas y en ciudades cercanas al departamento de Santa Bárbara, como son: San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa.

2. Flexibilidad del cliente a pagar mejores precios por el producto, si tiene características de mejor calidad y presentación.
3. Acceso a fuentes de financiamiento, con condiciones aceptables para la microempresa, en instituciones nacionales (Programa de Financiamiento para el Sector Rural en Apoyo a la Seguridad Alimentaria FINSA, Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda FONAPROVI) e internacionales (USAID, Comunidad Europea).
4. Oportunidad de proyección comunitaria, a través del desarrollo de actividades sociales y actividades en pro de la conservación ambiental de la zona, lo que daría renombre y publicidad a la microempresa.
5. Recurso humano con potencial de asociarse.
6. Diversas fuentes de materia prima y disponibilidad de la misma durante todo el año.
7. Comercializar productos con marca registrada.
8. Acceso a tecnologías que pueden ayudar a maximizar la utilización los recursos disponibles y mejorar así la rentabilidad de la microempresa.
9. Acceso a medios de comunicación tradicional como la radio.

Riesgos

1. Competencia a nivel local de parte de marcas con un alto posicionamiento en el mercado nacional como: Don Julio, Maggi y Natura's que ofrecen productos de alta calidad y buena presentación.
2. Alta probabilidad de incremento del precio de la materia prima de un año a otro, sobre todo el comino.
3. Cierta preferencia por adquirir este tipo de productos al por mayor y sin ningún procesamiento, a productores y/o vendedores ambulantes.
4. Demanda local relativamente baja, para ciertos productos procesados, envasados y comercializados por la microempresa "Amor y Paz", ya que no han sido tradicionalmente utilizados para sazonar platillos típicos de la zona o los consumidores finales no tienen el conocimiento de que éstos son comercializados por la microempresa.
5. Políticas cambiarias, crediticias y fiscales inestables y desproporcionales a la capacidad de pago de los negocios (microempresas).

4.1.2 Análisis institucional

El análisis institucional consistió en investigar todas aquellas variables y/o factores internos de la microempresa, de las cuales depende su crecimiento y sostenibilidad.

La ventaja con este conjunto de variables consiste en que la microempresa puede ejercer control sobre la ocurrencia o modificación de las mismas, lo que le permitirá aprovechar una serie de fortalezas que ella tiene y a la vez le permitirá contrarrestar los efectos negativos de sus debilidades.

De los talleres realizados con las socias se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas

1. El local donde opera la planta cuenta con los servicios básicos, como son: carretera accesible, agua potable, energía eléctrica, sistema de aguas negras, proporcionando un ambiente saludable, adecuado para el procesamiento y envasado de los condimentos.
2. Se cuenta con el equipo necesario para el procesamiento artesanal de los condimentos, lo que permite mantener un volumen óptimo de producto terminado, para abastecer la demanda local actual.
3. Credibilidad de parte de los clientes actuales.
4. Alta experiencia en el procesamiento artesanal de los condimentos.
5. Información de mercados a través de PROEMPRESAH.
6. Socias con una amplia visión de crecimiento y expansión de mercado.
7. No tienen ningún compromiso económico, con ninguna institución de crédito.
8. Ingresos adicionales generados por la ejecución de actividades alternativas, lo que favorece su capacidad de reinversión.
9. Sistema de organización basado en la división y asignación de actividades en base a las habilidades actuales y potenciales de las socias, lo que favorece la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos.
10. No se realizan compras grandes de materiales ni de materia prima, por lo que los costos por manejo de inventarios son mínimos.
11. Interés en mejorar continuamente la presentación y calidad de los productos, a través del cumplimiento de las normas de calidad y seguridad al consumidor exigidos por las autoridades locales.

12. Las expectativas del cliente constituyen la principal fuente de información al momento de crear nuevos prototipos o en la modificación de los ya existentes.
13. Se informa al cliente sobre los atributos especiales y calidad del producto y dan las instrucciones necesarias para su uso y manejo.
14. Capacidad de negociación, ya que las socias ofrecen descuentos al cliente, cuando éste realiza compras al por mayor y se les garantiza el producto que compran.
15. Ecoeficiencia, ya que las socias muestran interés en el desarrollo y protección del ambiente de la zona.
16. Se promueve el ingreso de nuevas socias con un nivel de educación y liderazgo que contribuya al crecimiento sostenible de la microempresa.

Debilidades

1. No se han detectado líderes lo suficientemente capaces de desempeñar al máximo las actividades de comercialización de los productos terminados.
2. Altos costos de comercialización y poca confianza entre las socias y los clientes.
3. Poca capacidad de inversión en actividades de comercialización.
4. No existe ningún certificado que fortalezca la credibilidad de la microempresa y le dé distinción de marca en el mercado, representando esto una desventaja para lograr un pago diferenciado por los productos comercializados.
5. Débil cumplimiento de los planes de comercialización.
6. No cuentan con una sede propia en una zona visible al cliente que les permita hacer inversiones factibles.
7. Altos costos de alquiler.
8. No se cuenta con una unidad de transporte que facilite las actividades de comercialización de productos y la compra de materia prima.
9. Participación parcial de parte de algunas de las socias en las actividades de comercialización.
10. Alto porcentaje de deserción de las socias (27%).
11. Falta de un rubro adicional alternativo.
12. Trámites para la adquisición de la personería jurídica, código de barras y registro sanitario han sido lentos lo que ha atrasado la expansión a los mercados potenciales.

13. Uso de material de empaque no degradables, no reusables y no reciclables.

4.1.3 Análisis de identidad

4.1.3.1 Identidad pasada. “Amor y Paz” fue una microempresa fundada exclusivamente con fines de producción a nivel primario, con el objetivo de mejorar el nivel de ingresos de un grupo de mujeres campesinas de la ciudad de Santa Bárbara y fomentar su capacidad de toma de decisiones en actividades de producción agrícola, porcina y artesanal.

Entre los principales productos y actividades de la microempresa estaban el cultivo de yuca y maíz, la producción porcina en pequeña escala, la elaboración de artesanías de cabuya y junco y la elaboración de dulces y pan. Su principal mercado lo constituían consumidores finales y pulperías de la ciudad de Santa Bárbara y en algunos casos diferentes turistas que compraban los diferentes estilos de artesanías. La tecnología que utilizaban era sencilla y barata ya que las actividades a las que se dedicaban sólo demandaban equipo de uso tradicional, lo que significaba un ahorro significativo al no tener que invertir en equipos ni en materiales sofisticados y caros.

La cultura organizacional fue bastante débil, ya que no existía un sentimiento de pertenencia sólido que fomentara el trabajo en equipo y por ende el crecimiento de la microempresa. Las socias no estaban lo suficientemente capacitadas en temas relacionados con trabajo en equipo, herramientas gerenciales efectivas, motivación, etc., razón por la cual existía un ambiente de poca colaboración personal.

La competencia de la microempresa fueron productores y vendedores ambulantes originarios de la zona quienes se dedicaban a laborar en las mismas actividades, ya que éstas constituyen actividades tradicionales de la zona, especialmente las artesanías de junco. Los factores de éxito fueron principalmente el apoyo constante y oportuno de BANCOR y CODIMCA quienes les brindaban asistencia técnica sobre uso de crédito y algunas capacitaciones sobre comportamiento organizacional.

Las principales debilidades fueron: débil comportamiento organizacional, escasos recursos económicos y físicos propios, rubro de la microempresa no estaba bien definido al igual que sus objetivos y metas.

4.1.3.2 Identidad presente. “Amor y Paz” es una microempresa con fines de lucro que compete actualmente en la industria de condimentos en pequeña escala, dedicándose más específicamente al procesamiento, envasado y comercialización de condimentos en polvo de excelente calidad y presentación. Entre los principales condimentos que procesa y comercializa están: ablandador, achiote, ajinomoto, algodón, anís, azafrán, cacahuete, canela, clavo de olor, colorante o grana, comino, consomé de pollo, curry, linaza y pimienta dulce o gorda, todos ellos con diferentes presentaciones, entre las más importantes: ristras de docena, bolsitas de 1 onza y bolsas metalizadas de ½ libra.

El mercado de la microempresa es un mercado bastante informal, constituido actualmente por aproximadamente 25 establecimientos comerciales entre ellos: mini-mercados, bodegas, pulperías, restaurantes y casas particulares de la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas, pero existiendo a la vez un mercado potencial en ciudades como: San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa. La tecnología utilizada en el procesamiento, envasado y comercialización de los condimentos es tecnología artesanal, sin la utilización de equipos caros, pues con el uso de utensilios convencionales es suficiente.

La cultura organizacional es adecuada debido a los servicios de capacitación y apoyo empresarial brindados por PROEMPRESAH, gracias a los cuales las socias se han convertido en personas visionarias, con un enorme sentido de superación lo que las hace efectivas en conducir la microempresa y en asegurar su supervivencia y crecimiento. Sin embargo, actividades que fomenten el trabajo en equipo y que contribuyan al mejoramiento del ambiente de trabajo dentro de la microempresa y sobre todo en la fase de comercialización son bastante necesarias ya que en este sentido su cultura organizacional esta bastante débil.

En la industria de los condimentos, existe actualmente mucha competencia, tanto a nivel de la ciudad de Santa Bárbara, como a nivel del mercado nacional (ver Estudio de Mercado: Análisis de la competencia). Se han efectuado ciertos ajustes organizativos y ciertas mejoras en el sistema de entrega del producto terminado, lo que ha resultado de alto beneficio para la microempresa ya que los niveles de venta han aumentado considerablemente, a la vez que la participación en el mercado local ha mejorado. La principal desventaja la constituye el hecho de tener poca capacidad de comercialización por la poca experiencia de las socias en el área y por no contar con los recursos económicos y físicos que este proceso demanda.

4.1.3.3 Identidad Futura. “Amor y Paz” será una pequeña empresa con fines de lucro y ambientalmente responsable, líder en el procesamiento, envasado y comercialización de condimentos de uso tradicional en la ciudad de Santa Bárbara, orientada a mejorar el estilo de vida de la mujer campesina, aumentando su nivel de ingresos y el valor de su trabajo dentro de la sociedad.

Los productos que se ofrecerán en mayores cantidades serán: Azafrán, canela, comino y curry ya que son los más demandados por los establecimientos comerciales. Como segunda opción se comercializarán condimentos de menor consumo como: Achiote (sólido), consomé de pollo y polvo de ajo, no sin antes haber identificado nichos de mercado exclusivos para estos últimos productos. El mercado estará conformado aproximadamente por 150 establecimientos comerciales locales y otros de ciudades vecinas como: San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa. Se dispondrá de tecnología relativamente superior a la tradicional para optimizar los niveles de producción y satisfacer la demanda total de la microempresa.

Se implementará una estructura organizacional con una clara y precisa definición y asignación de funciones en cada componente del sistema industrial. A la vez se implementarán sistemas de información basados en registros diarios que permitan

monitorear el funcionamiento de la microempresa y que faciliten el proceso de toma de decisiones con fines correctivos.

Las socias líderes serán capacitadas, con el fin de fortalecer sus habilidades gerenciales necesarias para guiar al resto de socias de la microempresa, sobretodo en el proceso de comercialización de productos. Se brindará capacitación en temas como técnicas de negociación, trabajo en equipo y trabajo por objetivos.

La competencia estará constituida por actuales y futuras procesadoras y comercializadoras de condimentos privadas en diferentes escalas y por vendedores ambulantes que comercializan dichos condimentos sin marca y sin procesarlos.

Los factores de éxito serán: una estructura organizacional horizontal y personal mejor capacitado en áreas gerenciales, control de calidad, en mercadeo y en servicio al cliente. La principal desventaja podría ser la falta de recursos financieros o la poca disponibilidad y factibilidad de préstamos con altas tasas de interés y exigencias de garantías.

