

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL  
CONSUMO DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL  
ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

DÍAZ FLORES, NORMA CATALINA  
DÍAZ FLORES, ROCÍO IVETTE  
MENDOZA BRUNO, DAYSI LEONOR

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Cruz

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Noviembre de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

A Diosito, el centro de mi vida, por darme la vida y todo lo bueno que a diario me regala, por guiarme y bendecirme siempre. A mi mami Catalina de Díaz por su amor, abnegación, consejo, sacrificio y apoyo para salir adelante, a mi papi Roberto Díaz, por su amor, apoyo y protección, ambos el regalo que Dios me presta a diario. A mis hermanos Gerson y Roberto por su cariño, apoyo, ayuda y comprensión. A mi amiga y hermana Daysi y Rocío por su comprensión, ayuda, cariño y trabajo en equipo. A mis amigos(as) por brindarme su amistad sincera, ayuda, respaldo y ánimo en todo momento. A mis padrinos y demás familiares, gracias por su apoyo. También este logro lo dedico a mi abuelita y hermana, siempre las recuerdo. Gracias a todos.

Norma Catalina Díaz Flores

Le doy gracias a DIOS por permitirme culminar mis estudios, por estar conmigo en todo momento y no apartarse de mi lado, gracias Señor por derramar tu espíritu para poder perseverar hasta el final, a mi abuelita Catalina que la llevo en mí corazón porque fue como mi Madre, a mi Mamá Catalina de Díaz por ser la mejor Madre y apoyarme incondicionalmente sin importar lo que tuviera que sufrir, a mi Papá Roberto Díaz por darme respeto y cariño, a mis hermanos Roberto Díaz por estar ahí cuando te necesitaba, a Gerson Díaz mi niño querido por ser un ángel caído del cielo, no sabes cuanto alegras mi vida, y todos mis familiares que hicieron posible este logro los llevo en mi pensamiento, a mis amigos Rosy Gómez, Sonia Murillo, y a todos los demás gracias, a mi hermana Norma y Daysi por su comprensión.

Rocío Ivette Díaz Flores

Primeramente a Dios, por ser mi guía, estar siempre conmigo, por todas las bendiciones que me ha dado y por la oportunidad de cumplir con una de mis metas. A mi madre, por su amor, su sacrificio, confianza y que ha sido mi gran apoyo en toda mi vida, mil gracias, te amo mucho. A mis hermanos, sobrinita y tía, por estar conmigo, su apoyo y cariño. A mis amigos (as), por su cariño y motivación para seguir adelante, gracias por todo. A mis compañeras de tesis, gracias por su amistad, por su esfuerzo y comprensión, para alcanzar este sueño. A toda mi familia y todas aquellas personas que hicieron posible este logro.

Daysi Leonor Mendoza Bruno

A nuestro asesor Lic. Mario Adalberto Machón por su orientación, apoyo, consejos y cariño en todo el desarrollo de la investigación. Gracias.

## ÍNDICE

	Pág
Resumen .....	i
Introducción .....	iii

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V., Y CONCEPTOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN

I. GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.	
A. Filosofía de la compañía, descripción de la empresa y sus productos	
1. Historia General de la compañía.....	1
2. Metas y objetivo.....	6
3. Organigrama.....	6
II. CONCEPTOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN	
A. Generalidades sobre planeación estratégica	
1. Administración y planeación.....	8
2. Definición e importancia de la planeación estratégica.....	11
3. Proceso de la Planeación Estratégica.....	12
B. Plan Estratégico de Comercialización	
1. Objetivos de mercadotecnia.....	16

2. Análisis del mercado meta y demanda de mercado.....	18
3. Mezcla de marketing	
a. Producto.....	19
b. Marca.....	20
c. Empaque.....	21
d. Precio.....	22
e. Distribución.....	25
f. Publicidad y promoción.....	28
g. Venta personal.....	31
4. Tendencias del medio ambiente	
a. Factores sociales.....	33
b. Factores económicas.....	33
c. Factores tecnológicas.....	34
a. Factores competitivos.....	34
b. Factores políticos.....	34
5. Análisis FODA.....	35
a. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades.....	38
b. Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	39
c. Estrategias del Análisis FODA.....	40
6. Estrategias para el posicionamiento	
a. Liderazgo en costos.....	42
b. Diferenciación.....	43

c. Enfoque a alta segmentación.....	43
7. Estrategias de mezcla de marketing	
a. Estrategias de la mezcla del producto.....	44
b. Estrategias de la mezcla del precio.....	45
c. Estrategias de la mezcla de canales de distribución.....	46
d. Estrategias de la mezcla de la promoción.....	47
C. Plan operativo.....	49
D. Plan táctico.....	53
E. Plan estratégico.....	55
F. Plan de acción.....	57

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V. (PANIFICADORA ÚNICA).

A. Objetivos de la investigación	
1. Objetivo General.....	61
2. Objetivos Específicos.....	61
B. Planteamiento del problema	
1. Formulación del problema.....	62
2. Determinación teórica.....	62
3. Justificación.....	62

C. Hipótesis de la investigación	
1. Hipótesis General.....	64
2. Hipótesis Específicas.....	64
D. Metodología de la investigación	
1. Método de la investigación.....	65
2. Fuentes de recolección de información.....	66
a. Fuentes primarias.....	66
b. Fuentes secundarias.....	68
3. Tipo de investigación.....	68
4. Tabulación y análisis de datos.....	69
5. Determinación del área geográfica.....	70
6. Determinación del universo y muestra.....	70
a. De los clientes.....	75
b. De Gerentes de la empresa.....	76
E. Análisis de la situación actual de mercado de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.	
1. Determinación del mercado meta.....	76
2. Situación actual de mercadotecnia.....	77
a. Descripción del mercado.....	77
b. Descripción del producto.....	77
c. Precio.....	78
d. Análisis de la competencia.....	79

e. Canales de distribución.....	80
f. Promoción y publicidad.....	80
3. Tendencias del medio ambiente	
a. Factores sociales.....	81
b. Factores económicos.....	82
c. Factores tecnológicos.....	83
d. Factores competitivos.....	83
e. Factores políticos- legales.....	84
4. Análisis situacional FODA	
a. Determinación de fortalezas y debilidades.....	85
b. Determinación de oportunidades y amenazas.....	88
F. Conclusiones.....	90
G. Recomendaciones.....	92

### CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V. (PANIFICADORA ÚNICA).

#### A. Objetivos del capítulo

1. Objetivo General .....	94
2. Objetivos Específicos.....	94



B. Filosofía Organizacional	
1. Declaración de misión.....	95
2. Declaración de visión.....	95
C. Organización adecuada	
1. Estructura organizativa.....	95
2. Funciones de los departamentos .....	97
D. Mercado meta.....	110
E. Objetivos de Venta.....	110
F. Estrategia de posicionamiento.....	111
G. Mezcla estratégica de comercialización	
1. Producto	
a. Logotipo.....	112
b. Slogan.....	113
c. Objetivos.....	114
d. Estrategias de producto.....	114
2. Precio	
a. Objetivos.....	115
b. Estrategia de precios.....	115
3. Distribución	
a. Objetivos .....	116
b. Estrategias de distribución.....	116

4. Promoción y publicidad	
a. Objetivos.....	118
b. Estrategias de promoción y publicidad.....	118
H. Determinación de estrategias en base al análisis FODA	
1. Estrategias ofensivas.....	121
2. Estrategias adaptativas.....	122
3. Estrategias adaptativas.....	123
4. Estrategias de supervivencia.....	124
I. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos.....	125
J. Presupuestos.....	131
K. Implementación y control del plan.....	138
Cronograma para la implementación del plan.....	139
Bibliografía.....	140
Anexos	

## RESUMEN

Hoy en día en las empresas se hace necesario el uso de herramientas de gestión empresarial que permiten coordinar las actividades a realizar en tiempo y espacio y evaluar la asignación de los recursos para llevarlas a cabo, entre dichas herramientas de gestión se pueden mencionar los Planes de Negocios, Planes promocionales, Presupuestos, y Planes Operativos, Tácticos y Estratégicos.

En nuestro país los planes estratégicos de Comercialización en las empresas panificadoras, son aplicados, para que las panaderías funcionen de la mejor manera, ya que, tener un buen plan estratégico ayuda, no sólo a enfrentar los retos del mercado sino también a realizar bien las actividades, y que éstas sean rentables.

El principal objetivo de la investigación es Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización que permita un incremento en la demanda de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

La importancia de dicho plan es que se establecen estrategias de mercado que permitan visualizar las formas en las que la empresa puede diferenciarse efectivamente de sus competidores, capitalizando sus diferentes fortalezas para ofrecer algo más valioso a sus clientes y potenciar sus canales de distribución con el objetivo de incrementar la demanda.

La investigación se realizó solo con los principales clientes de la compañía, como Restaurantes, Salas de té, Hospitales, Cafeterías entre otros, ubicados en el departamento de san salvador.

El método utilizado para la investigación fué el Científico, específicamente los métodos analítico y sintético, que tiene como punto principal interpretar de manera objetiva los fenómenos sujetos

de estudio, haciendo uso de herramientas como cuestionarios y entrevistas administrados a clientes y personal de la empresa.

La investigación arrojó datos que permitieron hacer una evaluación de las Fortalezas y Debilidades que atraviesa actualmente la empresa y conocer los factores externos que benefician y amenazan su posición competitiva.

El Plan Estratégico de Comercialización detallado para los próximos tres años, comprende las estrategias y la calendarización para su implementación, que busca incrementar la demanda de los productos panificadores de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. , posicionar mejor su marca y la preferencia de sus productos, así también se presenta el plan operativo que contiene actividades a corto plazo que servirán para lograr los objetivos de la investigación; y se incluyen presupuestos, los cuales van orientados a la apertura de una nueva sala de ventas y otros dirigidos al cumplimiento de estrategias que posicionamiento de la empresa.

Podemos concluir que existe una gran competencia en el mercado, de empresas panificadoras nacionales e internacionales, lo que provoca competitividad en cuanto a precios, variedad y calidad de los productos, por lo que la empresa, debe prepararse para seguir sobreviviendo en el mercado, por lo que se le recomienda estar siempre informado de las actividades que realiza la competencia, para ver cómo la están superando, y poder hacerle frente, efectuando estrategias defensivas y de supervivencia, para que sobresalga frente a la competencia.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país, existen muchas empresas dedicadas a la industria de la panificación, muchas de ellas cuentan con herramientas administrativas y una de ellas es el plan estratégico de comercialización, hoy en día es de mucha importancia su aplicación, en cualquier clase de empresas, y cada vez más se aplica para que las compañías funcionen de la mejor manera, ya que, tener un buen plan estratégico ayuda, no sólo a enfrentar los retos del mercado y realizar bien las actividades, si no, que permite que estas puedan ser eficaces.

La planificación estratégica también se utiliza cada vez más, ya que con ella se logra visualizar el futuro con claridad, para poder posicionarse y determinar la demanda de los productos, que es lo que las empresa quieren alcanzar y la manera de cómo lograrlo, al proponerse objetivos, formular estrategias y realizar planes de acción ya que con ellos logran una mejor competitividad como empresas.

Por lo que el presente trabajo se realizó tomando como caso ilustrativo de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., (Panificadora Única), con la finalidad de diseñar un plan estratégico de comercialización que ayude a la empresa a tener un crecimiento y solidez que necesita.

El documento está distribuido en tres capítulos de la forma siguiente:

Capítulo I, contiene el desarrollo del marco teórico, conformado primero por los aspectos generales de la compañía, y después los aspectos generales de la planeación estratégica de

comercialización, análisis FODA, los cuales son la base fundamental para el diseño del plan estratégico de comercialización.

Capítulo II, este comprende la metodología que se utilizó para la investigación, en la que se determino los instrumentos de recolección de datos, los cuales estaban dirigidos a los principales clientes de la empresa y a los gerentes, sirviendo para reunir la información necesaria para la elaboración del diagnostico de la compañía, con el cual se tuvo un mejor panorama de la situación en la que se encuentra.

Capítulo III, por último se presenta el diseño del plan estratégico de comercialización, en donde se pretende el incremento de consumo de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., (Panificadora Única)

Para finalizar el documento, se presentan los anexos respectivos, a los que se hace referencia dentro del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V., Y CONCEPTOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.**

#### **I. GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

##### **A. Filosofía de la Compañía, descripción de la empresa y sus productos.**

- Historia General de la Compañía

La panadería fue fundada en 1947 con el nombre de Única, por don Pepe Cicchelli, quien era hermano de don Nicola Cicchelli, don Nicola era empleado de la empresa, que tuvo la oportunidad de trabajar en prácticamente todas sus áreas (Producción, Despacho, Ventas y Administración), y fué hasta el año de 1977, cuando don Nicola compra a su hermano la panadería y forma una sociedad con su esposa, doña Carmen de Cicchelli, momento en el cual adquiere como razón social el nombre de Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. (CIASA, DE C.V.), convirtiéndose en su negocio familiar; don Nicola manejó la empresa desde ése entonces hasta el año 2000.

Actualmente la empresa cuenta con más de 50 empleados, una planta de producción y tres salas de venta, una de ellas ubicada en la colonia Layco, otra en mejicanos y la reciente inaugurada en la colonia Escalón.

El total de los productos ofrecidos por la empresa es de 160 agrupados en las siguientes líneas de producción;

- Pan francés.
- Pan dulce menudo.
- Pan repostería.

Además en la sala de venta de colonia Layco, se sirve comida a la vista en el desayuno y en el almuerzo, (actividad que será excluida en la investigación).

Actualmente la dirección de la panadería está a cargo de doña Carmen de Cicchelli, quien es la Directora Presidenta y Alessadra Cicchelli de Matteucci, hija de don Nicola y doña Carmen, quien es la Gerente General.

Hoy en día, la empresa ofrece sus productos a distintas instituciones y supermercados del país y su mayor clientela la conforman clientes por licitación, lo que hace depender en gran medida de los ingresos por ventas al crédito, que generan una serie de atrasos al funcionamiento de la panificadora, como por ejemplo el pago a proveedores, pago de gastos fijos, obligaciones legales, entre otros; por lo que se ha considerado de gran importancia potenciar la demanda de los productos por ventas al menudeo e incrementar el ingreso por ventas al contado, para lo cual se considera de gran importancia buscar otros canales de distribución que permitan comercializar los productos de Panificadora Única para no depender en gran medida de los ingresos por las licitaciones.



**PRODUCTOS QUE ELABORAN POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN:**

## Línea pan dulce:

- Delicada
- Ilusión
- Flor
- Trébol
- Celoso
- Bocado
- Conga
- Galleta marcada
- Pichardin
- Galleta maní
- Viejitas
- Pastel de piña
- Sandinos
- Peperechas
- Blancos
- Pelona
- Galleta surtida
- Rosquillas
- Polvorón
- Santaneca
- Salpor de arroz
- Salpor de almidón
- Enrollado
- Quesadilla de arroz grande
- Oreja
- Pañuelo
- Quesadilla de arroz pequeña
- Empanada de leche
- Quesadilla cuadrada
- Quesadilla redonda
- Zapatos
- Polveada
- Ajonjolí
- Espumillas
- Milhoja toffe
- Herradura
- Milhoja turrón
- Donas
- Coffe cake
- Crocantes
- Delawer
- Delawer pequeño
- Enrollado de fruta
- Coffe de higo
- Margarita
- Afrecho

- Sable
- Tostadas
- Pegado dulce
- Marquesote
- Alfajore
- Chocochips
- Porosa
- Torta de banana
- Torta de fruta
- Torta de mantequilla
- Cake de naranja
- Cake chocolate cocina
- Cake chispas, indostan
- Pastel piña, leche
- Pastel de piña
- Torta alemana
- Chilenas pequeñas
- Torta de ron
- Yema grande
- Yema especial
- Yema cuadrada
- Yema estrella
- Yema molde
- Yema redonda
- Biscocho pequeño
- Biscocho grande
- Semita alta
- Semita pacha
- Semita canela
- Semita porción
- Semita cuadrada
- Semita especial
- Suspiro pequeño
- Galleta vainilla
- Porción  
torta

#### Línea pan francés:

- Pan de aceite
- Manita
- Bolillo
- Rosqueta
- Pan de cena
- Pavito
- Pavo
- Hamburguesa
- Bolsa de pan francés
- Flauta
- Baguet
- Cacho
- Trenza
- Chancleta

- Bollo integral
- Polvo de pan
- Palito simple
- Palito de queso
- Hot dog pequeño
- Hot dog grande
- Pullman gigante
- Pullman oferta
- Pullman mediano
- Integral grande
- Hamburguesa bolsa
- Pan de boca
- Bolován de boca
- Bolován de carne
- Pastel de carne
- Empanada chilena
- Croasand
- Bolsa pegado
- Flauta gigante
- Italiano
- Tartaleta especial
- Pavo grande
- Bolován grande vacío.
- Torta de carne
- Flauta rellena

#### Línea de repostería:

- Porción cake 4
- Porción cake 5.5
- Porción cake 8
- Tres leches
- Tres leches pequeño
- Budín
- Cardenal
- Brazo porción
- Repostería de frutas
- Pie de sabores
- Luisa de leche
- Tartaleta grande
- Pie y flan de queso
- Milhoja de leche
- Relámpago grande
- Relámpago pequeño
- Borrachos
- Brazo gitano
- Porción pie zanahoria

## **Metas y Objetivos**

La compañía trabaja con objetivos y metas informales a corto plazo, enfocando su producción a satisfacer la demanda casi exclusiva de suministros por licitaciones, lo cual representa una Debilidad mercadológica, razón por la cual se justifica la investigación para transformarla en Fortaleza, aprovechando las Oportunidades del mercado.

