

Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Fruta del Sol Ltda.

Gonzalo Coimbra Molina

ZAMORANO

Departamento de Economía Aplicada y Agronegocios

Abril, 1998

Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Fruta del Sol Ltda.

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

Presentado por

Gonzalo Coimbra Molina

Zamorano-Honduras

Abril, 1998

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

Gonzalo Coimbra Molina

Zamorano-Honduras
Abril, 1998

Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Fruta del Sol Ltda.

presentado por

Gonzalo Coimbra Molina

Aprobada:

Fredy Arias, Ph.D.
Asesor Principal

Jorge Moya, Ph. D.
Jefe de Departamento

Jorge Moya, Ph. D.
Asesor

Antonio Flores, Ph.D.
Decano Académico

Esteban Portillo, Ing.
Asesor

Keith L. Andrews, Ph.D.
Director

Nelson Montoya, M. Sc.
Coordinador PIA

DEDICATORIA

A mi amada esposa **Verónica** por su comprensión y apoyo, tus esfuerzos y sacrificios no han sido en vano.

A mis adorados hijos, **María Laura y Leonardo**, por que son la razón de mi vida y fueron la fuente de aliento para este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por haberme dado la fortaleza para realizar este trabajo.

Al Dr. **Wolfgang Zimmermann**, por su colaboración desinteresada.

A la **familia Hernandez** de Tegucigalpa por todo su apoyo incondicional durante este tiempo y por haberme dado el calor de un hogar Hondureño.

A la Cooperativa Fruta del Sol Ltda. y en especial al **Ing. Esteban Portillo** por haberme permitido y dado las facilidades para llevar a cabo este trabajo

A mis asesores, **Dr.Jorge Moya y Dr.Freddy** Arias por sus consejos oportunos

A todo el personal del Departamento de Economía Aplicada y Agronegocios por su colaboración y las facilidades que me proporcionaron durante este año.

A mis padres **Germán y Ana María** por su apoyo desde la distancia

A la señora **Lourdes Saldaña**, por toda su cooperación durante este año.

A **Paola Padilla y Andrés Macías**, por su colaboración desinteresada en los viajes a Comayagua.

A **Juan José Olaechea**, por su amistad, colaboración y compañerismo durante todo este año.

A todos mis compañeros del PIA por el compañerismo y el aprecio que compartimos

A todos los cruceños en El Zamorano por la amistad que me brindaron y los buenos ratos que pasamos. Estaré siempre para ayudarlos

AGRADECIMIENTOS A PATROCINADORES

Agradezco a la Fundación Alemana para el desarrollo internacional (DSE) por contribuir financieramente para la realización de mis estudios tanto en el Programa Agrónomo como el Programa de Ingeniería Agronómica.

RESUMEN

Coimbra, Gonzalo 1998. Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Fruta del Sol Ltda.. Proyecto especial del Programa de Ingeniero Agrónomo. El Zamorano, Honduras. 71 p.

La empresa de servicios agropecuarios Fruta del Sol Ltda. se encuentra situada en el valle de Comayagua a 80 Km al noroeste de Tegucigalpa, Honduras. A consecuencia de los resultados negativos obtenidos últimamente, ha visto la necesidad de desarrollar un plan estratégico que permita delinear la dirección global de trabajo de la empresa. Con este fin, el trabajo se enfocó a cubrir los cinco componentes principales de la planificación estratégica: Identificación de la situación actual de las orientaciones (visión, misión), identificación de metas estratégicas, selección de estrategias para cada meta, diseño del plan de ejecución y la elaboración del Plan Operativo Anual 1998. La información requerida para investigar el ámbito de la orientación de la empresa fue obtenida mediante entrevistas directas no formales con los directivos, plantel administrativo y socios de la empresa, mientras que la investigación estratégica fue obtenida de un seminario taller con los miembros de la Junta directiva y representantes de los grupos locales asociados. La empresa tiene potencial y ventajas competitivas que pueden ser explotadas para mejorar la situación de la misma para lo cual debe trabajar en cinco direcciones o metas estratégicas: Trabajar con rentabilidad en cada una de las actividades, mejorar el bienestar de los asociados, dar calidad y eficiencia en productos y servicios, crecimiento en las ventas de productos y servicios y finalmente tener un sistema de comunicación eficiente. Esto permitirá alcanzar la misión de la empresa: **“Mejorar la posición de la empresa en el mercado nacional e internacional ofreciendo servicios y productos agrícolas de calidad, competitivos, oportunos y confiables a fin de contribuir a elevar el nivel socioeconómico de sus afiliados”**. La planificación estratégica es una herramienta de administración muy importante y Fruta del Sol Ltda. ha tomado una decisión muy seria y dependerá de sus directivos y ejecutivos el alcance de sus metas y objetivos.

Palabras claves: visión, misión, estrategias.

NOTA DE PRENSA

FRUTA DEL SOL LTDA. SE ENFRENTA A LOS DESAFIOS DEL NUEVO MILENIO AL DESARROLLAR SU PLAN ESTRATEGICO

La empresa de servicios agropecuarios Fruta del Sol Ltda. ubicada en el Valle de Comayagua a 80 km al noroeste de Tegucigalpa, ha visto la necesidad de desarrollar cambios estratégicos para ingresar de manera eficiente al nuevo milenio para lo cual solicitó asistencia al Departamento de Economía Aplicada de Zamorano

Para poder llevar adelante este propósito se hizo una evaluación de la empresa desde Agosto de 1997 hasta Marzo de 1998 y se pudo evidenciar que Fruta del Sol Ltda. tiene potencial y ventajas competitivas que de ser explotadas pueden mejorar su situación actual para lo cual deberá trabajar en cinco direcciones o metas estratégicas: Trabajar con rentabilidad en cada una de sus actividades, mejorar el bienestar de los asociados, dar calidad y eficiencia en productos y servicios, dar crecimiento en las ventas de productos y servicios y finalmente tener un sistema de comunicación eficiente.

El plan estratégico desarrollado integra y encausa los esfuerzos individuales de los miembros de la empresa hacia un derrotero común. Esto permitirá una mejor utilización de los recursos e incentivará a sus miembros a trabajar en dirección de los objetivos trazados.

La planificación estratégica es una herramienta de administración muy importante y Fruta del Sol Ltda. ha tomado una decisión muy seria y dependerá de sus directivos y ejecutivos el alcance de sus metas y objetivos.

CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	Autoría.....	ii
	Páginas de firmas.....	iii
	Dedicatoria.....	iv
	Agradecimientos.....	v
	Agradecimientos a patrocinadores.....	vi
	Resumen.....	vii
	Nota de prensa.....	viii
	Contenido.....	ix
	Índice de Cuadros.....	x
	Índice de Figuras.....	
xi	Índice de Anexos.....	xii
1	INTRODUCCION.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivos específicos.....	2
1.3	Límites del estudio.....	2
2	REVISION DE LITERATURA.....	3
2.1	Antecedentes de la planificación.....	3
2.2	Planificación.....	3
2.3	Planificación estratégica.....	3
2.4	Organización de la planificación estratégica.....	4
2.5	Aspectos en la definición de la empresa.....	6
2.6	Identificación de estrategias potenciales.....	7
2.6.1	Análisis del medio ambientes (amenazas y oportunidades).....	8
2.6.2	Diagnóstico interno (Fortalezas y debilidades).....	9
2.7	Selección de estrategias.....	10
2.8	Ejecución y control.....	12

3	METODOLOGIA	13
3.1	Recopilación de información.....	13
3.1.1	Información primaria.....	13
3.1.2	Información secundaria.....	13
3.2	Localización del estudio.....	13
3.2.1	Localización geográfica.....	14
3.2.2	Periodo de evaluación.....	14
3.3	Análisis de la información.....	14
3.3.1	Instrumentos metodológicos.....	14
3.3.2	Entrevistas.....	14
3.3.3	Seminario Taller.....	15
3.3.4	Presentación de resultados.....	16
3.3.4.1	Matriz de planificación.....	16
3.3.4.2	Plano Operativo Anual (POA).....	16
4	RESULTADOS Y DISCUSION	17
4.1	Aspectos en la definición de la empresa.....	17
4.1.1	Antecedentes.....	17
4.1.2	Propósito de la empresa.....	17
4.1.3	Organización.....	17
4.1.3.1	Organos directivos.....	17
4.1.3.2	Administración.....	18
4.1.3.3	Afiliados.....	18
4.1.4	Servicios.....	19
4.1.4.1	Maquila de productos.....	19
4.1.4.2	Comercialización de productos.....	19
4.1.4.3	Venta de insumos agrícolas.....	20
4.1.4.4	Asistencia técnica.....	21
4.1.4.5	Capacitación.....	21
4.1.4.6	Asistencia crediticia.....	21
4.1.5	Situación financiera.....	22
4.1.6	Visión.....	23
4.1.7	Misión.....	23
4.2	Identificación de metas estratégicas.....	23
4.2.1	Análisis FODA.....	23
4.2.2	Descripción de las metas estratégicas.....	25
4.2.3	Matriz de Planificación estratégica.....	26
4.2.3.1	Estrategias para trabajar con rentabilidad en cada una de las actividades de la empresa.....	26
4.2.3.2	Estrategias para mejorar el bienestar de los asociados.....	28
4.2.3.3	Estrategias para dar calidad y eficiencia en productos y servicios.....	32
4.2.3.4	Estrategias para permitir crecimiento de productos y servicios.....	33
4.2.3.5	Estrategias para hacer el sistema de comunicación más eficiente.....	37
4.2.4	Plan Operativo Anual (POA) 1998.....	38

4.2.4.1	Trabajar con rentabilidad en las actividades de la empresa.....	38
4.2.4.2	Mejorar el bienestar de los asociados.....	40
4.2.4.3	Dar calidad y eficiencia a productos y servicios.....	42
4.2.4.4	Crecimiento de productos y servicios.....	44
4.2.4.5	Sistema de comunicación eficiente.....	46
5	CONCLUSIONES	53
6	RECOMENDACIONES	55
7	BIBLIOGRAFIA	56
8.	ANEXOS	57

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Preguntas de identidad.....	7
2.	Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	24
3.	Oportunidades y Amenazas de la empresa.....	24
4.	Descripción de la estrategia “Optimizar el uso de la estructura física”....	26
5.	Descripción de la estrategia “Operar con rentabilidad en cada uno de los proyectos”.....	27
6.	Descripción de la estrategia “Mantener la cartera de crédito con el % de mora permitido para que la empresa sea sujeto de crédito”.....	28
7.	Descripción de la estrategia “Buscar fuente de financiamiento más atractivas”.....	29
8.	Descripción de la estrategia “Implementar programas de incentivos”.....	29
9.	Descripción de la estrategia “Operar con membresía de calidad y comprometida”.....	30
10.	Descripción de la estrategia “Promocionar la empresa y sus servicios entre socios e instituciones afines”.....	31
11.	Descripción de la estrategia “Fortalecer relaciones con los socios”.....	31
12.	Descripción de la estrategia “Mejorar la calidad de los productos”.....	32
13.	Descripción de la estrategia “Introducir Tecnologías más eficientes”.....	33
14.	Descripción de la estrategia “Aumentar el volumen de venta”.....	35
15.	Descripción de la estrategia “Buscar mercados más atractivos y confiables.....	35
16.	Descripción de la estrategia “Establecer un sistema de información de mercado más objetivo”.....	35
17.	Descripción de la estrategia “Diversificar productos exportables”.....	36
18.	Descripción de la estrategia “Hacer más eficiente la comunicación interna y externa de la empresa”.....	37
19.	Plan Operativo Anual 1998.....	48
20.	Flujo de caja para 1998.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.	Proceso de la planificación estratégica	6
----	---	---

INDICE DE ANEXOS

1.	Cuestionarios para analizar Fruta del Sol Ltda.....	58
2.	Calificación del Análisis FODA.....	60
3.	Calificación de metas estratégicas.....	62
4.	Análisis Multicriterio.....	63
5.	Organigrama de la empresa.....	65
6	Balance General 1997 Fruta del Sol Ltda.....	66
7	Gastos de administración 1998	67
8	Gastos financieros 1998.....	72
9	Costos variables de operación1998.....	73
10	Ingresos 1998.....	75

1. INTRODUCCION

Como una forma de proyectar ante la sociedad las actividades del departamento de Economía aplicada y agronegocios, este provee asistencia técnica a empresas agrícolas y agroindustriales con personal docente y estudiantes del Programa de Ingeniero Agrónomo conformados en equipos de trabajo interdisciplinarios. La capacitación y asistencia técnica se realizan en diferentes áreas como: organización, administración general, control financiero, finanzas, producción agroindustrial y mercadeo.

La empresa Fruta del Sol Ltda., quien a consecuencia de los resultados negativos obtenidos últimamente, ha visto la necesidad de desarrollar cambios estratégicos y solicitó asistencia al Departamento para trabajar en tres áreas específicas: Planificación a largo plazo, contabilidad de costos y régimen de crédito. El presente estudio se refiere a la planificación a largo plazo o planificación estratégica.

1.1 ANTECEDENTES

La Empresa Fruta del Sol Ltda. surgió como un proyecto de hortalizas de la Standar Fruit Company en 1982, pero fue hasta 1983 que se le otorgó personería jurídica. Es una organización de servicios agropecuarios y esta ubicada en la ciudad de Comayagua, Honduras y su principal objetivo es brindar a sus asociados los siguientes servicios (Fokkink,1996):

- Venta de insumos agrícolas.
- Crédito agrícola.
- Comercialización de productos agropecuarios.
- Mecanización agrícola.
- Asistencia técnica.
- Empaque y almacenamiento y envío al exterior de vegetales y frutas.

Entre los años 1982 y 1992, la empresa se vió bajo una administración a oscuras, caracterizada por el uso indebido de los recursos económicos, no exigiendo garantías como pago de los préstamos y por que el crédito era centralizado. Durante este periodo los asociados se encontraban en completa ignorancia de cuales eran sus deberes y derechos para con la empresa.

Con la finalidad de darle mayor agilidad y mejorar el nivel de organización se reformó los estatutos entre los años 1992 y 1996, sin embargo el progreso en la organización ha sido lento donde la mayoría de los directivos no tienen una visión de futuro. Esto ha provocado una falta de definición de Políticas y Estrategias a largo plazo de Fruta del Sol Ltda. ocasionando una disparidad en los objetivos de los diferentes actores que conforman esta organización (gerencia, junta directiva, asociados). Por tal motivo existe la necesidad de implementar un plan estratégico que permita delinear la dirección global de trabajo de la empresa en mención, a la vez que provea un marco lógico de referencia para los directivos, socios y empleados de la misma.

1.2 OBJETIVOS

Conforme a los antecedentes descritos anteriormente es que se inicia este proyecto especial de desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Fruta del Sol Ltda., dicho trabajo tendrá los siguientes objetivos.