4.1.4 Visión de la microempresa

Llegar a ser y ser reconocida como una pequeña empresa líder en procesamiento, envasado y comercialización de condimentos en polvo de excelente calidad y presentación en establecimientos comerciales y restaurantes de la ciudad de Santa Bárbara, zonas circunvecinas y ciudades cercanas, mediante un sistema de mercadeo basado en entregas oportunas y calidad en servicio al cliente.

4.1.5 Misión de la microempresa

La microempresa “Amor y Paz” ofrece condimentos en polvo de excelente calidad y presentación a establecimientos comerciales y restaurantes de la ciudad de Santa Bárbara y zonas circunvecinas, los cuales son procesados por mujeres santabarbarenses mediante un sistema de procesamiento artesanal y amigable al ambiente, complementándose el proceso con un sistema de mercadeo basado en entregas oportunas y calidad en servicio al cliente.

4.1.6 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA MICROEMPRESA

4.1.6.1 A corto plazo

- Lograr una fuerte identidad de grupo.
- Lograr una disponibilidad constante de materia prima durante todo el año, de excelente calidad y a precios favorables.
- Incrementar la producción y comercialización de los productos y presentaciones más demandados.

- Ser eficiente en el uso de los recursos disponibles.
- Minimizar costos.
- Maximizar utilidades por volumen de venta, manteniendo la calidad y ofreciendo precios más accesibles que la competencia.
- Pagar salarios a las socias.
- Posicionar la marca en el mercado local y zonas aledañas. Abrir una cuenta bancaria.
- Desarrollar la autoestima y fortalecer la visión empresarial de las socias
- Pagar los servicios brindados por PROEMPRESAH

4.1.6.2 A mediano y largo plazo

- Posicionar los productos y servicios en el mercado de las ciudades vecinas como: San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa.
- Construir su propia sede.
- Ser capaces de manejar eficientemente una pequeña empresa.
- Mejorar sustancialmente la situación familiar de cada socia tanto económica como socialmente

4.1.7 Metas

- Mantener la oferta actual y lograr abastecer el 5% de la demanda potencial de ristras de docena durante los años 2001 y 2002, y el 10% durante los tres años siguientes.
- Mantener la oferta actual y lograr abastecer el 5% de la demanda potencial de libras durante los años 2001 y 2002, y el 10% durante los tres años siguientes.
- Lograr una eficiencia de producción de 20 ristras de docena y 15 unidades en presentación de libra por hora-socia.
- Obtener un mínimo de 14 ristras de producto por cada libra de materia prima.
- Implementar un sistema de entrega de producto semanal.

4.1.8 Estudio de mercado

El objetivo general de este estudio fue verificar la posibilidad real de penetración y posicionamiento de los condimentos procesados y comercializados por la microempresa “Amor y Paz” en el mercado actual y potencial de la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas.

4.1.8.1 Definición del producto. Los condimentos “Santa Bárbara” incluyen un conjunto de productos sazonadores que son procesados, envasados y comercializados por un grupo de mujeres campesinas de la ciudad de Santa Bárbara.

Según Peralta (1999) estos condimentos gozan de las siguientes características:

Sabor: Con capacidad para aportar su sabor característico a las comidas que condimentan.

Olor: Penetrante y persistente de acuerdo a la naturaleza del condimento.

Color: Natural del condimento.

Consistencia: Acorde con la mezcla o condimento propiamente dicho, no siendo ni muy granulada ni muy fina, en el caso específico de condimentos molidos.

Homogeneidad: Homogéneos, con las características propias del producto y que responden a las especificaciones de la mezcla.

Integridad: Garantiza una proporción invariable de los ingredientes.

Calidad: El producto debe elaborarse bajo estrictas normas de higiene y sin alterar la composición original de los condimentos.

El producto final únicamente se compone del sazón propiamente dicho o puede ir mezclado con otros ingredientes afines, siempre y cuando se sigan las especificaciones de una receta; de lo contrario, no deben mezclarse con otros productos que alteren la pureza de los mismos y que puedan afectar negativamente los intereses del consumidor final.

4.1.8.2 Clasificación y usos del producto. Estos condimentos son de uso indispensable para sazonar y aportar el sabor clásico a un indefinido número de platillos criollos y/o extranjeros que tradicionalmente son elaborados y consumidos por los habitantes de la zona (PROEMPRESAH, 1999).

Por su vida o duración en almacén, los condimentos son clasificados como productos perecederos, ya que su vencimiento ocurre en un período de tiempo inferior a dos años.

Como producto de consumo se clasifica como un producto de conveniencia y a la vez se subclasifica como un producto básico, ya que su compra se planea dependiendo de las necesidades o hábitos de consumo del cliente.

4.1.8.3 Marca. Los condimentos en su presentación final son comercializados en el mercado local con el nombre de condimentos “Santa Bárbara”.

4.1.8.4 Envase y etiqueta. Actualmente la microempresa ofrece a los clientes locales tres tipos de presentaciones: ristas de docena, presentaciones de 1 onza y presentaciones de ½ libra, para lo cual se hace uso de bolsas plásticas con capacidad para 1 onza y bolsas metalizadas de polipropileno con capacidad de ½ libra cada una.

La etiqueta esta elaborada en un estilo y en material sencillo, en la cual sobresale la marca de los condimentos (“Santa Bárbara”) e incluye información básica sobre la naturaleza y composición del producto en sí, y de la microempresa en general.

Se estima que para el año 2001, los trámites legales relacionados el registro sanitario estarán finalizados y, por lo tanto, se deberá modificar la información que contiene la etiqueta actual e incluir la información necesaria de esta índole, con el objetivo de mejorar la imagen del producto ante el cliente o consumidor final.

4.1.8.5 Análisis de oferta y demanda

Demanda total de condimentos en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas.

Según PROEMPRESAH (1999) existe un total de 150 establecimientos que comercializan condimentos en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas, 120 de los cuales son establecimientos comerciales (pulperías, bodegas y mini-mercados) en los cuales se comercializan principalmente condimentos en presentación de ristras de docena y 30 de ellos son restaurantes los cuales demandan condimentos en presentación de libra.

En promedio cada uno de los 120 establecimientos comerciales demanda mensualmente 250 ristras de diferentes condimentos y marca, existiendo de esta manera una demanda total de 360,000 ristras anuales de condimentos en toda la ciudad de Santa Bárbara y sus zonas aledañas.

Por otra parte los 30 restaurantes demandan aproximadamente 677 unidades de condimentos anuales, en presentación de libra principalmente.

Demanda y oferta actual de la microempresa. El mercado consumidor actual esta constituido por un grupo aproximado de 25 establecimientos comerciales (mini-mercados, bodegas y pulperías) y un total de 5 restaurantes, quienes semanal o quincenalmente adquieren los condimentos procesados por la microempresa.

De la encuesta realizada para evaluar la demanda de condimentos en los establecimientos de clientes actuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Los condimentos con mayor demanda en los **establecimientos comerciales** de clientes actuales fueron: el comino, el curry, el azafrán y la canela, los que representaron el 67.8% de la cantidad total de condimentos demandada por estos clientes y sólo un 32.2% de esta demanda correspondió al resto de productos procesados por la microempresa (Anexo 3).

Sin embargo, en el caso específico de **restaurantes** los productos de mayor demanda fueron: el comino, consomé de pollo, el curry y el polvo de ajo, los que representaron más del 70% de los condimentos demandados por los mismos (Anexo 3).

El 94% de las compras de condimentos en los **establecimientos comerciales** de clientes actuales, resultaron ser hechas en presentaciones de ristras de docena, el 4% en presentación de 1 libra (compran esta presentación a otros proveedores ya que la microempresa no la ofrece), el 1% en presentación de ½ libra y un 1% de las compras

fueron hechas en presentación de 1 onza. Las presentaciones de botes de vidrio con capacidad de 4 y 8 onzas no tuvieron una demanda significativa en el análisis.

La presentación de condimentos en libras fue principalmente demandada por los restaurantes, quienes afirmaron que dicha presentación les resultaba más conveniente por el alto consumo que tienen de condimentos, en la elaboración de sus platillos. Este tipo de presentación no es ofrecido por la microempresa, por lo que los clientes compran su equivalente en presentación de ½ libra a la microempresa o la compran a otros proveedores de la zona.

A pesar de lo anterior, la microempresa no abastece esta demanda en su totalidad, debido a la falta de experiencia de parte de las socias para comercializar sus productos y a la falta de una estrategia que les permita tener en el mercado un mayor posicionamiento de su marca y servicios.

De esta manera, en base a las encuestas realizadas se obtuvieron, dos tipos de datos importantes: por una parte la demanda actual que es satisfecha por la microempresa y por otra, la demanda actual insatisfecha por la misma (Anexo 3).

Tomando en consideración los **condimentos y las presentaciones más demandadas**, se calculó la cantidad demandada por los clientes actuales, estando la misma conformada por: las ventas actuales de la microempresa (demanda satisfecha) y la demanda insatisfecha (Cuadro 5).

Cuadro 5. Estimación anual de ventas actuales de la microempresa en 25 establecimientos comerciales y 5 restaurantes, y demanda insatisfecha.

Num	Condimento	Ventas actuales/año		Demanda insatisfecha/año		Total	
		Ristras	Libras (1)	Ristras	Libras	Ristras	Libras
1	Comino	1308	60	8400	300	9708	360
2	Curry	936	48	6000	240	6936	288
3	Canela	516		3300	0	3816	0
4	Azafran	516		3300	0	3816	0
5	Consomé de pollo	372	48	2400	240	2772	288
6	Achiote	324		2100	0	2424	0
7	Polvo de ajo	228	48	1500	240	1728	288
Total		4200	204	27000	1020	31200	1224

(1) Aún cuando la microempresa no abastece esta presentación, se calculó el equivalente para las presentaciones de ½ libra (para fines comparativos).

Demanda potencial de la microempresa. De la encuesta que se realizó en establecimientos comerciales donde no se comercializan aún los condimentos procesados por la microempresa “Amor y Paz”, se obtuvieron los siguientes resultados.

Según PROEMPRESA (1999), en la ciudad de Santa Bárbara existen aproximadamente 120 **establecimientos potenciales** (95 establecimientos comerciales y 25 restaurantes) que demandan productos sazonadores de diferente naturaleza, constituyendo un sector de amplia demanda para estos productos y representando una importante oportunidad de

mercado para la microempresa “Amor y Paz” ya que el 88% de los establecimientos que fueron encuestados manifestaron estar dispuestos a comprar condimentos procesados por la misma.

De manera similar a los resultados obtenidos en el análisis de la demanda actual, los condimentos que tuvieron una mayor demanda en los **establecimientos comerciales** de clientes potenciales fueron: el comino, el curry, el azafrán y la canela, representando el 72.36% de la cantidad total de condimentos demandada por dichos clientes y sólo un 27.64% de esta demanda correspondió al resto de productos procesados por la microempresa (Anexo 3).

Por el contrario y al igual que en el análisis de la demanda actual, para el caso específico de **restaurantes** con potencial de venta, los condimentos de mayor demanda fueron: el comino, el consomé de pollo, el curry y el polvo de ajo, representando éstos más del 72% de los condimentos demandados por los mismos (Anexo 3).

El 90% de las compras de condimentos en los establecimientos de clientes potenciales fueron hechas en presentaciones de ristras de docena, el 7% en presentación de 1 libra, el 2% en presentación de ½ libra (en su mayoría restaurantes) y el 1% en presentación de botes de vidrio con capacidad de 8 y 4 onzas. Las presentaciones de 1 onza no tuvieron una demanda significativa en este análisis.

Tomando en consideración los **condimentos y las presentaciones más demandadas**, se estimó las ventas anuales potenciales en la zona (Cuadro 6).

Cuadro 6. Estimación anual de ventas potenciales en otros 95 establecimientos comerciales y otros 25 restaurantes.