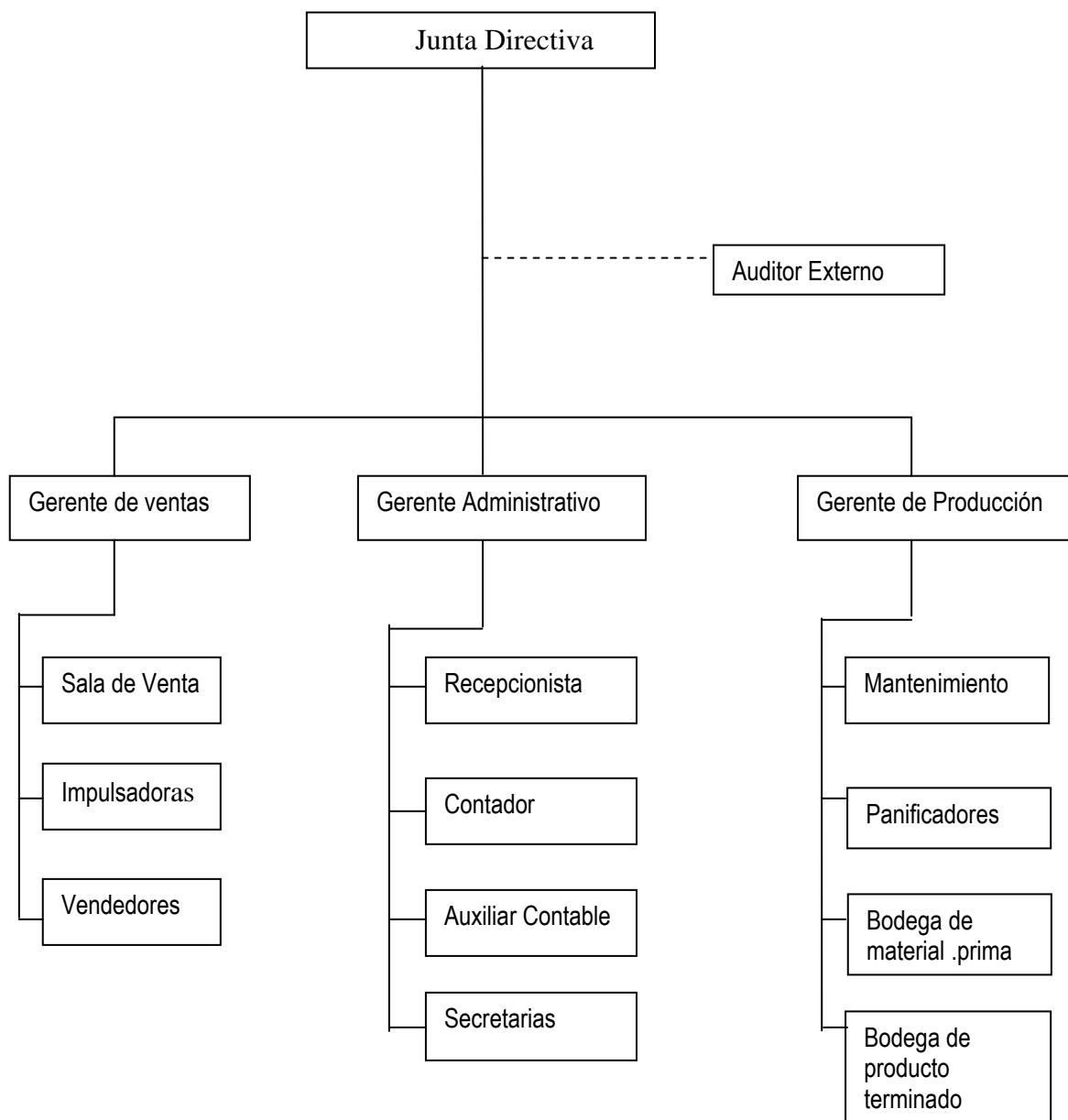
## **Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.<sup>1</sup>

El organigrama que posee la Panificadora Única es el siguiente:

---

<sup>1</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de empresas. McGraw Hill Interamericana, Segunda edición, México D.F.2003. Pág.78.



Fecha: año 2003

Responsable: Dra. Alessandra Cicchelli de Matteucci

## II. CONCEPTOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN

### A. GENERALIDADES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN

##### ¿Qué es la Administración?

La Administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes y la gestión de los administradores han cobrado cada vez más importancia.

Administración es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos tanto de la organización como de sus miembros.<sup>2</sup>

Como grupo estamos de acuerdo en la definición de Peter Drucker de administración la cual significa, en última instancia, sustituir la fuerza y el músculo por el pensamiento, el folclor y la tradición por el conocimiento y la imposición por la cooperación.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Montana, Patrick J., Administración, Compañía editorial continental (CECSA), primera edición 2005, tercera reimpresión México. Pag. 1

<sup>3</sup> Bateman, Thomas S. y otro, Administración, un nuevo panorama competitivo, editorial McGraw Hill Interamericana, sexta edición, México, julio de 2005.

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización.

Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales. Eficiente es hacerlo con el mínimo uso de recursos; es decir utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

"Prever (y Prevenir) es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir el personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar es medir y vigilar para que todo suceda conforme a planes establecidos y a las órdenes dadas."

"Así comprendida, la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social."<sup>4</sup>

Antes de hablar de planeación estratégica, primero conozcamos que es planeación; ya que carecer de estas bases implica correr riesgos, desperdicios de esfuerzos y recursos, y una

---

<sup>4</sup> [www.managershelp.com](http://www.managershelp.com)

administración improvisada. Por ello es que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear, implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar.

Munich y García, definen la planeación como: “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”<sup>5</sup>

Harry Jones, la define como: “El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”<sup>6</sup>

Gómez Ceja la define como: “El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”<sup>7</sup>

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan relativamente con poca planeación, pero hoy en día en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se ve involucrada más

---

<sup>5</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ediciones Contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1997.

<sup>6</sup> IBID

<sup>7</sup> IBID



tecnología, donde las personas desean estar más informadas y participar en lo que se va a hacer, con la creciente diversidad de bienes y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad.

## 2. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>8</sup>

### **Concepto de planeación estratégica.**

La planeación estratégica es planear a largo plazo en la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un período que se extiende aproximadamente de tres o cinco años hacia el futuro.

Steiner, la define como: “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.

Aguirre O, lo define así: “El proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”.

Según Joaquín Rodríguez Valencia: “Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.

---

<sup>8</sup> IBID

La planeación estratégica se considera como el proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presentan en el medio ambiente. Su principal función es la de diseñar la organización, de tal forma que se tenga los suficientes campos de actividad para mantenerla subsistiendo, aún cuando algunas de las partes o actividades organizacionales se vean amenazadas o eventualmente dañadas.

### **Importancia de la planeación estratégica**

Lo importante de la planeación estratégica, es que proporciona el marco teórico para la acción que se encuentra en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo que permite que tanto los gerentes como otros individuos en una empresa evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decida sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

### **3. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.<sup>9</sup>**

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

---

<sup>9</sup> IBID

Definición de la misión de la empresa: La declaración de la misión de la empresa es la razón esencial de ser y existir en la organización, y su papel en la sociedad.; es lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Es de vital importancia saber ¿En qué negocio estamos? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? O ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Para tener objetivos y metas que alcanzar y saber hacia dónde vamos como organización.

Fijación de objetivos y metas de la empresa: La misión de la empresa debe convertirse en objetivos detallados de apoyo para cada nivel gerencial, pues cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

Planeación, marketing, y otras estrategias funcionales: El plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocios en los que la empresa participará y los objetivos para cada uno. Luego dentro de cada unidad de negocio, se deberá elaborar una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales de cada unidad – Marketing, finanzas, compras, contabilidad, y otros- deberán colaborar para alcanzar objetivos estratégicos.

El marketing examina las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos objetivos guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

El proceso de la planeación estratégica, es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Para llevarla a cabo es necesario analizar diferentes aspectos, clasificados en dos grandes etapas:

- a. Etapa primaria o de preparación
- b. Etapa secundaria o de operación.

La etapa primaria está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de objetivos estratégicos.

Cabe destacar que esta etapa no solo puede utilizarse para planeación de marketing, sino también para la elaboración de planes financieros, producción, etc.

La etapa secundaria o de operación debe considerar los siguientes puntos:

- Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa
- Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia
- Diseño de orientación estratégica, que comprende: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas, estrategias de mercadotecnia, estrategias de desarrollo
- Medidas de control para el plan
- Medidas de evaluación del plan.

## B. PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN.

Para comenzar empecemos a ver lo que es la comercialización, podemos decir que cuando se adquiere o compra un producto o servicio eso es comercialización, cuando lee un anuncio en el periódico, cuando escucha en radio o ve propaganda en televisión eso también es parte de la comercialización.

La comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a vender productos o servicios, es la visión fundamental del director comercial, del gerente de ventas y de los diferentes agentes comerciales.<sup>10</sup>

La comercialización es la realización de aquellas actividades que trata de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente.

Entonces podemos decir que la comercialización debe de comenzar con lo que el cliente busca y necesita y no con el proceso productivo, y con ello establecer que productos se deben fabricar.

Antes de enunciar el contenido de un plan de mercadotecnia, es necesario definir lo que es mercadotecnia:

Según Stanton, es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan deseos de clientes actuales y potenciales.

---

<sup>10</sup> Printemps, Ana María, Diccionario Conceptual de mercadotecnia, Tecnoimpresos El Salvador, 1998. Pág. 16.

Phillip Kotler propone una definición que tiene sus orígenes en la lógica de la naturaleza y conducta humana, su definición es la siguiente: mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos, a través de procesos de intercambio.

“Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que su competidor”.<sup>11</sup>

Ahora definamos lo que es el plan estratégico de comercialización, “Es un programa que contiene metas y procedimientos a seguir en la comercialización de los productos de una empresa, es decir, el desarrollo de políticas orientadas a la presentación del bien o servicio, en forma, precio, punto de ubicación en el mercado, así como los canales a utilizar para trasladar el producto al consumidor final.

## **1. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**

### Objetivos de Ventas<sup>12</sup>

Los objetivos de venta se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán.

---

<sup>11</sup> Fischer, Laura, *Mercadotecnia*, México D.F., Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., Segunda Edición. México 1998.

<sup>12</sup> Hiebing, Roman G. y otro. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1992.

El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable porque dá una orientación general al plan de mercadotecnia. Todo lo que después se incluye en él tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y de promoción, la contratación del personal de mercadotecnia y de ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizarán y, lo que es más importante, la cantidad del producto elaborado o que se conservará en inventario.

Como los objetivos de ventas tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables. De lo contrario, podrían tener un efecto desastroso en las ganancias básicas a corto plazo.

Los objetivos de ventas deben cumplirse en un plazo específico, y es necesario establecer objetivos para conseguirse en un plazo determinado, con el fin de que el programa de mercadotecnia tenga una fecha de inicio y otra de terminación. También es importante fijar objetivos a corto y largo plazo. Los primeros generalmente son de un año o menos tiempo, en tanto que los segundos suelen incluir objetivos de ventas para un mínimo de tres años. Se requieren objetivos a largo plazo para planear la dirección de la compañía o producto en el futuro en áreas como equipo, bienes raíces, personal y capital.

### **Los Objetivos de Ventas deben ser mensurables**

Fijar los objetivos mensurables proporciona los medios para determinar qué debe incluirse en el plan de mercadotecnia y para evaluar su éxito.

Así pues los objetivos de ventas se cuantifican en cantidades monetarias y en unidades para las firmas manufactureras, en términos monetarios y personas atendidas en el caso de las empresas de servicios.

Factores Cuantitativos y Cualitativos que afectan el establecimiento de los Objetivos de Ventas.

Tanto los factores cuantitativos como los cualitativos han de tomarse en cuenta al diseñar los objetivos de ventas.

Los cuantitativos son aquellos que pueden ayudar a calcular numéricamente los objetivos específicos de ventas. Se calculan primero con el propósito de obtener cifras confiables que se basen en información objetiva.

Los factores cualitativos son más subjetivos pues no son tangibles y por la dificultad de cuantificar ciertas clases de información. En consecuencia, la interpretación de estos factores subjetivos obliga a hacer un ajuste de los objetivos de ventas basados en criterios cuantitativos.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO META Y DEMANDA DE MERCADO**

Mercado Meta<sup>13</sup>

“Si bien las ganancias o utilidades de una compañía provienen de las ventas, éstas se basan totalmente en los compradores y usuarios de sus productos. En efecto, la razón de la existencia de una empresa son los clientes a quienes se decide atender.

---

<sup>13</sup> Hiebing, Roman G. y otro. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1992.



Es indispensable conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y cómo satisfacer en forma óptima sus necesidades, pues eso es la clave de todo cuanto viene después en el plan de mercadotecnia

Una vez establecido los objetivos de ventas, debe determinar a quién vender el producto. Y este paso consiste realmente en definir un mercado meta, o sea un grupo de personas con un conjunto de características comunes. La elección del mercado meta permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra.

Definir el mercado meta ayudará a preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto actual y a fijar objetivos realistas en el caso de productos nuevos.”

### **3. MEZCLA DE MARKETING**

#### **a. Producto.<sup>14</sup>**

Según Kotler es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Para Stanton, definición de los productos es: “Un grupo intenso de productos que se diseñan para usos esencialmente semejantes, y que presentan características físicas también parecidas”.

Niveles de producto

1. Producto Central: consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, y son los que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio.

---

<sup>14</sup> Kotler, P Y Armstrong, G. Mercadotecnia, México, D. F., Editorial Prentice Hill Interamericana, S. A., Segunda edición, México 1991.

2. Producto Real: pueden tener hasta cinco características: nivel de calidad, funciones, diseño, marca y presentación.
3. Producto Aumentado: ofrecer servicios y beneficios adicionales al consumidor.

#### Clasificación de producto

Los productos y servicios se dividen en dos clases amplias con base en los tipos de consumidores que lo usan.

Productos de consumo: son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal.

Productos industriales: son aquellos que se compran para un producto ulterior o para usarse en un negocio.

#### **b. Marca**

Marca es: Nombre cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de Vendedores.

La asignación de una marca es: "Poder usar un nombre, un signo, un símbolo, un diseño (o una combinación de todos ellos) para identificar los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y para distinguir los de aquellos de sus competidores.- Con frecuencia una amplia investigación de mercado precede a la elección del nombre de marca".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>.IBID

La marca es la denominación que se le da al producto que ofrece la empresa, es esencial la consideración por parte del administrador que la marca llame la atención al consumidor de acuerdo a la imagen que desea crear del producto en el mercado. Algo causante de interés para los compradores que adquieren dicho bien o producto, para provocar una identificación con el producto.

El prestigio y la reputación de una marca representan normalmente un factor de seguridad para el consumidor, tal hecho, se ha ido centralizando y acentuando con la rápida evolución de las técnicas de promoción y publicidad, de esta manera se explica la tendencia actual de crear entidades capaces de atestiguar la calidad de los productos.

Los comerciantes registran o adquieren su propia marca y en las modernas empresas se integran procesos de producción y distribución.

Podemos concluir, que la marca es un nombre o término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y en sentido estricto.

### **c. Empaque**

De igual manera Stanton, define éste como: "Contenedor o envoltura de un producto y dice que las funciones del empaque son: 1) Proteger la mercancía desde el momento que es producida hasta que es consumida. 2) Facilitar el manejo y el almacenaje del producto por los intermediarios y los consumidores, y 3) Ayudar a vender el producto.

---

El empaque debe poseer las características necesarias para cumplir las funciones que tiene, provocándole confianza al consumidor de la calidad del producto que es la exigida por él, haciendo verle que el precio es el ideal para la calidad que posee el bien o del accesorio del servicio (por ejemplo, las terminales de celulares poseen empaque y el servicio es telefonía celular), un producto de calidad exigida por los consumidores con una presentación apropiada tiene más posibilidades de posicionarse mejor en el mercado que un producto de una calidad superior con una presentación que cause desconfianza en el consumidor.

Para administrar el empaque de un producto, es preciso que los ejecutivos adopten las decisiones estratégicas contra: el empaque de la línea de productos, el empaque múltiple, el camino de empaque, las críticas contra el empaque. Es decir, que una compañía decidirá si crea una semejanza de familia cuando empaca productos conexos, si pone varias unidades de un mismo producto dentro de un contenedor, etc. Así como también, estar alertas ante las críticas que mencionan que el empaque es engañoso, que resulta demasiado caro, que acaba con los recursos naturales y otros.

#### **d. Precio.**

Según Kotler precio es “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio”.

Además, estos pueden recibir diferentes nombres dependiendo de la naturaleza del producto o servicio que se esté comprando. Así mismo si consideramos que el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos para la compañía constituyendo una fuente de ganancia, su determinación debe garantizar éste objetivo tanto para recuperar los costos como para mantener la empresa a flote en los demás elementos de la mezcla.

Stanton, define objetivos de la determinación de precios:

- Lograr la tasa de retorno sobre la inversión.
- Estabilizar precios.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Evitar o enfrentar la competencia.
- Maximizar las utilidades.

### **Importancia del Precio.**

El precio es un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas individuales.

#### *Importancia del Precio en la Economía.*

El precio es un regulador básico del sistema económico porque incide en las cantidades pagadas por los factores de producción.

Como un asignador de recursos, el precio determina lo que se producirá (oferta) y quien obtendrá los bienes y servicios producidos (demanda).

A menudo las reacciones negativas ante los precios o las políticas relativas a la fijación de precios, provocan críticas contra el sistema de gobierno

*Importancia del Precio en la Mente del Consumidor.*

La mayoría de los consumidores son de alguna manera sensibles al precio, pero también están interesados en otros factores tales como; la imagen de la marca, la ubicación de la tienda, el servicio, la calidad y el valor. Los consumidores con uno o más de los siguientes atributos suelen ser sensibles al precio; bajo nivel de ingresos, casa pequeña, familia grande y miembros de un grupo minoritario. Otra situación es que las percepciones de algunas personas acerca de la calidad del producto dependen directamente del precio; también pueden influir factores como el prestigio de la tienda y la publicidad. El precio también es importante como un componente del valor: relación de los beneficios percibidos del producto con el precio y otros costos incurridos. El valor indica que un producto particular reúne las clases y los beneficios potenciales (Calidad, imagen y comodidad de compra).

*Importancia del Precio para las Empresas.*

El precio de un producto constituye un determinante esencial de la demanda del mercado, afecta a la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado.

De ahí la influencia tan importante que ejerce sobre sus ingresos y utilidades netos. A través de los precios, el dinero fluye hacia la organización. Para ser muy efectivos como signo de calidad

superior, los precios altos deberían cambiarse, con los elementos ostensibles de la mezcla de marketing, tales como un motivador mensaje de publicidad y un atractivo diseño de empaque.

Los precios son importantes para una empresa, en su mayoría de las veces, pero no siempre, existen factores que pueden limitar el efecto que los precios en el programa de marketing de una empresa. Las características diferenciales de los productos, una marca de gran demanda, la alta calidad, la comodidad de compra o alguna combinación de estos y otros, factores pueden ser más importantes para el público que el precio.

#### **e. Distribución.**

##### **Canales de Distribución.<sup>16</sup>**

Según Kotler este es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocio.

Funciones: Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posición que separan los bienes y servicios de quienes lo usarán.

Algunas de las funciones son:

- Información
- Promoción
- Contacto

---

<sup>16</sup> IBID

- Adecuación
- Negociación

Canal de marketing directo: Es aquel que no tiene niveles de intermediarios.