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita definir políticas y estrategias que sean aceptadas e implementadas por la mayoría de los miembros de la empresa. Es decir, desarrollar un plan integrador que encauce los esfuerzos individuales de los miembros de la empresa hacia un derrotero común. Esto permitirá una mejor utilización de los recursos, redireccionará los objetivos individuales e incentivará a sus miembros a trabajar en un objetivo común

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la situación actual de las orientaciones de la empresa (visión, misión).
- b) Identificar las metas estratégicas mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa.
- c) Seleccionar estrategias para cada meta estratégica mediante el “análisis multicriterio”.
- d) Diseñar el plan de ejecución de las estratégicas.
- e) Elaborar el plan operativo anual para 1998.

1.3 LIMITES DEL ESTUDIO

La principal limitación del estudio es la siguiente:

Los resultados que se obtendrán no podrán ser aplicados a otras actividades productivas o de servicios a no ser que tengan características muy similares a Fruta del Sol Ltda.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACION

A la luz de la historia escrita del hombre puede verse que el desarrollo de la teoría de la planificación no es un fenómeno moderno. Basta un examen superficial de la historia para advertir que las organizaciones y su respectivos sistemas de planificación han representado un papel importantísimo en muchas de las realizaciones humanas más significativas. La construcción de las pirámides de Egipto, las campañas militares, el crecimiento de las instituciones religiosas, la evolución de los gobiernos son ejemplos de un desarrollo temprano de la planificación. (Hadge, 1987)

2.2 PLANIFICACION

La planificación es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que una organización hará para alcanzar sus objetivos (Certo, 1992), luego pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual las metas y objetivos habrán de alcanzarse. La planeación determina hacia donde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizará para llegar allá. (Hicks, 1987.)

2.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica es el análisis sistemático de la empresa y su medio ambiente con el fin de definir objetivos y estrategias de largo plazo (Moya, 1997). El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro (Certo, 1992) Este enfoque es un proceso eminentemente dinámico, enteramente decisional y que permite determinar la fisonomía propia de la empresa dentro de su medio ambiente (Marín y Ketelhohn, 1991).

Para comprender mejor la planificación estratégica, Steiner (1992) propone considerar cuatro puntos de vistas diferentes:

- a) El Porvenir de las decisiones actuales: Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- b) Proceso.- Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en la realidad entendida.

- c) Filosofía.- Es una actitud de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemática como una parte integral de la dirección.
- d) Estructura.- Un sistema de planeación estratégica une cuatro tipos de planes fundamentales que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Existen dos razones que pueden conducir a una empresa a iniciar una planificación estratégica (Girardin, 1993), a saber:

- a) La empresa está en una etapa de declinación en su ciclo de vida.
- b) La necesidad de la empresa de adaptarse a los cambios rápidos e imprevisibles del medio ambiente.

2.4 ORGANIZACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

De acuerdo a Steiner (1992) no existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planificación estratégica varían en forma significativa entre las diferentes empresas, siendo los principales los siguientes:

1.- Tamaño de la empresa

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que esta puede adoptar. En empresas pequeñas el sistema de planeación puede ser mucho mas sencillo porque hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las empresas grandes. En empresas pequeñas los gerentes muchas veces son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con mas personal, el gerente puede dedicar mas tiempos a cuestiones de estrategias.

2.- Organización de la empresa

La manera en la que estén organizadas las empresas, influirá el sistema de planeación, es decir, las empresas que se ocupan de un solo negocio tendrán un sistema relativamente mas sencillo que aquellas que están encargadas de varios negocios independientes.

3.- Estilo directivo

El estilo directivo tendrá un efecto significativo en los sistemas de planeación. El estilo de la alta dirección se refiere a la manera en que piensan los ejecutivos, sus filosofías, la forma en que resuelven los problemas, toman las decisiones y dirigen su relación con la gente.

4.- Complejidad del medio ambiente

La complejidad del ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estables, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utiliza esta será formal y ritualista. Por otra parte, la organización que tiene que tratar con un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte competencia, tiende a aplicar una planeación estratégica con un diseño flexible y mas informal.

5.- Complejidad en los proceso de producción

Las empresas que cuentan con procesos de producción mas complejos y con tiempos de reposición largos, capital y trabajo intensivos, y productos muy técnicos, utilizaran sistemas de planeación completos y formales que abarcan un largo periodo de tiempo . Las empresas con las características opuestas tendrán sistemas de planeación mucho mas sencillos y mas flexibles.

6.- Naturaleza de los problemas

La naturaleza de los problemas con los que tienen que tratar una empresa influyen en el diseño. Una organización que se enfrenta a problemas nuevos, complejos y difíciles, tales como: una creciente competencia por los mercados, una baja participación del mercado y restricciones sobre el aumento de capital, se preocupará mas por una planeación estratégica y organizará este proceso para que ayude a tomar las decisiones difíciles. Por otra parte una empresa pequeña tratando de sobrevivir, se interesa mucho menos en la planeación estratégica formal.

7.- Propósitos de la planeación estratégica

Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos, a sus empresas, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma.

Esto nos llevar a concluir que cada empresa deberá organizar su planificación estratégica de acuerdo a sus propósitos y características organizacionales. Pero en términos generales la planificación estratégica es un proceso (Girardin, 1993) que esta compuesto de una serie de pasos o etapas (Moya, 1997) el cual puede ser esquematizado de la siguiente manera (Ver Figura 1)

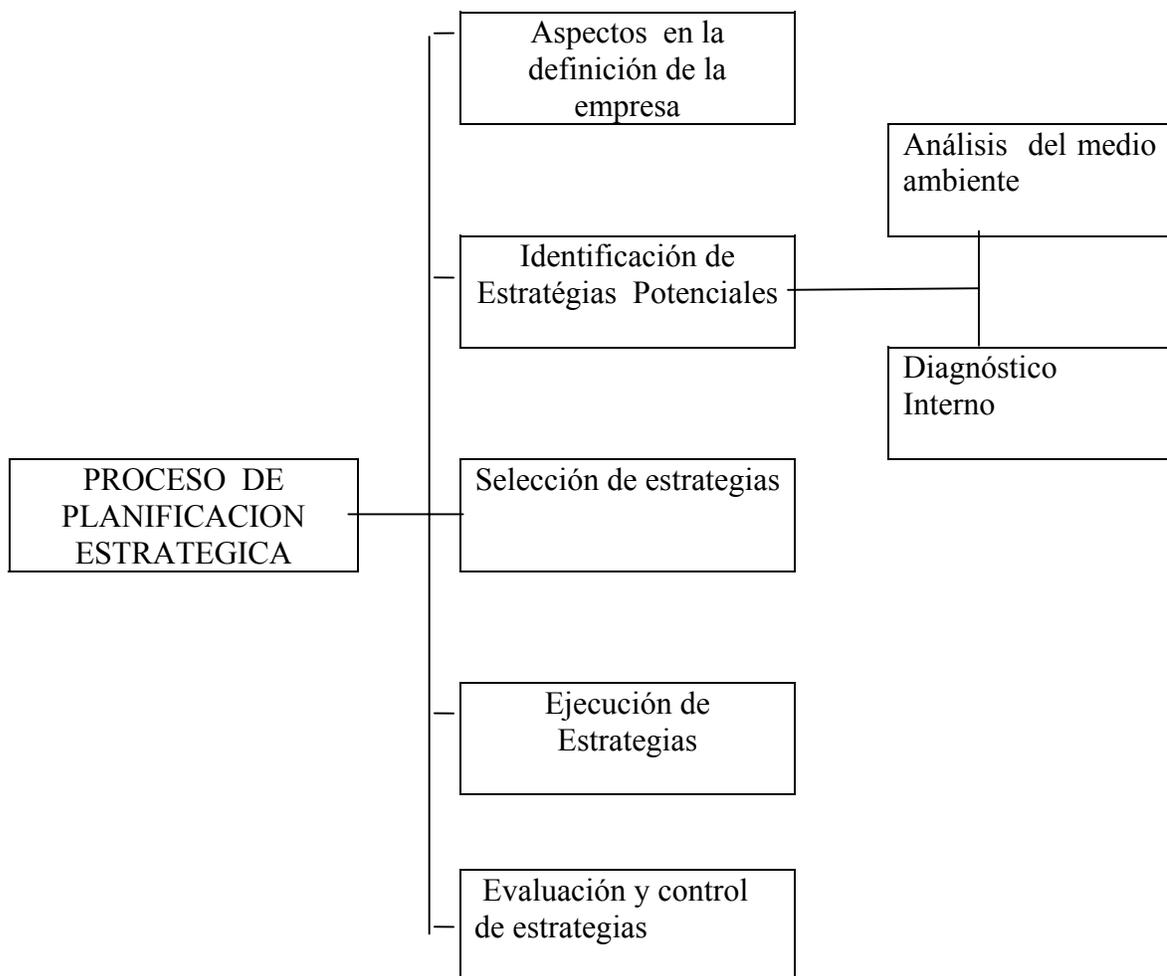


Figura 1. Proceso de la planificación estratégica (Elaboración propia en base a Girardin,1993 y Moya, 1997)

2.5 ASPECTOS EN LA DEFINICION DE LA EMPRESA

De acuerdo a Girardin (1993) Este paso consiste en identificar la situación actual en cuanto a las orientaciones (visión, misión,) de la empresa y analizar la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los últimos 3-5 años o desde la última planificación estratégica. Para una mejor comprensión se hace una explicación al respecto:

Visión.- Una visión es una conceptualización de lo que puede ser la empresa, dada las circunstancias y realidades: empresa y entorno.

1. Misión:- Es lo que la empresa tiene que llegar a ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos que dispone. Es una responsabilidad de las más alta dirección.(Marín y Ketelhohn, 1991) El propósito de la declaración de la misión es comunicar a las personas encargadas de tomar las decisiones estratégicas, las “reglas básicas que ha establecido la organización para realizar sus actividades. La misión se debe formular con bastante amplitud y debe plantear una intención duradera (Bowman, 1990). Los estrategas de la empresa deben considerar, al definir la misión, la identidad de la empresa. A que se dedica la empresa? Cuales son sus líneas de productos? Cuales son sus mercados?,etc. En resumen, los estrategas deben contestar las preguntas de identidad de la empresa, en un esfuerzo por generar la visión de su misión. Las preguntas de identidad deben hacerse sobre el pasado, presente y futuro. (Marín y Ketelhohn, 1991) El cuadro siguiente es un ejemplo de las principales preguntas que deben hacerse para determinar la identidad de una empresa.

Cuadro 1. Preguntas de identidad

IDENTIDAD PASADA	IDENTIDAD PRESENTE	IDENTIDAD FUTURA
1. Que clase de empresa éramos?	1. Que clase de empresa somos?	1. Que clase de empresa seremos?
2. Cuáles eran nuestros productos?	2. Cuáles son nuestros productos?	2. Cuáles serán nuestros productos?
3. Cuáles eran nuestro mercados?	3. Cuáles son nuestro mercados?	3. Cuáles serán nuestro mercados?
4.Cuál era nuestra tecnología?	4.Cuál es nuestra tecnología?	4.Cuál será nuestra tecnología?
5. Como era nuestra cultura organizacional?	5. Como es nuestra cultura organizacional?	5. Como será nuestra cultura organizacional?
6. Como eran nuestros líderes?	6. Como son nuestros líderes?	6. Como serán nuestros líderes?
7. En que industria estabamos?	7. En que industria estamos?	7. En que industria estaremos?
8. Como y con quién competíamos?	8. Como y con quién competimos?	8. Como y con quién competiremos?
9. Cuáles eran nuestros factores de éxito	9. Cuáles son nuestros factores de éxito?	9. Cuáles serán nuestros factores de éxito

Fuente: Marín y Ketelhohn (1991)

En resumen, visualizar la misión de una empresa es un acto deliberado que imprime dirección a los esfuerzos de la organización; es como escoger un punto en un mapa para luego encauzar todas la energía de la organización, hasta llegar a ese punto. Visualizar la misión de la empresa es una labor intuitiva, global, basada en inferencia sobre experiencias pasadas.

2.6 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS POTENCIALES

Una vez que se han establecido los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo. Como paso inicial de este proceso es importante realizar un estudio del medio ambiente externo y un diagnóstico interno de la empresa. Ambos permitirán detectar las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y las amenazas de la empresa. Conociendo a fondo el medio ambiente se puede comprender e intuir el entorno económico y político en que la empresa se desarrolla. (Girardin, 1993)

2.6.1 Análisis del medio ambiente (Amenazas y oportunidades)

De acuerdo a Girardin (1993), el contexto ambiental está constituido por una serie de condiciones y factores exteriores que pueden afectar positivamente o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de una empresa. El medio ambiente se clasifica en macroambiente y microambiente.

a) Macroambiente

Es el conjunto de los grandes sectores de actividad de una sociedad. No tiene impacto directo e inmediato en la empresa, pero los acontecimientos que ahí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una amenaza o una oportunidad. Para el respectivo análisis del macroambiente se debe realizar un estudio del contexto económico, tecnológico, político y sociocultural.

Contexto Económico: Se debe realizar un análisis que proporcione datos sobre devaluación, inflación nacional e internacional, índices de precios, producción e impuestos.

Contexto tecnológico.- Es un elemento importante en la planificación, tanto para los servicios como para su forma de desarrollarlos y la manera de administrarlos, ya que permite aumentar la capacidad de la empresa para vencer el tiempo y la distancia, así como también la mecanización o automatización de ciertos procesos.

Contexto político.- Está constituido por las leyes, los reglamentos, los organismos e instituciones gubernamentales cuyas acciones afectan a toda clase de identidades.

Contexto sociocultural.- El ambiente social está formado de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de la gente que forman parte de un grupo o sociedad en particular.

b) Microambiente

Según Girardin (1993), el microambiente está constituido por el conjunto de personas y/o entidades que están en contacto directo con la empresa; entre estos tenemos los siguientes:

1. Los beneficiarios, es decir la persona que demandan productos o servicios y justifican así la razón ser de la empresa
2. Los proveedores que ponen a disposición de la empresa los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, servicios, asesoría, etc. que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos.
3. Los reguladores, que son generalmente poderes públicos de todos los sectores nacionales, provinciales y municipales que imponen a la empresa leyes o reglas de conducta bajo formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas.

Estas personas o entidades pueden influenciar las actividades de manera positiva (crean una demanda o proporcionan recursos) convirtiéndose de esta manera en oportunidades para la empresa; o bien pueden ejercer un impacto negativo (imponen dificultades o entorpecen el desarrollo) convirtiéndose así en amenazas para la empresa.