Num	Condimento	Ventas potenciales/año	
		Ristras	Libras
1	Comino	19380	2100
2	Curry	14820	1500
3	Canela	15960	0
4	Azafran	12540	0
5	Consomé de pollo	6840	1800
6	Achiote	9120	0
7	Polvo de ajo	3420	1500
		82080	6900

De esta manera se tiene un mercado local donde la microempresa puede expandirse, el cual está compuesto por una demanda actual insatisfecha más una demanda potencial en establecimientos donde aún no se comercializan condimentos Santa Bárbara (Anexo 4).

“Los resultados de la encuesta indicaron que la demanda de condimentos en Santa Bárbara y zonas aledañas es satisfecha casi en su totalidad por los comerciantes locales, y aún así la marca Santa Bárbara es preferida por sobre otras marcas de la competencia.”

Capacidad actual de producción de la planta. La planta tiene una capacidad de producción de 4000 unidades mensuales, entre presentaciones de ristras de docena, 1 onza y ½ libra (PROEMPRESA, 1999).

Actualmente la planta está trabajando a menos del 50% de su capacidad ya que con esta producción logra cubrir la parte de la demanda actual que abastece.

Frecuencia de ventas. Más de la mitad de los clientes encuestados manifestaron que sus compras de condimentos eran realizadas semanalmente (Cuadro 7).

Cuadro 7. Frecuencia de entrega preferida por los clientes encuestados.

Frecuencia	Porcentaje de establecimientos que la prefieren
Cada 3 días	3
Semanal	52
Cada 10 días	3
Cada 15 días	22
Mensual	20

4.1.8.6 Análisis de la competencia. La principal competencia dentro de la industria de los condimentos en la zona la constituyen marcas como: Don Julio, Maggi y Natura's, y vendedores ambulantes que con frecuencia ofrecen estos productos, en su mayoría sin ningún procesamiento, ni valor agregado (Figura 3).

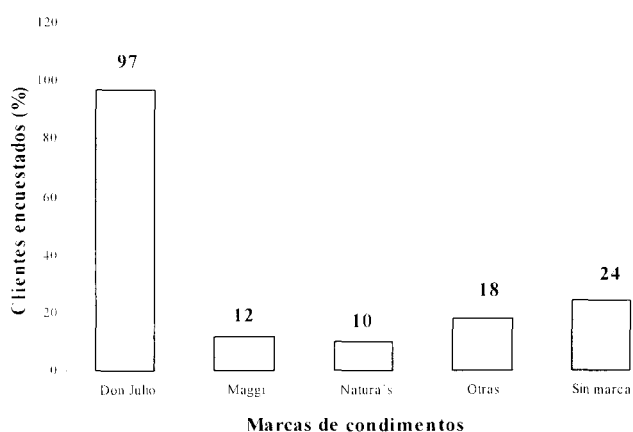


Figura 3. Porcentaje de clientes encuestados en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas que comercializan las marcas de la competencia.

La marca con mayor participación en el mercado de la ciudad de Santa Bárbara fue Don Julio, ya que casi el 100% de los establecimientos encuestados la comercializaban.

Los resultados revelaron que las estrategias de comercialización de la competencia principalmente se basan en entregas oportunas de productos y en maximizar la calidad y presentación de los mismos (Figura 4).

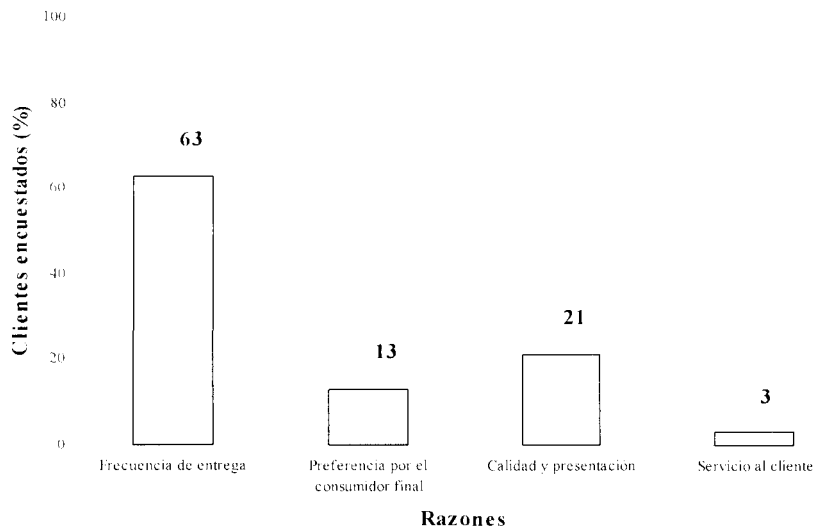


Figura 4. Razones por las cuales los clientes comercializan condimentos Don Julio.

4.1.8.7 Mercado proveedor. Al dedicarse exclusivamente al procesamiento, envasado, comercialización y no a la producción de condimentos, la microempresa “Amor y Paz” necesita abastecerse de materias primas y materiales de uso indispensable en el proceso, de otros sectores que las producen localmente o en zonas aledañas a la ciudad.

La disponibilidad de la materia prima en insumos demandados por el proceso es adecuada durante todo el año, ya que se encuentran localmente y a precios accesibles. De no encontrarse localmente las socias viajan a los mercados de la ciudad de San Pedro Sula que figuran también entre los principales proveedores de materia prima para la microempresa.

En ciertas ocasiones las socias han adquirido materia prima en el mercado de Guatemala y según su opinión resulta bastante conveniente para la microempresa por adquirirla a precios mucho más cómodos que los locales, siendo a la vez materia prima de excelente calidad.

La principal limitante es este aspecto es la poca disponibilidad de recursos económicos, lo que les dificulta en gran medida viajar hasta localidades de Guatemala.

El costo de la materia prima permanece casi constante durante todo el año, siendo el comino el condimento que más propenso está a los incrementos de precio (Cuadro 8).

Cuadro 8. Costos unitarios y proveedores de las principales materias primas y materiales utilizados en el proceso.

Descripción	Unidad	Costo Unitario	Proveedor
Materia prima			
Achiote	Libra	12	Mercados locales y de San Pedro Sula
Ajinomoto	Libra	15	Mercados locales y de San Pedro Sula
Algodón	Libra	15	Mercados locales y de San Pedro Sula
Anís	Libra	26	Mercados locales y de San Pedro Sula
Azafrán	Libra	30	Mercados locales y de San Pedro Sula
Cacahuete	Libra	15	Mercados locales y de San Pedro Sula
Canela	Libra	52	Mercados locales y de San Pedro Sula
Clavo de olor	Libra	20	Mercados locales y de San Pedro Sula
Comino	Libra	37	Mercados locales y de San Pedro Sula
Consomé de pollo	Libra	14	Mercados locales y de San Pedro Sula
Curry	Libra	22	Mercados locales y de San Pedro Sula
Grana	Libra	15	Mercados locales y de San Pedro Sula
Linaza	Libra	15	Mercados locales y de San Pedro Sula
Pimienta negra	Libra	56	Mercados locales y de San Pedro Sula
Polvo de ajo ablandador	Libra	32	Mercados locales y de San Pedro Sula
	Libra	18	Mercados locales y de San Pedro Sula
Materiales			
Bolsas polipropileno (1 onza)	Kg.	73	Tegucigalpa
Bolsas metalizadas (1/2 lb)	Kg.	56	Tegucigalpa
Etiquetas	Cien	25	Tegucigalpa

4.1.8.8 Canales de distribución. El canal de distribución de los condimentos procesados por la microempresa está constituida por tres niveles principales (Figura 5).

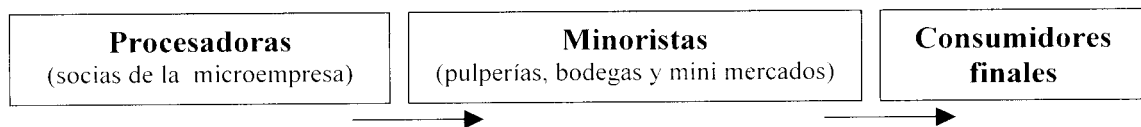


Figura 5. Canal de distribución de los condimentos “Santa Bárbara”.

El principal factor de éxito en este tipo de distribución consiste en entrar en contacto con el mayor número de minoristas posible que exhiban y vendan los condimentos.

4.1.8.9 Análisis de precios. Los precios de los condimentos “Santa Bárbara” son determinados principalmente por los costos que incurren en el procesamiento y

comercialización de los mismos, ya que éstos deben ser cubiertos en su totalidad, además de generar utilidades alrededor de un 25% y un 30% para la microempresa.

Los precios actuales con que las socias comercializan los principales condimentos procesados son de L. 5.00 por cada ristra de cualquier producto excepto la canela que tiene un precio de L. 10.00 ya que su materia prima en el mercado proveedor es más cara.

Las presentaciones de 1 onza tiene un valor de Lps. 2.50 a Lps. 3.50 por unidad y las de ½ libra un valor de Lps. 25.00 a Lps. 30.00 por unidad, en ambos casos dependiendo del tipo de condimento.

Los resultados de las encuestas indicaron que no existe una variación considerable entre los precios de la microempresa y los de la competencia y que por el contrario, los condimentos “Santa Bárbara” ofrecen similar calidad pero mayor cantidad de producto por unidad a un precio relativamente similar.

Cuando el producto se distribuye por medio de minoristas, ellos incrementan los precios hasta en un 30% para obtener su margen de ganancia, razón por la cual el precio al consumidor final es superior.

4.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.2.1 Análisis sistémico de la microempresa

Desde un punto de vista sistemático, la microempresa se puede concebir en tres componentes principales (Figura 6).

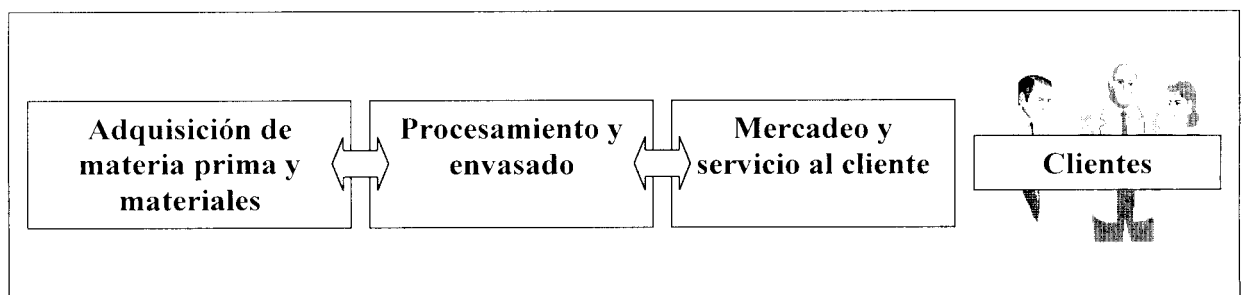


Figura 6. Componentes del sistema industrial de la microempresa “Amor y Paz”.

4.2.1.1 Componente de adquisición de materia prima y materiales

Estrategia. Mejorar la eficiencia en la compra de materia prima, adquiriendo estos productos con la mejor calidad y al mejor precio posible, estableciendo una alianza estratégica con proveedores específicos.

Objetivos

- Lograr una disponibilidad constante de materia prima durante todo el año, de manera que no limite el desempeño de actividades de la microempresa a nivel de los componentes de procesamiento y envasado y de mercadeo y servicio al cliente.
- Adquirir materia prima de excelente calidad y obtener los mejores precios de compra con el proveedor.

Metas

- Adquirir la materia prima por períodos no mayores a 15 días para evitar deterioro de la calidad del producto.
- Manejar inventarios de materia prima de acuerdo a la demanda de 15 días.
- Adquirir la materia prima de no más de tres proveedores con el fin de obtener mayor flexibilidad cuando hay variación de precio.

Actividades

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores específicos.
- Implementar un plan de manejo de inventarios de materia prima, definiendo la frecuencia y el volumen óptimo de compra.
- Promover la rotación de actividades entre las socias, para desarrollar su capacidad técnica en todo el proceso.