Canal de marketing indirecto: Es aquel que contiene uno o más niveles de intermediarios.

Para Stanton, "El canal de distribución es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que éstas se mueven del productor al consumidor final o al usuario industrial.

### **Diseño de canales de distribución**

Como ya se dijo, los canales de distribución forman parte de la mezcla de marketing, y como tal deben ser cuidadosamente seleccionados. Un enfoque para hacerlo lo presenta Stanton, y se resume de la siguiente manera.

Especificar la función de distribución. Nunca se olvide que la distribución debe encajar en la estrategia global de marketing, luego seleccionar el tipo de canal, hay muchos tipos de canal para tipo de producto, y debe escogerse entre ellos los que sean más idóneos, para poder después determinar la intensidad de la distribución la cual consiste en encontrar el número adecuado de participantes en el canal, finalizando con la selección de miembros específicos del canal. Una vez determinada la intensidad de distribución hay que seleccionar a los elementos específicos del canal con 'nombre y apellido'.



### **Selección del tipo de canal**

Suponiendo que ya está bien definida la función de la distribución en el plan global de marketing, se procede a seleccionar el tipo de canal de distribución a utilizar. Para tomar esta decisión se debe tener en cuenta: Los tipos de canal que existen, las modalidades de canal que pueden usarse, los factores más influyentes en la decisión. El tipo de canal depende del tipo de productos que se ofrece.

En cuanto a las modalidades de canal, tradicionalmente los intermediarios han sido independientes, pero últimamente se ha comenzado a adoptar el marketing vertical, que consiste en una colaboración estrecha entre los miembros de un canal de distribución. Pueden ser para Stanton: Corporativo si su relación es de propiedad, o sea que un miembro del canal posee a otros miembros, Contractual si es un contrato el que une a los miembros. A su vez se divide en cadenas patrocinadas por mayoristas, cooperativas propiedad de detallistas o sistema de franquicias, Administrado si la relación surge por el poder económico de uno de los miembros.

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta lo anteriormente mencionado porque, esto define una excelente distribución del producto en el mercado, dependiendo también de la compañía así es como se escoge la modalidad del canal.

## **f. Publicidad y Promoción.**

### **Publicidad.**

Para Kotler la publicidad, es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Es una buena forma de informar y persuadir, siendo el propósito vender.

Para Fischer, “es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas persuasivas e identificables, transmitiendo a través de los diferentes medios de comunicación. Puede ser pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto o servicio”

Entre los medios masivos para transmitir la publicidad se encuentra la televisión, la radio, periódicos, revistas, cine, Internet, etc. Su ventaja es que llega a un gran número de personas y su costo es relativamente bajo.<sup>17</sup>

### **Naturaleza y Alcance de la Publicidad**

Las características que presentan los anuncios son: un mensaje verbal y/o visual, un patrocinador bien identificado, transmisión a través de uno o varios medios y el pago que realiza el patrocinador a los medios que transmiten el mensaje.

Con lo anterior expuesto, la publicidad está armada con todo lo que se necesita para transmitir un mensaje impersonal al público, que se refiere a un producto de una organización. El costo de la

---

<sup>17</sup> IBID

publicidad como un porcentaje de las ventas puede parecer altísimo, pero si se compara con los costos de la venta personal se quedan cortos.

Stanton, establece que la publicidad puede clasificarse de acuerdo a: Primero, la audiencia meta, sean éstos consumidores finales o empresas, Segundo, lo que se publica, un producto o una organización; Tercero, el objetivo, estimular la demanda primaria o selectiva.

En cuanto a la publicidad dirigida a los consumidores, podemos decir que los detallistas no tienen otra elección más que ésta, los demás intermediarios la pueden llevar a cabo para ayudar a los minoristas. Por otro lado, la publicidad dirigida a las empresas es la dirigida a mayoristas o fabricantes.

Además, la publicidad del producto, se basa en un bien o servicio que posee una marca particular. Esta se divide en: acción directa, que busca generar una respuesta rápida y una de acción indirecta, que pretende estimular la demanda en un período más largo. Por otro lado, la publicidad institucional, presenta información sobre la empresa o pretende vender imagen de la organización. También, está la publicidad primaria, que se diseña para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto. Por otra parte, la publicidad de demanda selectiva, se propone estimular la demanda de determinadas marcas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Stanton, W.J. y Bruce, J. Fundamentos de Marketing. México D.F.: Editorial McGra-Hill Interamericana S.A. de C.V. Onceava edición, México 1999.

**Promoción de Venta.**

Según Kotler ésta consiste en un incentivo a corto plazo que fomenten la forma o venta de un producto o servicio.

Para Stanton, la promoción “es un intento de influir en el público, es el elemento de la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias, comportamiento del receptor o destinatario”.

**Naturaleza de la Promoción**

Los métodos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son: La venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la propaganda.

La venta personal, es un proceso que busca informar y persuadir a los consumidores para que adquieran ciertos productos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el cliente. Se utiliza además, para conocer los gustos y necesidades de los clientes. Es más caro que el método de publicidad pero su efectividad es mayor.

Además, la promoción de ventas consiste en dar a conocer los productos en forma directa y personal y ofrece valores e incentivos adicionales del producto a vendedores o clientes. Este método incluye patrocinios, concursos, exhibiciones, bonificaciones, muestras gratis, descuentos, cupones, etc.

También, están las relaciones públicas, que son una forma directa de comunicación que tienen como objeto crear una imagen favorable de la empresa y sus productos. Es decir, no vende producto, vende imagen de la empresa. En otras palabras, las relaciones públicas son una función directa que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización.

La propaganda incluye la difusión de ideas e información con el fin de inducir o intensificar actitudes y acciones específicas. Dado que la propaganda con frecuencia va acompañada de distorsiones de los hechos y de llamamientos a la pasión y a los prejuicios, a menudo es considerada como falsa o engañosa.

Sin embargo, este punto de vista es relativo. A pesar de que algunos propagandistas pueden distorsionar los hechos de forma intencionada, otros los presentan de forma tan fiable como cualquier observador objetivo.

En resumen, la promoción es una forma de comunicación puesto que consiste en una transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que desea expresar una idea y otro que quiere recibirla.

#### **g. Venta Personal.**

Existen muchos tipos de empleos en ventas personales y el papel de las ventas personales puede variar mucho de una compañía a otra.

La venta personal: consiste en ofrecer el bien o servicio de persona a persona, de un integrante de la empresa contratado para comercializar el producto de la compañía directamente con los consumidores y éstos últimos al otro lado de la transacción, a un precio establecido por la empresa según sea el caso de la operación comercial por la compra del bien o pago del servicio (en éste último, puede ser el derecho a la prestación del servicio o el pago por la prestación del mismo), obteniendo al final la empresa determinado pago o promesa de pago (al crédito) y el consumidor adquiriendo el bien o servicio según sea el caso.

Las ventas personales son la rama interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad es una comunicación unidireccional, impersonal, con los grupos de consumidores meta. En contraste las ventas personales implican una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y los clientes individuales, sea cara a cara, por teléfono, mediante videoconferencia o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de ventas más complejas. Los vendedores pueden sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas; pueden ajustar la oferta de marketing a las necesidades especiales de cada cliente y negociar condiciones de venta; y puede forjar relaciones personales duraderas con los tomadores de decisiones clave.

La fuerza de venta funciona como eslabón crucial entre una compañía y los clientes, ya que los vendedores ejercen los siguientes roles o papeles:

1. Representan a la compañía ante los clientes: encuentran y desarrollan nuevos clientes.

2. Representan a los clientes frente a la compañía: actuando como defensores de los intereses de los clientes.

Los vendedores deben preocuparse por algo más que solo producir ventas: también deben saber producir satisfacción de clientes y utilidad de la compañía. Además de conseguir nuevos clientes y lograr ventas este equipo ayudará a la compañía a crear relaciones redituables y duraderas con sus clientes.

#### **4. Tendencias del Medio Ambiente**

##### **a. Factores Sociales.**

Los cambios en el estilo de vida de las personas inciden en muchos negocios ya que esto provoca cambios en los hábitos de compra.

El clima social es también una variable muy importante ya que en un ambiente de incertidumbre una empresa sufre los efectos de variables en las que no puede influir.

##### **b. Factores Económicos**

Se refiere a los factores que influyen en el ingreso, gastos y recursos de una empresa o de la economía familiar. Así se tomarán dos aspectos: las condiciones macroeconómicas y el ingreso del consumidor (condiciones microeconómicas).

### **c. Factores Tecnológicos.**

Las tecnologías nuevas producen mercados y oportunidades nuevas, las empresas deben estar atentas a los constantes cambios tecnológicos; aunque no sean tecnologías propias del sector de la actividad de la empresa, si ésta las aplica más y mejor que su competencia, incrementará su competitividad respecto a la media del sector.

### **d. Factores Competitivos**

La competencia es el cuarto componente del medio ambiente de una organización, que se refiere a las compañías alternativas que podrían proveer un producto para satisfacer las necesidades de un mercado específico. Esta se puede convertir en una de las principales amenazas y la estrategia de mercadeo debe enfocarse en tener una ventaja diferencial que lo distancie de sus rivales. Existen varios tipos de competencia que la empresa debe tomar en cuenta, estos son la de marca, los productos sustitutos y en general todas las compañías.

### **e. Factores Políticos.**

Las decisiones de mercadotecnia están sujetas a las circunstancias del ambiente político. El ambiente político esta compuesto por leyes, oficinas de gobierno, grupos de presión que ejercen influencia y ponen limites a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera.<sup>19</sup>

Entre los componentes del ámbito político se tienen:

---

<sup>19</sup> Kotler, P Y Armstrong, G. Mercadotecnia, México, D. F., Editorial Prentice Hill Interamericana, S. A., Segunda edición. México 1991.



Leyes que regulan las actividades comerciales, diferentes organismos para la aplicación de las leyes, crecimiento de los grupos de interés público, la importancia de la ética y los actos responsables.

## 5. El Análisis FODA

El nombre de “FODA” de esta práctica y útil herramienta es de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación, las cuales son Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

*Definición:* Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) y obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

Es necesario para lograr una mejor comprensión definir los anteriores componentes:

*Fortalezas.* Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

*Oportunidades.* Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

*Debilidades.* Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

*Amenazas.* Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

¿Qué nos permite el análisis FODA?

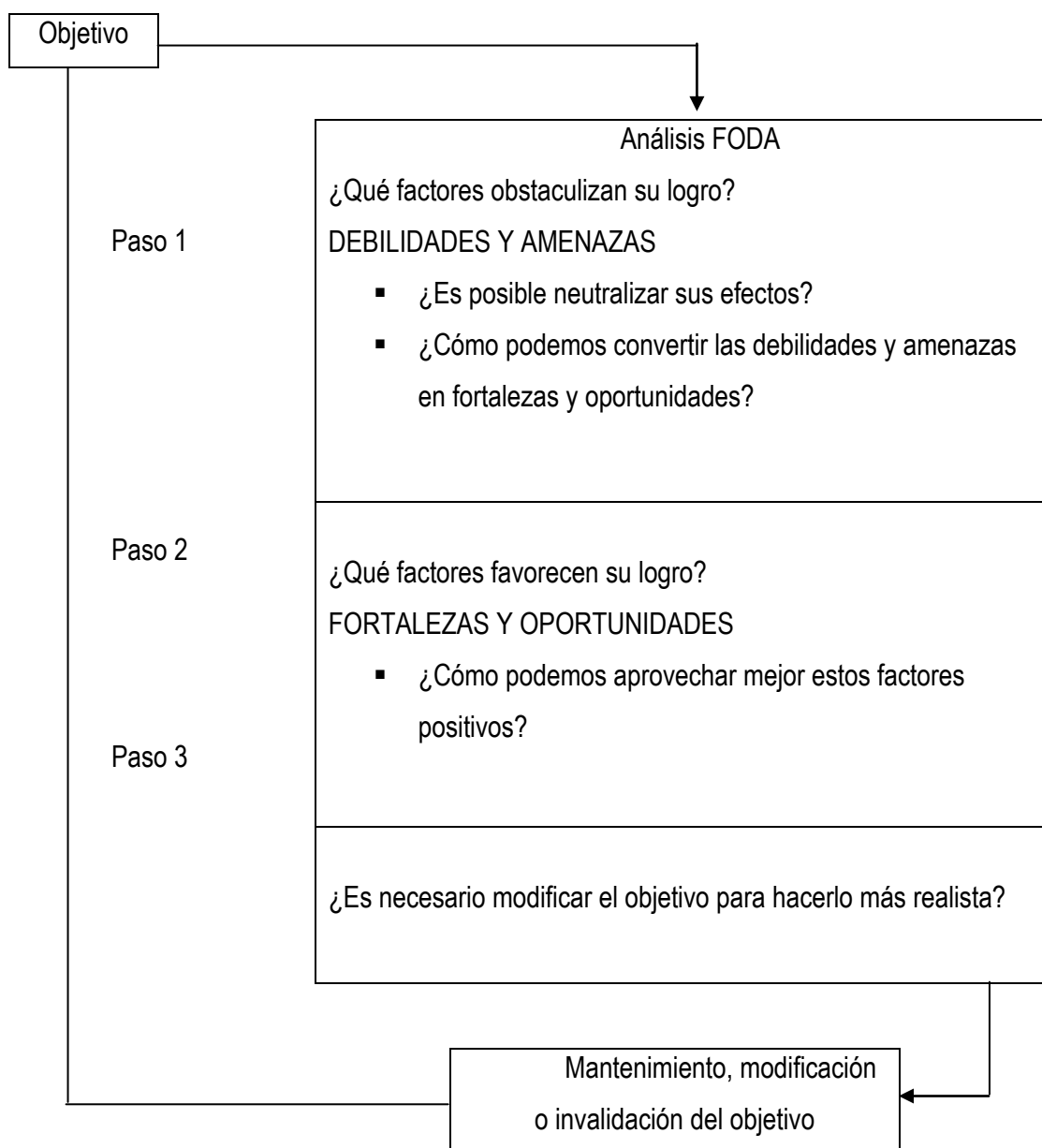
- Determinar las reales posibilidades que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Como aplicar el análisis FODA.

Para aplicar en una empresa la herramienta, esta debe concebirse primero.

Como un proceso, a continuación, se muestra de manera esquemática el proceso de la aplicación del análisis FODA

## Proceso de aplicación del análisis FODA



Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ediciones Contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1997.

#### a. **Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades.**

Este paso consiste en realizar una evaluación realista de su capacidad de competir en tales mercados, la fuente de los datos para este paso estará dada por la evaluación que usted y el personal crítico de su empresa haga de sus fortalezas y debilidades.

Definiendo las fortalezas como aquellos factores positivos internos, que en un momento dado posee la empresa y que aprovechados estratégicamente pueden contribuir a su desarrollo y a superar o solucionar dificultades o diferencias.

Las fortalezas pueden encontrarse en los recursos o sistemas de la empresa pero no están a simple vista del ejecutivo, se requiere de un análisis para descubrirlo, de forma contraria se podría definir las debilidades como los factores negativos que dentro de la organización y que generan deficiencias, cuellos de botella, burocratización en los sistemas de trabajo y constituyen obstáculos para el desarrollo empresarial.

El informe de los elementos internos servirá para seleccionar las mejores estrategias de crecimiento para su empresa, pocas empresas examinan sus fortalezas y menos aun ponderan la manera honesta de sus debilidades, la realidad es que la planeación estratégica que no se basa en las "fortalezas" de la organización, jamás lograra explotar de manera plena sus oportunidades. Quienes no conozcan las "debilidades" están orientadas al fracaso.

En el diagnóstico de fortalezas se trata de verificar las áreas que la empresa domina y que la hacen competir con la condición superior en eficiencia, calidad e innovación o capacidad de satisfacer a un cliente.

### **b. Determinación de Oportunidades y Amenazas.**

Hampton, establece que:

La determinación de una posición ventajosa para la organización requiere examinar su medio ambiente en busca de condiciones que suponga amenazas u oportunidades.

Al observar el panorama externo los administradores están tratando de resolver el problema de contratar o crear el cliente para productos o servicios que la organización pueda proporcionar.

Las oportunidades y amenazas se encuentran en el interior y el exterior de las organizaciones.

Esta parte del plan requiere que el administrador considere las principales amenazas y oportunidades que podría enfrentar el producto en el futuro. El propósito es que el administrador se adelante a circunstancias importantes que podrían tener repercusiones en la empresa. Los administradores deben hacer una lista de tantas amenazas y oportunidades como puedan imaginar.

No todas las amenazas requieren de la misma atención o preocupación; el administrador tiene que determinar la probabilidad de que se presente cada una de ellas, el administrador debe concentrarse en las amenazas que resulten más probables o dañinas y preparar planes por adelantado para enfrentarse a ellas.

Una oportunidad de mercadotecnia para la empresa es un campo que resulta atractivo para las actividades de mercadotecnia que podrían dar a la empresa una ventaja competitiva y las probabilidades de éxito para una empresa.

Para el análisis F.O.D.A. es necesario el diagnóstico general sobre la empresa en la cual se planean las actividades. Existen dos elementos a tomar en cuenta para el análisis F.O.D.A., el medio interno y el medio externo.

Condiciones económicas, financieras, políticas, administrativas, y financieras, y contratación de personal, así como los sistemas de control interno, pero no se pueden olvidar los aspectos externos. La misma como: la aceptación del producto en el mercado el buen nombre de la empresa, los gastos del consumidor, el ciclo de vida del producto, el porcentaje de participación en el mercado la competencia y material; son variables que inciden gradualmente en los resultados reales de un negocio.

### **c. Estrategia del Análisis FODA**

El análisis FODA es de gran utilidad para la realización de estrategias que surgen de la intersección de las variables, que ayudan a la empresa a aprovechar sus fortalezas y oportunidades y a superar sus debilidades y hacer frente a las amenazas.

Del análisis FODA, surge el siguiente tipo de estrategias:

- a. Las estrategias ofensivas (O y F): así cuando una oportunidad se apoya en una fortaleza, debe avanzarse, es un cruce que produce éxito; constituye acciones que impulsan a la empresa a una posición ventajosa en el mercado.

- b. Las estrategias defensivas (A y D): cuando una amenaza se apoya en una debilidad, es necesario defenderse; se constituye un cruce de riesgo; en el cual la empresa toma decisiones tendientes a evitar que surjan problemas o que estos se agraven.
- c. Las estrategias reactivas (A y F): en donde una amenaza se puede disminuir por una fortaleza, se debe reaccionar, con el fin de que los efectos que estos puedan ocasionar, no obstaculicen las operaciones, a corto y largo plazo, de la empresa.
- d. Las estrategias adaptativas (O y D): cuando una oportunidad no se puede desarrollar a causa de una debilidad, la organización debe adaptarse; tomando decisiones que le ayuden mantener su posicionamiento en el mercado.