2.6.2 Diagnóstico Interno (Fortalezas y Debilidades)

De acuerdo a Girardin (1993), las fortalezas son aquellas condiciones que a nivel interno de la empresa pueden potenciar metas y objetivos. Por el contrario los puntos débiles son las condiciones que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o no avance de los proyectos o programas.

Las fortalezas y debilidades se evalúan utilizando el modelo sistémico el cual consiste en identificar los principales subsistemas de la empresa.

a) Subsistema razón de ser.-

Este subsistema proporciona a la empresa sus orientaciones:

1. La misión o la función de la empresa.
2. Los objetivos generales.
3. Las políticas.
4. Las zonas de servicios y las categorías de clientes
5. Los servicios ofrecidos.

b) Subsistema tecnológico.-

Incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos. Se divide en tres categorías

El Material:

Edificios
Equipos
Instrumentos

1. El tecnicismo requerido en las tareas:

Conocimientos

Habilidades
Métodos, procedimientos, procesos de trabajo
Programas informatizados y

2. Las finanzas necesarias para organizar los medios de transformación

c) Subsistema estructural.-

La estructura formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades en la empresa. Este subsistema se observa a través:

1. Del organigrama
2. De la descripción de las tareas y de las necesidades
3. De los procedimientos y reglamentos
4. De los mecanismos formales de coordinación y de comunicación.

d) Subsistema Psico- Social.-

Está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la empresa:

1. La motivación y el rendimiento.
2. Los status y los roles.
3. El liderazgo y la influencia
4. Los conflictos y
5. Las comunicaciones informales

e) Subsistema Gerencial.-

Representa el elemento central de la organización. La gerencia se ejerce a través de:

1. Planificación
2. Implementación
3. Evaluación
4. Resultados anticipados y
5. Recursos

2.7 SELECCION DE ESTRATEGIAS

Aunque no existe un consenso acerca de la clasificación de las estrategias, Steiner (1992) define los siguientes tipos básicos de estrategias, los cuales son aceptados generalmente.

- a) Estrategia del Producto.- Incluyen la naturaleza del producto, desarrollo de un nuevo producto, calidad productividad y obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de un nuevo producto.
- b) Estrategias de Mercadotecnia.- Pueden incluir lo siguiente: Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las área del mercado.
- c) Estrategia Financieras .- Incluyen áreas como: Eliminación de los bienes no deseados, limite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento, gastos de instalaciones
- d) Estrategias de Organización.- Grados de autoridad, organización de departamentos
- e) Estrategias de personal.- Relaciones sindicales, compensaciones, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de contratación.
- f) Estrategias de relaciones publicas.- Política publicitaria, posición de la empresa en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con la organizaciones gubernamentales reglamentarias.

La formulacion de la estrategia es una labor analítica, deductiva, basada en metodologias y técnicas de trabajo establecidos y perfectamente comprensibles. (Marin y Ketelhohn, 1991). Estas estrategias se seleccionan a partir de la combinación de tres aspectos a considerar (Girardin, 1993)

- a) Lo que está en juego, es decir las ganancias y/o pérdidas potenciales si no se actúa.
- b) Capacidad a desarrollar por la empresa
- c) Voluntad de los dirigentes.

De acuerdo a Marin y Ketelhohn (1991) se trata de investigar cual es la mejor forma de invertir los recursos limitados entre las diferentes alternativa que se presentan. Para la solución de estos problemas existen diferentes enfoques y metodologías, ya comprobadas en el mundo real y que podemos clasificar en tres categorías:

- a) Técnicas de análisis y Evaluación de las Inversiones.- Estas que en el mundo empresarial se conocen mas bien como técnicas de presupuestacion de Inversiones, reflejan un metodología de trabajo principalmente financiera que determina como
- b) Evaluar los proyectos de inversión y su subsecuente categorización a los niveles de retorno
- c) Técnicas de programación lineal y binaria. Estas son técnicas de asignaciones de recursos para utilizarse en situaciones donde existen cartera de proyectos de inversión. Es decir, que pueden emplearse cuando la empresa tiene serias limitaciones de recursos y estos, deben asignarse entre los diferentes proyectos calificados como aceptables, desde un punto de vista de rendimiento financiero.

- d) Matrices estratégicas.- Estos son enfoques sobre las variables estratégicas que utilizadas con prudencia, contribuyen a formular decisiones estratégicas, tales como: Ampliaciones o eliminación de líneas de productos, desarrollo de divisiones y adquisiciones de subsidiarias.

2.8 EJECUCION Y CONTROL

Es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados. Esta debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios de entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados. (Marin y Ketelhohn, 1991)

Las estrategias son traducidas en planes operativos y presupuestos apropiados, utilizando la noción de estrategia como una guía, la empresa debe escoger entre una gran variedad posible de acciones, las cuales se deben evaluar para establecer su prioridades de acuerdo con los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) y la necesidad de asegurar el funcionamiento armónico de la empresa (Girardin, 1993)

A medida que se va realizando el plan, se debe comparar periódicamente el progreso de la programación con respecto al plan estratégico, con el objeto de determinar si la empresa está avanzando hacia el logro de sus objetivos estratégicos. (Girardin, 1993)

3. METODOLOGIA

3.1 RECOPIACION DE INFORMACION

Por tratarse de un caso específico (análisis de caso) de una empresa de servicios agropecuarios, la información fue obtenida principalmente de entrevistas a expertos (junta directiva, plantel administrativo y socios) bajo el supuesto que su opinión representa la experiencia de la empresa. La información necesaria para poder llevar adelante el presente estudio fue obtenida de forma primaria y secundaria, a continuación se hace una explicación de como fue obtenida la información referida.

3.1.1 Información primaria

La información primaria se obtuvo de entrevistas directas no formales con los directivos, plantel administrativo y socios de Fruta del Sol Ltda. (Ver Anexo No.1) La investigación se llevó a cabo en dos etapas, la primera sirvió como base para orientar a la segunda.

1.- Investigación en el ámbito de orientación de la empresa: Se realizaron 5 reuniones con la gerencia general y se entrevistó a los miembros de la Junta Directiva y 15 socios con la finalidad de hacer un análisis de la gerencia, los órganos directivos, la organización de los afiliados así como conocer la misión, objetivos generales y programas de la empresa y ver la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los últimos 5 años.

2.- Investigación estratégica: Se realizó un seminario taller con los miembros de la junta directiva y representantes de los grupos locales asociados (GLA) para redefinir la misión, visión, objetivos y las metas estratégicas de la empresa.

3.1.2 Información secundaria

La información secundaria se obtuvo de la gerencia general de la empresa y consistió en datos generales sobre la situación técnica, financiera y económica de la misma. Estos datos estaban consignados en los Estatutos de la empresa y los estados financieros del período.

3.2 LOCALIZACION DEL ESTUDIO

Para comprender mejor el entorno de la empresa es muy importante conocer donde se encuentra ubicada geográficamente y la época en que se realiza el estudio, esto permite tener un panorama más claro sobre vías de acceso, infraestructura disponible así como apreciar los factores políticos y tecnológicos que influyen las actividades de la empresa.

3.2.1 Localización geográfica

La empresa Fruta del Sol se encuentra en Valle de Comayagua a 80 Km al noroeste de Tegucigalpa, Honduras. Tiene vías de acceso pavimentadas y su ubicación geográfica le permite acceder fácilmente a las infraestructuras aeroportuarias de Tegucigalpa y San Pedro Sula así como un acceso fácil y rápido a las instalaciones de Puerto Cortés. En términos de tiempo el acceso a cualquiera de estos puntos de embarque no demoran más de cuatro horas en vehículo motorizado. Es importante destacar que el Valle de Comayagua cuenta con todos los servicios necesarios para un buen desarrollo de sus actividades (Energía eléctrica, Agua potable, Teléfono, Internet).

3.2.2. Periodo de evaluación

El trabajo comprendió desde el mes de Agosto de 1997 hasta el mes de Marzo de 1998.

3.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Para poder obtener información válida y que permita analizar adecuadamente la situación de la empresa se recurrió a instrumentos metodológicos que se describen a continuación.

3.3.1 Instrumentos metodológicos

Los instrumentos metodológicos utilizados para la recopilación de la información fueron: Entrevistas abiertas y Seminario taller. A continuación se presenta una descripción del uso de estos instrumentos.

3.3.2 Entrevistas

Este instrumento se aplicó con el objetivo de obtener información rápida acerca de las orientaciones de la empresa. Se entrevistó en dos oportunidades a los miembros de la junta directiva, a 4 miembros del plantel administrativo y 15 socios. Con la información se procedió posteriormente a diseñar y estructurar el seminario taller en el cual se profundizaría en temas específicos y de importancia para el estudio.

3.3.3 Seminario Taller

Para definir el plan estratégico de la empresa se realizó un seminario taller, en el cual se utilizó una dinámica grupal para lo cual se dividió a los participantes en forma aleatoria, previa selección de los líderes de grupos. De manera general para cada tema a tratar se realizó de la siguiente manera:

- Se realizó una presentación teórica del tema a discutir con el objetivo de refrescar conceptos en la audiencia.
- Discusión y críticas grupales.
- Lluvia de ideas y
- Presentación de resultado final.

Los temas tratados en este seminario taller fueron los siguientes:

1.- Definición de Visión, Misión de la empresa (orientaciones)

Cada grupo de trabajo realizó una crítica a las orientaciones de la empresa, luego cada grupo dió sus ideas las cuales se agruparon bajo la modalidad de lluvia de ideas y posteriormente se sacó el resumen respectivo obteniendo las orientaciones actualizadas.

2.- Identificación de Metas estratégicas

Con la finalidad de definir las metas estratégicas se realizó un análisis FODA que consiste en detectar las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa. La evaluación de este análisis se hizo de la siguiente manera:

- Se hizo un listado de las Amenazas encontradas.
- Cada grupo participante le dió una puntuación del 1 al n (donde n es el número de Amenazas encontradas y significa la mayor importancia), luego se procedió a hacer la suma correspondiente y la amenaza que obtuvo el mayor valor se consideró la más importante.
- Luego se hizo el mismo procedimiento para las Oportunidades, Fortalezas y Debilidades. (Ver Anexo 2)

La confrontación de estas permitió definir las Metas Estratégicas, estas se evaluaron y calificaron de la misma manera explicada anteriormente. (Ver Anexo 3)

3.- Selección de Estrategias (Análisis Multicriterio)

Para seleccionar las estrategias para cada meta estratégica fue necesario evaluar cada estrategia identificada anteriormente utilizando el método de “Análisis multicriterio” el cual es un proceso que ayuda a la toma de decisión cuando se presenta una dificultad para seleccionar una solución entre varias propuestas. Los pasos a seguir fueron los siguientes:

- Se fijaron los criterios de selección que parecieron importantes tomar en cuenta en la selección de la solución.
- Se asignó un valor relativo a cada criterio a considerar, de tal forma que la suma de los valores totalizó 100 puntos.
- Se analizó cada solución posible a la luz de esos criterios, asignando un puntaje por cada criterio que no sobrepase el valor máximo del criterio
- Se seleccionó las soluciones que tuvieron el mayor puntaje.

Para una mayor explicación ver Anexo 4.

3.3.4 Presentación de resultados

Los resultados fueron presentados de dos maneras:

3.3.4.1 Matriz de Planificación. Es una metodología que permite resumir y ordenar aspectos de: que se desea lograr, como se alcanzaran los resultados y donde se puede conseguir los datos necesarios para mostrar el avance y éxito proyectados dentro de los próximo 3 años, básicamente este instrumento se divide en Metas, Indicadores verificables y Fuentes de verificación.

3.3.4.2 Plan Operativo Anual (POA) Es una metodología que permite prever, ordenar y orientar las actividades del año, básicamente este instrumento se divide en Metas estratégicas, Metas, Actividades, Fechas de ejecución y Responsables. Adicionalmente se hizo un esfuerzo de cuantificar el plan operativo.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

Mediante reuniones y entrevistas realizadas con los directivos, plantel administrativo y socios así como con la revisión de la documentación contable y financiera de la empresa, se pudo identificar la situación actual de la misma. Adicionalmente con la realización del seminario taller se pudo definir la visión, la misión y el análisis FODA; esto permitió identificar y seleccionar las metas estratégicas y las estrategias más adecuadas para alcanzar los planes de la empresa.

4.1 ASPECTOS EN LA DEFINICION DE LA EMPRESA

4.1.1 Antecedentes

En los últimos cinco años la empresa no ha tenido claramente una definición de dirección de trabajo a largo plazo y generalmente se ha trabajado en base a planes de trabajo a corto plazo (un año). Si bien se hicieron algunos intentos de realizar una planificación a más largo plazo esta no enmarcó las principales decisiones y no brindó exactamente los lineamientos a seguir. Este periodo también se caracterizó por que los directivos no conocían exactamente cuales eran sus funciones en cada cargo.

4.1.2 Propósito de la empresa

La empresa fue creada con la finalidad de agrupar en su seno el mayor número de agricultores de la región y prestarle cualquier servicio relacionado con la producción, industrialización, mecanización, insumos, transporte, almacenamiento y comercialización de sus productos agrícolas.

4.1.3 Organización

Es una empresa de carácter cooperativo, la cual tiene órganos imprescindibles para la dirección y control de todas sus actividades de acuerdo a los requisitos estipulados por ley.

4.1.3.1 Organos directivos. Los órganos directivos con que cuenta la empresa se describen a continuación.

- **Junta Directiva.-** Su misión es regir las pautas a seguir. Tiene la potestad de buscar y hacer negocios, decide lo que se va a hacer y luego se pasa a la Gerencia para esta lo ejecute. El gerente puede sugerir algún proyecto, pero es la Junta quién determina si se realiza o no. Su tiempo de ejercicio es de un año. Está constituido por cinco miembros: Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal.

- **Comité de Vigilancia.-** Es el ente fiscal de la empresa, que vela porque todos los mandatos que se propone sean ejecutados. Vigila todas las actividades que se realizan y recomiendan o sugiere cambios que sean necesarios. Si existe alguna anomalía, lo primero que se hace es llamar la atención a la Junta Directiva.. Si esta no hace caso, entonces se convoca a una asamblea. La cual tiene la potestad de cambiar a la Junta Directiva. Su tiempo de ejercicio es de un año.
- **Problemas identificados.-** La preparación de los directivos de la empresa no es suficientes como para ejecutar bien sus funciones y la elección de ellos no se hace en base a su capacidad y preparación sino a su carisma dentro del grupo. La mayoría de los directivos no tienen una visión de futuro no conocen los estatutos y delegan la mayoría de sus funciones al Gerente. El corto periodo de dirección hace que constantemente se cambien las actividades según los gustos e intereses de los nuevos dirigentes dando como resultado la falta de seguimiento a los escasos planes de corto plazo planteados.