Sistemas de información y control

- Registros de compra de materia prima y materiales.
- Formulación de estándares de calidad.
- Sondeo de precios de materia prima y materiales comercializados localmente o en ciudades vecinas y expectativas de los proveedores.
- Sistema de información de precios por medio de PROEMPRESAH.

Responsables: Socia o socias que en ese momento sea(n) responsable(s) de esta actividad.

4.2.1.2 Componente de procesamiento y envasado

Estrategia. Aumentar los niveles de producción de los siete condimentos de mayor demanda en la ciudad de Santa Bárbara y zonas aledañas, mediante el uso eficiente de los recursos físicos, humanos y financieros disponibles, manteniendo a la vez los estándares de calidad con un sistema de procesamiento y envasado amigable al ambiente.

Objetivos

- Maximizar el uso de los recursos disponibles en las actividades de procesamiento y envasado.
- Control de costos en base a costeo basado en actividades.
- Minimizar desperdicios (plásticos, papel, etc.) y/o darles un manejo adecuado.

Metas

- Lograr una eficiencia de producción de 20 ristras de docena y de 15 unidades en presentación de libra, por hora-socia.
- Obtener un mínimo de 14 ristras de producto por cada libra de materia prima.
- Lograr una rotación de materia prima en períodos de tiempo no mayores a 15 días.

Actividades

- Reducción de su producción a las siete líneas de productos de mayor demanda en el mercado local, aumentando los niveles de producción de los mismos en base a las metas de comercialización definidas en el componente de mercadeo y servicio al cliente (ver componente de mercadeo y servicio al cliente).
- Procesar productos en presentaciones de ristras de docena para los establecimientos en general y presentaciones de 1 libra para el caso específico de restaurantes.
- División de las socias en grupos de trabajo y asignación de actividades.
- Formular un calendario de actividades de producción semanal en base al nivel de demanda y a la disponibilidad de tiempo de las socias.
- Establecer un plan de rotación de actividades, con el objetivo de que las socias adquieran experiencia en todas y cada una de las actividades o fases del proceso.

- Estimar y asignar el recurso tiempo necesario para elaborar cada producto, en base a la proporción de la demanda que el mismo tenga.
- Adquirir mejores equipos y materiales de uso básico, con el fin de agilizar el proceso y alcanzar las metas de producción trazadas.
- Manejo de inventarios de producto terminado, procurando tener los niveles adecuados en almacén para cubrir la demanda de la microempresa eficiente y oportunamente.
- Implementar un sistema de registros diarios sobre movimiento de activos.
- Capacitación en áreas de interés.

Sistema de información y control

- Sistema de control de calidad.
- Registros de producción y sus respectivos costos (recurso humano, horas-socia trabajadas, materia prima y materiales) detallados por lotes de producto terminado.
- Diagnósticos participativos.

Responsables: Socia o socias que en ese momento sea(n) responsable(s) de esta actividad.

4.2.1.3 Componente de mercadeo y servicio al cliente.

Estrategia. Mantener el mercado actual y penetración a nuevos mercados locales y de zonas aledañas a la ciudad de Santa Bárbara, estableciendo un sistema de comercialización basado en entregas oportunas.

Objetivos

- Comercializar presentaciones de ristras para los establecimientos comerciales de los siete productos más demandados localmente y presentaciones de 1 libra para el caso específico de los productos más demandados por restaurantes locales.
- Maximizar utilidades por volumen de venta, manteniendo la calidad y ofreciendo precios más accesibles que la competencia.
- Lograr distinción y posicionamiento de marca sostenible en el mercado local y en zonas aledañas.
- Capacitar a las socias en actividades de mercadeo, con el fin de que ellas mismas continúen siendo su propio canal distribuidor.

Metas

- Lograr abastecer el 5% del mercado potencial de ristras de docena de la zona durante los años 2001 y 2002, y el 10% durante los próximos tres años (ver sección de asignación de recursos: proyección de ventas).
- Abastecer 5% de la demanda de condimentos en restaurantes y comedores locales, durante los años 2001 y 2002, y el 10% durante los tres años siguientes.
- Implementar un sistema de entrega de producto semanal.
- Proveer al cliente ristras con 13 unidades al mismo precio de una ristra de docena.

Actividades de apoyo

- División de las socias en grupos y por zonas de comercialización.
- Formular un calendario o ruta de entrega de producto.
- Trabajar con metas de ventas para cada grupo de socias.
- Mantener y/o ampliar relaciones constantemente con los clientes mediante:
 - Brindar información sobre los atributos especiales del producto final.
 - Degustaciones periódicas con entrega de recetarios y/o muestras.
 - Sondeo de opinión a los clientes e implementar mejoras.
- Publicidad con medios alternativos de comunicación masiva como ser: porta productos metálicos de pared de 24 X 12 pulgadas, asignados a los clientes con mayor potencial de ventas, los cuales deberán ser de excelente presentación, pero más importante, deberá sobresalir en ellos el nombre de la marca del producto, por quién es elaborado, sus atributos y calidad, la región de la cual procede y el nombre de PROEMPRESAH y Zamorano como garantía del mismo; publicidad metálica de 15x12 pulgadas colocadas en puntos de venta y estratégicos donde tengan mayor visibilidad del público; y, desarrollo de actividades sociales entre amas de casa, donde se de a conocer la marca de los condimentos (juegos de mesa legales).
- Capacitación con temas relacionados con servicio al cliente.
- Buscar nuevos nichos de mercado en ciudades vecinas como San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa.
- Agilizar trámites legales para comercializar los productos a nivel de supermercados.
- Sistema de información de precios a través de PROEMPRESAH.
- Implementar un sistema de registro de ventas.

Sistemas de información y control

- Informes de precios de condimentos procesados, a través de PROEMPRESAH.
- Registro de clientes y ventas por período.
- Sondeo de opiniones a los clientes.

Responsables: Socia o socias que en ese momento sea(n) responsable(s) de esta actividad.

4.2.2 Asignación de recursos

Una vez formuladas las estrategias de cada componente del sistema industrial de la microempresa, se procedió a elaborar un presupuesto de los recursos económicos necesarios para la mejor ejecución de las mismas.

4.2.2.1 Proyección de ventas. Para lograr los objetivos y metas formulados en el componente de Mercadeo y Servicio al Cliente, se estimaron los niveles de ventas anuales durante un periodo de cinco años (Cuadro 9).

Cuadro 9. Proyección de precios y ventas anuales en unidades y en Lempiras.

Num	Condimento	Precio (LPS) /año					Ventas /año en unidades y en Lempiras					
		2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005	
En ristras												
1	Comino	5	5	5	5	5	Unidades	2697	2697	4086	4086	4086
							Lempiras	13485	13485	20430	20430	20430
2	Curry	5	5	5	5	5	Unidades	1977	1977	3018	3018	3018
							Lempiras	9885	9885	15090	15090	15090
3	Canela	10	10	10	10	10	Unidades	1479	1479	2442	2442	2442
							Lempiras	14790	14790	24420	24420	24420
4	Azafrán	5	5	5	5	5	Unidades	1308	1308	2100	2100	2100
							Lempiras	6540	6540	10500	10500	10500
5	Consomé de pollo	5	5	5	5	5	Unidades	834	834	1296	1296	1296
							Lempiras	4170	4170	6480	6480	6480
6	Achiote	5	5	5	5	5	Unidades	885	885	1446	1446	1446
							Lempiras	4425	4425	7230	7230	7230
7	Polvo de ajo	5	5	5	5	5	Unidades	474	474	720	720	720
							Lempiras	2370	2370	3600	3600	3600
	Sub total						Unidades	9654	9654	15108	15108	15108
							Lempiras	55865	55665	87750	87750	87750
En libras												
1	Comino	60	60	60	60	60	Unidades	180	180	300	300	300
							Lempiras	10800	10800	18000	18000	18000
2	Curry	50	50	50	50	50	Unidades	135	135	222	222	222
							Lempiras	6750	6750	11100	11100	11100
3	Consomé	40	40	40	40	40	Unidades	150	150	252	252	252
							Lempiras	6000	6000	10080	10080	10080
4	Polvo de ajo	60	60	60	60	60	Unidades	135	135	222	222	222
							Lempiras	8100	8100	13320	13320	13320
	Sub total						Unidades	600	600	996	996	996
							Lempiras	31650	31650	52500	52500	52500
Total de ventas en Lempiras/año							Lempiras	87315	87315	140250	140250	140250

4.2.2.2 Inversiones. La ejecución del plan estratégico formulado no requieren inversiones de gran magnitud, ya que la microempresa posee parte del equipo básico para procesar los condimentos.

Las inversiones serán hechas únicamente para el componente de procesamiento y envasado ya que son necesarias para mantener una producción adecuada que satisfaga la demanda de la microempresa (Cuadro 10).

Cuadro 10. Inversiones requeridas para la ejecución del plan estratégico, en Lempiras.

Num	Activo	Unidad	Valor unitario	2001	2002	2003	2004	2005	Total
I. EQUIPO									
1	Molino	1	450	450	-	-	-	-	
2	Pistola p/marcar precio	1	1548	1548	-	-	-	-	
3	Baldes plásticos	8	40	320	-	320	-	320	
4	Mesa de madera (5mx2m)	1	300	300	-	-	-	-	
5	Gorros y mascarillas	5	60	300	-	-	-	-	
6	Grapadoras	3	50	150	150	150	150	150	
7	Calculadora	1	200	200	-	-	-	-	
8	Tijeras	3	25	75	75	75	75	75	
9	Cedazos	2	20	-	40	-	40	-	
10	Porta productos	10	30	300	300	300	300	300	
11	Propaganda de metal	15	30	450	450	450	450	450	
SUB TOTAL DE EQUIPO				4093	1015	1295	1015	1295	8713
II. CURSOS DE CAPACITACIÓN PERSONAL				3042	6083	9125	4562	4552	27364
III. TOTAL (I+II)				7135	7098	10420	5577	5847	36077

Ante una situación de poca liquidez económica de parte de la microempresa, se optará por un financiamiento, el cual se solicitará al Programa de Financiamiento para el Sector Rural en Apoyo a la Seguridad Alimentaria (FINSAs), el cual concede préstamos al sector rural con condiciones favorables para los mismos.

4.2.2.3 Condiciones de financiamiento. Se solicitará un préstamo por un monto inicial de Lps. 10,000.00, el cual será invertido en el 2001 de la siguiente manera (Cuadro 11)

Cuadro 11. Distribución del préstamo solicitado, en Lempiras.

Destino	Monto en Lempiras	Porcentaje
Inversiones en equipo	4,093	41
Capital de trabajo	5,907	59
Total	10,000	100

Anexo 5. Proyección anual de la depreciación de equipo de la microempresa, en Lempiras.

Depreciaciones						
Num. Equipo	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Valor total	Años	Depreciación anual
I Equipo Nuevo						
1 Molino	1	Marca Corona	450	450	5	90
2 Pistola de sellar	1	Plastica	1548	1548	5	310
3 Baldes plásticos	8	Capacidad de 10 litros	40	320	2	160
4 Mesa de madera (5m x 2m)	1	(5m x 2m)	300	300	5	60
5 Gorros y mascarillas	5	De manta color blanca	60	300	2	150
6 Grapadoras	3	Tamaño mediano	50	150	1	150
7 Calculadora	1	Científica	200	200	5	40
8 Tijeras	3	Tamaño mediano	25	75	1	75
9 Porta productos	10	Metálicos de pared (24x12pulg)	30	300	1	300
10 Propaganda de metal	15	Metálicos de pared (15x12pulg)	30	450	1	450
II Equipo Usado		Platería, balanza, cedazoz, etc.		542	1	542
Total						2327

Anexo 6. Proyección de costos en materia prima para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.