Finalmente se entiende que el éxito del análisis FODA consiste en relacionar cada una de las variables para detectar estrategias de mercado que permitan el desarrollo de la empresa.

## **6. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO**

Porter, identificó tres categorías genéricas las cuales pueden ser utilizadas por separado o combinadas. Estas permiten crear un posicionamiento defensivo a largo plazo, logrando ubicarse por encima de la competencia pudiendo ser adoptadas por cualquier forma que pretenda tener mayor participación en el mercado. Para su implementación se requiere del compromiso y apoyo de toda la organización."<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Porter, Michael; Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Primera Edición, Compañía editorial continental, S.A. de C.V., México, 1982.

### **a. Liderazgo en costos<sup>21</sup>**

Este enfoque estratégico está dirigido a la reducción de los costos basado en gran medida en la experiencia, requiriendo una exhaustiva atención administrativa que permita mantener rígidos controles en todas las áreas. El fin de éste, es tener los costos más bajos con relación a sus competidores, sin perder de vista aspectos como la calidad y el servicio, entre otros.

Para alcanzar una posición sobresaliente entre los competidores, la empresa a menudo se ve obligada a invertir en instalaciones y procesos que le permitan producir más con menores costos y con altos estándares de calidad, lo cual está determinada por el tamaño de la planta, a fin de lograr las economías de escala que posibiliten competitividad en costos.

Cabe señalar que como toda estrategia, ésta tiene sus riesgos; estos pueden ser:

- Aumento en los procesos de producción, que no permite a la empresa mantener un diferencial en relación con los competidores.
- Evolución tecnológica que sustituya la experiencia y el aprendizaje pasado.
- Incapacidad para realizar mejoras en la comercialización y en el producto por orientar los esfuerzos en los costos.

---

<sup>21</sup> Paniagua Hernández, Gloria Mercedes, y otros, Diseño de un plan estratégico de mercadeo para las microempresas del subsector floristerías del municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo., El Salvador 2003, Universidad de El Salvador.



### **b. Diferenciación<sup>22</sup>**

La diferenciación consiste en ofrecer al público un bien o servicio único, que le da aislamiento en cuanto a rivalidad competitiva, debido a que los clientes son leales a la marca, dando menor importancia al precio.

Entre sus riesgos se pueden mencionar:

- Que la empresa diferenciada tenga costos demasiado elevados con respecto a sus competidores.
- Decae la exclusividad ocasionando pérdida de clientes sofisticados.
- La diferenciación se va perdiendo con el transcurso del tiempo, debido a la imitación

### **c. Enfoque a alta segmentación<sup>23</sup>**

La tercera estrategia se refiere al enfoque en un grupo de consumidores, en un segmento en el cual puede ser por área geográfica, edad, sexo, etc. Ésta a diferencia de las otras dos estrategias, está orientada a un amplio mercado, que pretende llegar a un sector objetivo, sirviéndole con efectividad y eficacia, teniendo como riesgos las diferencias entre los productos y servicios con lo esperado por los clientes; la división del segmento objetivo en submercados que hacen que la empresa pierda de vista sus principales fines y, la variación de costos entre la competencia que dirige a todo el mercado y la dedicada a un sector objetivo.

---

<sup>22</sup> IBID

<sup>23</sup> IBID

## **e. ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE MARKETING**

### **a. Estrategias de la mezcla del producto**

Las estrategias de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán si no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.<sup>24</sup>

Línea de productos es el grupo de productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente; es un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o a sus características.

Estrategias de la línea

Son utilizados tanto por fabricantes como por intermediarios y entre ellas están:

- Expansión de la mezcla de productos: una empresa puede aumentar su actual mezcla de productos al incrementar el número de líneas y/o profundidad de algunas de ellas; las nuevas líneas pueden tener o no relación con las existentes.
- Contracción de la mezcla de productos: un fabricante intermediario puede contraer su mezcla de productos eliminando líneas o reduciendo el surtido de estas
- Alteración de los productos existentes: con frecuencia suele ser más ventajoso mejorar y revitalizar un producto establecido que desarrollar e introducir otro porque en el primer caso hay menos riesgo.

---

<sup>24</sup> Fischer, Laura. Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., Segunda Edición, México 1998.

### **b. Estrategias de la mezcla de precio<sup>25</sup>**

El precio de un producto es sólo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan debe cambiarse el precio con rapidez o bien retirar el producto del mercado. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán.

La fijación de precios es probablemente la más compleja y difícil de las áreas, y también es una función clave de la mercadotecnia.

Según la teoría económica, el precio, el valor y la utilidad son conceptos relacionados. La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer deseos; el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio; el precio es el valor en moneda.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos. Es decir, se refiere a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

---

<sup>25</sup> IBID

### c. Estrategias de la mezcla de canales de distribución<sup>26</sup>

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa teniendo en cuenta los siguientes criterios:

**La cobertura del mercado:** en la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer.

**Control:** se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador, y éste puede hacer lo que quiera con el producto.

**Costos:** los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

Las estrategias de distribución para productos de consumo son las siguientes:

*Productores-Consumidores:* ésta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. Los intermediarios quedan fuera en este sistema.

*Productores-minoristas-consumidores:* éste es el canal más visible para el consumidor final y gran número de compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema.

---

<sup>26</sup> IBID

*Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores:* este tipo de canal se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

*Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores:* éste es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

#### **d. Estrategias de la mezcla de promoción<sup>27</sup>**

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- Publicidad
- Venta personal
- Envase y empaque
- Promoción de ventas

*Publicidad:* es una forma pagada de comunicación impersonal de los productos de una organización; se transmite a una audiencia seleccionada de personas.

*Venta personal:* es un proceso que tiene por finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de

---

<sup>27</sup> IBID

intercambio entre el vendedor y el consumidor. Este proceso además es utilizado por la empresa para conocer los gustos y necesidades del mercado.

*Envase y empaque:* desempeñan un papel muy importante, ya que puede utilizarse para atraer la atención de los consumidores y estimularlos a mirar el producto, el envase o empaque puede indicar a compradores potenciales el contenido del producto, características, usos, ventajas, y muchas veces, peligro; además una empresa puede crear imágenes favorables utilizando ciertos tipos de colores en los productos.

*Promoción de ventas:* es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos.

1. Estrategias para consumidores. Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.
  - Premios
  - Cupones
  - Reducción de precios y ofertas
  - Muestras
  - Concursos y sorteos

2. Estrategias para los comerciantes y distribuidores. Se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.

- Exhibidores
- Vitrinas
- Demostradores

### C. PLAN OPERATIVO<sup>28</sup>

“La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.”

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzca con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatitas centrándose sólo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración, Proceso Administrativo, editorial Mc Graw Hill, tercera edición, Bogotá Colombia, año 2000.

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

### **Clases de Planes Operacionales**

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases, lo importante es destacar que cada plan puede constar de muchos subplanes, cuyo grado de detalle varía. A continuación se estudiarán más a fondo cada una de estas clases de planes operacionales.

#### **Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos.**

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores.



Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, trata de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificación recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. El término procedimiento se refiere a los métodos para ejecutar las actividades. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o un subplan de un procedimiento.

### **Planes relacionados con dinero, denominado presupuestos.**

Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado período. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. Cuando los valores financieros y los períodos se amplían, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es sólo local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja, los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de máquinas y equipos, los costos directos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc. ,constituyen ejemplos de presupuestos del nivel operacional.

**Planes relacionados con tiempo, denominados programas o programación.**

Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos (donde se puede utilizar un simple calendario para programar actividades) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para analizar y definir intrincadas interdependencia entre variables que se comportan de manera diferente). La programación, sea sencilla o compleja, constituye una herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las empresas.

**Planes relacionados con comportamiento, denominados reglamentos.**

El programa más sencillo es el cronograma: una gráfica de doble entrada en que las filas configuran las tareas o actividades y las columnas definen los períodos, generalmente días o meses. Los trazos horizontales indican la duración de las tareas o actividades, con fechas de inicio y terminación bien definidas, conforme a su localización en las columnas.

#### D. PLAN TÁCTICO.<sup>29</sup>

Según Stanton además de la planeación estratégica que abarca varios años, también es necesario una planeación específica y de más corto plazo, así, la planeación estratégica de marketing, en una empresa desemboca en la preparación de un plan de marketing. Un plan anual de marketing, es el esquema principal de las actividades que realiza en el año una división o un producto importante, se trata de un documento escrito.

Un plan anual de marketing cumple con varias funciones:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing, que se aplicará para alcanzar los objetivos específicos durante el siguiente año.
- Señala lo que debe hacerse en relación con otros pasos del proceso administrativo, a saber.
- Indica quien se encargará de efectuar determinadas actividades, cuando habrá de realizarse, cuanto tiempo y dinero se invertirá.

El plan táctico consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización.

Gómez Ceja, la define como el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

---

<sup>29</sup>Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ediciones Contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1997.

El período de planeación típico para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años, sin embargo la duración del período podría variar dependiendo del sector o ramo de empresa de que se trate.

La planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

La planeación a mediano plazo está integrada por dos partes diferentes, pero relacionadas:

- La proyección o pronóstico de las actuales actividades de las organizaciones respecto al período de planeación.
- El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

### **Elementos del plan táctico**

Cuando la planeación estratégica responde a la preguntas ¿dónde estamos ahora? y ¿ a dónde deseamos ir?

El plan táctico contesta a la pregunta ¿cómo llegamos allá?

El plan táctico identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Cuatro son los elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional, los cuales se muestran a continuación:

Planeación táctica	Objetivos	Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un período de mediano plazo
	Tácticas	Constituyen el conjunto de acciones que se implementaran para el logro de los objetivos funcionales establecidos
	Programas tácticos	Son las actividades que se realizaran para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica determinando y especificando la duración de cada actividad
	Presupuestos	Son esquemas que definen en términos monetarios, la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ediciones Contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1997.

### E. PLAN ESTRATÉGICO<sup>30</sup>

Según Stanton, el plan estratégico de marketing es un proceso de cinco pasos:

- Realizar un análisis de la situación.
- Trazar los objetivos de marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda de mercado.
- Diseñar una mezcla de marketing estratégica.

---

<sup>30</sup> IBID

Después de fijar objetivos, el paso fundamental siguiente consiste en determinar la forma de alcanzarlos; esto es lo que se conoce como estrategias. Ahora bien, en toda estrategia intervienen cinco factores básicos: recursos, acciones, personas, controles y resultados.

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requieren para lograrlo.

Aplicando este concepto de plan al área específica de los planes estratégicos, podemos definir este instrumento de gestión como: Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezcan los mecanismos de control de dichos logros.

El plan estratégico se basa además en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

- Un análisis externo, que trata principalmente de las condiciones del macrosistema o medio ambiente, que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse en dos variables principales: Oportunidades y amenazas de medio ambiente.
- Un análisis entorno, que trata de las condiciones del sistema o empresa, que afectan o pueden afectar a este. Tal análisis enfoca a dos variables principales: fortalezas y debilidades.

La metodología de la planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto, que es el componente los planes de acción para llevar a cabo las estrategias.

#### **F. PLAN DE ACCIÓN.<sup>31</sup>**

Sisk H. define el plan de acción como: El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada.

Según Mapcal, son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad.

#### **Cómo elaborar planes de acción**

La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse.

La manera más práctica para estructurar un plan de acción es la siguiente:

1. Elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deban alcanzar.
2. Elaborar una lista de todas las actividades posibles, que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes. Este listado preliminar, no deberá tener ningún orden específico.

---

<sup>31</sup> IBID

3. Eliminar la lista preliminar, las actividades que realmente decidan no realizar. Se recomienda mantener, por el momento, las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
4. Establecer las prioridades entre las distintas actividades que deban realizarse antes que otras, ya que algunas de éstas dependen de la realización de algunas previas.
5. Elaborar un plan de actividades en el que se indiquen los meses en los que se deberán ejecutar cada actividad.

En cualquier momento durante el proceso de ejecución y control es posible que los planes de acción necesiten modificación para que no se vuelvan inútiles o aún perjudiciales. En ocasiones la replaneación puede ser un factor clave que lleve en definitiva al éxito.

### **Cómo elaborar un plan de acción de comercialización.**

Es necesario elaborar planes de acción concretos, necesarios para encarar amenazas u oportunidades. Como definición, se trata de rubros inmediatos que requieran atención inmediata. Un plan de acción de comercialización se compone normalmente de decisiones integradas, las cuales son dinámicas. La estrategia puede estar cambiando rápida o lentamente, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Un plan de acción de comercialización es un informe escrito que se aplica para influir positivamente al cliente con la información que contiene.

El diseño de un plan de acción de comercialización comienza con una revisión de la posición interna y externa de la empresa, y después, con los recursos disponibles: tiempo, capital,



personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos, servicios; entonces se procede a fijar los objetivos y listar los pasos de acción táctica por bien, precio, empaque, premios, promociones, venta personal, distribución y anuncios. Finalmente, desarrolla un plan de presupuesto y de tiempo.

A continuación, se muestra un esquema del contenido de un plan de acción de comercialización.

1. Portada
2. Introducción
3. Posición
4. Recursos
5. Objetivos
5. Estrategias.
  - Bien o servicio
  - Precio
  - Empaque
  - Promoción
  - Venta personal
  - Distribución
  - Publicidad
  - Presupuesto
  - Plan de prueba de mercado
  - Programa de actividades.

El propósito del plan de acción es generar una acción eficiente que genere ganancias. El plan se conforma de un conjunto de instrucciones prácticas diseñadas para asegurar que los recursos sean aplicados adecuadamente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN ELABORADOS POR LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V. (PANIFICADORA ÚNICA).**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., que permita establecer estrategias que contribuyan a una mayor participación en el mercado.

##### **2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer la clase de producto de panificación que elabora la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. con el fin de determinar los productos mayormente demandados.
- b. Identificar los factores que influyen en la determinación de los precios fijados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.
- c. Determinar qué canales de distribución son utilizados para cubrir la demanda de los productos de panificación elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

- d. Conocer si la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. utiliza estrategias de promoción que influyen sobre las decisiones de compra de los clientes.
- e. Realizar un análisis FODA con el fin de conocer la situación actual de comercialización de los productos de panificación que ofrece la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Formulación del problema**

¿En qué medida el diseño de un Plan Estratégico de Comercialización contribuirá a incrementar la demanda de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.?

### **2. Determinación teórica**

En el desarrollo del trabajo se plantea el Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. que servirá de base para el análisis del incremento de la demanda de los productos alimenticios en la rama de panadería.

### **3. Justificación del Problema**

#### **A) Importancia**

La importancia del Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. será de mucha utilidad para la dirección de la empresa, ya que se podrán establecer estrategias de mercadeo que permitirán visualizar

las formas en las que la empresa puede diferenciarse efectivamente de sus competidores, capitalizando sus diferentes fortalezas para ofrecer algo más valioso a sus clientes y potenciar sus canales de distribución.

#### B) Utilidad

El diseño de un Plan Estratégico de Comercialización será de utilidad para la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. ya que permitirá poner en marcha diferentes actividades de Promoción del producto, canales de distribución, precio, que buscarán un incremento en las ventas de sus productos.

#### C) Originalidad

El desarrollo de la presente investigación cumple la característica de originalidad ya que hasta el momento a la empresa no le han efectuado estudios de este tipo, que tengan por finalidad un incremento en la demanda de sus productos.

#### D) Factibilidad

La presente investigación se considera factible ya que se contará con el apoyo de los directivos de la empresa para llevarla a cabo, a la vez que se cuenta con la información bibliográfica acorde a la investigación.

## **C. HIPÓTESIS**

### **1. Hipótesis General**

La realización de un diagnóstico de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., permitirá establecer estrategias que contribuyan a una mayor participación en el mercado.

### **2. Hipótesis Específica**

- a. Los productos mayormente demandados de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. son de la línea de pan francés.
- b. La determinación de los precios fijados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. son identificados a través de factores económicos y competitivos.
- c. El canal de distribución indirecto es el más utilizado para cubrir la demanda de los productos de panificación elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.
- d. Las estrategias de promoción influyen sobre las decisiones de compra de los clientes de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V..
- e. La realización de un análisis FODA permite conocer la situación actual de comercialización de los productos de panificación que ofrece la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

## D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó el Método Científico, específicamente los métodos analítico y sintético que tiene como punto principal interpretar de manera objetiva los fenómenos sujetos de estudio, eliminando al máximo la subjetividad en la interpretación.

La aplicación del método científico a la investigación de mercados permitió poder examinar tanto los factores internos como los externos de la empresa y la proyección de sus productos.

**Análisis:** El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Puede pensarse que analizar significa simplemente separar o examinar.

Para llevar a cabo una investigación con base en el método analítico deben desarrollarse los pasos siguientes: Observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación.

**Síntesis:** El análisis presupone a la síntesis, y viceversa.

Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparables. La síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones.

Sintetizar es: rehacer, decir o representar mucho en poco, de manera fiel, justa y clara.

Ésto se logró cuando se reestructuró un todo en forma condensada a través de un proceso progresivo y sistemático.

Sin el análisis, el conocimiento se hace confuso y superficial; sin la síntesis, es incompleto.

En la investigación fue importante aplicar este método debido a que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente. En consecuencia, la síntesis sin el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

Por lo expuesto anteriormente concluimos que para el tipo de investigación realizada en la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., se llevó a cabo utilizando los métodos Analítico y Sintético.

## 2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la investigación realizada, se utilizaron las siguientes fuentes de información:

### a. FUENTES PRIMARIAS

#### **Observación:**

Es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento.

Para la investigación realizada este instrumento de medición se utilizó para conocer el desarrollo y funcionamiento de las distintas áreas de la empresa.

En el área de producción se observó que cuentan con maquinaria apropiada para la realización del proceso productivo, los empleados utilizan vestimenta de trabajo apropiado cumpliendo con los requisitos de saneamiento exigidos por el Ministerio de Salud y a la vez hay limitado equipo y



mobiliario de trabajo (clavijeros y latas), también se observó el control de los inventarios de materia prima y despacho de pedidos.

En el área de ventas se observó que las dependientes brindan un buen trato a los clientes y que cuentan con las condiciones adecuadas de trabajo.

En el área administrativa, se pudo observar como se efectúan las ventas de oficina, la facturación y recepción de pedidos.

Actualmente las instalaciones de la empresa se encuentran en remodelación.

Todo esto con el propósito de diseñar un diagnóstico preciso de las condiciones de comercialización de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S. A. de C.V.

