

**crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte #707 Col. Escalón , San Salvador Tel: (503) 263 2539 e-mail: crecer@es.com.sv

*Plan Estratégico y Perfil Institucional*  
*Procesadora y Exportadora de Ajonjolí PREXA S.A. de C.V.*

Proyecto crecer  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

A través de:  
Chemonics International Inc.  
*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*,  
National Cooperative Business Association (NCBA) and  
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agency for International Development (USAID)  
El Salvador

Julio 1998

---

## INDICE

---

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<i>i</i>
<b>A. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Orientaciones</b> .....	<b>1</b>
<b>B1. El Problema de Enfoque</b> .....	<b>1</b>
<b>B2. Valores Impulsores</b> .....	<b>1</b>
<b>B3. Impactos Futuros Ideales</b> .....	<b>2</b>
<b>B4. La Misión</b> .....	<b>2</b>
<b>C. Análisis del Medio</b> .....	<b>3</b>
<b>C1. FODA</b> .....	<b>3</b>
<b>C2. Actores Claves</b> .....	<b>6</b>
<b>C3. Influencias Críticas</b> .....	<b>7</b>
<b>D. Perfil de Programas</b> .....	<b>8</b>
<b>D1. Descripción de Programas</b> .....	<b>8</b>
<b>E. Sistemas Gerenciales</b> .....	<b>11</b>
<b>E1. Administración General</b> .....	<b>11</b>
<b>E1a. Sub Sistema Finanzas</b> .....	<b>12</b>
<b>F. Estrategias</b> .....	<b>13</b>
<b>F1. Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de PREXA</b> .....	<b>14</b>
<b>F2. Competir Agresivamente, Mejorando e Incrementando la</b> <b>Capacidad Productiva Actual de la Planta.</b> .....	<b>15</b>
<b>F3. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Agronegocios</b>	<b>15</b>
<b>F4. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa</b> <b>de Asistencia a Productores.</b> .....	<b>16</b>

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-0397-C-00-4154-00

Plan Estratégico y Perfil Institucional  
Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA S.A. de C.V..

A través:

Chemonics International, Inc.  
*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*  
National Cooperative Business Association (NCBA)  
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Julio, 1998

---

**PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL  
PROCESADORA Y EXPORTADORA DE AJONJOLI, PREXA, S.A. DE CV.**

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA, S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la captación, procesamiento agroindustrial y exportación de ajonjolí, también se efectúan ventas a nivel nacional. Así mismo, efectúa actividades de captación y exportación de miel de abeja, y más recientemente, está pensando en ampliar las actividades a la captación y distribución de granos, principalmente maíz y frijol.

La planta de PREXA está ubicada en cantón El Pedregal, municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz. La Sociedad está formada por tres socios iniciales, dos de ellos son personas jurídicas y la tercera es una persona natural, siendo estos los siguientes: Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña de R.L. (CONFRAS), la cual tiene el sesenta y tres por ciento de las acciones; la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCC-CA), con un ocho por ciento de las acciones; y, un empresario agroindustrial, con un veinte y nueve por ciento de las acciones totales. Este último, actualmente en proceso de separación.

Conscientes de que para mejorar su situación actual y orientar sus esfuerzos por los caminos del desarrollo se requiere de una buena planificación, se decidió a conformar un equipo de trabajo con el propósito de desarrollar la Planificación Estratégica de PREXA.

Este equipo de trabajo, contó con el apoyo de técnicos del proyecto CRECER como facilitadores de la metodología ACCESO, la cual permitió que la Planificación Estratégica fuera muy participativa.

El trabajo realizado se desarrolló en dos partes, la primera de ellas consistió en Analizar el Medio en el cual se encuentra inmersa PREXA, y la segunda parte fue el desarrollo del Plan Estratégico.

En lo que respecta al Análisis del Medio, se realizó el FODA de PREXA, se definieron los Actores Claves, los Valores Impulsores, las Influencias Críticas, etc..

Este análisis dio como resultado la Misión de PREXA, la cual se definió de esta manera: *“Incrementar los beneficios económicos de la empresa, a través del procesamiento y comercialización eficiente de los productos agropecuarios que nos garanticen competitividad”*.

Una vez definida la Misión, se comenzó a estructurar el Plan Estratégico de PREXA, en dicho Plan se fijaron los objetivos, los componentes o servicios a prestar, los sistemas gerenciales a manejar, la asignación de recursos y por último las indicaciones estratégicas a seguir.