1. Proyección de costos en materia prima para elaborar ristras durante el período 2001-2002, en Lempiras.

Num	Condimento	Ristras/año	Ristras/ libra	Condimento anual (lbs)	Costo/Libra LPS	Condimento anual (LPS)
1	Comino	2697	14	193	37	7128
2	Curry	1977	14	141	22	3107
3	Canela	1479	14	106	52	5493
4	Azafrán	1308	14	93	30	2803
5	Consomé de pollo	834	14	60	14	834
6	Achiote	885	14	63	12	759
7	Polvo de ajo	474	14	34	32	1083
Total		9654		690		21207

3. Proyección de costos en materia prima para elaborar libras durante el período 2001-2002, en Lempiras.

Num	Condimento	Libras/año	Condimento anual (lbs)	Costo/Libra LPS	Condimento anual (LPS)
1	Comino	180	180	37	6660
2	Curry	135	135	22	2970
4	Consomé de pollo	150	150	14	2100
5	Polvo de ajo	135	135	32	4320
Total		600	600		16050

4. Proyección de costos en materia prima para elaborar ristras durante el período 2003-2005, en Lempiras.

Num	Condimento	Ristras/año	Ristras/ libra	Condimento anual (lbs)	Costo/Libra LPS	Condimento anual (LPS)
1	Comino	4086	14	292	37	10799
2	Curry	3018	14	216	22	4743
3	Canela	2442	14	174	52	9070
4	Azafrán	2100	14	150	30	4500
5	Consomé de pollo	1296	14	93	14	1296
6	Achiote	1446	14	103	12	1239
7	Polvo de ajo	720	14	51	32	1646
Total		15108		1079		33293

5. Proyección de costos en materia prima para elaborar libras durante el período 2003-2005, en Lempiras.

Num	Condimento	Libras/año	Condimento anual (lbs)	Costo/Libra LPS	Condimento anual (LPS)
1	Comino	300	300	37	11100
2	Curry	222	222	22	4884
4	Consomé de pollo	252	252	14	3528
5	Polvo de ajo	222	222	32	7104
Total		996	996		26616

Anexo 7. Proyección de costos de materiales para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.

1. Proyección de costos de materiales para elaborar ristras durante el período 2001-2002, en Lempiras.

Num	Materiales	Unidad de medida	Unidades anuales	Costo unitario	Costo anual
1	Bolsas polipropileno 35 micras (70x105mm)	Unidades	125502	0.01	1255
2	Etiquetas	Unidades	9654	0.25	2414
3	Cartoncillo	Unidades	9654	0.05	483
4	Grapas	Caja de 5000	4	14	56
5	Resistol	Bote 1/4	2	35	70
6	Sellos para fecha de vencimiento	Unidades	9654	0.04	386
7	Tinta para cellos de fecha de vencimiento	Unidades	1	48	48
Total					4711

2. Proyección de costos de materiales para elaborar libras durante el período 2001-2002, en Lempiras.

Num	Materiales	Unidad de medida	Unidades anuales	Costo unitario	Costo anual
1	Bolsas polipropileno metalizada	Unidades	600	0.1	60
2	Etiquetas	Unidades	600	0.25	150
3	Cartoncillo	Unidades	600	0.05	30
4	Grapas	Caja de 5000	1	14	14
5	Resistol	Bote 1/4	1	35	35
6	Sellos para fecha de vencimiento	Unidades	600	0.04	24
7	Tinta para cellos de fecha de vencimiento	Unidades	1	48	48
Total					361

3. Proyección de costos de materiales para elaborar ristras durante el período 2003-2005, en Lempiras.

Num	Materiales	Unidad de medida	Unidades anuales	Costo unitario	Costo anual
1	Bolsas polipropileno 35 micras (70x105mm)	Unidades	196404	0.01	1964
2	Etiquetas	Unidades	15108	0.25	3777
3	Cartoncillo	Unidades	15108	0.05	755
4	Grapas	Caja de 5000	5	14	70
5	Resistol	Bote 1/4	3	35	105
6	Sellos para fecha de vencimiento	Unidades	15108	0.04	604
7	Tinta para cellos de fecha de vencimiento	Unidades	1	48	48
Total					7324

4. Proyección de costos de materiales para elaborar libras durante el período 2003-2005, en Lempiras.

Num	Materiales	Unidad de medida	Unidades anuales	Costo unitario	Costo anual
1	Bolsas polipropileno metalizada	Unidades	996	0.1	100
2	Etiquetas	Unidades	996	0.25	249
3	Cartoncillo	Unidades	996	0.05	50
4	Grapas	Caja de 5000	1	14	14
5	Resistol	Bote 1/4	1	35	35
6	Sellos para fecha de vencimiento	Unidades	996	0.04	40
7	Tinta para cellos de fecha de vencimiento	Unidades	1	48	48
Total					535

BIBLIOTECA WILSON POPENOM
 ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
 DEPARTADO 93
 TEMUCIGALPA HONDURAS

Anexo 8. Proyección de costos de mano de obra para los períodos 2001-2002 y 2003-2005, en Lempiras.

1. Proyección de costos de mano de obra para el períodos 2001-2002, en Lempiras.

Num	Actividades	Horas-socia/ año	Salario por hora (LPS)	Costo anual mano de obra
1	Compra de materia prima y materiales	156	6.25	975
2	Procesamiento y envasado de ristras	483	6.25	3017
3	Procesamiento y envasado de libras	40	6.25	250
4	Mercadeo y servicio al cliente	205	6.25	1282
5	Administración	104	6.25	650
Total		988		6174

2. Proyección de costos de mano de obra para el períodos 2003-2005, en Lempiras.

Num	Actividades	Horas-socia/ año	Salario por hora (LPS)	Costo anual mano de obra
1	Compra de materia prima y materiales	156	6.25	975
2	Procesamiento y envasado de ritras	755	6.25	4721
3	Procesamiento y envasado de libras	66	6.25	415
4	Mercadeo y servicio al cliente	322.08	6.25	2013
5	Administración	104	6.25	650
Total				8774

Las condiciones de pago de dicho préstamo son: tasa de interés de 14% anual, plazo de pago de dos años máximo, 50% de amortización anual, pago de intereses en base al monto acumulado en el año y esta exento de período de gracia (Cuadro 12).

Cuadro 12. Amortización y pago de intereses, en Lempiras.

Año	Préstamo	Préstamo acumulado	Amortización	Saldo	Monto/cal intereses	Intereses 14% anual
2001 (Ene.)	10000	10000	0	10000	10000	1400
2002 (Ene.)	0	10000	5000	5000	5000	700
2003 (Ene.)		5000	5000			
Total			10000			2100

4.2.2.4 Costos de operación. Para lograr los objetivos y metas formuladas en cada componente del sistema de la microempresa, se estimaron los costos anuales de producción para un periodo de cinco años (Cuadro 13).

Cuadro 13. Proyección de costos de operación, en Lempiras.

Num	Concepto	0	2001	2002	2003	2004	2005
I.	I. Salarios a personal ⁽¹⁾		6174	6174	8774	8774	8774
II.	II. Materia prima ⁽²⁾		37257	37257	59909	59909	59909
	Comino		13788	13788	21899	21899	21899
	Curry		6077	6077	9627	9627	9627
	Canela		5493	5493	9070	9070	9070
	Azafrán		2803	2803	4500	4500	4500
	Consomé de pollo		2934	2934	4824	4824	4824
	Achiote		759	759	1239	1239	1239
	Polvo de ajo		5403	5403	8750	8750	8750
III.	III. Materiales ⁽³⁾		5072	5072	7859	7859	7859
IV.	IV. Gastos de ventas (viáticos)		3000	3000	3000	3000	3000
V.	V. Renta		2400	2400	2400	2400	2400
VI.	VI. Mantenimiento de equipo ⁽⁴⁾		82	20	26	20	26
VII.	VII. Agua y electricidad		1800	1800	1800	1800	1800
VIII.	VIII. Depreciaciones		2327	2327	2327	2327	2327
IX.	IX. Imprevistos (5%)		2906	2903	4305	4304	4305
	TOTAL		61017	60953	90400	90394	90400

(1) Se paga la hora trabajada a cada socia (Lps. 6.25/hora)(Anexo 8).

(2) Calculada en base a la cantidad de unidades obtenidas por libra (Anexo 6).

(3) Anexo 7.

(4) 2% del valor.

Las depreciaciones pueden verse en el Anexo 5.

4.2.2.5 Costeo Basado en Actividades. Con el propósito de conocer el costo aproximado de cada actividad desempeñada durante la ejecución del proyecto, se aplicó la metodología de un Costeo Basado en Actividades (CBA)

La ventaja de este sistema de costeo es que clasifica y asigna los diferentes costos indirectos de producción entre las diferentes actividades del proceso.

Para propósitos de este estudio la metodología fue aplicada tanto a los costos directos como a los indirectos, con el fin de tener una mejor visualización de la estructura de costos de la microempresa.

Cuando se obtuvieron los costos por actividad, se distribuyeron a cada producto procesado por la microempresa de acuerdo al tiempo que de cada actividad se dedicaba a cada producto.

Los Cuadros 14 y 15 resumen los resultados obtenidos de la aplicación de éste sistema de costeo:

Cuadro 14. Proyección de los costos anuales de cada actividad desarrollada en la microempresa, en Lempiras.

Num	Actividades	2001	2002	2003	2004 y 2005
		Costo/anual	Costo/anual	Costo/anual	Costo/anual
1	Compra de materia prima y materiales	4108.30	4259.75	4692.25	4463.90
2	Procesamiento y envasado de ristras	43693.50	40602.25	52647.07	51699.30
3	Procesamiento y envasado de libras	18752.50	18914.85	30237.43	29529.90
4	Mercadeo y servicio al cliente	3680.00	4895.80	7124.00	5298.60
5	Administración	1991.70	2751.35	3792.25	2651.30
Total		72226.00	71424.00	98493.00	93643.00

Cuadro 15. Proyección de costos de cada producto procesado por la microempresa en Lempiras y su margen porcentual sobre costo.

Num	Productos	2001			2002			2003			2004 y 2005		
		Costo unidad	Precio unidad	Margen costo	Costo unidad	Precio unidad	Margen costo	Costo unidad	Precio unidad	Margen costo	Costo unidad	Precio unidad	Margen costo
1	Comino en ristra	5.81	5.00	-14%(1)	5.69	5.00	-12%(1)	4.88	5.00	2%	4.61	5.00	8%
2	Curry en ristra	4.63	5.00	8%	4.51	5.00	11%	3.71	5.00	35%	3.45	5.00	45%
3	Canela en ristra	6.99	10.00	43%	6.87	10.00	46%	5.84	10.00	71%	5.59	10.00	79%
4	Azafrán en ristra	5.26	5.00	-5%(1)	5.15	5.00	-3%(1)	4.23	5.00	18%	3.98	5.00	26%
5	Achiote en ristra	3.97	5.00	26%	3.85	5.00	30%	3.04	5.00	65%	2.79	5.00	79%
6	Consomé de pollo en ristra	3.87	5.00	29%	3.75	5.00	33%	2.83	5.00	76%	2.59	5.00	93%
7	Polvo de ajo en ristra	5.46	5.00	-8%(1)	5.36	5.00	-7%(1)	4.55	5.00	10%	4.27	5.00	17%
8	Comino en libra	46.21	60.00	30%	46.85	60.00	28%	44.15	60.00	36%	43.10	60.00	39%
9	Curry en libra	29.35	50.00	70%	29.86	50.00	67%	27.85	50.00	80%	26.91	50.00	86%
10	Consomé de pollo en libra	20.80	40.00	92%	21.40	40.00	87%	19.51	40.00	105%	18.52	40.00	116%
11	Polvo de ajo en libra	40.45	60.00	48%	41.00	60.00	46%	38.61	60.00	55%	37.64	60.00	59%

(1) Su margen resulta negativo por el alto costo de su materia prima y por el pago del préstamo e intereses en los primeros dos años del proyecto. Sin embargo por sus altos volúmenes de ventas soportan gran parte de los costos del proceso.

4.2.2.6 Proyección económico-financiera. En base a la estimación de los ingresos y los egresos del proyecto, se realizó la proyección económico-financiera (Cuadro 16).