4.1.3.2 Administración. La administración de la empresa está a cargo del Gerente General quien organiza y dirige de acuerdo a las normas dictadas por la junta directiva y los sanos principios de una administración profesional. Presenta al término de cada ejercicio operativo, un balance general, estado de resultados, inventario general, liquidación presupuestario y otras solicitudes por la junta directiva. (Para un mayor detalle ver organigrama de la empresa en el Anexo 5)

- **Problemas identificados.-** En el ámbito de la administración se ha podido detectar que el flujo de información es lento, no se cuenta con herramientas que permitan realizar decisiones de manera rápida (contabilidad de costos) y no se ha establecidos perfiles para cada cargo que se ejecuta dentro de la organización.

4.1.3.3 Afiliados. Los socios están agrupados en Grupos Locales Asociados (GLA) los cuales funcionan como pequeños grupos organizados en los cuales hay un Presidente, un Secretario y un Tesorero. Cuando se quiere transmitir alguna información, se hace a través de los presidentes de estos grupos. También ayudan a la selección de los nuevos miembros o afiliados, al ser los que recomiendan a los solicitantes. Actualmente existen cuatro GLA: Playitas, Flores, Comayagua y Lamani.

- **Relación de afiliados y la empresa.-** Mucho de los asociados se afilian por que estar en la empresa les trae beneficios que no podrían tener en otra institución. Tienen derecho a los servicios que proporciona la empresa y tienen la obligación de participar en las reuniones de la asamblea general.
- **Problemas identificados.** La gente no está motivada a participar en las reuniones y asamblea, siendo la asistencia de forma casual, existiendo cierto resentimiento por que en años anteriores hubieron serias disputa por el mando y la toma de decisiones en la cooperativa.

4.1.4 Servicios

La empresa está enmarcada en proporcionar los siguientes servicios:

4.1.4.1 Maquila de productos. Esta sección provee el acondicionamiento exigido por los importadores a los productos exportados por la cooperativa. Regula la calidad de productos de exportación y finalmente despacha los productos acondicionados. También da servicios de acondicionamientos a productores que no son afiliados.

Los asociados de la empresa realizan su actividad productiva y al final de ciclo acuden con su cosecha hacia la planta de empaque a fin de beneficiarse del servicio de maquila. La entrega del producto se hace directamente en la planta en donde se toma el dato del producto, la cantidad entregada y el nombre del productor a fin de que después del empaque se deduzca la cantidad que resultó como rechazo y en base a eso se haga la liquidación respectiva para cada uno de ellos. La actividad se mantiene relativamente constante a lo largo del año a excepción de los meses de noviembre y diciembre en que se da un ligero incremento en la producción.

- **Problemas identificados.** Se ha podido apreciar deficiencia de información en lo que respecta a costos de empaque pues no se tiene aún conocimiento del costo por libra empacada para cada uno de los productos y consecuentemente no se sabe con acierto si el precio se cobra a los productores es el adecuado para mantener un nivel óptimo de rentabilidad dentro de la empresa. También se ha podido observar que dentro de la planta de empaque existe desorganización que impide que el proceso de maquila se lleve en forma eficiente y oportuna.

4.1.4.2 Comercialización de productos. La comercialización de productos está enmarcada principalmente en la exportación de vegetales orientales. La exportación se realiza a la ciudad de Miami donde los contactos son empresas llamadas Brokers que se encargan de la comercialización en dicho país. El mecanismo que sigue la empresa para definir los contratos es enviar a Miami una comisión que negocia con el Broker, tras llegar a un acuerdo se define el cumplimiento de envío de un cierto número de cajas de cada vegetal por semana. De acuerdo a los requerimientos del Broker, el gerente realiza la planificación de las actividades, en especial la programación de las siembras y los envíos de producto que cumplan con las exigencias de calidad que satisfagan al mercado.

Para la exportación de productos se utilizan los aeropuertos de Tegucigalpa y San Pedro Sula y el puerto marítimo de Cortés. El tiempo de viaje es de un máximo de 1 día por avión y por barco se tarda 5 días en el llegar el producto a Miami. El precio de transporte por avión es 55 ctvs. de dólar por caja versus 25 ctvs. de dólar al transportar las cajas por barco. Debido a la duración de los viajes, la ventaja de costo de transporte menor es solamente para los productos menos perecederos.

Al exportar la empresa Fruta del Sol Ltda. solamente paga el impuesto al valor agregado que es de un 7 %. Por lo tanto esta exenta de los otros impuestos lo que brinda ventajas que en cierta forma son un subsidio a la exportación que hace más rentable sus actividades. La empresa no cuenta con otro tipo de facilidades para la exportación (de transporte, trámites en general, etc.)

- **Problemas identificados.** Las exigencias en cuanto a las características que debe cumplir el producto que se consume en Miami son muchas, al respecto el personal de la maquila debe jugar un papel importante para que se cumplan las especificaciones del comprador. Sin embargo se ha encontrado en algunos embarques productos dañados y de mala calidad producto de un mal proceso de maquila. Esto trae como desventaja que el Broker solo paga el producto que llega bien a Miami y en realidad el afectado es el productor pues las cajas con su producto van a su nombre por lo que es fácil identificar al dueño a quien se le paga sólo por el producto bueno-

4.1.4.3 Venta de insumos agrícolas. Esta sección provee de insumos a los afiliados que así lo requieran. Estos insumos son dados en calidad de crédito pagaderos con la cosecha comercializada. Al comprar insumos en grandes cantidades se consiguen precios módicos y los afiliados pueden acceder a estos insumos a precios más bajos que los que se encuentran en el comercio. A los socios se les aprueba una línea de crédito según el cultivo y el área, al ser los precios más económicos y de una calidad garantizada, los socios tienen preferencias por comprar en la cooperativa, sin embargo, cuando en la cooperativa no hay algún producto en existencia se le da al socio el dinero en efectivo para que pueda hacer la compra en alguna tienda del comercio.

La mayor cantidad de insumos es comercializada en la época de verano (diciembre – junio), y los insumos pueden ser retirados cualquier día de la semana. Pese a que la empresa tiene las facilidades legales de hacer importaciones libres de aranceles no las realiza, los principales motivos para no hacer uso de estas ventajas son el reducido volumen y la gran variedad de los mismo, por lo que prefieren trabajar directamente con las casas comerciales las cuales les brinda facilidades de transporte.

- **Problemas identificados.** No hay un conocimiento real de la eficiencia con que se maneja la tienda de insumos pues hay operaciones que en ella se llevan a cabo y que sin embargo no son tomadas en cuenta y están representando un costo para la empresa. Debido a las crecientes actividades comerciales de la empresa cada vez se torna más complicado el manejo de la información resultando en una insuficiencia de tiempo por parte del gerente para darle un tratamiento adecuado y el sistema que si bien es cierto en principio proveía una buena parte de los datos, hoy resulta insuficiente para manejar la información que se requiere.

4.1.4.4 Asistencia técnica. En la actualidad la mayor parte de asistencia técnica se brinda en el área de cultivo de hortalizas orientales, esta asistencia está determinada por el ciclo de cultivo que para estos cultivos está bien definida. Los agricultores no hacen muchos trámites para solicitar asistencia técnica, ya que el técnico hace gira constantes por las fincas. El tiempo de espera dependerá solamente de la disponibilidad de tiempo que el técnico tenga.

- **Problemas encontrados.** Los socios más nuevos por el tiempo que llevan afiliados a la empresa han recibido menos asistencia técnica que los socios más antiguos, resultando esta como una desventaja para los productores nuevos. Pero también los agricultores se muestran reacios a cambiar algunas prácticas que son muy tradicionales en algunos cultivos.

4.1.4.5 Capacitación. **La capacitación se brinda según las necesidades sentidas o problemas que se sabe se pueden solucionar aumentando el nivel de conocimiento de las personas que realizan una actividad determinada. La capacitación es financiada por FINACOOP y PROCORAC con fondos destinados para ellos.**

- **Problemas identificados.** La capacitación no ha ido de la mano con la asistencia técnica, ya que no es periódica. Esto ha dado como resultado que las actividades de capacitación resulten pocas e insuficientes hasta el momento

4.1.4.6 Asistencia crediticia. Consiste en dar préstamos puramente agrícola a una tasa inferior a la del sistema financiero nacional. El crédito puede ser en insumos o en efectivo. Existen dos formas de préstamos:

- De garantía sólida, es el más común y consiste en dejar una prenda sólida como garantía de pago. Usualmente es la hipoteca de la propiedad.
- De garantía solidaria, sólo en casos especiales, lo que se hace es pedir una extensión del préstamos sobre la hipoteca siempre y cuando la cantidad adicional más el préstamo original no excedan el valor de la hipoteca de la propiedad.

La tasa de interés activa es del 29 % sobre el saldo insoluto. El crédito a otorgar es 60 % del valor de la garantía que tiene el socio, este valor es autorizado por un perito independiente

- **Problemas identificados.** El principal problema identificado en este servicio es la morosidad de la cartera de crédito (20 %), sumado a ello a un sistema de información deficiente que no permite tomar decisiones rápidas y oportunas. Al 31 de Diciembre de 1997 la situación de la cartera de crédito era la siguiente. (en Lempiras)

Cartera Vigente :	1,935,614	80 %
Cartera Vencida :	491,947	20 %
Total Cartera :	2,427,591	100 %

4.1.5 Situación Financiera

La situación financiera de la empresa fue analizada en base a razones de liquidez y solvencia tomados del balance general y el estado de resultados (Ver Anexo No. 6)

- a) **Razón de liquidez.** Mide la capacidad económica que tiene la empresa para enfrentar sus deudas a corto plazo:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad [1]$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{7,212,075}{1,501,352} = 4.80$$

El índice 1 nos indica el dinero que la empresa posee para hacer frente a las deudas pendientes a corto plazo, el resultado nos indica que por cada Lempira que se adeuda a corto plazo, se tienen 4,8 Lempiras para hacerle frente, por lo tanto la empresa tiene la liquidez necesaria para operar.

- b) **Razones de Solvencia.** Permite determinar la capacidad de la empresa para contraer deudas tanto a corto plazo como a largo plazo, en bases a los recursos disponibles

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \quad [2]$$

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{4,363,480}{9,978,036} = 0.44$$

El índice 2 nos muestra la participación porcentual de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa, el resultado nos indica que por cada 100 Lempiras que se tienen en los activos, se adeudan 44 Lempiras.

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Total Activo}} \quad [3]$$

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{5,614,556}{9,978,036} = 0.56$$

El índice 3 permite analizar la participación porcentual de la empresa en su propio financiamiento. De acuerdo al resultado la empresa es dueña del 56 % del total de los recursos que posee. Es importante hacer notar que mientras más cercano al 100 % se encuentre el índice que se obtiene, mayor será la consolidación de la empresa.

4.1.6 Visión

La visión de la empresa Fruta del Sol definida durante el seminario taller es la siguiente:

“Empresa líder en suplir servicios de empaque de vegetales y frutas, insumos agropecuarios y servicios de crédito en la región, con crecimiento sostenido y rentable y trabajando en forma participativa con dirigentes, empleados y membresía responsable, transparente y honesta”.

4.1.7 Misión

La misión de la empresa definida en el seminario taller de acuerdo a la visión planteada es la siguiente:

“Mejorar la posición de la empresa en el mercado nacional e internacional ofreciendo servicios y productos agrícolas de calidad, competitivos, oportunos y confiables a fin de contribuir a elevar el nivel socioeconómico de sus afiliados”

4.2 IDENTIFICACION DE METAS ESTRATEGICAS

4.2.1 Análisis FODA

Para poder definir las metas estratégicas y en consecuencia las estrategias para alcanzarlas se realizó primeramente un análisis FODA cuyos resultados se presentan a continuación. (Ver Cuadro 2 y 3)

Cuadro 2. Fortalezas y Debilidades de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contamos con edificios propios para nuestro funcionamiento	Alta morosidad
Tienda de insumos	Falta de conciencia de los socios para las cosas de la Cooperativa
Experiencia en la exportación de frutas y hortalizas	Afiliados que buscan beneficio propio y no el de la Cooperativa
Personal administrativo capacitado	Falta de interés en capacitarse
Los estados de resultados se entregan mensualmente	Carencia de un sistema nuevo de computo
Se trabaja en equipo	Afiliados desinformados de lo que sucede en la cooperativa
Servicios de empaque	Unidad de asistencia técnica muy reducida
Credibilidad en el medio financiero	Deficiencia en los servicios
	Insuficiente capital de trabajo
	Venta de cartera de crédito
	Falta de publicidad
	Planificación deficiente e inoportuna
	Planta de empaque mal acondicionada

Las fortalezas y debilidades de Fruta del Sol han sido colocadas en orden de importancia, de acuerdo a como la perciben los miembros de la empresa. La principal fortaleza que tiene la empresa es contar con edificio propio para el funcionamiento de sus actividades. Se observa que los miembros de la empresa consideran que a la experiencia acumulada en el manejo de la exportación de productos les permite negociar los contratos de exportación de manera más eficaz y oportuna.

En cuanto a las debilidades, los miembros de la empresa están conscientes que la morosidad de la cartera de crédito es un factor que los esta afectando negativamente , a ello se suma que los socios aún no han tomado en serio el papel que les corresponde en el seno de la institución.

Cuadro 3. Oportunidades y Amenazas de la empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevos Brokers para la exportación de Orientales	Incumplimientos contratos Brokers
Apertura aeropuerto civil en Comayagua	Otras empresas ofrecen mejores servicios
Adquisición de financiamiento en la Finacoop para el desarrollo de nuestros proyectos	Socios compitiendo con algunos negocios de la Cooperativa
Hay instituciones que nos pueden proporcionar tecnología	Regulación de productos de importación en los mercados Internacionales (USA)
Libre mercado	Hay algunos artículos en la ley que quitan potestad a la junta directiva
Organismos dispuestos a colaborar desinteresadamente	Revisión de ley de cooperativas (Congreso Nacional)

Las oportunidades y amenazas de Fruta del Sol han sido colocadas en orden de importancia, de acuerdo a como la perciben los miembros de la empresa. La presencia de nuevos Brokers es una buena oportunidad para mejorar las condiciones de contrato y por ende los beneficios de los productores. La presencia de otras empresas en las cercanías es una amenaza muy importante, por que ofrecen el servicio de mejor calidad y de manera oportuna.. A ello se suma la incertidumbre que se tiene con algunos brokers en relación al incumplimiento de los contratos de exportación.