#### **Entrevista:**

La entrevista permitió conocer un panorama general de los procedimientos que se llevan a cabo para la comercialización de los productos de panificación elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

Aunque no se realizó una guía de preguntas para entrevistar, se ha tenido la colaboración de personal de la panadería que brindó valiosa información para el estudio.

#### **Cuestionario:**

Este instrumento es el de mayor utilización en la recolección de datos y consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a evaluar para la investigación.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios, el primero dirigido a gerentes de la empresa, el cual contenía 28 preguntas cerradas y abiertas con el objeto de conocer la filosofía organizacional e

información de la administración, producción y ventas. Y un segundo cuestionario dirigido a clientes de la panificadora (Detallados en la determinación del Universo y Muestra) que contenía 18 preguntas en total, de las cuales 17 eran cerradas y 1 abierta en la cual los clientes podían recomendar acciones para el desarrollo de la empresa, el cual se fue a pasar a cada cliente.

#### b. FUENTES SECUNDARIAS

Este tipo de fuentes constituye la información que ya ha sido recopilada y se encuentra disponible para el investigador.

Entre las fuentes secundarias de información utilizadas fueron:

- Libros
- Tesis
- Investigaciones realizadas sobre el tema
- Datos estadísticos
- Publicaciones en periódicos locales
- Internet

### 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación no experimental se utilizó el Diseño Transeccional Correlacional Causal, el cual puede definirse de la siguiente forma:

### **Estudios correlacionales.**

Este tipo de estudios pretende responder a preguntas de investigación. Sampieri (2003), lo describe como un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. Y en ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables a partir del valor que tienen en las variables relacionadas el cual pueden ser positivas o negativo, es decir cómo la elaboración de un plan estratégico para la comercialización contribuirá al incremento de consumo de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

#### **4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de la información recopilada fue a través de fuentes primarias cuestionarios dirigidos a los principales clientes (Anexo2) y gerentes de la empresa (Anexo 3), se ordenó y presentó, a través del programa Excel; ubicando la pregunta, el objetivo, luego los cuadros estadísticos que contienen las alternativas, la frecuencia relativa y el porcentaje, también se muestra la respectiva gráfica, y finalmente el comentario de los resultados obtenidos.

Todo con propósito de realizar el diagnóstico que contribuya al mejoramiento de la comercialización de los productos panificadores de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

## 5. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA

Determinar el área geográfica, consiste en identificar el campo de actuación de la empresa, es decir, la zona en que ésta realiza sus operaciones.

El mercado meta de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. son los clientes de San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, La Libertad y Usulután. Departamentos donde actualmente distribuye sus productos detallados por líneas de producción en los antecedentes, aunque no cuenta con sucursales en todos los departamentos, la comercialización de los productos se efectúa a través de supermercados. Para efectos de la investigación el área geográfica que cubrió el estudio fueron los principales clientes del departamento de San Salvador.

## 6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### UNIVERSO

Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.<sup>32</sup>

Al inicio de la investigación el universo estaba constituido por las distintas salas de Super Selectos y otros de los principales clientes como Restaurantes, Salas de té, Hospitales, Cafeterías entre otros, de los departamentos de Sonsonate, Santa Ana, La Libertad, San Salvador y Usulután, que formaban un total de 93 clientes reales de la empresa.

---

<sup>32</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

A continuación se presenta el listado de los principales clientes de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

Supermercados

- Super Selectos Antel Centro
- Super Selectos Apopa 1
- Super Selectos Apopa 2
- Super Selectos Apopa 3
- Super Selectos Arce
- Super Selectos Autopista Sur
- Super Selectos Beethoven
- Super Selectos Centro
- Super Selectos Centro San José
- Super Selectos Ciudad Delgado
- Super Selectos El Faro
- Super Selectos España
- Super Selectos Gigante
- Super Selectos La Libertad
- Super Selectos Los Angeles
- Super Selectos Masferrer
- Super Selectos Megaselectos

- Super Selectos Mejicanos
- Super Selectos Merliot 1
- Super Selectos Merliot 2
- Super Selectos Metrocentro
- Super Selectos Metrópolis
- Super Selectos Metrosur
- Super Selectos Miralvalle 1
- Super Selectos Miralvalle 2
- Super Selectos Novocentro
- Super Selectos Plaza Mundo
- Super Selectos San Jacinto
- Super Selectos San Luis
- Super Selectos San Martín
- Super Selectos San Miguelito 1
- Super Selectos San Miguelito 2
- Super Selectos Santa Ana Centro
- Super Selectos Santa Ana Colón
- Super Selectos Santa Ana Metrocentro
- Super Selectos Santa Emilia

- Super Selectos Santa Tecla
- Super Selectos Sonsonate 1
- Super Selectos Sonsonate 2
- Super Selectos Sonsonate 3 Metrocentro
- Super Selectos Soyapango
- Super Selectos Trigueros
- Super Selectos Zacamil 1

Otros clientes:

- Alexander Cruz
- Alimentos Prácticos
- Ana Belinda Velásquez
- Ana Quan
- Asociación Demográfica Salvadoreña (Hospital Pro-Familia)
- Bouni-Bouni
- Café Bella Nápoles
- Carmen Gallont
- Carrillo Chinchilla (Felipe's Layco)
- Carrillo Chinchilla (Felipe's Santa Elena)
- Convigor (Café de Don Pedro Autopista Norte)
- Daniel Santos (CDI Organo Judicial)

- El Tejano
- Enrique Carías
- Francisco Hernández
- Fresh Foods
- Gimnasio Tembago
- Grupo Polari (Mug Café)
- Heriberto Miranda
- Hernández Hermanos
- Hospital Bautista
- Hospital Centro de Emergencia (Pastrana)
- Hospital Centro Ginecológico
- Hospital de Diagnóstico
- Hospital Psiquiátrico
- IPSA
- José Larreinaga
- Karla Vanessa Quan
- Kolash
- María Julia Amaya
- Negocios Camirán
- Noé Sandoval
- Orlando Constanza
- Pizzeria Capri



- Restaurante Dolce Fierro
- Restaurante Don Arce
- Restaurante Media Cancha Soyapango
- Restaurante Media Cancha Zona Rosa
- Restaurante Pueblo Viejo
- Restaurante Rancho Navarra
- Rincón Azteca Constitución
- Roberto Ventura
- Sala de té Biarritz
- Sala de té Larrosa
- Sala de venta Escalón
- Sala de venta Layco
- Sala de venta Mejicanos
- Salvador González
- Salvador Hasbún
- Viva Expresso

## MUESTRA

### a. De Clientes

Esta investigación, se pretendía llevar a cabo con los principales clientes de la empresa, debido, a que se podía medir cada elemento de la población. Pero limitaciones puestas por algunos clientes como Calleja, S.A. de C.V. a través de sus distintas salas, Restaurante Don Arce, IPSA, Hospital Psiquiátrico, Alexander Cruz y Hernández Hermanos, que comprendían 48

clientes, se redujo el tamaño del censo a 45 clientes, mencionados como otros clientes en el detalle del Universo.

b. De Gerentes de la empresa

El personal relacionado de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. quienes son los encargados de brindar los servicios de venta y atención a los diferentes tipos de clientes ya sean por licitación, por sala de venta, por telemarketing, por venta de ruta, son aproximadamente 20 personas de los que se seleccionaron como fuente de información a los gerentes y propietarios para las entrevistas a realizarse, los cuales fueron:

- a. Gerente de Ventas
- b. Gerente de Producción
- c. Gerente de Administración.

## **E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

### **1. Determinación del mercado meta**

El mercado meta de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., está determinada por empresas públicas como empresas privadas, de las cuales podemos mencionar Salas de té, Restaurantes, Cafeterías, hospitales, entre otros, y también todas aquellas personas que están alrededor de la misma; las cuales se encuentran ubicadas en los departamento de Santa Ana, Sonsonate, La Libertad, San Salvador y Ahuachapán, a la vez hay clientes por licitaciones (no

son objeto del presente estudio), todas estas constituyen el mercado meta de la compañía, la cual les vende sus productos de panificación y les brinda sus servicios.

## **2. Situación actual de mercadotecnia**

La situación actual de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., (Panificadora Única), está basada en la investigación de campo, efectuada con los principales clientes y los tres gerentes de la empresa.

### **a. Descripción del mercado**

Un mercado “se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición para gastarlo”<sup>33</sup>.

El producto que ofrece Panificadora Única va dirigido para todas las familias residentes en San Salvador y otros departamentos ya que cuenta con ruta de servicio a domicilio para clientes de venta por licitación pública.

### **b. Descripción del producto**

Los productos que fabrica y distribuye la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. se encuentran agrupados en las siguientes líneas de producción:

---

<sup>33</sup> Hiebing, Roman G. y otro. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1992. pág 64.

Línea Pan Francés, Pan Dulce, Repostería que incluye las Boquitas, (detallados anteriormente en el capítulo I,); de las cuales la que presenta mayor demanda es la línea de pan francés, según la opinión de los consumidores, (pregunta 2 cuestionario dirigido a clientes) los cuales prefieren los productos por su calidad (pregunta 5 cuestionario dirigido a clientes); y según los gerentes, los clientes prefieren los productos de la empresa por su precio, calidad, accesibilidad de las instalaciones, variedad y prestigio de la empresa (pregunta 7 cuestionario dirigido a gerente).

Por ser productos rápidamente perecederos, éstos son consumidos por sus clientes a diario o de dos a tres veces por semana. (Pregunta 6 cuestionario dirigido a clientes).

#### c. Precio

Los precios fijados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., son en base a una estimación del costo de producción, precio de la competencia y margen de utilidad, (pregunta 9 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa), el cual es determinado por los propietarios y gerentes de la empresa.

La empresa como los clientes, consideran que el precio de los productos de la Panificadora Única son justos (pregunta 9 cuestionario dirigido a clientes), y cuando se realizan alzas en los precios de los productos de panificación, es debido al aumento de precios de la materia prima, como de los costos de producción (pregunta 10 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa), de igual manera opinan los clientes (pregunta 10 cuestionario dirigido a clientes), que es debido al incremento en los precios de la materia prima.

Los clientes de la compañía aceptarían pagar un precio más alto si se les brinda más calidad ó más cantidad (pregunta 11 cuestionario dirigido a clientes).

Podemos entonces decir, que la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., no aplica ningún método para la fijación de los precios, sino, que lo hacen a través de estimaciones realizadas por ellos mismos.

#### d. Análisis de la competencia

Existe gran variedad de panaderías que ofertan los diferentes tipos de pan en esta zona entre las cuales figuran: (pregunta 22 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la compañía).

- Santa Eduvigis
  
- Europa
  
- Bimbo
  
- Rosvill
  
- Aladino
  
- Lido
  
- Panadería El Rosario, entre otros.

Todas provenientes de San Salvador. Ofreciendo un surtido de productos, muchas de ellas con precios bajos, y a la vez no todas, respetando las leyes sanitarias exigidas; lo que hace que sus productos tengan una mayor durabilidad, arriesgando la salud de las personas.

Una de las principales ventajas de Panificadora Única en el mercado es la calidad y precio de sus productos que cuidan la salud de las personas y su economía.

#### e. Canales de distribución

Los canales de distribución utilizados actualmente por la empresa son de dos tipos:

Canal de distribución directo: Panificadora Única  $\Leftrightarrow$  Consumidor Final

Y Canal de distribución Indirecto: Panificadora Única  $\Leftrightarrow$  Minoristas  $\Leftrightarrow$  Consumidor Final

Siendo el más utilizado el primero ya que la empresa brinda el servicio a domicilio y por salas de ventas. (Pregunta 12 cuestionario dirigido a clientes), los cuales a criterio de los consumidores son calificados de buenos a excelentes (pregunta 13 de cuestionario dirigido a clientes)

#### f. Publicidad y promoción

En cuanto a la publicidad, actualmente la compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., no realiza ninguna clase de publicidad, (pregunta 18 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa) y (pregunta 14 cuestionario dirigido a clientes).

En cuanto a la promoción, podemos decir que la empresa, ofrece algún tipo de promoción (pregunta 20 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa), pero solo para

algunos clientes (pregunta 16 y 17 cuestionario dirigido a clientes), la cual es el descuento; es decir, no existe por el momento ningún intento de llegar o influir en los consumidores o mercado por este medio.

Podemos decir que no existe una proyección por parte de la empresa hacia el mercado, para darse a conocer y generar preferencia por los productos que ésta comercializa, para que no opten por los de la competencia.

### **3. Tendencias del Medio Ambiente.**

Hampton, (1987) establece que:

La determinación de una posición ventajosa para la organización requiere examinar su medio ambiente en busca de condiciones que suponga amenazas u oportunidades.

Al observar el panorama externo se trata de resolver el problema de contratar o crear el cliente para productos o servicios que la organización pueda proporcionar. Por tanto se vuelve indispensable tomar en cuenta diversos factores que inciden en el funcionamiento de las organizaciones.

#### **a. Factores Sociales**

Del ambiente social y cultural depende en gran medida el comportamiento de los individuos, y esto afecta su conducta de compra.

Los productos nostálgicos están inmersos en este punto pues hacen recordar las raíces y tradiciones de los pueblos o lugares de origen de las personas y la sociedad a la que pertenecen

y aún más cuando están lejos de ella. En tal sentido, los productos panificadores son considerados productos nostálgicos y de tradición ya que son consumidos en los hogares de la mayoría de familias y que de igual forma se considera que tendrían buena aceptación fuera del país.

Para que la empresa pueda sobresalir dentro del ámbito social, debe buscar posicionarse en la mente de cada consumidor, lograr el reconocimiento de su marca dentro de la sociedad.

### **b. Factores Económicos**

Estos factores están relacionados con todo aquello que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y sus gastos.

La apertura a negociaciones con otros países en la creación de Tratados de Libre Comercio y el ingreso de empresas multinacionales han creado la impresión que El Salvador ha reformado completamente la estructura de su economía, cambiando las antiguas fuentes de ingreso como lo eran las exportaciones de granos como el café o de productos como el añil y el algodón, ahora desplazados por una economía de libre mercado que permite a los productores y comerciantes decidir a que precio producir y a que precio vender, obteniendo su primordial ingreso en remesas familiares<sup>34</sup>

Para la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., influyen variables como el incremento de las materias primas, (Pregunta 10 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa),

---

<sup>34</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



todo aquello relacionado con la elaboración de los productos de panificación, lo cual incrementa los costos de producción; así como también el incremento del combustible, ya que a la mayoría de los clientes se les ofrece el servicio a domicilio.

### **c. Factores Tecnológicos**

La Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., cuenta con recursos tecnológicos apropiados para la administración y producción de sus productos, para hacerle frente a la competencia, y posicionarse en el mercado, pero ésta debe mantenerse actualizada, ya que la tecnología va avanzando y cambiando.

### **d. Factores Competitivos**

Con relación a la competencia, es un factor externo, que influye directamente en la empresa, ésta tiene un gran reto en nuestro país, ya que existen muchas empresas dedicadas a la producción y distribución de los productos de panificación, y que se encuentran muy bien posicionadas en el mercado, marcando una ventaja considerable, de la compañía en estudio.

Aunque la razón más grande de Panificadora Única, para estar en el mercado es debido a que el producto que ofrece es un producto de calidad a un buen precio. (Pregunta 6 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa).

La compañía ofrece un pan especial de calidad y por eso es preferida por muchos, no dejando de lado su tamaño y sabor, la accesibilidad de sus salas de venta y la atención sin recargo del servicio a domicilio, éstos son factores que la hacen crecer y distinguirse de las demás empresas

panificadoras por ello se guarda un minucioso control de calidad dentro de sus sala de venta para satisfacer las necesidades de los clientes.

Este es un factor, de mucha importancia, ya que se debe tener muy en cuenta, a la hora de fijar precios y una elaboración de productos de calidad.

#### **e. Factores Políticos- Legales**

Las decisiones de mercadotecnia están sujetas a las circunstancias del ambiente político. El ambiente político esta compuesto por leyes, oficinas de gobierno, grupos de presión que ejercen influencia y ponen limites a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera.<sup>35</sup> Por tanto es de importancia que las organizaciones tomen en cuenta los distintos Acuerdos Comerciales que presentan una apertura a nuevos mercados, y que generen un ajuste en la organización para seguir siendo competitivos.

En estos factores son considerados todos aquellos que afectan a la empresa en la elaboración y comercialización de sus productos; por eso es necesario que se establezcan lineamientos que la compañía debe cumplir.

Algunas de estas leyes son: La aplicación de Normas regulatorias y su vigilancia al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ya que son productos alimenticios y deben de llevar ciertas exigencias.

---

<sup>35</sup> Kotler, Philip y Armstrong. Mercadotecnia. Prentice Hall. Impreso en México. 6ª Edición. 1994. pag.95

Así mismo debe de cumplir con las leyes tributarias como la declaración del Impuesto a la Transferencia de Bienes y Prestación de Servicios (IVA), Anticipo del Impuesto sobre la Renta (Pago a Cuenta), Declaración del Impuesto sobre la Renta, entre otras, todas estas reguladas por el Ministerio de Hacienda.

También debe de estar regulado por el Ministerio de Trabajo, a través del Código de Trabajo y su reglamento, para cumplir además con sus empleados.

#### **4. Análisis Situacional FODA**

Para comprender la situación de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus Fortalezas y Debilidades, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa creímos conveniente detectar las Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta. Para ello a continuación expondremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, comúnmente llamado ANÁLISIS FODA.

##### **a. Determinación de Fortalezas y Debilidades**

A continuación se presentan los componentes que favorecen el logro de los objetivos, (Fortalezas) y aquellas que obstaculizan el logro de los mismos (Debilidades), (pregunta 24 y 25 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa)

El siguiente listado de Fortalezas y Debilidades permitirá realizar un análisis interno de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., (Panificadora Única)

## FORTALEZAS (F)

- Propietarios con alto interés por crecer y mejorar eficiencia
- Empleados con alto sentido de responsabilidad
- Buena capacidad instalada e infraestructura adecuada
- Gran variedad de productos
- Calidad del producto competitiva en el mercado
- Experiencia en el mercado
- Precios competitivos en el mercado
- Clientes antiguos
- Desarrollo de nuevos productos

## Otras fortalezas

- Las instalaciones son propiedad de los accionistas
- Una buena ubicación
- Buen servicio

## DEBILIDADES

- No posee métodos de investigación hacia nuevos mercados
- No tienen herramientas de Gestión empresarial
- Falta de un método de costos que permita determinar el costo unitario de los productos.
- Deficiencia en el control interno.
- Personal desmotivado
- Capital de trabajo reducido
- Centralización de funciones
- Dualidad de funciones en algunos puestos
- Poca organización administrativa
- Supervisión insuficiente en la rutas de los vendedor
- Falta de promoción y publicidad de la empresa
- Poco posicionamiento de mercado
- Poca capacitación en todas las áreas de la empresa
- Cobros tardíos

## **b. Determinación de Amenazas y Oportunidades**

En seguida se muestran las situaciones que se presentan en el medio ambiente y que afectan negativamente el logro de los objetivos de la empresa (Amenazas) y también aquellas situaciones que se presentan entorno de la empresa y podrían favorecer el logro de los objetivos (Oportunidades), (pregunta 26 y 27 cuestionario dirigido a propietarios y gerentes de la empresa)

El siguiente listado de Amenazas y Oportunidades permitirá realizar un análisis externo de la empresa.