Los principales objetivos de PREXA son: Generar valor agregado a los productos agropecuarios; comercializar productos agropecuarios de calidad en los mercados nacionales e

internacionales; aseguramiento de materias primas para los proceso agroindustriales; contar sistema de administración eficaz y eficiente; y contar con un sistema financiero sano y eficiente.

Los programas a desarrollar por PREXA son: Programa de Procesos Agroindustriales, Programa de Agronegocios y Programa de Atención a Productores. Los dos primeros programas ya están operando y el tercero se espera implementar y desarrollar en el corto plazo. Como apoyo a estos programas se definieron un sistema de Administración general y un subsistema de Finanzas.

Las cuatro principales estrategias que se definieron son las siguientes: Fortalecer la Capacidad Empresarial de PREXA; Competir Agresivamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva Actual de la Planta; Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Agronegocios; y Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Atención a Productores.

---

**EL SALVADOR**  
**PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL**  
**PLAN ESTRATÉGICO PROCESADORA Y EXPORTADORA DE AJONJOLI S.A. DE C.V.**

---

**A. Introducción**

La Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA, S.A. de C. V., a través de un trabajo participativo, ha elaborado un Plan Estratégico. Este documento presenta los principales elementos del Plan. Una transcripción completa del proceso de planificación está contenida en el documento “Transcripción de resultados”.

El Proceso fue dirigido por un equipo facilitador de CRECER y participaron miembros de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y responsables de las diferentes áreas de la empresa.

**B. Orientaciones**

Las orientaciones indican el norte de la empresa, nos demarcan sus fines, sus áreas de trabajo, los valores y los cambios que se espera obtener producto de nuestro esfuerzo.

**B1. El Problema de Enfoque.**

El problema de enfoque indica dentro del universo de problemas al que se enfrenta PREXA, cual es el problema que principalmente atiende; luego de un análisis de la problemática se definió el problema de enfoque.

*“Falta de incorporación de valor agregado a nuestros productos agropecuarios”.*

**B2. Valores Impulsores**

El concepto de valores impulsores abarca a todas la creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

Los valores que los miembros de PREXA identificaron son los siguientes:

- ? Identidad cooperativa.
- ? Visión de desarrollo sostenible.
- ? Mística de trabajo.
- ? Espíritu empresarial.
- ? Eficiencia y eficacia.
- ? Comercio equitativo.

### **B3. Impactos Futuros Ideales.**

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿Cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado de la labor que realiza PREXA?

- ? Apoyamos con crédito, semilla mejorada y asistencia técnica a los productores.
- ? Contamos con planta de procesamiento ampliada y moderna.
- ? Credibilidad empresarial ante organismos e instituciones de prestigio nacional e internacional.
- ? Todas las cooperativas comercializan su producción a través de PREXA.
- ? Se cuenta con recurso humano especializado y eficiente.

### **B4. La Misión**

La Misión debe resumir en una sola frase el propósito y el quehacer, los fines y los medio, de la organización.

*“Incrementar los beneficios económicos de la empresa a través del procesamiento y comercialización eficiente de los productos agropecuarios que nos garanticen competitividad”.*

## **C. Análisis del Medio**

El medio se refiere al entorno, al ambiente externo e interno en el cual opera la empresa cooperativa. Para analizar el medio, se utilizó la técnica del FODA.

### **C1. FODA**

#### **C1a. Fortalezas**

- ? Contamos con una fuerte base productiva: Las cooperativas.
- ? Planta Procesadora ubicada estratégicamente.
- ? Estar presentes en los mercados nacionales e internacionales.
- ? Contamos con una estructura organizativa básica.
- ? Haber ganado capacidad para mantener espacios como exportadores.
- ? Vinculación con organismos de integración cooperativa.
- ? Capacidad para procesar productos con estándares de calidad.
- ? Relaciones con organismos regionales e internacionales.
- ? Secado de productos, mediante el uso de materias no contaminantes.
- ? Disponibilidad de mano de obra calificada en período de temporada.
- ? Mantener relaciones con COEXPORT, BOLPROES, CRECER y otros.
- ? Identificación del personal con la empresa.
- ? Planta certificada, para procesamientos orgánicos.
- ? Posibilidades de ampliar la planta procesadora, cuando las necesidades lo requieran.