4.2.2 Descripción de las Metas Estratégicas

Con los resultados del análisis FODA y tomando en cuenta la Visión y la Misión planteadas, es decir comparando lo que se tiene con lo que se debe llegar a ser, se discutieron y propusieron cinco metas estratégicas para ser alcanzadas en los próximos tres años, es decir desde 1998 hasta el año 2000, las mismas se presentan a continuación en orden de importancia.

a) Trabajar con rentabilidad en cada una de las actividades de la empresa

Es imprescindible que en todas las actividades de la empresa se opere con un margen de rentabilidad para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

b) Mejorar el bienestar de los asociados

La base que sustenta una empresa de tipo cooperativa es proporcionar servicios o actividades que mejoren el bienestar de los asociados, por tal motivo es sumamente importante que no se pierda esta dirección de trabajo.

c) Dar calidad y eficiencia en productos y servicios

La única manera de mantener a los clientes satisfechos así como para mantener un espacio en el mercado nacional e internacional es ofrecer productos y servicios de excelente calidad y de manera oportuna.

d) Crecimiento en la venta de productos y servicios

La empresa tiene que crecer y diversificar los productos y servicios que ofrece para que de esta manera se pueda consolidar económicamente y financieramente y por ende mantener y mejorar los beneficios de los asociados.

e) Tener un sistema de comunicación eficiente

La comunicación es un factor muy importante ya sea dentro de la empresa como hacia afuera, por tal motivo no se puede descuidar este aspecto.

4.2.3 Matriz de Planificación Estratégica

Una vez definidas las metas estratégicas, es decir que se estableció que aspectos hay que alcanzar para cumplir la misión y la visión de la empresa, se determinaron mediante el análisis multicriterio las estrategias más apropiadas para alcanzar cada meta estratégica. Estas estrategias se presentan en una matriz de planificación la cual permite resumir y ordenar aspectos que se desea lograr, como se alcanzarán los resultados y donde se puede conseguir los datos necesarios para mostrar el avance y éxito proyectado.

4.2.3.1 Estrategias para trabajar con rentabilidad en cada uno de las actividades de la empresa. Se establecieron tres estrategias para trabajar con rentabilidad dentro de la empresa, las cuales son :

a) Optimizar el uso de la estructura física

Es importante hacer un uso óptimo de la infraestructura existente, pues se ha podido apreciar que actualmente de la capacidad instalada se encuentra ociosa aproximadamente el 50 %. El incremento paulatino permitirá optimizar el uso de las instalaciones. Un mejor detalle se aprecia en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Descripción de la estrategia “Optimizar el uso de la estructura física”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación										
ESTRATEGIA Optimizar el uso de la estructura física	Se hace uso del 100 % de la Capacidad física instalada en el año 2000	Informes de planta										
METAS a) Utilización del 100 % de la capacidad Instalada	Utilización de la capacidad Instalada <table border="1" data-bbox="784 783 1149 968"> <thead> <tr> <th><u>Año</u></th> <th><u>Capacidad</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Instalada</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1998</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>1999</td> <td>80 %</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Año</u>	<u>Capacidad</u>	<u>Instalada</u>		1998	60 %	1999	80 %	2000	100 %	Informes mensuales de la planta
<u>Año</u>	<u>Capacidad</u>											
<u>Instalada</u>												
1998	60 %											
1999	80 %											
2000	100 %											
ACTIVIDADES a.1 Incrementar anualmente 1,000,000 de lbs. de vegetales y/o frutas	Maquillado vegetales y/o frutas <table border="1" data-bbox="784 1077 1149 1262"> <thead> <tr> <th><u>Año</u></th> <th><u>Libras</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>maquilladas</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1998</td> <td>3,000,000</td> </tr> <tr> <td>1999</td> <td>4,000,000</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>5,000,000</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Año</u>	<u>Libras</u>	<u>maquilladas</u>		1998	3,000,000	1999	4,000,000	2000	5,000,000	Informes de servicios
<u>Año</u>	<u>Libras</u>											
<u>maquilladas</u>												
1998	3,000,000											
1999	4,000,000											
2000	5,000,000											

En el Cuadro anterior se puede apreciar la necesidad de maquilar 5,000,000 lbs de vegetales y/o frutas en el año 2000 para lo cual deberá incrementarse anualmente 1,000,000 lbs de vegetales. Esto también nos indica que la capacidad actual que tiene la planta para procesar vegetales es de 5,000,000 lbs anuales.

b) Operar con rentabilidad en cada uno de los Proyectos

La empresa por su carácter cooperativo y aduciendo que hay que beneficiar a los asociados, ha operado algunas actividades que han dejado pérdida, tal es el caso del servicio de mecanización agrícola, por lo tanto es necesario operar únicamente proyectos rentables. Un mejor detalle se aprecia en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Descripción de la estrategia “Operar con rentabilidad en cada uno de los proyectos”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Operar con rentabilidad	Las operaciones en los próximos tres años están arriba del - punto de corte e indicadores Establecidos	Estados de resultados
METAS a) Operar únicamente proyectos rentables	Mantener 5 proyectos rentables	Estado de resultados
ACTIVIDADES a.1 Monitoreo de los negocios	Volumen de ventas esperado	Estados de resultados
a.2 Establecer un punto de corte y otros índices financieros		Estado de resultados Balance general

Del Cuadro 5 podemos decir que es esencial determinar una tasa de corte para poder definir que actividades son convenientes para la empresa y por ende operar con rentabilidad. Los resultados de rentabilidad se verán reflejados en el Balance General y en el estado de resultados.

c) Mantener la cartera de crédito con el % de mora permitido para que la empresa sea sujeto de crédito

Uno de los principales problemas presentados en la empresa ha sido el retraso o no pago de los créditos por parte de los beneficiarios de los mismos. Esto ha llevado a que la empresa se descapitalice y no pueda ser sujeta o acceder a líneas de financiamiento externas, por lo tanto es necesario mantener el 5 % de mora en la cartera de crédito. Un mejor detalle se puede observar en el Cuadro 6.

El Cuadro 6 nos indica la necesidad de reducir el porcentaje de mora de la cartera de crédito hasta los niveles permisibles para que la empresa pueda acceder a nuevas líneas de financiamiento y no sufra una descapitalización progresiva, por tanto hay que recurrir a varias instancias, inclusive a acciones extrajudiciales para mantener la solvencia de la empresa. Lo importante es hacer una adecuada selección de los sujetos de crédito y hacer un estricto control y seguimiento de los créditos otorgados. Los estados financieros como los informes del Departamento de crédito serán el reflejo de estas medidas tomadas.

Cuadro 6. Descripción de la estrategia “Mantener la cartera de crédito con el % de mora permitido para que la empresa sea sujeto de crédito”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación								
ESTRATEGIA Mantener la cartera de crédito con el % de mora permitido para ser sujeto de crédito	Mantenimiento de la cartera de crédito en 5 %	Estados financieros								
METAS a) Reducción de la morosidad de la Cartera de crédito	<table border="1"> <thead> <tr> <th align="center">Año</th> <th align="center">% de Mora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1998</td> <td align="center">20 %</td> </tr> <tr> <td align="center">1999</td> <td align="center">10 %</td> </tr> <tr> <td align="center">2000</td> <td align="center">5 %</td> </tr> </tbody> </table>	Año	% de Mora	1998	20 %	1999	10 %	2000	5 %	Estados financieros
Año	% de Mora									
1998	20 %									
1999	10 %									
2000	5 %									
ACTIVIDADES a.1 Acciones judiciales más severas Con los créditos morosos a.2 Hacer un control y seguimiento de los créditos otorgados a.3 Revisión del reglamento de crédito a.4 Alternativas de cobros extrajudiciales	# de demandas judiciales 3 visitas por crédito 1 revisión anual % de mora	Informe del departamento de crédito Informes de campo Nuevo reglamento Informes del departamento de crédito								

4.2.3.2 Estrategias para mejorar el bienestar de los asociados. Se establecieron cinco estrategias para mejorar el bienestar de los asociados, las cuales son :

a) Buscar fuentes de financiamiento más atractivas

Una de las principales razones por que los afiliados se asocian a la empresa es por la facilidad de acceder al crédito lo cual les permite realizar sus actividades productivas. En la medida que se consigan fuentes o líneas de créditos más atractivas se coadyuvará a mejorar el bienestar de los asociados. En el Cuadro 7 se hace una mejor descripción de la estrategia.

El Cuadro 7 indica a los afiliados de la empresa se les debe proporcionar por lo menos una fuente más atractiva o alternativa de crédito, que ofrezcan mejores tasas de interés más favorables y plazos más largos para mejorar el bienestar de los asociados mediante el fomento de la actividad agrícola. Para lograr este propósito se deben tener reuniones de acercamiento con instituciones financieras que fomenten la actividad agrícola.

Cuadro 7. Descripción de la estrategia “Buscar fuente de financiamientos más atractivas”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Buscar fuentes de financiamientos Más atractivas	1 fuente de financiamiento más atractiva por año.	Informes de gerencia y Junta directiva
METAS a) Buscar fuentes de financiamientos que fomenten la actividad agrícola con términos y condiciones más favorables que las actuales	Fuentes de financiamiento ofrecen mejores tasas de interés y plazos más largo que los actuales	Informes de gerencia y Junta directiva
ACTIVIDADES a.1 Reuniones de acercamiento con instituciones financieras	1 reunión semestral	Informes de reunión

a) Implementar programas de incentivos

La implementación de programas de incentivos es una medida que debe tomar la empresa como reconocimiento a las persona que prestan colaboración a la empresa. Un mayor detalle se observa en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Descripción de la estrategia “Implementar programas de incentivos”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Implementar programa de incentivos	Reglamentos de incentivos Aprobados	Libro de actas de junta directiva
METAS a) Plan de incentivo económicos, morales Profesionales.	Reglamentos de incentivos Aprobadas	Libro de actas de junta directiva
ACTIVIDADES a.1 Crear comisión para elaborar propuestas a.2 Someter a discusión y aprobación a.3 Revisión anual de planes de incentivos	1 comisión de trabajo Reuniones de trabajo 1 revisión anual	Libro de actas Libro de actas Informe de gerencia

El Cuadro anterior refleja la necesidad que tiene la empresa de incentivar tanto a los empleados como a los asociados con programas ya sean de tipo económicos, morales o profesionales, que conduzcan a comprometerlos más con la empresa y de esta manera con el esfuerzo de todos llevar adelante los objetivos definidos. Para lograr este propósito es necesario que se conforme una comisión de trabajo que elabore las propuestas acuerdo a las disponibilidades y recursos de la empresa.

b) Operar con membresía de calidad y comprometida

Mucho de los inconvenientes presentados en la empresa se debe a que algunos socios buscan el beneficio propio antes que el beneficio del conjunto. Por tal motivo es muy importante trabajar solo con socios comprometidos y de calidad. Para un mejor detalle ver Cuadro 9.

Cuadro 9. Descripción de la estrategia “Operar con membresía de calidad y comprometida”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Operar con membresía de calidad y Comprometida	El 90 % de los afiliados es Activo y solvente	Informes de gerencia y grupos locales
METAS a) Mejorar la calidad de la membresía	110 afiliados de calidad	Informe sobre los socios
ACTIVIDADES a.1 Depurar la membresía a través de la Aplicación de las leyes y reglamentos Vigentes a.2 Aceptar nuevos ingresos que cumplan con Los requisitos impuestos	% de socios activos y solventes Aceptar 10 nuevos afiliados al año	Informes de Asamblea Informes de asamblea

El Cuadro anterior nos indica que la empresa se deber esforzar en lograr que el mayor porcentaje de socios sean activos y solventes, lo ideal sería trabajar con el 100 %, pero es algo muy difícil de alcanzar, por eso se ha determinado el 90 %. El trabajar en base a los reglamentos y leyes permitirá a la empresa crecer en forma ordenada. En esta situación la asamblea general juega un papel importante en mantener una membresía de calidad y comprometida.

d) Promocionar la empresa y sus servicios entre socios e instituciones afines

La imagen de la empresa no ha sido de las mejores en los últimos tiempo aunque esta situación en el último año ha comenzado a revertirse. Por tanto es importante dar a conocer la calidad de la empresa así como los servicios que ofrece y por ende los beneficios que pueda traer a la población de los alrededores. En el Cuadro 10 se hace un detalle al respecto.

Del Cuadro 10 se puede decir que el desarrollo de actividades de publicidad y promoción de la empresa permitirá incrementar en un 10 % el volumen de las operaciones así como mejorar la imagen de la misma ante los ojos de la población circundante y los mercados actuales y potenciales, esto podrá verse fácilmente mediante encuestas de evaluación o sondeos rápidos.

Cuadro 10. Descripción de la estrategia “Promocionar la empresa y sus servicios entre socios e instituciones afines”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Promocionar la cooperativa y sus servicios Entre socios e instituciones afines	La empresa es conocida y confiable en todo el valle de Comayagua	Encuestas de evaluación
METAS a) Mejorar el volumen de venta de productos y Servicios	Incremento de 10 % del volumen de venta esperado	Informes de producción y Ventas
ACTIVIDADES a.1 Creación de un brochure y video a.2 Mejorar logotipo a.3 Stickers y gorras	Brochure y video distribuido Logotipo más llamativo Stickers y gorras utilizados por la población de Comayagua	Encuestas de evaluación Sondeo rápido

d) Fortalecer relaciones con los socios

Es fundamental hacer sentir a los socios como dueños de la empresa, esto se va a lograr fortaleciendo las relaciones con ellos, involucrándolos y haciéndolos participar de las actividades de la empresa. En el Cuadro 11 se hace un mejor detalle al respecto.

Cuadro 11. Descripción de la estrategia “Fortalecer relaciones con los socios”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Fortalecer relaciones con los socios		
METAS a) Lograr que los socios se interesen por Las actividades de la empresa	El 80 % de los socios participan de las actividades de la empresa	Informes de Actividades
ACTIVIDADES a.1 Asistir a reuniones de GLA a.2 Celebración de fiesta navideña a.3 Preparación de asamblea anual	1 reunión mensual 1 fiesta navideña 1 asamblea anual	Libro de actas Informe de actividades Libro de actas

El Cuadro anterior indica que para lograr un crecimiento de la empresa los afiliados deben ser participes y comprometidos con la misma, por tanto se debe motivar a los socios para que se interesen y sobre todo participen de las actividades de la empresa, por lo menos el 80 % de los afiliados tiene que tomar parte activa de las actividades que realicen. El informe de cada una de las actividades será el indicador más claro de este avance.

4.2.3.3 Estrategias para dar calidad y eficiencia en productos y servicios. Se establecieron dos estrategias para dar calidad y eficiencia en productos y servicios, las cuales son:

a) Mejorar la calidad de los productos

Si bien no ha sido un factor muy importante en los problemas de la empresa, la calidad de los productos es la carta de presentación de la misma. La mala calidad puede causar pérdidas de espacio en el mercado y pérdida de imagen en la empresa. En el Cuadro 12 se hace un mejor detalle al respecto

El Cuadro 12 nos indica que la capacitación, el control riguroso y una planta adecuada constituyen la base para obtener buena calidad de los productos. Si los agricultores desde el campo están conscientes de que un buen manejo les reportará mayores ganancias gran parte del camino estará ganado. Todas estas medidas tienen que estar dirigidas a que los productos de Fruta del Sol sean aceptados y reconocidos internacionalmente como productos de excelente calidad.