### **AMENAZAS**

- Incremento considerable de la competencia local.
- Poco poder de negociación con proveedores de materia prima.
- Incremento frecuente de precios de insumo para producción.
- Algunos competidores utilizan una publicidad masiva para dar a conocer la marca y los servicios que ofrece
- Promociones de venta de la competencia
- Nuevos competidores, a raíz de los Acuerdos Comerciales
- Competencia del sector informal
- Escasez de proveedores

## OPORTUNIDADES

- Nichos de mercados no desarrollados.
- Desarrollo de nuevas rutas y zonas.
- Internacionalización.
- Mayor posibilidad de posicionamiento en el mercado
- Medios adecuados para la venta del producto.
- Crear nuevas salas de venta

## F. CONCLUSIONES

Después de realizado el diagnóstico, de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación, se mencionan las siguientes conclusiones:

1. La Compañía Industrial, Alimenticia, S.A. de C.V., ofrece una gran variedad de productos, con una buena calidad, la cual es satisfactoria para los clientes actuales.
2. En la actualidad los clientes, están satisfechos con el precio que pagan por los productos, pero manifestaron que no estarían de acuerdo de pagar un precio más elevado.
3. La empresa no cuenta con un sistema de costo para la fijación de precios, sino que lo determinan en base a una estimación de costos y margen de utilidad.
4. Existe una gran competencia en el mercado, de empresas panificadoras nacionales e internacionales, lo que provoca competitividad en cuanto a precios, variedad y calidad de los productos, por lo que la empresa, debe prepararse para seguir sobreviviendo en el mercado.
5. La amplia experiencia de la empresa en el mercado, sumada a su buena capacidad instalada y a la calidad de sus productos, son recursos que deben explotarse al 100%.



6. La falta de una buena organización, genera ineficiencia en todas las áreas de la empresa, por lo que existe una gran necesidad de desarrollar una estructura organizacional, conforme a las necesidades actuales de la compañía.
7. La existencia de clientes antiguos en la empresa les ha permitido mantenerse con una participación de mercado adecuada, sin embargo, la falta de generación de clientes nuevos, no permite que se aprovechen las oportunidades de crecimiento.
8. El canal de distribución más utilizado por Panificadora Única es el directo, de productor a consumidor final, ya que a la mayoría de clientes se les brinda servicio a domicilio o por sala de venta.
9. La compañía no realiza campañas publicitarias y tiene pocas promociones de venta, lo que no permite, que pueda haber un posicionamiento en el mercado.
10. De acuerdo a datos confidenciales de la empresa, gran parte de las ventas son realizadas a través de salas de venta.
11. Que llevando a cabo un plan de estratégico de comercialización se tendrá los lineamientos generales para que las operaciones de la empresa se realicen de forma eficaz.

## G. RECOMENDACIONES

1. Seguir conservando la calidad y variedad de los productos a través de prácticas de higiene, utilización de excelentes insumos y en cantidades adecuadas que no perjudiquen la salud de los consumidores y así brindar la satisfacción de los clientes y su preferencia.
2. Tratar de mantener los precios de los productos que elabora la empresa, considerando los costos de producción y el bolsillo de los consumidores.
3. Implementar una estructura de costos para la fijación de precios que dé como resultado la determinación del margen de utilidad y su costo unitario.
4. Estar siempre informado de las actividades que realiza la competencia, para ver cómo la están superando, y poder hacerle frente, efectuando estrategias defensivas y de supervivencia.
5. Aprovechar las fortalezas de la empresa al 100% para aumentar tamaño y rentabilidad del negocio.
6. Hacer una reestructuración organizativa de la empresa, en la cual estén bien definidas las líneas de mando que permitan al personal conocer sus funciones así como el personal bajo su cargo y jefe inmediato.

7. Explotar nuevos segmentos de mercado, que permitan ofrecer los productos panificadores a nuevos clientes y brinden oportunidades de crecimiento a la empresa.
8. Mantener los canales de distribución actuales y potenciar otros que sean viables para incursionar en nuevas zonas del país.
9. Potenciar a los vendedores rutereros actuales, para que den una mayor cobertura en tiendas, mercados y terminales.
10. Hacer uso de medios publicitarios y promociones de venta que permitan dar a conocer, tanto a la empresa como a su producto y que generarían un incremento en las ventas.
11. Aperturar nuevas salas de ventas, en diferentes departamentos del país, ubicadas en puntos estratégicos como, terminales de buses, mercados, parques, entre otros.
12. Poner en acción el Plan de Mercadotecnia, propuesto con el fin de hacer más eficiente las operaciones de la empresa.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V. (PANIFICADORA ÚNICA).**

##### **A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

###### **1. GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización que permita un incremento en la demanda de los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

###### **2. ESPECÍFICOS**

- Renovar la filosofía organizacional y actualizar la estructura organizativa, para tener un mejor funcionamiento de las áreas de la empresa, con el fin de coordinar las labores de comercialización de los productos de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.
- Establecer la mezcla de mercadotecnia adecuada, para incrementar el consumo de los productos de Panificadora Única y mejorar su posición competitiva.
- Elaborar planes tácticos y estratégicos con el propósito de cumplir con las actividades detalladas en ellos.

## **B. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

### **1. Declaración de Misión**

La Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., cuentan con misión, la cual los gerentes y demás empleados no conocen con exactitud, ya que no se las han dado a conocer. La misión de la empresa no fue proporcionada, ya que por el momento muchos documentos no los tiene en la empresa, debido a la remodelación efectuada.

Como grupo, se propone a la compañía la siguiente misión:

“Deleitar el paladar de nuestros clientes locales y extranjeros, mediante la producción y distribución de productos de panificación con calidad y precios competitivos, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, empleados y accionistas”.

### **2. Declaración de Visión**

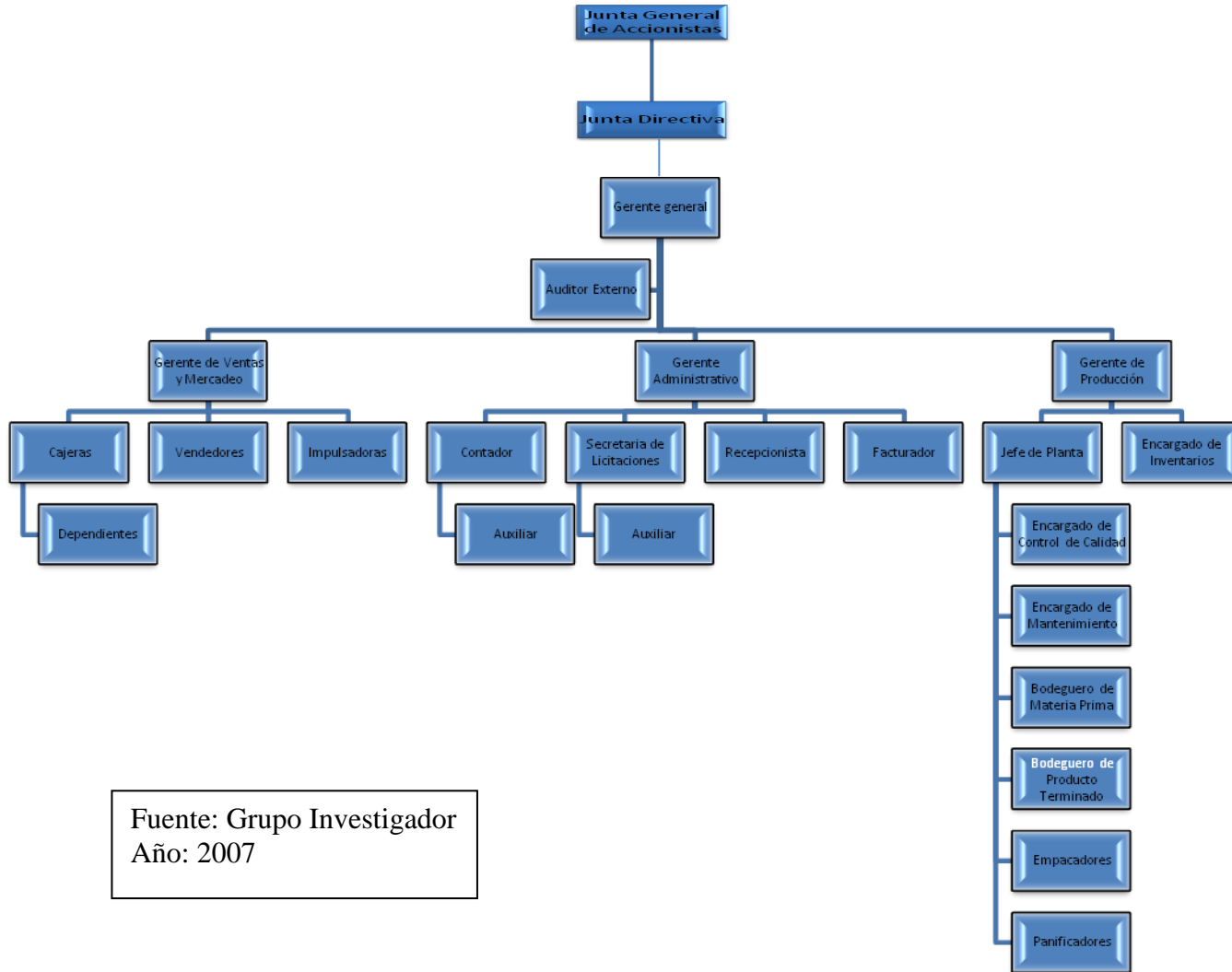
“Ser panificadora líder en el país, cubriendo el territorio nacional con la fabricación de productos tradicionales, ofreciendo excelente calidad y precios accesibles, que conserven la preferencia de los clientes locales y buscar la internacionalización mediante la práctica del mejoramiento continuo en nuestra producción”.

### **3. ORGANIZACIÓN ADECUADA**

#### **Estructura Organizativa.**




Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.




Fuente: Grupo Investigador  
Año: 2007

## 2. Funciones de los departamentos.

En seguida se detallan las funciones del personal de Panificadora Única, de acuerdo al organigrama propuesto.


	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>  Gerente General		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b>  Junta Directiva	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b>  Gerente de ventas y Mercadeo, Gerente Administrativo y Gerente de Producción.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir y supervisar las actividades que realizan los encargados de cada gerencia</li> <li>▪ Controlar el uso óptimo de los recursos</li> <li>▪ Realizar planes con las unidades respectiva</li> <li>▪ Informar a la Junta Directiva de los avances y problemas de la empresa</li> <li>▪ Evaluar los resultados constantemente.</li> </ul>		


	<p><b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b></p> <p><b>Panificadora Única</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b></p> <p>Gerente de Ventas y Mercadeo</p>		
<p><b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b></p> <p>Gerente General</p>	<p><b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b></p> <p>Cajeras, Dependientes, Vendedores e Impulsadoras</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner en práctica los planes tácticos y estratégicos propuestos</li> <li>▪ Informar sobre los resultados obtenidos de las ventas a la Junta Directiva</li> <li>▪ Supervisar la ruta de vendedores</li> <li>▪ Supervisar y agilizar los cobros</li> <li>▪ Revisar los precios de los productos empacados</li> </ul>		

	<p><b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b></p> <p><b>Panificadora Única</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b></p> <p>Cajera</p>		
<p><b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b></p> <p>Gerente de Ventas y Mercadeo</p>	<p><b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b></p> <p>Dependientes</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobrar los productos en sala de ventas.</li> <li>▪ Facturar las ventas</li> <li>▪ Realizar inventario físico de productos en sala de venta al final de la semana</li> </ul>		





- Supervisar a dependientes de sala de ventas
- Realizar cortes de ventas en sala

		<p align="center"><b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b></p>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Dependientes			
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Cajera		<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender a los clientes en sala de venta</li> <li>▪ Ayudar a cajera a realizar inventario físico de productos en sala de venta al final de la semana</li> <li>▪ Limpiar mobiliario de sala de venta</li> <li>▪ Colocar el pan que esta listo para la venta, después de horneado.</li> </ul>			


		<p align="center"><b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b></p>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Vendedores			
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente de Ventas y Mercadeo		<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repartir pedidos en rutas específicas</li> <li>▪ Cobrar facturas de los pedidos diarios</li> </ul>			

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Impulsadoras		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente de Ventas y Mercadeo	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenar el producto que los vendedores reparten a diario en cada sala de los supermercados</li> <li>▪ Verificar las fechas de vencimiento de todo el producto que ingresa al supermercado</li> <li>▪ Hacer pedidos a la empresa para luego sean facturados</li> <li>▪ Dar degustación de los productos para un mejor reconocimiento del producto</li> </ul>		


	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente Administrativo		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente General	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Contador, secretaria, recepcionista, facturador y auxiliar	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar el trabajo de oficina</li> <li>▪ Revisar costos de los productos</li> <li>▪ Ajustar los precios de los productos</li> <li>▪ Hacer reuniones periódicas con el personal de las diferentes áreas</li> <li>▪ Autorizar ordenes de compra</li> </ul>		


	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Recepcionista		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente Administrativo	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar pedidos de clientes</li> <li>▪ Elaborar a diario nota emisión</li> <li>▪ Supervisar ruta diaria de vendedores</li> <li>▪ Archivar nota de remisión diaria de diferentes clientes</li> <li>▪ Elaborar cotizaciones para nuevos clientes</li> <li>▪ Elaborar cartas de información de variación de precio</li> <li>▪ Elaborar nota de pedido al departamento de producción</li> <li>▪ Brindar servicio de telemercadeo</li> <li>▪ Coordinar ruta diaria de vendedores</li> <li>▪ Elaborar nota de pedido a despacho</li> <li>▪ Archivar nota de crédito correspondiente a cada mes</li> <li>▪ Ofrecer servicio al cliente</li> </ul>		


	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Facturador		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente Administrativo	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar facturas de consumidor final y comprobantes de crédito fiscal</li> <li>▪ Archivar facturas diarias de crédito fiscal y consumidor final</li> <li>▪ Elaborar reporte diario de ingresos</li> <li>▪ Cobrar facturas a vendedores de los repartos diarios</li> <li>▪ Realizar cobro telefónico a diferentes clientes</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Secretaria de Licitación		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente Administrativo	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Auxiliar	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar y registrar los saldos de todos los clientes por licitación</li> <li>▪ Elaborar facturas mensual y diaria de clientes por licitación</li> </ul>		

- Coordinar ruta diaria de vendedores de occidente
- Elaborar reporte de facturas de cobro a supermercado
- Revisar reporte diario de ingresos
- Remesar efectivo de ingresos diarios
- Controlar que los pedidos de vendedores de supermercados reciban el producto completo, caso contrario debe elaborarse la correspondiente nota de crédito
- Ingresar facturas de consumidor final al sistema.
- Ingresar nuevos códigos de cliente y de productos al sistema
- Llevar control de consumo de combustible de cada vehículo

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar de licitaciones		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Secretaria de licitaciones	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar notas de remisión de clientes por licitación</li> <li>▪ Controlar saldos de clientes por licitación</li> </ul>		


 <p><b>"Exquisito sabor a tu paladar"</b></p>	<b>"Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V."</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Contador		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente Administrativo	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Auxiliar contable	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el Cálculo de pago de planilla</li> <li>• Revisar reporte diario de ingreso</li> <li>• Registrar los movimientos en los libros legales de la empresa</li> <li>• Hacer pedidos de papelería</li> </ul>		

 <p><b>"Exquisito sabor a tu paladar"</b></p>	<b>"Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V."</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar contable		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Contador	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el control de los gastos diarios y de cada sucursal (Layco, Escalón y Mejicanos)</li> <li>• Tener a su cargo las chequeras de la compañía</li> <li>• Elaborar reporte de facturas de personal</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente de Producción		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente General	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Jefe de planta y Encargado de Inventarios	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar las actividades de la panadería</li> <li>▪ Coordinar y supervisar la producción de los pedidos</li> <li>▪ Vigilar que se cumplan medidas de seguridad industrial</li> </ul>		


	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Encargado de Inventarios		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente de Producción	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar pedidos de materia prima a proveedores</li> <li>▪ Mantener el nivel de inventarios óptimo para el funcionamiento de la planta</li> <li>▪ Negociar pago de proveedores</li> </ul>		

 <p><b>"Exquisito sabor a tu paladar"</b></p>	<p align="center"><b>"Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V."</b> Panificadora Única</p>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de planta</p>		
<p><b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Gerente de Producción</p>	<p><b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Encargado de Control de Calidad, Encargado de Mantenimiento, Bodeguero de Materia Prima, Bodeguero de Producto Terminado, Empacadores y Panificadores</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar la producción de pedidos</li> <li>▪ Asignar trabajo a panificadores</li> <li>▪ Supervisar la existencia de materia prima</li> <li>▪ Controlar la asistencia de empleados</li> </ul>		

 <p><b>"Exquisito sabor a tu paladar"</b></p>	<p align="center"><b>"Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V."</b> Panificadora Única</p>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Bodeguero de Producto Terminado</p>		
<p><b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta</p>	<p><b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir producto terminado en bodega</li> <li>▪ Despachar pedidos</li> <li>▪ Elaborar lista de producción para reposteros</li> </ul>		



	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Encargado de Control de calidad		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar la calidad de la materia prima para producción</li> <li>▪ Controlar la calidad de los productos en el proceso productivo</li> <li>▪ Supervisar que se cumplan las normas higiénicas en producción</li> <li>▪ Evitar que hayan desperdicios de materiales antes, durante el proceso productivo</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Encargado de mantenimiento		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar mantenimiento a maquinaria y equipo de la empresa</li> <li>▪ Cotizar precios de repuestos de maquinaria</li> <li>▪ Revisar periódicamente el equipo de oficina</li> <li>▪ Reparar maquinaria</li> <li>▪ Efectuar instalaciones eléctricas</li> <li>▪ Revisar el buen funcionamiento de las conexiones eléctricas</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Bodeguero de Materia Prima		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar el volumen de materia prima necesaria en producción</li> <li>▪ Recibir pedidos de proveedores y verificar que sean las cantidades correctas</li> <li>▪ Ordenar los materiales en bodega</li> <li>▪ Entregar a panificadores los insumos en las cantidades correctas para el volumen de producción</li> <li>▪ Elaborar hoja de pedidos a proveedores y entregarla a encargado de control de inventarios</li> <li>▪ Revisar el periodo de vencimiento de la materia prima, para evitar desperdicios.</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Empacadores		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cortar el pan hot dog y hamburguesa y de caja</li> <li>▪ Empacar productos</li> <li>▪ Poner fecha de vencimiento a empaque de productos.</li> </ul>		

	<b>“Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.”</b> <b>Panificadora Única</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Panificadores		
<b>PUESTO DE QUIEN DEPENDE:</b> Jefe de Planta	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer producción de pedidos</li> <li>▪ Limpiar área de trabajo y maquinaria</li> <li>▪ Hornear pan</li> <li>▪ Entregar producción a bodeguero de producto terminado</li> </ul>		

### **C. MERCADO META**

El mercado meta para el que se propone dirigir la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., no sólo es para empresas públicas y empresas privadas, que compren productos de panificación, sino también a la población en general, toda persona que consuma pan en su hogar y dirigido a todo el país.