#### **C1b. Debilidades**

- ? Falta de capital de trabajo.
- ? Endeudamiento elevado con el BFA.
- ? Falta de garantías.
- ? Sistema eléctrico subutilizado.
- ? Administración fraudulenta en el período 1,994/1,996.
- ? Falta de equipo de apoyo, para las actividades de operación.

- ? Falta de un sistema mecanizado que agilice los trámites de exportación.
- ? No contar con marca registrada.
- ? Inseguridad jurídica.
- ? Bajo número de accionistas.
- ? Falta de credibilidad en el ajonjolí descortezado.
- ? Falta de información de mercado. No se cuenta con medios propios necesarios para tener información fresca y oportuna.
- ? Tarifa elevada de energía eléctrica en la planta de procesamiento, que afecta los costos de producción.

**C1c. Oportunidades**

- ? Existencia de líneas de crédito favorables para el trabajo con productos no tradicionales (BCIE).
- ? Existencia de incentivos para los exportadores de productos no tradicionales.
- ? La existencia de mercados alternativos.
- ? El BFA aprueba refinanciar la deuda en condiciones favorables para PREXA.
- ? Posibilidad de captar los productos de la región para procesar y exportar.
- ? Posibilidad de captar mayor número de socios.
- ? Tendencia a la reducción de la competencia nacional.
- ? Posibilidad de obtener capital de trabajo, mediante el apoyo de organismos de financiamiento externos.
- ? Existencia de mercados para los productos: Ajonjolí natural y descortezado, miel de abeja, granos básicos y almendra de marañón.
- ? Cambiar los factores de potencia al sistema eléctrico de la planta.
- ? Mayores negociaciones con la Bolsa de Productos Agropecuarios (BOLPROES) en doble vía.

- ? Adquirir sistemas computadorizados para contabilidad y mecanismos de exportación.
- ? Crecimiento del mercado de los productos orgánicos.

**C1d. Amenazas**

- ? Falta de prioridad del sector agropecuario en la agenda de quienes definen las políticas económicas del país.
- ? Embargo de parte del BFA.
- ? Que no se apruebe el crédito externo para la comercialización.
- ? Falta de incentivos gubernamentales para la producción agrícola.
- ? Competencia desleal.
- ? La inestabilidad provocada por los factores naturales.
- ? Fluctuaciones de los precios de ajonjolí en los mercados internacionales.
- ? Establecimiento de plantas procesadoras de ajonjolí en Sur América y Europa.

## C2. Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que más influyen en el éxito o el fracaso de la empresa. En el siguiente cuadro se levanta una lista de actores claves y las indicaciones con respecto a la relación.

Actor	Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
Fuentes Financieras Externas (Rabo Bank, ICCO, Fundación DOEN).	Fortalecer las relaciones actuales.
Sistema CONFRAS	Mantener el apoyo..
BFA	Gestionar agilización del proceso de resolución de solicitud de refinanciamiento.
Proveedores	Que los productores incrementen sus niveles de producción y mejoren sus precios.
Clientes externos	Consolidar clientes actuales. Incrementar volumen de negocios.
Gerencia	Control sobre los procesos. Conducir la empresa dentro de un marco de sostenibilidad.
Frank Tomasino (General Brand).	Aplicar procesos legales para que repare daños a la imagen de PREXA y pague las actuales deudas.
CRECER	Mantener y fortalecer la relación. Propiciar alianza
BOLPROES	Aprovechar mas los espacios comerciales en la bolsa de productos agropecuarios.
Equipo técnico de PREXA	Especializar a los responsables de las diferentes áreas. Mejorar condiciones de trabajo.
COEXPORT	Aprovechar al máximo los servicios que brinda COEXPORT.
Competidores	Aplicar las reglas del libre mercado.
SOCRA	Aplicar procesos legales para recuperar deuda.
Programa de competitividad del Ministerio del Economía.	Que el programa priorice empresas en proceso de desarrollo. Aprovechar al máximo los servicios que brinda el Programa de Competitividad del Ministerio de Economía.
CCC-CA	Definir y consolidar su situación con PREXA.
José María Martell	Aplicar procesos legales para que repare daños.
Junta Directiva	Lograr solvencia de la empresa. Potenciar la sostenibilidad de la empresa.

### **C3. Influencias Críticas.**

Después de revisar la lista de tendencias, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, PREXA determinó que los siguientes aspectos del ambiente institucional son los más importantes por su potencial contribución al éxito o fracaso de la empresa.