Cuadro 16. Proyección económico-financiera del proyecto, en Lempiras.

Num	CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005
I INGRESOS						
a	Ventas de condimento en ristras	55665	55665	87750	87750	87750
b	Ventas de condimento en libras	31650	31650	52500	52500	52500
c	Préstamo	10000	0	0	0	0
d	Total ingresos	97315	87315	140250	140250	140250
II EGRESOS						
a	Inversiones					
	Con préstamo	4093				
	Fondos propios	3042	7098	10420	5577	5847
b	Costos de operación (Sin depreciación)					
	Con préstamo	5907				
	Fondos propios	52783	58626	88073	88067	88073
c	Total egresos	65825	65724	98493	93644	93920
III BALANCE ANTES (DEL SERVICIO) DE LA DEUDA		31490	21591	41757	46606	46330
IV INTERESES						
a	Prestamos	1400	700			
V BALANCE DESPUES DE INTERESES		30090	20891	41757	46606	46330
VI AMORTIZACIÓN						
a	Préstamos	5000	5000			
VII BALANCE DESPUES (DEL DERVICIO) DE LA DEUDA (FLUJO DE CAJA)		25090	15891	41757	46606	46330

4.2.2.7 Flujo de caja proyectado. Se estimó que durante el período de ejecución del proyecto se llevará a cabo el flujo de caja presentado en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Flujo de caja proyectado, en Lempiras.

Num	CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005
I INGRESOS						
a	Ventas de condimento en ristras	55665	55665	87750	87750	87750
b	Ventas de condimento en libras	31650	31650	52500	52500	52500
c	Préstamo	10000	0	0	0	0
d	Total ingresos	97315	87315	140250	140250	140250
	INGRESOS ACTUALIZADOS (al 14% anual)	85364	67186	94665	83039	72841
II EGRESOS						
a	Inversiones					
	Con préstamo	4093				
	Fondos propios	3042	7098	10420	5577	5847
b	Costos de operación (Sin depreciación)					
	Con préstamo	5907				
	Fondos propios	52783	58626	88073	88067	88073
c	Intereses	1400	700			
d	Amortizaciones	5000	5000			
e	Total egresos	72225	71424	98493	93644	93920
	EGRESOS ACTUALIZADOS (al 14% anual)	63355	54958	66480	55445	48779
III FLUJO NETO		25090	15891	41757	46606	46330
	FLUJO NETO ACTUALIZADO (al 14% anual)	22009	12228	28185	27595	24063

4.2.2.8 Indicadores de rentabilidad. Toda la información generada de los cuadros anteriores fue recopilada para estimar los índices de rentabilidad del proyecto, y de los cuales se presenta un resumen en el Cuadro 18.

Cuadro 18. Resumen de los índices económicos del proyecto.

Num	Indicadores económicos	Tasa de descuento 14%
1	Suma actualizada de ingresos	403096
2	Suma actualizada de egresos	289017
3	Valor Actual Neto(1-2)	114079
4	Tasa Interna de Retorno	Infinita
5	Relación Beneficio/Costo (1/2)	1.39
6	Rentabilidad: (3/2)	39%
7	Período de recuperación del préstamo (meses)	4.44

El análisis anterior muestra como el VAN (Valor Actual Neto) obtenido es positivo, indicando las ganancias que el proyecto podrá generar durante el período 2001-2005, a una tasa de descuento de 14%.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) no fue posible calcularla debido a que el nivel de inversión es relativamente bajo, no existiendo así flujos de caja negativos en ninguno de los años, pagándose la inversión en un período de cuatro meses y 13 días.

La relación Beneficio/Costo del proyecto es de 1.39, lo cual indica cada Lempira (con valor presente) invertido, generará 39 centavos de Lempira una tasa de descuento de 14%.

4.2.2.9 Análisis de sensibilidad y riesgo.

Una vez calculados los índices de rentabilidad del proyecto se evaluó su sensibilidad y riesgo con el programa Risk Master, en base al posible cambio de las variables sobre las cuales menos control tiene la microempresa.

Las variables del proyecto que más pueden afectar la rentabilidad del proyecto son los costos de la materia prima, ya que son los que más cambian de un año a otro, siendo este cambio en el peor de los casos un incremento de 10% anual.

Para el caso de la TIR no fue posible evaluar su sensibilidad y riesgo, ya que como se vio anteriormente resultó ser infinita.

Por otra parte se consideró necesaria la evaluación del impacto que podrían tener variables como: variación en el porcentaje de expansión al mercado potencial, en los niveles de eficiencia en procesamiento de ristras y libras, la eficiencia de venta y la tasa de interés del préstamo, en la variación del Valor Actual Neto del proyecto (Figura 7).

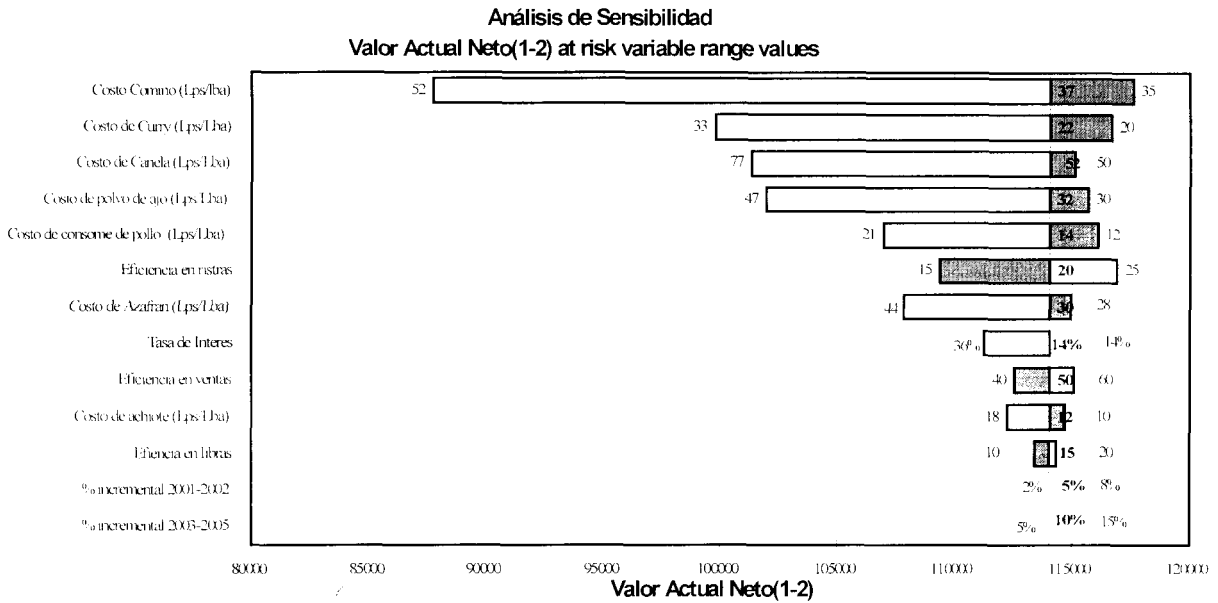


Figura 7. Análisis de sensibilidad del VAN del proyecto con respecto al cambio de sus variables más críticas.

Las variable que más impacto tienen sobre el VAN son los costos del comino, curry, canela y polvo de ajo, siendo también las demás variables evaluadas, determinantes pero en un menor grado que las primeras.

El resto de variables dentro del proyecto no tienen un impacto significativo en el VAN del proyecto por lo que el mismo programa los descarta automáticamente.

En el **análisis de riesgo** se evaluaron 200 escenarios para determinar la variación del VAN con respecto a la combinación de los cambios de las variables de mayor impacto sobre la rentabilidad del proyecto (Cuadro 19)

Cuadro 19. Resultados de la evaluación de riesgo del proyecto con 200 escenarios.

Resultados del análisis RISK	Análisis de Sensibilidad
	Valor Actual Neto(1-2)
Valor esperado	78376
Desviación Estandar	6983
Mínimo	63393
Máximo	97146
Coefficiente de variación	0.089
Probabilidad de un VAN negativo	0.0%

El menor VAN que podría tener el proyecto bajo condiciones normales fue de Lps. 63,393.00, con una probabilidad del 0% de que dicho VAN sea negativo.

Los resultados del análisis de riesgo evaluaron como altamente riesgoso al proyecto, con una probabilidad de casi 100% de que el VAN baje de valor a partir del actualmente calculado con una tasa de descuento de 14% (Figura 8).

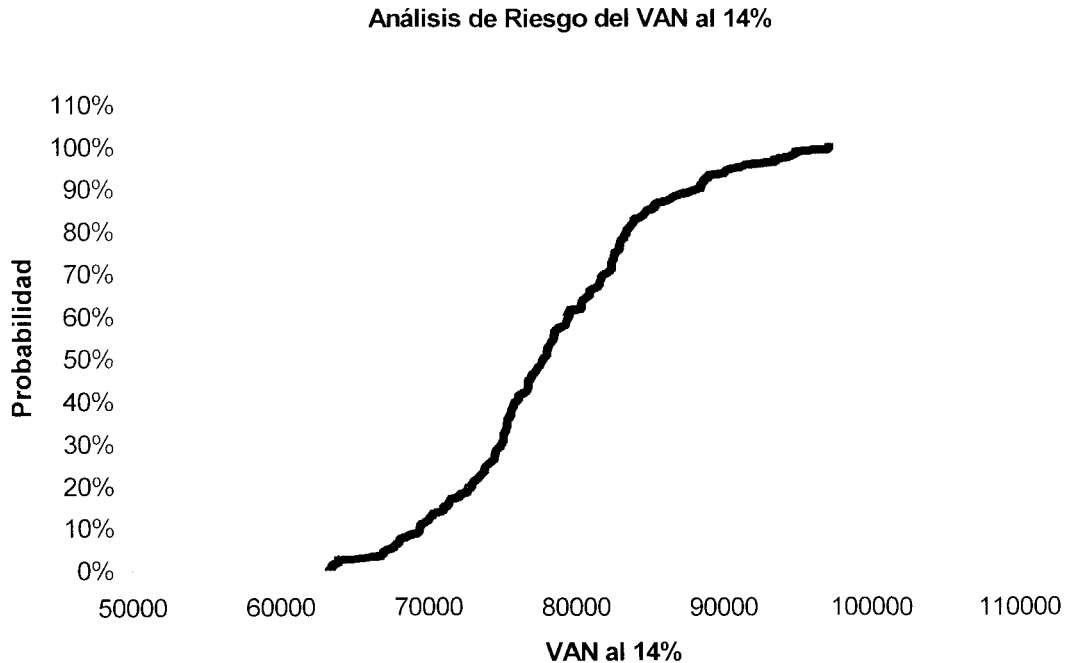


Figura 8. Probabilidad de variación del VAN del proyecto.

Es importante mencionar que los niveles de cambio dados a las variable son altamente exigentes, es decir que se tomó un rango de variación que podría suceder en el peor de los casos en el entorno de la microempresa.

4.3 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.3.1 Procesos administrativos

4.3.1.1 Estructura organizacional . La estructura organizacional de la microempresa “Amor y Paz” fue diseñada con las siguientes características: liviana, horizontal y precisa, de manera que su funcionamiento favorezca de la mejor forma la ejecución de las

estrategias mediante el estímulo de una mayor participación y colaboración de las socias en cada una de las actividades de la microempresa (Figura 9).