Cuadro 12. Descripción de la estrategia “Mejorar la calidad de los productos”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Mejorar la calidad de los productos	Los productos no son rechazados por los brokers	Reportes de exportación
METAS a) Capacitar en postcosecha a Productores Administradores de finca Empleados de la planta b) Remodelación de la planta de Empaque c) Establecer un sistema de control de De calidad riguroso. d) Mantener al mínimo el % de embarques Rechazados	80 productores y 2 asistentes se capacitan en postcosecha Por año 1 planta con flujo de procesos Adecuados 5 % de rechazo	Evaluación a través de un sondeo rápido. Revisión de informes Reportes de exportación
ACTIVIDADES a.1 Desarrollar modulo de capacitación postcosecha b.2 Diseño de la nueva planta c.1 Crear sistema de registro e información. c.2 Desarrollo de una base de datos de pesos y medidas en base a las especificaciones de los compradores c.3 Establecer diagramas de proceso d.1 Realizar pruebas y reportes de control de calidad	2 cursos anuales Planos y presupuestos 1 reporte diario 1 base de datos Diseño de diagrama 1 reporte semanal	Revisión de informes Informe de gerencia Informes de gerencia Informes de gerencia Informes de gerencia Informes de planta

b) Introducir tecnologías más eficientes

En estos tiempos de economía de libre mercado, la eficiencia de las empresas es el factor más importante en la supervivencia de las mismas. Por tanto Fruta del Sol debe preocuparse por estar a tono con las nuevas tecnologías de operación y así mismo incentivar a sus afiliados al cambio que les permitan ser más eficientes.(Ver Cuadro 13)

Cuadro 13. Descripción de la estrategia “Introducir Tecnologías más eficientes”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Introducir tecnologías más eficientes	Aumento de la producción	Estadísticas de producción
METAS a) Actualización de conocimientos b) Realizar convenios de asistencia Técnica con otras instituciones con FINACOOOP, DICTA	30 productores y 4 asistentes Conocen nuevas tecnologías Se realiza 1 convenios anual cada año.	Evaluación de a través de un sondeo rápido Informes
ACTIVIDADES a.1 Realizar curso de capacitación de nuevos tecnologías a.2 Conseguir pasantías para empleados y productores b.1 Reuniones de acercamiento b.2 Discusión y firma de convenios	1 curso semestral 2 pasantías anuales 1 convenio firmado	Revisión de informes Revisión de informes Revisión de informes

El Cuadro 13 refleja que la introducción de nuevas tecnologías se logra por medio de la capacitación adecuada constituyéndose por tanto en el pilar fundamental. Se debe trabajar mucho para lograr que la gente cambie sus sistemas tradicionales de trabajo, pero es la única manera de lograr la eficiencia. Las estadísticas de producción serán el reflejo de estos cambios de tecnología. Para lograr este propósito se tiene previsto el desarrollo de cursos de capacitación y conseguir pasantías tanto para empleados y productores, el financiamiento de estas actividades se logrará mediante convenios de asistencias técnicas con otras instituciones.

4.2.3.4 Estrategias para permitir crecimiento de productos y servicios. Se establecieron cuatro estrategias permitir el crecimiento de productos y servicios, las cuales son:

Aumentar el volumen de venta

Como medida para lograr el crecimiento de la empresa, el incremento del volumen de las operaciones tiene que ser constante. Este incremento debe ser de acuerdo a las posibilidades de mercado y la capacidad física existente.(Ver Cuadro 14)

Cuadro 14. Descripción de la estrategia “Aumentar el volumen de venta”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Aumentar volumen de ventas	Se maquilan 5,000,000 lbs de Vegetales o frutas y se venden Lps. 19,000,000 de insumos (año 2000)	Estadísticas de producción y ventas
METAS a) Aumentar anualmente el maquilado en 1,000,000 de libras. b) Aumentar anualmente la ventas de insumos en Los. 5,000,000	a) Maquilar vegetales y/o frutas 1998 : 3,000,000 lbs 1999 : 4,000,000 lbs 2000: 5,000,000 lbs b) Vender Insumos 1998 : Lps. 9,000,000 1999 : Lps. 14,000,000 2000 : Lps 19,000,000	Estadísticas de producción y ventas
ACTIVIDADES Mantener contacto con compradores Mantener y mejorar la infraestructura de la empresa	Se tiene 3 compradores alter-nativos. La infraestructura es acorde con el volumen de operación de la empresa	Informes de gerencia Reportes de servicios y ventas

En el Cuadro anterior se puede observar que la empresa tiene la capacidad física para seguir creciendo en volumen de operaciones, por tanto no hay que perder el espacio ganado en el mercado y se debe incrementar progresivamente el volumen de operaciones, esto se verá reflejado en las estadísticas de servicios y ventas de la empresa. Este crecimiento se logrará en base a mantener los contactos existentes y tener opciones alternativas de mercado, además es necesario mantener y mejorar las infraestructura de la empresa para no tener problemas con retrasos con los compromisos contraídos.

a) Buscar mercados más atractivos

Se ha podido observar que bajo la modalidad de exportación que se ha venido trabajando (precio fijo) permite asegurar una cierta ganancia a los productores, pero esto limita a que no se pueda jugar o especular con los movimientos de la oferta y la demanda, por tanto es interesante tener vías alternas de comercialización. (Ver Cuadro 15)

El Cuadro 15 indica que es necesario incursionar en nuevos mercados para lo cual hay que lograr un acercamiento con importadores y en especial hay que buscar otras opciones que no sean la ciudad de Miami, se tienen buenas opciones con importadores de Canadá que les interesa la importación de frutas principalmente. Además es conveniente aunar esfuerzos con otros exportadores para poder ser más competitivos a nivel internacional. La gerencia debe demostrar agilidad en las negociaciones consiguiendo buenas opciones de mercado.

Cuadro 15. Descripción de la Estrategia “Buscar mercados más atractivos y confiables”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Buscar mercados más atractivos y mercados más confiables	Se consigue anualmente 1 Mercado más atractivo	Informe de gerencia
METAS a) Lograr acercamiento con importadores de Canadá y otras ciudades de USA b) Buscar socios exportadores	Se opera con tres ciudades Distintas a Miami Se mantiene anualmente 1 Exportador	Informe de gerencia Informe de gerencia
ACTIVIDADES a.1 Inscribirse en el Blue Book a.2 Reuniones de acercamiento b.1 Establecer contactos con exportadores b.2 Firmar acuerdo de exportación	1 inscripción al Blue Book 2 reuniones anuales de Acercamiento 1 acuerdo firmado	Informe de gerencia Informe de gerencia y junta directiva Informe de gerencia

b) Establecer un sistema de información de mercado más objetivo

En la actualidad la información es poder, y conocer en forma oportuna y verazmente la información de mercado permite operar mejor, lograr ventajas en cuanto a precios y volumen de ventas, por lo tanto el establecimiento de un sistema de información de mercado es vital para los propósitos de la empresa.(Ver Cuadro 16)

Cuadro 16. Descripción de la estrategia “Establecer un sistema de información de mercado más objetivo”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Establecer un sistema de información de mercado más objetivo	Confiabilidad en el 100 % de los datos del mercado.	Informes
METAS a) Operar rápidamente en mercados atractivos	Mejores condiciones de contrato	Informes
ACTIVIDADES a.1 Conexión a Internet a.2 Suscribirse a revistas especializadas conectarse con instituciones del ramo	1 conexión 1 suscripción	Reporte de conexión e instalación

El Cuadro 16 nos indica que se debe trabajar confiando plenamente en la información de mercado que se tenga. La conexión al sistema de Internet como la suscripción a revistas especializadas permitirán en gran manera tener una visión más clara y objetiva de como se desenvuelven las fuerzas de mercado es decir que se tendrá un conocimiento más real de precios, volumen de oferta, volumen de demanda y detectar las ventanas de exportación.

d) Diversificar productos exportables

El mercado de vegetales orientales se reduce a la población de origen oriental en los Estados Unidos, esta población es minoritaria y su demanda se puede satisfacer fácilmente. Se tiene conocimiento de que otras empresa nacionales están dedicadas al mismo negocio e inclusive en otros países de la región se ha comenzado a hacer los primeros envíos, por tal motivo es necesario diversificar los productos exportables. (Ver Cuadro 17)

Cuadro 17. Descripción de la estrategia “ Diversificar productos exportables”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
ESTRATEGIA Diversificar productos exportables	Se tiene investigando en forma permanente 2 nuevos Productos	Estadísticas de exportación, reportes
METAS a) Investigar posibilidades de nuevos productos que se puedan mercadear bajo la condición de precio fijo	Informe técnico de resultados	Revisión de informes
ACTIVIDADES a.1 Experimentos para la evaluación agronómica de nuevos productos a.2 Estudio de mercado para los nuevos productos	Montaje de 4 parcelas experimentales por año	Revisión de ensayos e informes

El Cuadro anterior sugiere que debemos tener en forma constantemente en mente por lo menos dos productos alternativos de exportación, para lo cual se debe estar atento a los nuevos requerimientos del mercado para lo cual se realizará el estudio respectivo para conocer plenamente la oferta y demanda que existe para cada producto así como el precio respectivo. Esta investigación comprende también la evaluación agronómica en el campo para ver como se comportan esos productos en las condiciones ambientales y de suelo de Comayagua. Para lograr este propósito se debe prestar debida atención a las señales de mercado además de hacer parcelas experimentales adecuadas que nos proporcionen información real.

4.2.3.5 Estrategias para hacer el sistema de comunicación más eficiente. Se estableció una estrategia para hacer el sistema de comunicación más eficiente.

a) Hacer más eficiente la comunicación interna y externa de la empresa

La comunicación eficiente y oportuna permite desarrollar mejor las actividades de la empresa, se ha visto que esto no sucede en Fruta del Sol, por lo que es necesario trabajar y hacer medidas correctivas en ese sentido.(Ver Cuadro 18)

Cuadro 18. Descripción de la estrategia “Hacer más eficiente la comunicación interna y externa de la empresa”

Resumen	Indicador Verificable	Medio de Verificación
<p>ESTRATEGIA Hacer más eficiente la comunicación dentro de la empresa</p>	<p>a) La gerencia conoce a diario las operaciones b) Los socios están enterados de las actividades de la empresa</p>	<p>Registros contables Informes de servicios</p>
<p>METAS a) Obtener información rápida y confiable b) Brindar mejor información a los afiliados c) Optimizar la estructura orgánica de la empresa</p>	<p>Reportes diarios, semanales mensuales y anuales Boletines trimestrales e informe de los GLA 1 organigrama revisado y funcionando</p>	<p>Revisión de informes</p>
<p>ACTIVIDADES a.1 Cambiar sistema de computo (Hardware y Software) a.2 Establecer un sistema de información Gerencial a.3 Revisión del plan estratégico a.3 Revisión del POA b.1 Reuniones con los grupos locales asociados b.2 Selección de información para el boletín c.1 Revisión y ajuste de estructura orgánica de Acuerdo a realidad actual y luego revisarla una vez por año</p>	<p>1 sistema de cómputo nuevo Conocimiento diario de los movimientos de la empresa 1 revisión anual 1 revisión trimestral 1 Reunión mensual 4 temas relevantes en el boletín</p>	<p>Reporte de compra e Instalación Evaluación a través de Sondeo rápido Informe de Junta Informes de reunión Boletín trimestral</p>

El Cuadro 18 nos sugiere la importancia que la gerencia conozca a diario y de forma veraz todos los movimientos que se dan en la empresa para que de esta manera pueda tomar decisiones en forma oportuna y adecuada, pero también no se debe descuidar de informar a los afiliados de lo que sucede en el seno de la institución puesto que son ellos los que en definitiva pueden cambiar el rumbo de la institución. Se debe realizar revisiones anuales del plan estratégico con el fin de reorientar la dirección de la empresa, para lograr este propósito de manera eficiente es vital que exista una información veraz de la situación de la empresa.

4.2.4 Plan Operativo Anual (POA) 1998

Para alcanzar las metas estratégicas definidas anteriormente, se han previsto metas a cortoplazo que tienen que alcanzarse en el año 1998. Para alcanzar estas metas se han establecido las actividades necesarias para alcanzarlas, que indicador se va a utilizar para constatar el avance, quien va a ser el responsable de llevar cabo esas actividades y finalmente cuando se van a realizar.

4.2.4.1 Trabajar con rentabilidad en las actividades de la empresa. Para trabajar con rentabilidad se han trazado las siguientes metas para el presente año:

1) Utilizar el 60 % de la capacidad instalada

- a) **Descripción.** Se debe incrementar el volumen de maquilado a 3,000,000 de libras para alcanzar o utilizar la planta a un 60 %, para ello se han previsto las siguientes actividades.
- b) **Actividades.** Se debe incentivar a los afiliados para que lleven sus productos a la planta. Es conveniente promocionar los servicios para que personas que no sean afiliados también puedan acceder al servicio.
- c) **Tiempo de ejecución.** Esta actividad es permanente todo el año, observando un ligero descenso en los meses de agosto y septiembre.

2) Operar únicamente proyectos rentables

- a) **Descripción.** La finalidad de esta meta es que la empresa sea eficiente en el uso de sus recursos, así como obtener ganancias en cada una de sus actividades, para ello se han previsto las siguientes actividades.

b) Actividades

- i) **Establecer un punto de corte para las actividades.** Esto debe hacerse después de realizar un análisis financiero y la discusión respectiva con la Junta Directiva. Este punto de corte deberá reflejar la rentabilidad promedio de la empresa, de esta manera solo se ejecutarán proyectos que tiendan a incrementar dicha rentabilidad.
- ii) **Monitoreo de los negocios.** Constantemente la gerencia estará controlando como marchan los negocios, observando principalmente el volumen de ventas, para lo cual debe remitirse a los informes de servicios.

c) Tiempo de ejecución

- i) La determinación de la tasa de corte se tiene previsto para el mes de mayo.
- ii) El monitoreo de las actividades será en forma permanente todo el año.