- ? Refinanciamiento del BFA.
- ? Falta de capital de trabajo.
- ? Falta de prioridad del sector agropecuario, en la agenda de los que elaboran las políticas económicas del país.
- ? Pocos clientes en el exterior.
- ? Planta procesadora ubicada estratégicamente.
- ? Alto endeudamiento con el BFA.
- ? Contar con una base productiva fuerte.
- ? Capacidad para procesar productos con estándares de calidad.
- ? Gestión administrativa inadecuada en períodos anteriores.

**D. Perfil de Programas**

**D1. Descripción de Programas**

**D1a. Procesos Agroindustriales**

<i>Objetivo</i>	
Generar valor agregado a los productos agropecuarios.	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Mantenimiento de la planta.                  Determinar necesidades de renovación y reemplazo.                  Procesamiento de ajonjolí descortezado.                  Procesamiento de ajonjolí natural.                  Proceso de purificado de miel de abeja.                  Limpieza de granos básicos.                  Control de calidad de todos los procesos.                  Control de inventarios.                  Manejo de productos.                  Almacenamiento de productos.                  Llevar registros de materia prima y productos terminados.                  Elaboración de planes de trabajo y presupuestos, vinculados a los procesos.                  Vigilancia y seguridad.                  Contratación de recursos humanos y servicios.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Planta operando al 100% de su capacidad instalada.                  Planta con capacidad para procesar diversidad de productos.                  Planta preparada para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado.                  Aprovechamiento de subproductos.                  Contar con laboratorio completo para control de calidad.                  Planta certificada para procesos orgánicos.                  Seguridad industrial.                  Sistema de supervisión industrial.                  Participación en los procesos de definición de planes y políticas, relacionados con la empresa.</p>
<p><i>Visión de Futuro:</i> Producción para los próximos 5 años</p> <p>Procesar 35,000 quintales de ajonjolí por año.                  Prestar servicios de maquila de 25,000 quintales de ajonjolí por año.                  Purificar 2,400 quintales de miel de abeja por año.                  Limpiar un total de 10,000 quintales de granos básicos, entre maíz, frijol y arroz, por año.                  Se espera incrementar las producciones en un 10% anual.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad:</i></p> <p>Cumplimos con normas de calidad.                  Planta certificada para procesos orgánicos.                  Mantener informados a nuestros clientes.                  Aplicamos normas de proceso ISSO 9,000.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Clientes satisfechos.                  Instalaciones físicas mejoradas.                  Maquinaria en buenas condiciones.                  Aprovechamos el 100% de la capacidad industrial.                  Auditoría de trayectoria de procesos positivas.                  Reconocimiento de la planta a nivel regional y extra regional.</p>

**D1b. Programa de Agronegocios**

<i>Objetivo</i>	
Comercializar productos agropecuarios de calidad en los mercados nacionales e internacionales.	
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Registro de marcas. Gestión de calidad. Mercadotecnia.</p> <p>Participación en ferias de productos. Monitoreo comercial local y externo. Certificación para exportación de productos orgánicos. Comercialización nacional de productos. Establecimiento de contratos con clientes. Comercialización externa de productos.</p> <p>Convenio con empresas maquiladoras. Implementación del SIEX (Sistema Integrado para Exportación).</p>	<p><b>Impactos Futuros Concretos:</b></p> <p>Generar identidad de la empresa. Satisfacemos las necesidades de los clientes. Mayor proyección de ventas.</p> <p>Niveles de compra- ventas elevados. Penetramos nuevos mercados externos. Se obtienen mejores precios de compra y venta. Penetrar mercados de productos orgánicos.</p> <p>Aumentamos las ventas en el mercado nacional. Aseguramos las relaciones de compra y venta. Se mejoran los ingresos de la empresa. Consolidación del mercado actual. Garantizamos mayor uso de la capacidad de la planta. Trámites de exportación ágiles.</p>
<p><b>Visión de Futuro:</b> Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Comercializar 33,000 quintales de ajonjolí natural y descortezado. Gestionar servicios de maquilado a 25,000 quintales de ajonjolí sucio de campo. Comercializar 2,400 quintales de miel de abeja. Comercializar 10,000 quintales de granos básicos (maíz, frijol, arroz). Incrementar en un 10% las ventas, con relación al año anterior.</p>	
<p><b>Criterios de Calidad:</b></p> <p>Cumplimos con todas las normas de calidad. Cumplimos con los contratos de venta establecidos. Aplicamos las normas de proceso ISSO 9,000. Contamos con marca registrada.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Se generan ingresos por 18 millones de colones, por ventas totales, con incrementos del 10% por año. Posicionamiento y apertura de nuevos mercados. Rotación óptima de inventarios. Clientes satisfechos. Penetración de marca en el mercado. Contamos con información comercial actualizada.</p>