### **D. OBJETIVOS DE VENTAS**

A continuación se definen los objetivos de ventas que perseguirá la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. (Panificadora Única) con la implementación del Plan Estratégico y Operativo.

#### **1. Objetivos a largo plazo**

- Incrementar el volumen de ventas de los productos panificadores de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. (Panificadora Única), para lograr mayores ingresos y rentabilidad.
- Realizar estudios de mercado, para conocer los gustos y preferencias de los consumidores existentes y potenciales, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Aplicar la mejora continua en todas las áreas de la empresa para optimizar su funcionamiento y así brindar un excelente servicio.
- Distribuir los productos de la empresa en mercados internacionales para ampliar sus actividades comerciales.

- Capacitar al personal de la Compañía en el área de mercadeo y servicio al cliente para aumentar la cartera de consumidores prestándoles un mejor servicio.

## **2. Objetivos a corto plazo**

- Mantener la calidad y precio de los productos buscando conservar la preferencia de los clientes.
- Posicionarse en el mercado nacional, para aumentar la cartera de clientes e incrementar los niveles de venta.
- Conservar los clientes actuales, cumpliendo sus expectativas a través de calidad, buen precio y servicio.

## **E. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Se recomienda que la empresa emplee la estrategia de Diferenciación, en cuanto a mantener los precios más bajos, un amplio surtido, frescura y la mejor calidad, ya que éstos son los factores que los clientes prefieren de los productos de la compañía y que son de vital importancia para obtener mayor participación de mercado.

Al mismo tiempo, se sugiere fortalecer esta estrategia mejorando la atención al cliente y ampliando la cobertura de servicio a domicilio, prestando un servicio eficaz, que haga sobresalir a la Panificadora frente a la competencia.

## F. MEZCLA ESTRATEGICA DE COMERCIALIZACIÓN

A continuación se presenta la propuesta de la mezcla de comercialización, realizada en base al diagnóstico realizado.

### 1. Producto

Los productos elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., son productos de calidad, además de contar con una gran variedad y un buen sabor, estos productos están representados por la marca “Única”, la cual está debidamente registrada, aunque ésta es confundida muchas veces por otro producto muy reconocido, aunque dicha marca ya es reconocida por sus principales clientes.

#### a. Logotipo

El logotipo que presenta la Panificadora Única es el siguiente:



El dibujo representado por un chef Panificador, lo posee la empresa desde hace mucho tiempo, el cual es distinguido por los clientes más antiguos, y que los propietarios desean conservar.

En este logotipo se debe de utilizar algo que sea más distintivo para la empresa, se sugiere agregar algo representativo al tipo de producto que se elabora, que se relacione a esa actividad.

El logotipo que se le propone a la empresa es el siguiente:



#### b. Slogan

Panificadora Única tiene un eslogan, el cual es el siguiente: "Además de nutritivo, delicioso".

Este no es muy utilizado por la empresa en las presentaciones del producto, por lo que las personas no lo conocen, ya que sólo lo ubicaban en algunos empaques.

El eslogan es de mucha importancia en la presentación de los productos, rótulos o cualquier anuncio publicitario, ya que éste debe estar en la mente de los consumidores para poder distinguir la marca.

Se sugiere que la empresa ubique el eslogan en todos los empaques de productos de la panadería; como grupo, también se le propone el siguiente:

**"Exquisito sabor a tu paladar"**

### **c. Objetivos**

Seguir satisfaciendo los gustos y preferencias de los consumidores de productos panificadores elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., para obtener mayores niveles de venta de los productos.

### **d. Estrategias de producto**

- Fortalecer el servicio de apoyo a los productos, mediante el perfeccionamiento en la atención al cliente, ya sea en sala de venta o servicio a domicilio, tratando que los actuales clientes puedan recomendar a la empresa.
- Promover la marca de los productos, haciendo énfasis en su presentación, plasmando el logo y slogan de los productos en sus empaques.
- Capacitar al personal en atención y servicio al cliente, practicando mejora continua en la atención prestada.
- Impulsar la comercialización de la línea de productos de mayor venta como es la línea de pan francés en sus diversas presentaciones.
- Mejorar el control de calidad de los productos, en todas sus etapas desde la selección de la materia prima, producción, distribución y venta.
- En las salas de ventas, colocar siempre la variedad de los productos con sus respectivos precios.
- Mantener informado a los clientes, en cuanto a cambio de precios, nuevos productos o eliminación de alguno de ellos.



## **2. Precio**

Los actuales precios de los productos de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. son fijados de acuerdo a costos de producción, precios de la competencia y margen de utilidad, aunque de manera informal ya que no cuentan con una estructura de costos que verdaderamente asegure que se cumplen con los factores de importancia para su fijación. Por lo que se propone implementar una estructura de costos para la fijación de los precios y que en base a esta estimación se mantengan los costos diferenciados por cliente como se dá en la actualidad.

### **a. Objetivos**

- Establecer los precios de los productos de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. tomando en cuenta las estrategias de precios, que permitan disfrutar una ventaja competitiva y un razonable margen de utilidad.
- Mantener un precio justo de los productos para los consumidores, que les permite tener utilidades y sean similares a los de la competencia.

### **b. Estrategias de precios**

- Mediante la implementación de una estructura de costos, establecer precios que igualen o mejoren los precios de la competencia.
- Mantener precios accesibles tomando en cuenta la inversión realizada en el proceso de producción y venta, y asignando el costo adecuado a cada producto.

- Ofrecer precios diferenciados a clientes por el monto de compras, con el fin de brindar un mejor precio a aquellos que efectúen una gran compra o que su pago sea en efectivo
- Disminuir las ventas al crédito, para que la empresa tenga más efectivo.

### **3. Distribución**

Actualmente Panificadora Única hace uso de dos canales de distribución para la distribución de sus productos, por lo que se propone potenciar dichos canales con la apertura de una nueva sucursal, mejorando la atención al cliente y fortaleciendo el servicio a domicilio y venta de ruta.

#### **a. Objetivos**

- Desarrollar nuevos canales de distribución y potenciar los ya existentes con el fin de ser utilizados para incrementar la demanda de los productos de panificación elaborados por la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.
- Lograr hacer llegar el producto al mercado meta identificado por la empresa.

#### **b. Estrategias de distribución**

- Aperturar una nueva sucursal de la panificadora Única.

Se propone en el centro del municipio de Soyapango, porque es una zona donde hay mucha afluencia de personas, se puede ubicar, cerca del mercado o por las paradas de

buses por ser lugares frecuentados a diario y con esto se atenderá la demanda de los clientes localizados en la zona.

- Brindar mejor mantenimiento al equipo de reparto propiedad de la empresa, para que las entregas sean oportunas.
- Delegar a un encargado de despacho de pedidos para que éstos sean entregados a motorista de forma puntual y correcta.
- Desarrollar nuevas rutas de venta, que cubran nuevos segmentos de mercado.
- Ejercer un mayor control sobre los vendedores ruteros, para evitar retrasos en las entregas de pedidos.
- Potenciar nuevos canales de distribución para la venta de los productos de la empresa en chalets de centros educativos, terminales y mercados de distintos departamentos.
- Buscar los medios para la internacionalización de los productos de la empresa, a través de asociaciones que promuevan su exportación a otros países.
- Contratar a personal de ventas, para que éstos puedan ofrecer los productos.
- Mantener el estímulo a las impulsadoras, si se superan las metas establecidas en los supermercados donde ellas se encuentran.
- Visitar constantemente a los clientes actuales, para incentivarlos a seguir comprando los productos.
- Establecer nuevas sucursales, en puntos estratégicos, como en terminales, o en zonas de mayor concurrencia de personas como cerca de parques, mercado, o centro de los municipios.

- Llevar un control riguroso para la recepción y envío de los pedidos, para que estos lleguen en el tiempo establecido.

#### **4. Promoción y publicidad**

Actualmente la empresa, no hace uso de ningún tipo de publicidad o promociones, siendo una de las razones por lo que la compañía no es muy conocida por las personas. Por lo que se le sugiere aplicar este tipo de estrategias.

##### **a. Objetivos**

Impulsar estrategias de promoción para dar a conocer los productos de panificación de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. y mejorar su posicionamiento.

##### **b. Estrategias de promoción y publicidad**

- Crear una unidad de mercadeo, para que se encargue de promover más el producto.
- Realizar y proporcionar, hojas volantes (anexo 4) a las personas, que contengan información de la empresa y los productos de panificación que se elaboran en la compañía, para dar a conocer el producto, en puntos estratégicos y ofreciendo también tarjetas de presentación (anexo 5)
- Realizar publicidad radial en el país, ya sea publicidad pagada o no pagada, en la cual se motive a las personas a comprar productos de la Panificadora Única. (Anexo 6)

- Realizar anuncios en el periódico, donde se muestren los productos que ofrece la empresa, para darlos a conocer al público. (Anexo 7)
- Realizar y mantener promociones de venta, como ofertas, descuentos, rifas u otra tipo de promoción, a todos los clientes actuales de la empresa, y también en las salas de venta. Para los clientes en sala de venta de colonia Layco, se recomienda realizar 6 rifas al año, una cada dos meses; cada rifa incluirá 3 canastas con productos de la empresa valoradas en \$6.00, cada una.

Para los clientes mayoristas se ofrecerá descuento del 5 al 10% en base al monto de compra.

Para los clientes como supermercados se mantendrán las rebajas de precios en épocas festivas y ofertas cuando haya altos niveles de inventarios. Por ejemplo cuando la competencia pone en rebaja sus productos, la empresa ofrece ofertas en el pan empacado regalando una bolsa de palitos por cada producto.

- Elaborar un reportaje de publicidad no pagada de la Panificadora Única, para aprovechar los medios de comunicación, ya sea en un canal educativo u otro.

Se recomienda contactar a la producción del programa El Salvador de Cerca transmitido por canal 12 los días sábados, para poder obtener un espacio en dicho programa que permita dar a conocer los productos de Panificadora Única. Se pensó en este programa porque en él se promueve la conservación de las tradiciones y costumbres propias de nuestro pueblo, entre ellas el consumo de productos elaborados por manos salvadoreñas, nostálgicos y de gran tradición; y que por su difusión masiva sirva de base para la internacionalización de sus productos.

- Darle mantenimiento al equipo de reparto, procurando que logo y slogan de la empresa se observe en óptimas condiciones y sea llamativo a la vista de las personas
- Mantener la política de dar degustaciones en los supermercados en los que la panadería distribuye sus productos y en las salas de ventas.
- Que los empleados de la empresa, siempre estén uniformados, para que las personas los puedan identificar, y también pueda haber una mejor presentación de la imagen.

#### **G. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA**

- 1. Estrategias ofensivas**
- 2. Estrategias defensivas**
- 3. Estrategias adaptativas**
- 4. Estrategias de supervivencia**

1. Estrategias Ofensivas (Oportunidades-Fortalezas)								
<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>							
		Propietarios con alto interés de crecer	Calidad del producto competitivo en el mercado	Precios Competitivos	Clientes Antiguos	Desarrollo de nuevos productos	Buena ubicación	Buen servicio
	Desarrollo de nuevas rutas y zonas	Contratación de más vendedores ruteros		Fijación de precios segmentada		Usar promoción intensa para nuevos productos		
	Internacionalización	Exportación de productos						
	Mayor posibilidad de posicionamiento	Ofrecer productos a nuevos clientes locales	Programas de control de calidad			Usar la publicidad para mejorar posicionamiento de la empresa		Brindar un valor agregado por las compras
	Medios adecuados para la venta de productos	Uso de nuevos canales de distribución						
	Crear nuevas salas de venta						Ubicar salas en puntos estratégicos	
	Nichos de mercado no desarrollados	Apertura de nuevas sucursales			Potenciar el servicio a domicilio en otros departamentos			





3. Estrategias Defensivas (Amenazas-Fortalezas)								
Fortalezas								
Amenazas		Propietarios con alto interés de crecer	Buena capacidad instalada e infraestructura	Gran variedad de productos	Calidad del producto competitivo en el mercado	Experiencia en el mercado	Clientes Antiguos	Desarrollo de nuevos productos
	Poco poder de negociación con proveedores de materia prima	Capacitación de personal de compras						
	Incremento frecuente de precios de insumo para producción	Búsqueda de nuevos proveedores					Programas de atención al cliente y buen servicio	
	Alta publicidad de la competencia			Promoción del producto				
	Promociones de venta de la competencia					Implementación de nuevos canales de distribución		
	Nuevos competidores, a raíz de Acuerdos Comerciales				Plan operativo de mercadeo			Diversidad de productos
	Competencia del sector informal		Buen servicio y atención		Publicidad que resalte la calidad de los productos			Contratación de más vendedores rutereros
	Escasez de proveedores	Mayor poder de negociación con proveedores actuales						

4. Estrategias de Supervivencia (Amenazas-Debilidades)							
Debilidades							
Amenazas		No posee métodos de investigación hacia nuevos mercados	Falta de un método de costos	Personal desmotivado	Capital de trabajo reducido	Poca organización administrativa	Falta de promoción y publicidad de la empresa
	Incremento considerable de la competencia local.	Realizar estudios de mercado					
	Poco poder de negociación con proveedores de materia prima			Dar capacitaciones		Colocar a una persona capacitada o con conocimiento del área (negociación)	
	Incremento frecuente de precios de insumo para producción		Poner en práctica algún método de costos				
	Algunos competidores utilizan una publicidad masiva					Contratar personal, encargada para publicidad y promoción	Realizar publicidad y promociones de ventas
	Promociones de venta de la competencia						Realizar promociones
	Nuevos competidores, a raíz de los Acuerdos Comerciales	Estar a la vanguardia con la información de mercado					
	Competencia del sector informal				Contratación de personal (impulsadoras)		

## H. DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

El desarrollo del Plan Estratégico de comercialización de los productos de la Panificadora Única, será para un periodo de 3 años, (2008-2010) el cual comprende objetivos a largo plazo, aplicándole su respectivas estrategias, así mismo se contempla el responsable o área encargada de su ejecución.

El período del plan operativo es mas corto, comprende un año, en donde se establecen los objetivos, actividades, áreas de la empresa que se encargarán de realizarlas y tiempo en que se deben de efectuar para obtener la optimización y maximización esperada.

Estos planes servirán, para que la compañía pueda tener una guía, para evaluar los resultados obtenidos y al mismo tiempo, para mejorar las actividades que se están realizando y puedan lograr los objetivos propuestos, a su vez, se le efectuarán modificaciones si es necesario para su éxito.

COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.  
PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL PERÍODO 2008-2010

Objetivo a largo plazo	Estrategias de largo plazo	Responsable	2008				2009				2010			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incrementar el volumen de ventas de los productos panificadores de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. (Panificadora Única), para lograr mayores ingresos y rentabilidad.	Desarrollar nuevas rutas de entrega de productos en otros departamentos	Gerente de ventas y mercadeo												
	Crear una unidad de mercadeo, para que se encargue de promover el producto	Gerente Administrativo												
	Realizar publicidad radial en estaciones del país, ya sea publicidad pagada o no pagada	Gerente de ventas y mercadeo												
Realizar estudios de mercado, para conocer los gustos y preferencias de los consumidores existentes y	Ofrecer excelente atención al cliente, para mantener la preferencia por los productos de la compañía.	Gerente de ventas y mercadeo												
	Disponer de personal de ventas,	Gerente de ventas y												

potenciales, con el fin de satisfacer sus necesidades.	para que estas puedan realizar visitas, a los clientes actuales, para que les sigan motivando a comprar el producto y visitar a clientes potenciales para ofrecer el producto de la panificadora.	mercadeo	■				■				■			
Aplicar la mejora continua en todas las áreas de la empresa para optimizar su funcionamiento y así brindar un excelente servicio.	Fortalecer el servicio de apoyo a los productos, mediante el perfeccionamiento en la atención al cliente, en sala de venta o servicio a domicilio, tratando que los actuales clientes puedan recomendar a la empresa.	Gerente Administrativo y Gerente de ventas y mercadeo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitar al personal en atención y servicio al cliente,	Gerente Administrativo y Gerente de ventas y	■				■				■			











## J. PRESUPUESTOS

A continuación se presentan los presupuestos para el plan estratégico de comercialización, los cuales son: para la creación de una nueva sala de ventas, contratación de personal para la casa matriz, y materiales publicitarios.

Para sala de ventas (Soyapango)

### Costos de administración.

Estos costos están conformados por los desembolsos efectuados para la administración de la sucursal, en este rubro se encuentran los pagos de servicios básicos (agua, energía eléctrica, teléfono, impuestos municipales), así como sueldos del personal de la sucursal.

Servicios básicos e impuestos

Detalle	Mensual	Anual
Alquiler	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Energía Eléctrica	\$ 80.00	\$ 960.00
Teléfono	\$ 35.00	\$ 420.00
Agua potable	\$ 15.00	\$ 180.00
Alcaldía	\$ 15.00	\$ 180.00
Sub-total	\$ 445.00	\$ 5,340.00
Imprevistos (10%)	\$ 44.50	\$ 534.00
<b>Total</b>	<b>\$ 489.50</b>	<b>\$ 5,874.00</b>



Costo de Maquinaria y Equipo.

En éste se incluirán todos los desembolsos que la compañía debe realizar para la adquisición de maquinaria y equipo necesario para poder operar en una nueva sucursal, entre los cuales se encuentran los siguientes.