3) Reducción de la morosidad de la cartera de crédito

- a) **Descripción.** La reducción de la cartera de crédito es una tarea complicada que puede llegar a traer problemas con los socios y no se puede lograr tan fácilmente, por tal motivo se ha previsto mantenerla este año en un 20 %.

b) Actividades

- i) **Proceder al cobro judicialmente.** Todo crédito vencido debe ser cobrado judicialmente lo más pronto posible. El departamento de crédito debe estar atento e informar oportunamente sobre los créditos vencidos
- ii) **Alternativas de cobros extrajudiciales.** Para el caso de créditos vencidos hace mucho tiempo atrás, hay que buscar mecanismos de pago para lo cual la Junta directiva debe analizar cada situación.
- iii) **Revisión del reglamento de crédito.** Se debe realizar una revisión anual del reglamento de crédito, para introducirle cambios de acuerdo a las necesidades que se presenten
- iv) **Hacer control y seguimiento de los créditos otorgados.** Esta actividad es imprescindible para el manejo de crédito, se debe hacer un control riguroso en el destino del crédito para evitar que el dinero sea utilizado en otras actividades, luego hay que hacer el seguimiento respectivo. El departamento de crédito será el encargado de realiza este control.

c) Tiempo de ejecución

- i) El cobro por vía judicial es una actividad permanente que se lleva a cabo en cualquier época del año
- ii) Las alternativas de cobro extrajudiciales se pueden presentar en cualquier época del año.
- iii) Se tiene previsto revisar el reglamento entre los meses de Julio y Agosto.
- iv) Las supervisiones de crédito son permanentes todo el año.

4.2.4.2 Mejorar el bienestar de los asociados. Para mejorar el bienestar de los asociados se han previsto la siguientes metas para este año.

1) Búsqueda de una fuente más atractiva de crédito

- a) **Descripción.** Al término del presente año se debe tener una fuente atractiva de crédito para no depender exclusivamente de los recursos propios de la empresa.
- b) **Actividades.** Se realizará por lo menos una reunión semestral con instituciones que puedan proporcionar crédito favorables para los miembros de la empresa.
- c) **Tiempo de ejecución.** Si bien no hay una fecha específica para la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento es aconsejable que alrededor del mes de Abril se haga una primera reunión de acercamiento para que en los meses de Junio y julio se concrete la operación y exista crédito oportuno para la siembra.

2) Crear planes de incentivos

- a) **Descripción.** Para este año se tiene previsto crear o definir los planes de incentivos para que entren en vigencia a partir del próximo año. Ellos permitirán que tanto la membresía como el personal estén más comprometido con la empresa.
- b) **Actividades.**
 - i) **Crear comisión para elaborar propuestas.** De los miembro de la Junta directiva se creará una comisión especial que se encargue de elaborar las propuestas de los planes de incentivos.
 - ii) **Someter a discusión y aprobación.** Una vez elaboradas las propuestas de la comisión, esta la pondrá a consideración de la Junta Directiva para su discusión y aprobación respectiva.

c) Tiempo de ejecución.

- i) Se tiene previsto para que entre los meses de Mayo y Junio se conforme la comisión y elabore la propuesta.
- ii) En el mes de Julio se ha previsto la discusión y aprobación de los planes de incentivos por parte de la Junta Directiva.

3) Mejorar la calidad y compromiso de la membresía

- a) **Descripción.** Para este año se tiene previsto mejorar sustancialmente la calidad de la membresía, lo que permitirá lograr más fácilmente los objetivos de la empresa. Para tal efecto se han establecido las siguientes actividades.
- b) **Actividades** Depurar la membresía que no cumpla con los requisitos establecidos para ser miembro de la empresa, esto se logrará con la aplicación de los reglamentos y las leyes vigentes.
- c) **Tiempo de ejecución.** El encargado de realizar la depuración es la Asamblea General, la cual se realiza en el mes de Abril.

4) Incrementar el volumen de ventas mediante la promoción de la empresa

- a) **Descripción.** El incremento del volumen de ventas es una actividad que beneficia tanto a la empresa como a los afiliados, para tal efecto se han propuesto las siguientes actividades.

b) Actividades

- i) **Mejorar logotipo de la empresa.** El logotipo de la empresa debe ser más llamativo, por lo que se debe rediseñar el mismo
- ii) **Hacer Stikers y Gorras.-** Lo importante es que toda la población reconozca rápidamente los distintivos de la empresa, por lo tanto se debe distribuir stickers para que sean colocados en vehículos principalmente. Debido a que la mayor parte de las actividades de la población circundante en la empresa realiza sus actividades en campo abierto el uso de gorras con el distintivo de la empresa ayudará a mejorar la imagen de la misma.

b) Tiempo de ejecución

- i) En el mes de Junio se tiene previsto realizar el rediseño del logotipo.
- ii) A partir de Julio y durante el resto del año se realizará la distribución de gorras y stickers.

5) Lograr que el 80 % de los socios participen de las actividades de la empresa

- a) **Descripción.** Es importante que los socios participen de todas las actividades de la empresa, por tal motivo se espera que en este año por lo menos el 80 % de los socios participen activamente.

b) Actividades

- i) **Asistir a las reuniones de los GLA.** La asistencia de la Junta Directiva y la Gerencia en las reuniones de los GLA, hará sentir a los asociados que la alta dirección de la empresa esta interesado por ellos y en el futuro participaran de mejor manera en las actividades de la empresa.
- ii) **Fiesta navideña.** Es importante que por lo menos una vez al año los socios confraternicen en una reunión social.
- iii) **Preparación de la asamblea anual.** Se debe preparar y promocionar adecuadamente la asamblea anual para que asista la mayor parte de los socios, no hay que olvidarse que la asamblea es la máxima dirección de la empresa.

c) Tiempo de ejecución

- i) Se debe asistir una vez por mes a las reuniones de los GLA.
- ii) La celebración de la Fiesta Navideña se realizará en el mes de diciembre.
- iii) La preparación de la asamblea será en el mes de abril.

4.2.4.3 Dar calidad y eficiencia a productos y servicios. Para dar calidad y eficiencia a productos y servicios se han establecido las siguientes metas para este año.

1) Capacitación de 80 productores y 4 asistentes en postcosecha

- a) **Descripción.** Es importante que tanto los productores como las personas que trabajan en la planta conozcan mejor el proceso de postcosecha, para tal efecto se han determinado las siguientes actividades.
- b) **Actividades** Desarrollar un módulo de capacitación postcosecha. Se desarrollará un curso que será impartido a los productores y empleados de la planta. Este curso estará orientado a dar conocer los problemas que se pueden presentar en postcosecha y la manera de hacer más eficiente este proceso.
- c) **Tiempo de ejecución.** Este curso debe hacerse una vez cada trimestre, de preferencia en los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.

2) Diseño de la nueva planta.

- a) **Descripción.** Con la finalidad de mejorar la estructura donde se provee el servicio de maquila se tiene previsto para este año diseñar la nueva planta
- b) **Actividades.** Realización de planos y presupuesto. De acuerdo a los requerimientos y necesidades de una nueva planta se realizarán los planos además esto debe contener el presupuesto respectivo de montaje e instalación
- c) **Tiempo de ejecución.** Estas actividades están previstas para el periodo comprendido entre agosto y diciembre.

3) Capacitación de 30 productores y cuatro asistentes en nuevas tecnologías

- a) **Descripción.** Es importante que tanto los productores como las personas que trabajan en la planta conozcan sobre las nuevas tecnologías de producción. Para ello se han establecido las siguientes actividades.

b) Actividades

- i) **Desarrollar un curso de capacitación de nuevas tecnologías.** Se desarrollará un curso que será impartido a los productores y empleados de la planta. Este curso estará orientado a dar conocer nuevas tecnologías más eficientes y productivas.
- ii) **Conseguir dos pasantías para empleados y productores.-** Se realizarán los contactos para que dos personas puedan ir a conocer en otros lugares las nuevas tecnologías que se están empleando

c) Tiempo de ejecución

- i) El curso de capacitación se dictará 2 veces al año, en los meses de Junio y Diciembre.
- ii) Se tiene previsto tener las pasantías entre los meses de Julio a Septiembre.

4) Realizar un convenio de asistencia técnica

- a) **Descripción.** Es importante contar con asistencia técnica de otras instituciones, por tal motivo se ha previsto para este año consolidar un convenio de asistencia técnica.

b) Actividades

- i) **Reuniones de acercamiento.** Primeramente deben hacerse reuniones de acercamiento para dar a conocer cuales son los requerimientos de la empresa y en que área se puede recibir asistencia técnica.

ii) **Discusión y firma de convenio.** Se deben dejar claro cuales son las condiciones del convenio y ver si es ventajoso para la empresa, después se procederá a la firma del convenio.

c) **Tiempo de ejecución.** Se tiene previsto realizar a partir del mes de mayo las reuniones de acercamiento y entre los meses de Junio y Julio realizar la discusión y firma del convenio.

5) Mantener la planta en óptimas condiciones de funcionamiento

a) **Descripción.** La planta es el lugar donde se acondicionan los productos y dependerá de esta etapa la calidad final de los mismo. Por tanto es muy importante que la planta este en buenas condiciones durante todo el año para satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.

b) **Actividades.** Se debe dar mantenimiento preventivo a todas las instalaciones y con mayor énfasis al cuarto de enfriamiento.

c) **Tiempo de ejecución** Esta una actividad permanente todo el año.

4.2.4.4 Crecimiento de productos y servicios. Para poder tener crecimiento en la empresa se han previsto las siguientes metas para 1998.

1) Aumentar en Lps. 5,000,000 la venta de insumos

a) **Descripción.** La venta de insumos es una de las principales actividades de la empresa, por lo cual se debe fortalecer y permitir su crecimiento. Para este año se tiene previsto incrementar las ventas en términos monetarios.

b) Actividades

i) Se debe mantener contacto con los compradores así como los proveedores de insumos. Lo importante que es que los asociados encuentren en la tienda todos los insumos que necesitan en sus actividades productivas.

c) **Tiempo de ejecución.** Esta es una actividad que se debe mantener constante todo el año.

2) Aumentar en 1,000,000 lbs. el maquilado de vegetales

a) **Descripción.** La maquila de vegetales es otra de las principales actividades de la empresa por lo que también hay que fortalecerla para que crezca

b) Actividades.

- i) **Mantener contactos con compradores.** Se debe tener contacto por lo menos con tres compradores alternativos para tener la opción de escoger la mejor alternativa.
- ii) **Mantener contactos con proveedores.** Es importante que la mayor parte de productores lleven sus productos a la planta, esto permitirá aumentar el volumen de maquilado.

c) Tiempo de ejecución

- i) La venta de insumos es una actividad que se mantiene constante todo el año.
- ii) La maquila de vegetales se mantiene todo el año excepto los meses de Agosto y Septiembre que baja la producción.

3) Operar rápidamente en mercados atractivos

- a) **Descripción.** Es de vital importancia conocer rápidamente las alternativas de mercado que la empresa tiene, para ello se ha previsto las siguientes actividades.

b) Actividades

- i) Conexión a Internet. Esto permitirá tener un conocimiento más rápido del comportamiento del mercado externo.

c) Tiempo de ejecución

- i) Se tiene previsto realizar la conexión a Internet en el mes de Junio.

4) Lograr acercamiento con importadores de Canadá

- a) **Descripción.** Existe un mercado potencial en Canadá, principalmente en lo que respecta a frutas, es por eso que este año se tiene previsto acercarse a esos mercados para poder evaluar la alternativa de operar en ellos

b) Actividades

- i) **Reuniones de contacto.** Se realizarán reuniones de contacto con estos importadores, se ha previsto el viaje del gerente y miembros de la junta directiva

c) Tiempo de ejecución

- i) Se tiene programado realizar este tipo de reuniones entre los meses de Agosto y Noviembre.

5) Investigar dos nuevos productos que se puedan mercadea bajo precio fijo

- a) **Descripción.** La empresa no se puede quedar solo comercializando los productos actuales, las variaciones de mercado indican que es necesario diversificar los productos exportables.

b) Actividades

- i) **Experimentos de evaluación agronómica.** Se estableceran cuatro parcelas para evaluar el comportamiento agronómico de cultivos que tengan potencial exportable.
- ii) **Estudio de mercado.** Para aquellos productos que se adapten y respondan a las necesidades se realizará un estudio de mercado para ver la conveniencia de ingresar en la producción de ellos o no.

c) Tiempo de ejecución

- i) La evaluación agronómica debe realizarse durante todo el año
- ii) Una vez conocido el comportamiento agronómico del cultivo entre los meses de Septiembre y Diciembre se realizará los estudios de mercados respectivo.

4.2.4.5 Sistema de comunicación eficiente. Para lograr un sistema de comunicación eficiente se tienen las siguientes metas para 1998.

1) Obtener información rápida y confiable

- a) **Descripción.** Es importante obtener información rápida y confiable para poder llevar un control más adecuado de la empresa y tomar decisiones rápidas y oportunas.
- b) **Actividades.** Se debe renovar el sistema de computo (Hardware y Software) por esta es una herramienta importante en el manejo de la información, se debe conseguir equipos de mayor capacidad y actualizados que permitan operar paquetes computacionales que agilicen el flujo de información.
- c) **Tiempo de ejecución.** Se tiene previsto instalar el nuevo equipo en el mes de Abril.

2) Brindar mejor información a los afiliados

- a) **Descripción.** Los afiliados deben conocer todos los movimientos de la empresa, por tal motivo es necesario mejorar el sistema de información para con ellos.

b) Actividades

- i) **Reuniones con los GLA.** Se debe asistir a las reuniones con los GLA para darles a conocer los movimientos de la empresa.
- ii) **Creación de 1 boletín.** Mediante un boletín se puede informar a los afiliados de las actividades relevantes de la empresa, así como promocionar cursos y tocar algún tema técnico de interés del afiliado.
- iii) **Optimizar la estructura orgánica.** Se debe reestructurar la estructura orgánica administrativa de la empresa con la finalidad de darle mayor agilidad y operabilidad

c) Tiempo de ejecución

- i) Las reuniones con los GLA debe hacerse una vez por mes
- ii) El boletín debe tener circulación trimestral
- iii) Se tiene previsto para el mes de Julio realizar el estudio de reestructuración de la estructura orgánica.

3) Evaluación de POA

- a) **Descripción.** Se debe comparar periódicamente el progreso de la programación con el objeto de determinar si la empresa está avanzando hacia el logro de sus objetivos.
- b) **Actividades.** Periódicamente se compararán los resultados obtenidos con los que se tenía previsto para poder ver el logro de los mismos.
- c) **Tiempo de ejecución.** Las revisiones del POA se tiene previsto de hacerla de manera trimestral en los meses de Abril, Agosto y Diciembre.

En el Cuadro 19 se hace un resumen del Plan Operativo Anual 1998 . En el Cuadro 20 y en los Anexos 7, 8, 9 y 10 se hacer un detalle de la asignación de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa en el presente año.