### D1c. Programa Asistencia a Productores.

<i>Objetivo</i> Aseguramiento de materias primas para los proceso agroindustriales.	
<b>Actividades:</b>  Proveer semilla certificada. Asistencia técnica. Capacitación productiva y empresarial. Apoyo crediticio. Montaje de parcelas demostrativas y de validación. Proporcionar información de mercado. Captación de materias primas. Transportación de productos. Establecimiento de contratos con proveedores.	<b>Impactos Futuros Concretos:</b>  Mejor producción y calidad de las materias primas. Obtenemos mayores volúmenes de materias primas. Controlamos la calidad de las materias primas. Contamos con equipo propio, para el transporte de las materias primas.
<b>Visión de Futuro:</b>  Producción para los próximos 5 años:  Captar 35,000 quintales de ajonjolí de campo. Incrementar las cantidades en un 10% anualmente. Captar 2,400 quintales de miel de abeja. Captar 10,000 quintales de granos básicos (maíz, frijol, arroz).	
<b>Criterios de Calidad:</b>  Mantenemos informados a nuestros proveedores. Obtenemos materia prima de calidad. Proporcionamos técnicas de producción adecuadas a las condiciones de los productores.	<b>Indicadores de Éxito:</b>  Explotamos al máximo la capacidad instalada de la planta. Estamos presentes en todas las zonas de producción de productos no tradicionales.

**E. Sistemas Gerenciales**

**E1. Administración General**

<i>Objetivo</i>	
Contar con un sistema de administración eficaz y eficiente.	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Planificación anual.                      Preparación de proyectos..                      Elaboración de presupuestos y seguimiento.                      Organización de los recursos.                      Definición y elaboración de reglamentos y manuales.                      Selección y contratación de personal.                      Formación de recursos humanos.                      Seguimiento a los procesos administrativos y generales..                      Coordinación y supervisión general.                      Contratación de servicios de asistencia jurídica.                      Conocimiento y aplicación del marco legal, fiscal y mercantil.                      Relaciones con organismos e instituciones.                      Control, evaluación e informes.                      Gestión de cobros.                      Registros contables y sistematización.                      Contratación de servicios de auditoría.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Se gana credibilidad en la administración de recursos.                      Se mantiene mecanizado el sistema contable, acorde a las actividades de la empresa.                      Efectividad en la gestión de cobros.                      Efectividad en el manejo de inventarios.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad:</i></p> <p>Personal capacitado.                      Aplicamos las normas de calidad ISSO 9,000 en todos los procesos.                      Estados financieros actualizados (se usan en la toma de decisiones).                      Honestidad en la gestión de los recursos y en el desempeño de las funciones.                      Buenas relaciones laborales.                      Administración eficiente y eficaz.                      Imagen institucional.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Se generan ganancias.                      Se recuperan el 100% de las deudas.                      Pago actualizado de compromisos financieros..                      Se alcanza la calidad total.                      Clientes satisfechos.                      Eficiente rotación de inventarios.                      Solvencia legal en las operaciones fiscales y mercantiles.                      Recursos óptimamente utilizados.</p>

**E1a. Sub Sistema Finanzas**

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Contar con un sistema financiero sano y eficiente.</p>	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Planificación financiera anual.                  Base de datos financiera.                  Gestión y evaluación financiera.                  Interpretación y análisis de estados financieros.                  Identificación de fuentes alternativas de financiamiento.                  Seguimiento a gestiones de financiamiento.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Se cuenta con suficiente capital de trabajo.                  Se alcanza la solvencia financiera.                  Se captan nuevos socios que aportan al capital socia.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad:</i></p> <p>Situación financiera estable.                  Los resultados de la interpretación y análisis financiero son utilizados para la toma de decisiones.                  Gestión financiera eficiente y eficaz..</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Se obtiene refinanciamiento del BFA en condiciones favorables para PREXA.                  Empresa financieramente sólida.                  Capital social fuerte.</p>