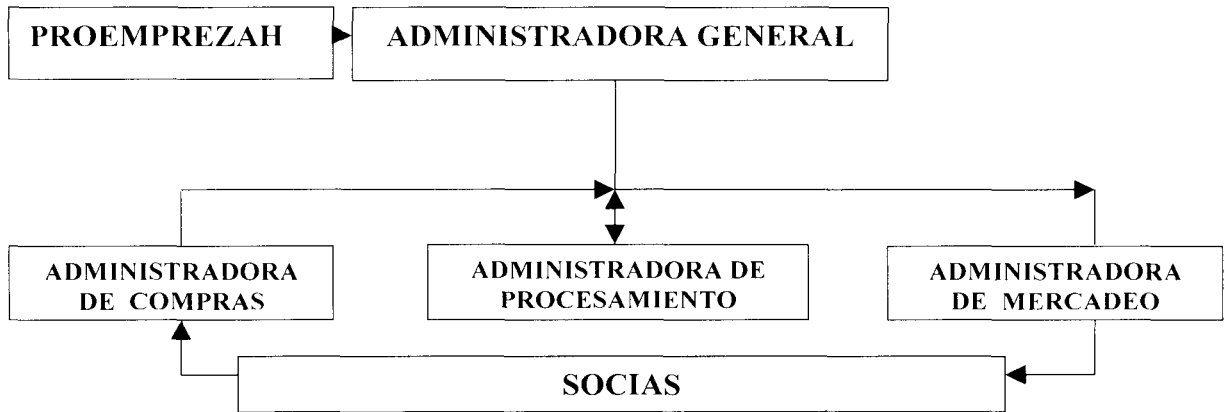


Figura 9. Estructura organizacional de la microempresa “Amor y Paz”.

La estructura organizacional definida, recomienda un sistema de rotación de actividades, con el objetivo principal de que cada socia participe en las actividades desarrolladas y adquiera de esa manera mayor conocimiento y experiencia en cada una.

De esta manera se obtendrán dos ventajas fundamentales:

- Personal capacitado disponible ante la ausencia de la responsable en turno.
- Minimiza de la posibilidad de discriminación y/o burocracia.

Definición de funciones. Cada socia que ocupe uno u otro cargo de los definidos deberá cumplir con las siguientes responsabilidades generales:

- **Administradora general.** Será la responsable directa de la planeación y desempeño de la microempresa, además de establecer negociaciones con proveedores y clientes, así como la búsqueda y selección de oportunidades del entorno para promover el crecimiento sostenible de la microempresa.
- **Administradora de compras.** Con la colaboración de otras socias, será responsable de la compra de materia prima y materiales, acordes con los estándares de calidad definidos por la microempresa.

Es responsable de llevar registros claros y precisos sobre los diferentes movimientos de activos de la microempresa relacionados con esta actividad.

Debe ser capaz de negociar precios con los proveedores y mantener las relaciones de estos con la microempresa.

- **Administradora de procesamiento.** Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el producto terminado y por el cumplimiento de las metas productivas en el área de procesamiento y envasado.

Mantener informadas a las responsables de los otros componentes del sistema industrial de la microempresa sobre la necesidad de insumos y/o la disponibilidad de producto terminado para comercializar.

Es responsable de llevar registros claros y precisos sobre los diferentes movimientos de activos de la microempresa relacionados con esta actividad.

- **Administradora de mercadeo.** Es la responsable de establecer y velar por el cumplimiento de las metas de venta de la microempresa

Debe ser capaz de negociar precios con los clientes y mantener las relaciones de estos con la microempresa.

Es responsable de llevar registros claros y precisos sobre los diferentes movimientos de activos de la microempresa relacionados con esta actividad.

4.3.1.2 Sistema de información y control. Se definieron las asesorías mensuales de parte de PROEMPRESAH, como la mejor forma de analizar y evaluar el desenvolvimiento de la microempresa, las cuales a la vez serán complementadas con actividades como:

- Seguimiento y evaluación participativa, metodología que implicará que tanto proveedores, socias y clientes se involucren directa o indirectamente en el proceso de toma de decisiones.
- Se deberá presentar un informe mensual por escrito (lo cual será responsabilidad de la administradora general), adjunto un resumen de los registros elaborados en cada uno de los componentes de la microempresa.

4.3.1.3 Sistema de información ambiental. Como principal fuente de información se designó a PROEMPRESAH, por medio del cual se obtendrá información relacionada con: comportamiento de precios, oportunidad de financiamiento y/o de expansión a nuevos mercados e información ambiental

4.3.2 Habilidades gerenciales

Las habilidades de las personas que asuman la responsabilidad del desempeño de cada actividad, deberán tener una formación técnica y administrativa básica y una segura capacidad de sus conocimientos y experiencia en cada una de las actividades desarrolladas en la industrialización artesanal de condimentos.

Para cumplir con tal propósito se impartirán capacitaciones en los temas relacionados con: relaciones humanas, visión a futuro y trabajo en equipo.

4.3.2.1 Liderazgo organizacional. Mediante capacitaciones se fortalecerá la capacidad de cada socia de participar y hacer participar a las demás compañeras en las actividades de la microempresa.

El liderazgo de la administradora general es muy importante, sobre todo al momento de promover el compromiso y confianza de las socias dentro de la microempresa.

4.3.2.2 Capacidad negociadora. Cada socia debe ser capacitada para fortalecer su capacidad de negociación a diferentes niveles, ya que de esto dependerá el mantenimiento y/o crecimiento de las relaciones que la microempresa tenga tanto a nivel interno, como con agentes externos a su organización

5. CONCLUSIONES

Estrategia de mercadeo y servicio al cliente

Mantener la oferta actual de la microempresa y penetración a nuevos mercados locales y de zonas aledañas a la ciudad de Santa Bárbara, estableciendo un sistema de comercialización basado en entregas oportunas.

Objetivo principal

Maximizar utilidades por volumen de venta y no por factor precio, permitiéndole a la microempresa competir eficientemente con los adversarios, comercializando productos de calidad a un menor precio.

Indicadores

El proyecto es rentable, con un VAN de Lps. 114.079.00 a una tasa de descuento de 14%, una TIR infinita por la inexistencia de flujos negativos y una relación Beneficio/Costo de 1.39, lo cual indica que el proyecto generará 39 centavos de Lempira por cada Lempira invertido.

Para la ejecución del proyecto se requiere una inversión de Lps. 10,000.00, la cual será destinada en 41% para la compra del equipo básico necesario para alcanzar los niveles de producción meta, y el 59% será utilizado para cubrir los costos de operación durante los primeros meses de implementación del proyecto.

Con una tasa de descuento de 14% la inversión es recuperada en un período de 4.78 meses.

Sensibilidad y riesgo del proyecto

Las variables de las cuales dependió más la estabilidad del VAN fueron los costo del comino, curry, canela y polvo de ajo.

De acuerdo a la evaluación del proyecto con el programa Risk Master, bajo las condiciones de mercado establecidas (incrementos anuales de 10% en los precios de materia prima) el mínimo VAN esperado es de Lps. 63.393.00 en cinco años, lo cual representa un ingreso aceptable para la microempresa.

Bajo las mismas condiciones anteriores, existe también una probabilidad de casi 100% de que el VAN del proyecto sea menor al valor actualmente calculado pero superior al mínimo estimado.

Costeo Basado en actividades

La aplicación de esta metodología permitió conocer al detalle la estructura de costos que tiene la microempresa de acuerdo a sus principales actividades y líneas de productos.

Lo anterior permitió que se identificaran los puntos más críticos del proceso y se establecieran los niveles de eficiencia requeridos en el uso de los recursos disponibles, para minimizar los costos de producción y mercadeo, convirtiéndose tal situación en la principal ventaja competitiva de la microempresa.

6. RECOMENDACIONES

1. Buscar proveedores específicos de materia prima y negociar su abastecimiento periódico constante, negociando a la vez un precio de venta favorable para la microempresa
2. Maximizar el uso de los recursos disponibles, obteniendo como mínimo 14 ristras por libra.
3. Aumentar la eficiencia en el uso del tiempo, procesando y envasando 20 ristras en promedio por hora-socia y 15 unidades en presentación de libra.
4. Implementar un sistema de rotación de actividades en todo el proceso de producción, de manera que todas las socias adquieran experiencia en esas actividades y tener de esa manera disponibilidad de recurso humano capacitado, ante la posible ausencia de alguna de las socias.
5. Formular un calendario de actividades semanal, donde se especifique qué socias son responsables de cada actividad.
6. Trabajar con metas de producción y ventas.
7. Implementar un sistema de registros para los movimientos de activos que suceden a diario en la microempresa.
8. Presentar un informe mensual a PROEMPRESAH sobre la producción y venta de condimentos, para lograr una mejor evaluación de sus actividades.
9. Agilizar los trámites legales sobre registro sanitario para poder comercializar a nivel de supermercado.
10. Capacitar a las socias en temas relacionados con: calidad en servicio al cliente, investigación de mercado, sondeo de opinión del cliente, con el objetivo de fortalecer su capacidad de negociación y trabajar en base a las expectativas y necesidades del cliente.
11. Fortalecer la relación socias-cliente mediante: degustaciones, entrega de muestras y/o recetarios y dar a conocer los atributos especiales del producto.

12. Implementar el uso de métodos alternativos de comunicación masiva como: porta productos y propagandas metálicas, donde se haga sobresalir la marca de los condimentos (Condimentos Santa Bárbara), quien los procesa, sus atributos de calidad y pureza, la región donde son procesados y el nombre de PROEMPRESAH y Zamorano como garantía de calidad del mismo.
13. Implementar un sistema de entrega oportuno y semanal.
14. Buscar alternativas de comercialización como ser: negociar o establecer una alianza estratégica con distribuidores específicos, que comercialicen el producto en medianos o grandes volúmenes.
15. Realizar una investigación de mercado más profunda en supermercados de ciudades como: San Pedro Sula, Siguatepeque, Comayagua y Tegucigalpa, para evaluar la posible penetración de este sector de mercado.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AUSTIN, J.E. 1993. La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo. *In* Estrategia: Diseño y ejecución. Ed. por José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. 2 ed. San José, Costa Rica. Libro Libre. p. 83-103.
- CARAZAS, P. 2000. PLANEACIÓN ESTRATEGICA. (Material de Clase). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. s.p.
- ENRIQUEZ, S.A. 1998. Formación de una microempresa de dulces tradicionales en el Banco Comunal de Mujeres Dorcas. Guinope, Honduras. Tesis Ing, Agr. El Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 80 p.
- FUNDACIÓN FORD. 1996. SEMINARIO PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA OMI REGIONAL. Zamorano, Honduras. 107 p.
- HAMERMESH, R.C. 1993. La puesta en práctica de una estrategia. *In* Estrategia: Diseño y ejecución. Ed. por José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. 2 ed. San José, Costa Rica. Libro Libre. p. 183-200.
- Honduras. Banco Central. 2000. Indicadores Económicos a Corto Plazo. Tegucigalpa, Honduras. 29 p.
- Honduras. Banco Central. 1999. Exportaciones FOB de Bienes, Año 1999. Tegucigalpa, Honduras. s.p.
- Honduras. Banco Central. 1999. Importaciones CIF de Bienes, Año 1999. Tegucigalpa, Honduras. s.p.
- KOTLER, P., ARMSTRON, G. 1996. MERCADOTECNIA. Trad. por Pilar Mascaró Sacristán. 6 ed. Naucalpan de Juárez, México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 826 p.
- LOBO, N. 2000. Proyecto de la Implementación de un Apiario. (Asignación de clase). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. s.p.
- MARÍN, J.N.; KETELHOHN, W. 1993. Inversiones Estratégicas: UN ENFOQUE MULTIDIMENCIONAL. 6 ed. San José, Costa Rica. Libro Libre. 288 p.

MARÍN, J.N.; MONTIEL, E.L. 1993. El planeamiento estratégico en instituciones financieras. *In* Estrategia: Diseño y ejecución. Ed. por José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. 2 ed. San José, Costa Rica. Libro Libre. p. 19-35.

MENDOZA, R. 1999. ¿Conoce usted el costo de sus actividades?. *Revista INCAE (Costa Rica)* 11(2):75-78.

PERALTA, L.A. 1999. Estudio de prefactibilidad proyecto de procesamiento de condimentos. El Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 22 p.

PORTER, M.E. 1996. ¿Qué es estrategia?. *Revista INCAE (Costa Rica)* 10(1):35-52.