5. CONCLUSIONES

- 1) Uno de los problemas que enfrenta la empresa es su falta de planificación a largo plazo lo cual se refleja en su conducta errática y corto plazista que ha experimentado en los últimos cinco años. Durante este periodo la planificación se a circunscrito a la elaboración de planes operativos anuales lo cual a traído como consecuencia la falta de una identidad de la empresa
- 2) La situación financiera de la empresa no es de las mejores, apenas es dueña del 56 % de los activos que posee, producto de mantener actividades que reportan pérdidas o el margen de ganancia es mínimo lo cual ha ocasionado la descapitalización de la misma
- 3) Fruta del Sol Ltda. es visualizada como una empresa líder en suplir servicios agropecuarios en la región del valle de Comayagua, para lo cual todos sus miembros (dirigentes, administrativos y afiliados) deben trabajar en forma participativa y transparente.
- 4) De acuerdo a la misión establecida que sugiere que se debe mejorar la posición de la empresa en el mercado nacional e internacional., obliga a la empresa a mejorar sus niveles de eficiencia en proporcionar servicios y productos lo que finalmente contribuirá a elevar el nivel socioeconómico de su afiliados.
- 5) La realización del diagnóstico interno de la empresa permitió definir que el contar con edificios propios para las operaciones es una ventaja comparativa que se debe aprovechar al máximo. Por otro lado la mayor debilidad es la morosidad de la cartera de crédito, situación que ha favorecido a la descapitalización progresiva de la empresa.
- 6) La realización del estudio del medio ambiente permitió detectar que la presencia de nuevos compradores o brokers en el mercado internacional es una buena oportunidad para mejorar las condiciones de contratos de venta de productos y por ende los beneficios de los productores. También se pudo identificar que la presencia de otras empresas que se dedican a la misma actividad constituyen una amenaza muy importante por que ofrecen servicios (maquila y comercialización) de mejor calidad y de manera oportuna.
- 7) De acuerdo a la comparación de lo que tiene la empresa actualmente y lo que debe llegar a ser, se determinó que Fruta del Sol Ltda debe trabajar en cinco direcciones o metas estratégicas las cuales están encaminadas a proporcionar rentabilidad, calidad y eficiencia en productos y servicios y mejorar el bienestar de los asociados.
- 8) Las estrategias formuladas muestran el mejor camino para alcanzar las metas estratégicas por que el fruto de una labor analítica y deductiva que evaluó la

capacidad económica de la empresa para desarrollarlas, la voluntad de los dirigentes para implementarlas y si realmente conducían a lograr los objetivos de la empresa.

- 9) El plan de ejecución de estrategias 1998-2000 provee las herramientas necesarias para poder alcanzar los objetivos globales de la empresa, por que en el se detalla que actividades son necesarias realizar y los mecanismos de control que se utilizará para verificar el avance estratégico de Fruta del Sol Ltda.
- 10) Para poder alcanzar las metas estratégicas se ha previsto metas a corto plazo las cuales son reflejadas en el Plan Operativo Anual 1998 que indica cuales son las actividades necesarias realizar para alcanzar estas metas intermedias. Las actividades se escogieron de entre una gran variedad de posibles acciones de acuerdo a los recursos disponibles, humanos, económicos, físicos) de la empresa
- 11) La planificación Estratégica es una herramienta de administración muy importante. Fruta del Sol ha tomado una decisión muy seria y dependerá de sus ejecutivos el alcance de sus metas y objetivos

6. RECOMENDACIONES

A Fruta del Sol Ltda.

- 1) Tomando en cuenta que la planificación es un proceso continuo es necesario que todos los miembros de la empresa (empezando por los líderes) coordinen y trabajen en dirección de alcanzar la máxima eficiencia y los objetivos trazados.
- 2) El Plan Estratégico no es una “camisa de fuerza” que impida la realización de otros planes alternativos, por tanto y ante los cambios constantes y rápidos que se dan en el ambiente es necesario revisar el Plan Estratégico cada año.
- 3) Es de suma importancia que la membresía de la empresa sea de excelente calidad y que este comprometida con los objetivos de la misma, por lo tanto se debe utilizar los reglamentos y leyes vigentes para lograr este propósito.

A la Gerencia.

- 1) Para lograr el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, debe enfocar su trabajo en conseguir rentabilidad y bienestar de los asociados.
- 2) La planificación anual (POA) debe ser revisada periódicamente cada trimestre para evaluar los logros obtenidos y tomar decisiones oportunas cuando existen problemas.
- 3) Ante las ventajas y desventajas que ofrece el libre mercado, se debe trabajar buscando nuevas alternativas de exportación, ya sea diversificando productos o diversificando mercados.
- 4) Debe preocuparse por tener un sistema de información eficiente que le permita enterarse rápidamente de los movimientos de la empresa y poder tomar decisiones rápidas y oportunas. Asimismo debe tener una comunicación fluida con los miembros de la empresa

7. BIBLIOGRAFIA

- BOWMAN, C.** 1990. La esencia de la Administración estratégica. México D.F., Mex. Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. 150 p
- CERTO, S.** 1992 Administración moderna. 2 ed. México D.F, Mex., Mc Graw Hill 628 p.
- FOKKINK, E.W.** 1996. Situación de los socios referente a su producción y servicios de la Cooperativa Fruta del Sol Ltda. Comayagua, Hond. 33 p.
- GIRARDIN, Y.** 1993. La Gerencia en las ONG. Montreal, Can.,Gestión Norsud. 320 p.
- HICKS, H.** 1987 Administración. 2 ed. México D.F., Mex., Compañía Editorial Continental. 653 p.
- HADGE, B.** 1987. Administración y organización. Buenos Aires, Arg., Editorial El Ateneo. p 137.
- MARIN, J; KETELHOHN, W.** 1991. Inversiones estratégicas; Un enfoque multidimensional. 4 ed. San José, C.R., Libro Libre. 294 p.
- MOYA, J.** 1997 Preparación y Evaluación de Proyectos. Zamorano, Hond. Escuela Agrícola Panamericana. 135 p.
- STEINER, G.A.** 1992. Planeación Estratégica; Lo que todo Director debe saber. Decimocuarta reimpresión. México D.F., Mex., CECSA. 366 p.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LOS ORGANOS DIRECTIVOS DE FRUTA DEL SOL

- 1.- Por que se formó la Cooperativa?
- 2.- Cuál es su misión?
- 3.- Cuáles son sus objetivos?
- 4.- Que órganos de dirección tiene la Cooperativa?
- 5.- Cuál es el propósito de tener estos órganos dentro de la Cooperativa?
- 6.- Los objetivos de estos órganos están acorde con los de la Cooperativa?
- 7.- Cuál es la relación que existe entre estos órganos
- 8.- Existen discrepancias entre estos organos?
- 9.- Que mecanismos se usan para hacer cumplir la misión de la cooperativa?
- 10.- Como es la relación con la gerencia?
- 11.- Cuál es la frecuencia con que se reúnen estos órganos
- 12.- Tiene la cooperativa algún plan estratégico
- 13.- Brinda los lineamientos a seguir
- 14.- Esta hecho de tal manera que se pueda modificar por cambios en el ambiente interno o externo de la cooperativa?

CUESTIONARIO PARA CUALQUIER MIEMBRO DE LA ASAMBLEA

- 1.- Piensa usted que los miembros de la Junta directiva cumplen con su trabajo?
- 2.- Cree usted que es necesario la presencia del comité de vigilancia dentro de la cooperativa?
- 3.- Se mantiene usted enterado de todos los movimientos que se dan en la cooperativa?
- 4.- Participa usted en la toma de decisiones
- 5.- Conoce cuales son sus obligaciones como miembro de la asamblea
- 6.- Conoce cuales son sus derechos
- 7.- Considera que la asamblea general es un organo funcional dentro de la cooperativa

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA ORGANIZACION DE LOS AFILIADOS

I Relación entre los afiliados y la Cooperativa.-

- 1.- Por que se han afiliado
- 2.- Cuales son las relaciones entre los afiliados y los directivos de la cooperativa?
- 3.- Participan en las reuniones de la asamblea general?

II Percepción de los afiliados

- 1.- Conoce las leyes de cooperativas?
- 2.- Tiene alguna importancia conocer la ley y los estatutos de la cooperativa?
- 3.- Tiene conocimiento de los estatutos de la cooperativa?
- 4.- Que beneficios reciben al estar afiliados a la cooperativa?
- 5.- Tiene oportunidades de recibir capacitación en la cooperativa?
- 6.- Es necesario recibir capacitación y en que le gustaría capacitarse?

ANEXO 2

CALIFICACION DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No.	FORTALEZAS	CALIFICACION						TOTAL
1	Contamos con edificio propio para nuestra funcionamiento	8	4	9	6	8	9	44
2	Tienda de insumos	9	9	5	9	9	2	43
3	Experiencia en la exportación de frutas	3	8	8	8	7	5	39
4	Personal administrativo capacitado	7	6	3	7	4	8	35
5	Los estados de resultados se entregan mensualmente	5	7	6	4	2	6	30
6	Se trabaja en equipo	6	5	2	5	3	7	28
7	Serviciso de empaque	4	3	7	9	5	3	23
8	Credibilidad en el medio financiero	2	1	1	2	6	4	16

No.	DEBILIDADES	CALIFICACION						TOTAL
1	Alta morosidad	1	1	1	1	1	1	72
		3	0	2	2	2	3	
2	Falta de conciencia de los socios para las cosas de la cooperativa	8	1	1	8	4	9	53
			3	1				
3	Afiliados que buscan beneficio propio y no el de la Cooperativa	3	9	1	1	7	5	50
				3	3			
4	Falta de interés en capacitares	7	7	7	1	8	8	48
					1			
5	Carencia de uns sistema nuevo de computo	9	1	4	1	1	1	46
			2		0	0		
6	Afiliados desinformados de los que sucede en la cooperativa.	1	5	8	9	1	4	38
		1						
7	Unidad de asistencia técnica muy reducida	1	2	5	4	6	1	37
		0					0	
8	Deficiencia de loa servicios	4	8	3	5	3	1	35
							2	
9	Insuficiente capital de trabajo	2	6	1	3	1	3	35
				0		1		
10	Venta de cartera de crédito	1	1	9	2	1	6	32
						3		
11	Falta de publicidad	6	3	1	1	9	7	27
12	Planificación deficiente e inoportuna	2	1	6	6	5	1	24
			1				1	
13	Planta de empaque mal acondicionada	5	4	2	7	2	2	22

No.	OPORTUNIDADES	CALIFICACION						TOTAL
1	Nuevos Brokers para la exportación de productos orientales	6	7	3	3	7	5	31
2	Apertura de aeropuerto en Comayagua	5	4	5	7	4	3	28
3	Adquisición de financiamiento en la FINACOOOP para el desarrollo de nuestros proyectos	7	6	5	1	5	4	27
4	Hay instituciones que nos pueden proporcionar tecnologías	3	3	6	4	6	2	24
5	Libre mercado	1	1	2	6	3	7	20
6	Organismos dispuestos a colaborar desinteresadamente	4	2	1	5	1	6	19
7	Buen acercamiento con algunos proveedores	2	2	7	2	2	1	16

No.	AMENAZAS	CALIFICACION						TOTAL
1	Incumplimientos contratos Brokers	4	4	6	6	6	6	32
2	Otras empresas ofrecen mejores servicios	6	5	4	1	5	4	25
3	Socios compiten con algunos negocios de la cooperativa	5	6	3	5	3	3	25
4	Regulación de productos de importación en 2 los mercados Internaciones (USA)		3	5	4	1	5	20
5	Hay algunos artículos en la ley que quitan potestad a la junta directiva	3	1	1	3	4	2	14
6	Revisión de ley de cooperativas (congreso nacional)	1	2	2	2	2	1	10

ANEXO 3

CALIFICACION DE METAS ESTRATEGICAS

META	CALIFICACION							TOTAL
Rentabilidad	5	5	5	5	5	4	5	34
Bienestar asociados	3	4	4	4	2	5	4	26
Calidad y eficiencia	1	3	2	3	4	3	3	19
Crecimiento y en productos y servicios	2	1	3	4	3	2	1	16
Comunicación eficiente	4	2	1	1	1	1	2	12

ANEXO 4

ANALISIS MULTICRITERIO

SELECCION DE ESTRATEGIAS

I Operara con rentabilidad

ESTRATEGIA	CRITERIOS			TOTAL
	Corresponde a la misión 20	Recursos Disponibles 40	Voluntad de los dirigentes 40	100
Optimizar el uso de la estructura física	18	35	35	88
Operar con rentabilidad en cada uno de los proyectos	20	35	30	85
Mantener la cartera de crédito con el % permitido para se sujeto de crédito	20	30	30	80

II Bienestar de los asociados

ESTRATEGIA	CRITERIOS			TOTAL
	Corresponde a la misión 20	Recursos Disponibles 40	Voluntad de los dirigentes 40	100
Buscar fuente de financiamiento más atractiva	20	35	40	95
Implementar programas de incentivos	20	30	30	80
Operar con membresía de calidad y comprometida	20	38	25	83
Promocionar la cooperativa entes socios e instituciones afines	20	30	35	85
Fortalecer relaciones con los socios	20	30	30	80

III Calidad y eficiencia de productos y servicios

ESTRATEGIA	CRITERIOS			TOTAL
	Corresponde a la misión 20	Recursos Disponibles 40	Voluntad de los dirigentes 40	
Mejorar la calidad de los productos	20	35	35	90
Introducir tecnologías más eficientes	20	30	30	80
Establecer un sistema de calidad más riguroso	20	30	30	80

IV Crecimiento de los productos y servicios de la empresa

ESTRATEGIA	CRITERIOS			TOTAL
	Corresponde a la misión 20	Recursos Disponibles 40	Voluntad de los dirigentes 40	
Buscar mercados más atractivos	20	35	35	90
Establecer un sistema de información de mercado más objetivo	18	30	35	90
Aumentar el volumen de ventas	20	35	40	93
Diversificar productos exportables	20	30	40	90

V Sistema de comunicación más eficiente

ESTRATEGIA	CRITERIOS			TOTAL
	Corresponde a la misión 20	Recursos Disponibles 40	Voluntad de los dirigentes 40	
Hacer la comunicación interna y externa más eficiente	20	35	35	90

ANEXO 5

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO 6

BALANCE GENERAL 1997 FRUTA DEL SOL LTDA. (En Miles de Lempiras)

ACTIVO

Activo Circulante	7,212
Activo a Largo Plazo	1,251
Propiedad Planta y equipo	1,515

TOTAL ACTIVO 9,978

PASIVO

Pasivo a corto plazo	1,501
Pasivo a largo plazo	2,519
Diferido	206
Otros pasivos	138

TOTAL PASIVO 4,363

CAPITAL

Aportaciones	1,073
Reserva	360
Donaciones	2,231
Excedentes	1,897
Utilidad neta	54

TOTAL CAPITAL 5,615