**F. Estrategias**

PROGRAMA	COMPATIBILIDAD	COBERTURA	CAPACIDAD	RECOMENDACIÓN
Procesos Agroindustriales	Alta	Mucha	Fuerte	Competir agresiva y creativamente. Prepararse para competir en forma agresiva con los competidores, esto implica conocer sus programas y revisar las posibilidades de PREXA de procesar productos y brindar servicios de mejor calidad que la competencia. En esta línea es importante: Mantener la planta en condiciones óptimas de operación (renovaciones y modernización), maximizar el uso de la capacidad instalada y diversificar los tipos de productos y servicios.
Agronegocios.	Alta	Mucha	Débil	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad Institucional. En el corto plazo son recomendables alianzas con instituciones que están haciendo similares esfuerzos o relacionados, tales como BOLPROES, COEXPORT, Programa de Competitividad del Ministerio de Economía, etc..Buscar nichos de mercados no saturados. Hacer esfuerzos orientados a desarrollar capacidades institucionales; Establecer mecanismos de conexión con los centros de información de mercado, ampliar mercados externos y nacionales y perfeccionar los sistemas de exportación.
Atención a Productores	Alta	Mucha	Débil	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad. En el corto plazo establecer alianzas con PROCAMPO, CONFRAS y Federaciones. Hacer esfuerzos por desarrollar capacidad institucional, tanto en recursos humanos, infraestructura y equipos

En base al análisis estratégicos de los programas definidos se plantean las siguientes estrategias:

## **F1. Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de PREXA.**

### *Situación Actual:*

Avances significativos en la organización interna de la empresa, mejoras en el área contable, fuertes debilidades en la parte financiera y débil capital social. El alto endeudamiento en el que se ha caído con el BFA, no permite desarrollar su capacidad en forma óptima.

### *Acciones:*

- ? Fortalecer el sistema gerencial, esto implica: Diseñar e implementar una estructura organizativa de acuerdo con los programas y sistemas sugeridos por el presente plan; asimismo la elaboración y aplicación de respectivo Manual de Organización y Funciones. Por otra parte, la definición de controles y procedimientos también son necesarios.
- ? En el área contable es recomendable mecanizar el sistema a fin de contar con controles ágiles y oportunos.
- ? Realizar gestiones ante el BFA encaminadas a agilizar el proceso de aprobación de refinanciamiento de deuda; asimismo, las gestiones realizadas ante la Fundación DOEN para la concesión de préstamo para capital de trabajo. Ambas situaciones son determinantes para iniciar la campaña 1,998/1,999.
- ? Fortalecer la gestión financiera hasta alcanzar su solvencia.
- ? Establecer relaciones de co-inversión con otros organismos internos y/o externos.
- ? Crear y fortalecer un fondo de reserva para inversiones futuras.
- ? Diseñar e implementar las políticas administrativas necesarias, dentro del marco de las recomendaciones generales vertidas por la junta directiva.
- ? Emplear recursos humanos capacitados y con elevada motivación hacia el trabajo.
- ? Desarrollar acciones de capacitación dirigidas a los empleados y a la Dirección sobre desarrollo empresarial.

### *Resultados:*

A través de las acciones anteriores se espera lograr una empresa estable, dinámica, económica y financieramente sólida. Asimismo, una empresa que cuenta con un marco de trabajo acorde a las exigencias del mercado y de las regulaciones normales y legales establecidas por las instituciones gubernamentales

## **F2. Competir Agresivamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva Actual de la Planta.**

*Situación Actual:*

Existen claras oportunidades en el mercado para los productos y servicios que genera PREXA, los cuales no se están aprovechando de acuerdo a estas exigencias. PREXA cuenta con los recursos físicos y humanos necesarios, así como la experiencia en los tipos de actividad. La inseguridad de solventar el problema financiero con el BFA, no permite hacer inversiones en la planta con una visión de incremento de la productividad.

*Acciones*

- ? Aprovechar inteligentemente la capacidad instalada de la planta.
- ? Reducir procedimientos y costos en los procesos de industrialización de los productos.
- ? Mantener estrictos controles de calidad en los procesos y productos.
- ? Hacer reconocimiento a los mejores productores de materias primas.
- ? Realizar valúos periódicos de la situación física de la planta, con el propósito de identificar necesidades de mejoramiento, renovación y nuevas inversiones. Esto permitirá su modernización y mantenerla en condiciones óptimas de operación.

*Resultados:*

Contar con una planta procesadora moderna, eficiente y competitiva, produciendo a niveles superiores que en años anteriores. Una planta con capacidad de retornar el capital invertido.