PORTER, M.E. 1993. El planeamiento estratégico en perspectiva. *In* Estrategia: Diseño y ejecución. Ed. por José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. 2 ed. San José, Costa Rica. Libro Libre. p. 19-35.

PORTER, M.E. 1997. ESTRATEGIA COMPETITIVA: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 24 reimpresión. México D.F., México. CECSA. 407 p.

PROEMPRESAH (HONDURAS). 1999. Diagnóstico Empresarial del Grupo de Mujeres "Amor y Paz". El Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 4 p.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (HONDURAS). 1999. INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO, HONDURAS 1999. Tegucigalpa M.D.C., Honduras. Editorama S.A. 219 p.

ROJAS, M. 2000. Planeación y Administración de Proyectos de Desarrollo y Ambiente. (Material de Clase). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. s.p.

RUE, L.W.; BYARS, L.L.L. 1985. ADMINISTRACIÓN: teoría y aplicaciones. Trad. por Gilda Rubio de Baellie. Presentaciones y Servicios de Ingeniería. 532 p.

SABILLÓN, M. 1993. MONOGRAFÍA DEPARTAMENTO DE SANTA BÁRBARA. Monografía para optar el Postgrado en Población y Desarrollo. Tegucigalpa, Honduras. UNAH. 123 p.

STEINER, G.A. 1992. PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Lo que Todo Director Debe Saber. Trad. por Guillermo Enrique Ureña. 15 ed. México D.F., México. CECSA. 366 p.

Anexo 1. Encuesta aplicada a clientes actuales de la microempresa.

Zamorano
Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras
Convenio Zamorano-BID/FOMIN
PROEMPRESAH
Agosto,2000

“ANALISIS DE MERCADO PARA CONDIMENTOS”
Compradores actuales

Lugar y fecha _____

1. Tipo de establecimiento:

Supermercado _____

Mini-mercado _____

Bodega _____

Pulpería _____

Restaurante _____

Casa particular _____

Otro _____

Especifique _____

2. ¿Compra actualmente condimentos?

Si _____ No _____

3. ¿Qué marca(s) de condimentos compra?

4. ¿Qué cantidad de condimentos compra actualmente?

5. ¿Compra condimentos Santa Bárbara?

Si _____ No _____

6. ¿Qué cantidad de los siguientes condimentos “Santa Bárbara” compra actualmente, según presentación y frecuencia?

SEM= Semanal

QUIN= Quincenal

MES= Mensual

PRODUCTO	PRESENTACIONES														
	Ristra docena Lps 10.00			Ristra docena Lps 5.00			Bolsa metalizada de ½ lb.			Bolsa de 1 oz.			Bote de 4 oz.		
	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES
1. Achiote															
2. Ajinomoto															
3. Algodón															
4. Anís															
5. Azafrán															
6. Cacahuete															
7. Canela															
8. Clavo de olor															
9. Colorante															
10. Comino															
11. Consomé de pollo															
12. Curry															
13. Grana															
14. Linaza															
15. Pimienta dulce															
16. Polvo de ajo															

7. ¿Por qué no compran los otros productos?

8. ¿A quién compran estos productos?

Don Julio _____
 La buena cocina _____
 Natura´s _____
 Otras _____
 Sin marca _____

¿Por qué?

9. ¿Qué otra marca de condimento compra y qué cantidad?

PRODUCTO	MARCAS				
	Don Julio	La buena cocina	Natura's	Otras	Sin marca
1. Achiote					
2. Ajinomoto					
3. Algodón					
4. Anís					
5. Azafrán					
6. Cacahuete					
7. Canela					
8. Clavo de olor					
9. Colorante					
10. Comino					
11. Consomé de pollo					
12. Curry					
13. Grana					
14. Linaza					
15. Pimienta dulce o gorda					
16. Polvo de ajo					

10. ¿Qué tipo de presentación prefiere para cada producto y por qué?

PRODUCTO	PRESENTACIONES				
	RISTRA DOC.	BOLSA ½ lb.	BOLSA 1 Oz.	BOTE 4 Oz.	BOTE 8 Oz
1. Achiote					
2. Ajinomoto					
3. Algodón					
4. Anís					
5. Azafrán					
6. Cacahuete					
7. Canela					
8. Clavo de olor					
9. Colorante					
10. Comino					
11. Consomé de pollo					
12. Curry					
13. Grana					
14. Linaza					
15. Pimienta dulce o gorda					
16. Polvo de ajo					

a) Otras presentaciones que le interesan? Describalas:

¿Por qué?

11. ¿Cuál es la época de mayor compra de condimentos?

Mayor _____

Menor _____

12. ¿Está satisfecho (a) con el producto que actualmente compra?

Si _____ No _____

¿Por qué sí?

a) Buena calidad _____

b) Mayor comodidad _____

c) Mejor presentación _____

d) Mejor manejo _____

e) Más económico _____

f) Disponibilidad _____

g) Las socias ofrecen
frecuentemente producto _____

h) Otros _____

¿Por qué no?

a) Mala calidad _____

b) Poca comodidad _____

c) Mala presentación _____

d) Difícil manejo _____

e) Poco económico _____

f) Poca disponibilidad _____

g) Las socias no llegan a ofrecer
producto _____

h) Otros _____

13. ¿Cómo varía el precio de venta de las especias Santa Bárbara en relación a otras marcas?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

Nada _____

10. ¿Cómo es la calidad de las especias Santa Bárbara con respecto a otras marcas?

11. ¿Cómo es el servicio de entrega de las especias Santa Bárbara?

Muy frecuente _____

Frecuente _____

Poco frecuente _____

Casi nunca _____

No dan servicio _____

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría que le entregaran las especias Santa Bárbara?

13. ¿Las socias le brindan información completa sobre las características de las especias Santa Bárbara?

Si _____ No _____

Anexo 2. Encuesta aplicada a clientes potenciales de la microempresa.

Zamorano
Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras
Convenio Zamorano-BID/FOMIN
PROEMPRESAH
Septiembre, 2000

“ANALISIS DE MERCADO PARA CONDIMENTOS”
Compradores Potenciales

Lugar y fecha _____

1. Tipo de establecimiento:

Supermercado _____

Mini-mercado _____

Bodega _____

Pulpería _____

Restaurante _____

Casa particular _____

Otro _____

Especifique _____

2. ¿Compra actualmente condimentos?

Si _____ No _____

3. ¿Qué marca(s) de condimentos compra?

4. ¿Qué cantidad de condimentos compra actualmente?

5. ¿Conoce los condimentos Santa Bárbara?

Si _____ No _____

6. ¿Compraría los condimentos Santa Bárbara si se los ofrecieran?

Si _____ No _____

7. ¿Qué cantidad de los siguientes compraría, según presentación y frecuencia de los condimentos Santa Bárbara?

SEM= Semanal

QUIN= Quincenal

MES= Mensual

PRODUCTO	PRESENTACIONES														
	Ristra docena Lps 10.00			Ristra docena Lps 5.00			Bolsa metalizada de ½ lb.			Bolsa de 1 oz.			Bote de 4 oz.		
	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES	SEM	QUIN	MES
1. Achiote															
2. Ajinomoto															
3. Algodón															
4. Anís															
5. Azafrán															
6. Cacahuete															
7. Canela															
8. Clavo de olor															
9. Colorante															
10. Comino															
11. Consomé de pollo															
12. Curry															
13. Grana															
14. Linaza															
15. Pimienta dulce															
16. Polvo de ajo															

8. ¿Por qué no compraría los otros productos?

9. ¿Qué marca de condimento compra y qué cantidad?

PRODUCTO	MARCAS				
	Don Julio	La buena cocina	Natura's	Otras	Sin marca
1. Achiote					
2. Ajinomoto					
3. Algodón					
4. Anís					
5. Azafrán					
6. Cacahuete					
7. Canela					
8. Clavo de olor					
9. Colorante					
10. Comino					
11. Consomé de pollo					
12. Curry					
13. Grana					
14. Linaza					
15. Pimienta dulce					
16. Polvo de ajo					

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de presentación prefiere para cada producto y por qué?

PRODUCTO	PRESENTACIONES				
	RISTRA DOC.	BOLSA ½ lb.	BOLSA 1 Oz.	BOTE 4 Oz.	BOTE 8 Oz
1. Achiote					
2. Ajinomoto					
3. Algodón					
4. Anís					
5. Azafrán					
6. Cacahuete					
7. Canela					
8. Clavo de olor					
9. Colorante					
10. Comino					
11. Consomé de pollo					
12. Curry					
13. Grana					
14. Linaza					
15. Pimienta dulce					
16. Polvo de ajo					

b) Otras presentaciones que le interesan? Descríbalas:

¿Por qué?

11. ¿Cuál es la época de mayor compra de condimentos?

Mayor _____

Menor _____

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría que le entregaran las especias Santa Bárbara?

13. ¿Qué características prefiere en los condimentos que compra?

a) Calidad

b) Facilidad de Manejo

c) Presentación

d) Economía

e) Disponibilidad

f) Otros _____

Anexo 3. Estimación anual de ventas actuales, demanda insatisfecha y demanda potencial de la microempresa en 150 establecimientos. en la ciudad de Santa Bárbara.

1. Estimación anual de las ventas actuales de la microempresa en 25 establecimientos comerciales y 5 restaurantes y demanda insatisfecha, de los 17 condimentos que actualmente procesa.

Ventas actuales y demanda insatisfecha.							
Num	Condimento	Ventas actuales/año		Demanda insatisfecha/año		Total	
		Ristras	Libras	Ristras	Libras	Ristras	Libras
1	Comino	1308	60	8400	300	9708	360
2	Curry	936	48	6000	240	6936	288
3	Canela	516		3300	0	3816	0
4	Azafran	516		3300	0	3816	0
5	Consomé de pollo	372	48	2400	240	2772	288
6	Achiote	324		2100	0	2424	0
7	Polvo de ajo	228	48	1500	240	1728	288
8	Ajinomoto	144		900	0	1044	0
9	Algodon	144		900	0	1044	0
10	Ablandador	144		900	0	1044	0
11	Anis	96		600	0	696	0
12	Clavo de olor	48		300	0	348	0
13	Romero	48		300	0	348	0
14	Cacahuate	0		0	0	0	0
15	Grana	0		0	0	0	0
16	Linaza	0		0	0	0	0
17	Pimienta	0		0	0	0	0
Total		4824	204	30900	1020	35724	1224

2. Estimación anual de las ventas potenciales en otros 95 establecimientos comerciales y otros 25 restaurantes. de los 17 condimentos procesados actualmente por la microempresa .

Ventas Potenciales			
Num	Condimento	Ventas potenciales/año	
		Ristras	Libras
1	Comino	19380	2100
2	Curry	14820	1500
3	Canela	15960	0
4	Azafran	12540	0
5	Consomé de pollo	6840	1800
6	Achiote	9120	0
7	Polvo de ajo	3420	1500
8	Ajinomoto	2280	0
9	Algodón	1140	0
10	Ablandador	0	0
11	Anis	0	0
12	Clavo de olor	0	0
13	Romero	0	0
14	Cacahuate	1140	0
15	Grana	0	0
16	Linaza	0	0
17	Pimienta	0	0
Total		86640	6900

Anexo 4. Demanda insatisfecha más demanda potencial anual, de los 17 condimentos procesados actualmente por la microempresa.

Ventas insatisfechas +potenciales			
Num	Condimento	Ventas insatisfechas/año + potenciales/año	
		Ristras	Libras
1	Comino	27780	2400
2	Curry	20820	1740
3	Canela	19260	0
4	Azafran	15840	0
5	Consomé de pollo	9240	2040
6	Achiote	11220	0
7	Polvo de ajo	4920	1740
8	Ajinomoto	3180	0
9	Algodón	2040	0
10	Ablandador	900	0
11	Anis	600	0
12	Clavo de olor	300	0
13	Romero	300	0
14	Cacahuete	1140	0
15	Grana	0	0
16	Linaza	0	0
17	Pimienta	0	0
Total		117540	7920