**F3. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Agronegocios.**

*Situación Actual:*

Se posee mucha experiencia en el área de mercadeo de productos no tradicionales; asimismo, se cuenta con inventario de clientes nacionales e internacionales y contactos con mercados alternativos, los cuales deben ser mas aprovechados. Por otra parte existe la perspectiva de incursionar en el mercadeo de otros tipos de productos, tales como la almendra de marañón. Pero, también existen algunas debilidades que deben ser superadas en el corto plazo. Estas debilidades están referidas a la ausencia de acceso a mecanismos que proporcionen información de mercado ágil y oportuna, contactos con los clientes, atraso en el registro de marcas y la carencia de sistema ágil para la tramitación de las exportaciones.

*Acciones*

- ? Aprovechar creativamente la mercadotecnia.
- ? Desarrollar eventos de discusión y análisis sobre temas de investigación, competencia y mercado.
- ? Ejecutar eventos de promoción de negocios, a fin de lograr el reconocimiento de la planta a nivel nacional y regional, aprovechando contactos con organismos externos.
- ? Establecer mecanismos de promoción visual en establecimientos distribuidores de los productos de la empresa.
- ? Diseño, registro y promoción de marca.
- ? Mantener relaciones estables con clientes estratégicos..
- ? Acciones orientadas a lograr el posicionamiento de mercados actuales y apertura de nuevos mercados.
- ? Establecer contratos de venta con los clientes, con garantías que aseguren la recuperación.
- ? Contar con sistema mecanizado para monitoreo del mercado.
- ? Establecer contratos de compra y venta con BOLPROES.
- ? Implementar sistema mecanizado de exportación que agilice las operaciones de exportación (SIEX-BCR).
- ? Preparar proyectos de comercialización de productos, para aprovechar potenciales nichos de mercado.
- ? Elaborar y publicar experiencias desarrolladas en el área de Agronegocios.
- ? Contar con un estudio de mercados de productos no tradicionales y orgánicos.

*Resultados:*

Contar con nichos de mercado identificados, los cuales son aprovechados para la comercialización de los productos ofertados por PREXA, incrementando así la cartera de clientes actuales. PREXA se convierte en un competidor fuerte, con capacidad de ampliar en forma progresiva el mercado.

**F4. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Asistencia a Productores.**

*Situación Actual:*

Actualmente este programa no existe, pero las actividades contenidas en el mismo son de mucha importancia para el éxito de PREXA. Asegurar materias primas de alta calidad requieren de un contacto directo y especial con los productores. La concesión de semilla mejorada, adelantos de capital, seguimiento, capacitaciones, la introducción de nuevas prácticas de producción y el establecimiento de convenios son necesarias para que PREXA se mantenga en relación estrecha con los proveedores; asimismo, se espera que estos mecanismos permitan asegurar la materia prima y que esta sea de alta calidad.

*Acciones:*

- ? Establecer alianza estratégica con el programa PROCAMPO de CONFRAS, a fin de que en el corto plazo, este asuma algunas de las actividades mencionadas en el apartado anterior, en estrecha relación de trabajo con el personal de PREXA.
- ? Fortalecer las relaciones de PREXA con organizaciones afiliadas al sistema CONFRAS.
- ? Establecer un mapeo de las zonas de productos no tradicionales, con énfasis en ajonjolí, miel de abeja y almendra de marañón.
- ? Coordinar estrechamente con otras organizaciones de productores, tales como las federaciones.
- ? Crear y apoyar nuevas formas de organización de productores.
- ? Diseño e implementación de unidad de asistencia a productores. Esta unidad estaría brindando los apoyos siguientes: Concesión de semilla mejorada, adelantos de capital, seguimiento, capacitaciones, la introducción de nuevas prácticas de producción y el establecimiento de convenios. Para ellos se requiere la contratación de recursos humanos especializados y la obtención del mobiliario y equipo necesario para su adecuado funcionamiento.

*Resultados:*

En el mediano plazo se espera contar con un programa de atención a los productores, que permita mantener una relación estrecha con estos, asegurando así la materia prima necesaria para los procesos de transformación. En este sentido es importante: Contar con una base de datos sobre la producción nacional de productos no tradicionales. Asimismo, se considera de gran trascendencia, formar y consolidar una asociación de productores de ajonjolí, miel y marañón, estrechamente vinculados a PREXA, que en el mediano plazo se conviertan en socios.