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTOS TOTAL</b>
Sillas para empleado	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Mueble para caja registradora	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Caja registradora	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Teléfono	1	\$ 20.00	\$ 20.00
2 Mesas y 6 sillas plásticas		\$ 24.00	\$ 48.00
<b>Sub-total</b>		\$ 1,129.00	\$ 1,153.00
Imprevistos (10%)			\$ 115.30
<b>Total</b>			\$ 1,268.30
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO</b>			
Cafetera de 50 tasas	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Horno microondas	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Vitrina refrigerante	1	\$ 1,500.00	\$ 1500.00
Cámara refrigerante	1	\$ 800.00	\$ 800.00

Estantes (pan y cajas para cakes)	1	\$ 360.00	\$ 360.00
Mostrador	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
<b>Sub-total</b>		\$ 5,860.00	\$ 5,860.00
Imprevistos (10%)			\$ 586.00
<b>Total</b>			\$ 6,446.00
<b>UTENSILIOS</b>			
Bandeja plástica	20	\$ 4.00	\$ 80.00
Pinzas para servir	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Azucareras	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Tazas y pailas	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Cestas para pan dulce	12	\$ 0.25	\$ 3.00
<b>Sub-total</b>		\$ 11.25	\$ 107.00
Imprevistos (10%)			\$ 10.70
<b>Total</b>			\$ 117.70
<b>Total General</b>		\$ 7,025.00	\$ 7,832.00

Ahora se muestran los gastos se realizarán en la casa matriz, para la contratación de personal y material publicitario.



Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.  
 Presupuesto de Material Publicitario  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008

Concepto	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Costo Anual
Hojas Volantes	14 cm. ancho x 21.5 cm. Largo, repartidas al inicio del año	2000	\$ 0.0226	\$ 45.20
Tarjetas de presentación	8.5 cm. ancho x 5.5 cm. largo	300	\$ 0.18	\$ 54.00
Anuncio en el periódico (Diario de Hoy)	4 columnas x 4 pulgadas Paquete de 3, full colors <sup>36</sup>	3	\$ 199.17	\$ 597.51
Publicidad radial	60 cuñas de 30 seg. Radio Fiesta <sup>37</sup>	60	\$ 20.34	\$ 1,220.40
Banner (Sucursal Soyapango) Anexo 8	1.20 mt alto x 70 cm. ancho	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Sub-total				\$ 1,947.11
Imprevistos 10%				\$ 194.71
Total				\$ 2141.82

<sup>36</sup> Publicadas en el mes de mayo específicamente los días 1, 9 y 10.

<sup>37</sup> 2 veces al día, 3 veces a la semana en horario de 4:00 a 6:00 a.m. y de 5:00 a 6:00 p.m. durante dos meses y medio, se recomienda que sea a mediados de enero y en los meses de junio y julio ya que son los periodos donde se registran las ventas mas bajas.

## **K. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN**

Para llevar a cabo la implementación de los planes estratégicos y operativos para la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., se necesita, primeramente la aprobación de la junta directiva de la empresa, en la cual será necesario que se realicen ciertas actividades, como estructurar la empresa de acuerdo al organigrama propuesto, esto implicaría la contratación de personal en el departamento de ventas, capacitarlos, no sólo al nuevo personal, sino a todo. Así mismo cada departamento, debe de tener bien claras sus responsabilidades y llevar sus respectivos controles.

La implantación de los planes se realizará a partir de enero de 2008, en donde se les explicará la calendarización de las actividades por lo que a continuación se presenta los pasos a seguir, en un cronograma de actividades.



**CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIC-2007</b>	<b>ENERO 2008</b>	<b>FEB-DIC 2008</b>
1	Presentación y exposición del documento al Gerente General de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.	Grupo de Trabajo			
2	Estudio del Plan Estratégico de Comercialización propuesto	Junta Directiva			
3	Aprobación del Plan Propuesto	Junta Directiva			
4	Implementación del Plan Estratégico de Comercialización según el cronograma	Departamento de ventas y mercadeo			
5	Nombrar los responsables para cada actividad a realizar	Departamento de ventas y mercadeo			
6	Supervisión constante para cumplir con lo establecido en los planes	Departamento de ventas y mercadeo			

## BIBLIOGRAFÍA

## Libros.

- Bateman, Thomas S. y otro, Administración, un nuevo panorama competitivo, editorial McGraw Hill Interamericana, sexta edición, México, julio de 2005
- Chiavenato, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V., 3ª Edición, Bogotá Colombia 2000.
- Fischer, Laura (1998), Mercadotecnia, México D.F., Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., Segunda Edición.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de empresas. McGraw Hill Interamericana, Segunda edición, México D.F.2003.
- Hiebing, Roman G. y otro. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1992.
- Hanke, John. Estadística para los negocios, McGraw Hill España

- Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ediciones Contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1º Edición, México 1997.
  
- Kotler, Philip. y Armstron. Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hill Interamericana, S.A., 2º Edición, México 1991.
  
- Montana, Patrick J., Administración, Compañía editorial continental (CECSA), primera edición 2005, tercera reimpresión México.
  
- Porter, Michael; Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Primera Edición, Compañía editorial continental, S.A. de C.V., México, 1982
  
- Stanton, William J. y Otros. Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 11º Edición, México 1999.

## Tesis

- Amaya Amaya, Tirsia Lisseth y otros. "Plan estratégico de comercialización para incrementar la demanda de agua envasada del campo, producida por la empresa los Nacimientos, S.A. de C.V., del municipio de San Rafael, departamento de Chalatenango. El Salvador, abril 2007. Universidad de El Salvador.
  
- Amaya Meza, José Eduardo y otros. "Diseño de un plan Estratégico de Comercialización para incrementar las ventas de productos elaborados en Bronce y otros, Caso Ilustrativo. El Salvador marzo 2004. Universidad de El Salvador.
  
- Cerón, Carlos Manuel y otros. "Propuesta de un Plan de Comercialización Estratégico, para el incremento de la Demanda de Créditos actuales, por la micro y pequeña empresa y el desarrollo de nuevos mercados para la Caja de Créditos de Zacatecoluca. El Salvador, Agosto de 2006. Universidad de El Salvador
  
- Guevara Cruz, Ingrid Aimé y otros. "Estudio de Demanda de Mercado para el establecimiento de una panadería en la comunidad de Santa Emilia, municipio de Cuyultitán departamento de La Paz. El Salvador, Noviembre 2006. Universidad de El Salvador.
  
- Jovel Flores, Liliam Elizabeth y otros. "Diseño de un Plan Estratégico para Incrementar el número de asociados en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los

empleados municipales de El Salvador, y de otras empresas de responsabilidad limitada: ACADEMES DE R.L. en las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador”. El Salvador, Noviembre de 2006. Universidad de El Salvador.

- Nieto Flores, Claudia Mirian y otros. “Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la Penetración y Posicionamiento de la Panela Granulada Orgánica en el Mercado de la Ciudad de San Salvador”. El Salvador, Mayo 2003. Universidad de El Salvador.
- Paniagua Hernández, Gloria Mercedes y otros. “Diseño de un plan estratégico de mercado para la micro empresa del sub-sector floristería del municipio de San Salvador”, caso ilustrativo. El Salvador, 2003. Universidad de El Salvador.

#### Páginas de Internet

- [www.miexamen.com](http://www.miexamen.com)

#### Otras fuentes

- Printemps, Ana María, Diccionario Conceptual de mercadotecnia, Tecnoimpresos El Salvador, 1998.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

# Anexos



## Anexo 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

San Salvador, Julio de 2007

Estimado(a) Señor(a)(ita):

Nosotras, Norma Catalina Díaz Flores, Rocío Ivette Díaz Flores, Daysi Leonor Mendoza Bruno; estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para extraer un diagnóstico de las empresas panificadoras, con el propósito de elaborar un Plan Estratégico de Comercialización que contribuya al incremento de la demanda de los productos de panificación, razón por la cual solicitamos su colaboración, contestando de la forma más real posible las preguntas que se formulan. No omitimos manifestar que los resultados de esta investigación son para fines académicos, por lo que le garantizamos la confidencialidad de la información que usted nos proporcionará.

Por su atención, muchas gracias.

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE PANADERIA

Indicaciones: marque con una "X" la opción que considera más conveniente.

#### I. DATOS GENERALES

1. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

#### II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Consumen pan en su Hogar o Empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

2. ¿Cuál de las líneas de productos consumen con mayor frecuencia?

<input type="checkbox"/>	Línea Pan Dulce	<input type="checkbox"/>	Línea Repostería
<input type="checkbox"/>	Línea Boquitas	<input type="checkbox"/>	Línea Pan Francés
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	Línea Boquitas y francés
<input type="checkbox"/>	Línea pan dulce y francés	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Conoce usted alguna sucursal de Panificadora Única?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

4. En alguna ocasión ha consumido los productos que vende Panificadora Única?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

5. Si su respuesta fue si. ¿Por qué razón prefiere los productos?

<input type="checkbox"/>	Precios bajos	<input type="checkbox"/>	Calidad del producto
<input type="checkbox"/>	Higiene de los productos y salas	<input type="checkbox"/>	Por su sabor
<input type="checkbox"/>	Accesibilidad de las salas de venta	<input type="checkbox"/>	Por costumbre
<input type="checkbox"/>	Por la variedad de sus productos	<input type="checkbox"/>	Calidad y sabor
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	Precios bajos y sabor
<input type="checkbox"/>	Precios bajos y calidad	<input type="checkbox"/>	

6. ¿Con qué frecuencia visita Panificadora Única para comprar sus productos?

<input type="checkbox"/>	Todos los días	<input type="checkbox"/>	2 o 3 veces a la semana
<input type="checkbox"/>	1 vez a la semana	<input type="checkbox"/>	Cada 15 días
<input type="checkbox"/>	Una vez al mes	<input type="checkbox"/>	Una vez cada 2 meses

7. ¿Desde cuando compra pan en esta panadería?

<input type="checkbox"/>	Menos de dos meses	<input type="checkbox"/>	De dos a seis meses
<input type="checkbox"/>	Más de seis meses a un año	<input type="checkbox"/>	Más de un año

8. ¿Satisface sus exigencias el producto que le ofrecen?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	

9. ¿Considera justo el precio que paga por los productos?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

10. Según su experiencia. ¿Cuáles considera que son los factores que influyen en el incremento de los precios de los productos panificadores?

<input type="checkbox"/>	Aumento en precios de materia prima	<input type="checkbox"/>	Precios de la competencia
<input type="checkbox"/>	Demanda del producto	<input type="checkbox"/>	Aumento en costos de producción
<input type="checkbox"/>	Maximización de utilidades	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores



11. ¿Por qué motivos aceptaría pagar un precio más alto por los productos que consume actualmente?

<input type="checkbox"/>	Más calidad	<input type="checkbox"/>	Mejor servicio
<input type="checkbox"/>	Más cantidad	<input type="checkbox"/>	Buenas promociones
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	

12. ¿Mediante qué canal de distribución adquiere los productos?

<input type="checkbox"/>	Sala de venta	<input type="checkbox"/>	Por cita de venta
<input type="checkbox"/>	Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>	Por telemarketing
<input type="checkbox"/>	Por venta de ruta	<input type="checkbox"/>	Supermercados

13. ¿Cómo calificaría la atención que le brindan, cuando visita Panificadora Única?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala

14. ¿Conoce alguna campaña publicitaria que realiza Panificadora Única?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

15. Si su respuesta es afirmativa. ¿A través de que medio se enteró?

<input type="checkbox"/>	Televisión	<input type="checkbox"/>	Prensa escrita
<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>	Hojas volantes
<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Vallas publicitarias
<input type="checkbox"/>	Revistas especializadas	<input type="checkbox"/>	Otros

16. ¿Ha aprovechado alguna promoción por las compras efectuadas en Panificadora Única?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

17. Si su respuesta es afirmativa, marque la promoción que ha aprovechado:

<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>	Ofertas
<input type="checkbox"/>	Rifas	<input type="checkbox"/>	Otros

18. Si fuera propietario de una Panadería qué acciones implementaría para su desarrollo:


Elaborado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ANEXOS  
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

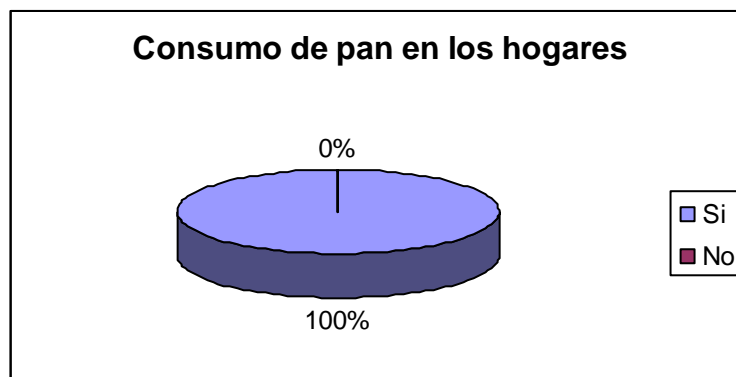
**Cuestionario dirigido a los principales clientes de la Panificadora Única.**

Pregunta 1

¿Consumen pan en su hogar?

Objetivo: Conocer si las personas consumen pan en su hogar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100%
No		
TOTAL	45	100%



Comentario:

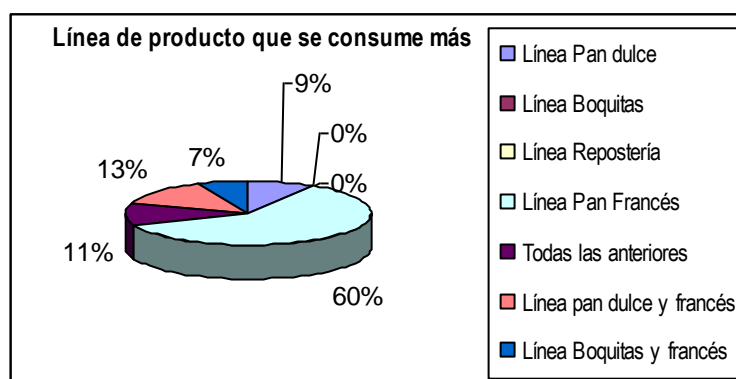
Todos los clientes consumen pan porque es un producto necesario de la canasta básica, y es un producto que consideran importante en el hogar.

## Pregunta 2

¿Cuál de las líneas de productos consumen con mayor frecuencia?

Objetivo: Conocer cual es la línea de productos de panificación consumen con mayor frecuencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Línea Pan dulce	4	8.89%
Línea Boquitas		
Línea Repostería		
Línea Pan Francés	27	60.00%
Todas las anteriores	5	11.11%
Línea pan dulce y francés	6	13.33%
Línea Boquitas y francés	3	6.67%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

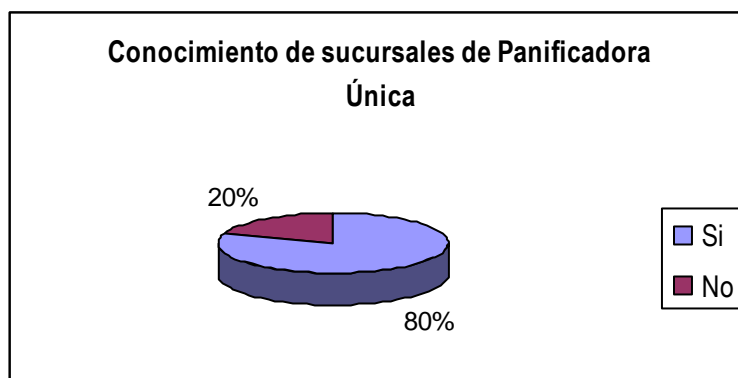
La mayoría de los clientes consumen la línea de pan francés, pues éste tipo de pan es servido en hospitales, restaurantes y salas de té, entre otros. Ya que es servido en desayuno, almuerzo y cena y es preferido porque conserva propiedades de calidad.

## Pregunta 3

¿Conoce usted alguna sucursal de Panificadora Única?

Objetivo: Conocer si los clientes conocen alguna sucursal de la Panificadora Única.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	80%
No	9	20%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

Muchos de los clientes conoce alguna sucursal de la panadería y algunos no la conocen, ya que en su mayoría se les brinda servicio a domicilio, dicho desconocimiento se puede atribuir a la falta de información y publicidad de la empresa.

#### Pregunta 4

En alguna ocasión ha consumido los productos que vende Panificadora Única?

Objetivo: Conocer si han consumido los productos de Panificadora Única.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100%
No		
TOTAL	45	100%



#### Comentario:

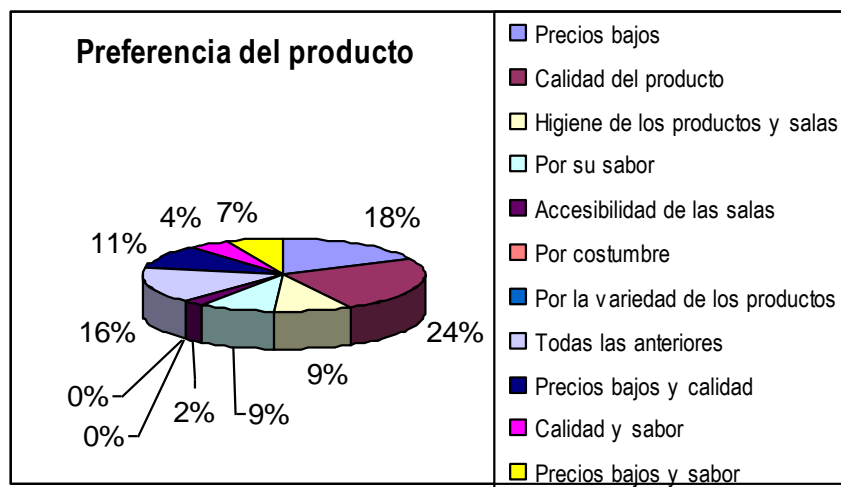
Todos los clientes respondieron que si han consumido productos de la panificadora Única ya que satisfacen una necesidad básica de las personas y cumplen con sus exigencias.

## Pregunta 5

Si su respuesta fue si. ¿Por qué razón prefiere los productos?

Objetivo: Conocer las razones de preferencia de los productos de Panificadora Única.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	8	17.78%
Calidad del producto	11	24.44%
Higiene de los productos y salas	4	8.89%
Por su sabor	4	8.89%
Accesibilidad de las salas	1	2.22%
Por costumbre		
Por la variedad de los productos		
Todas las anteriores	7	15.56%
Precios bajos y calidad	5	11.11%
Calidad y sabor	2	4.44%
Precios bajos y sabor	3	6.67%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

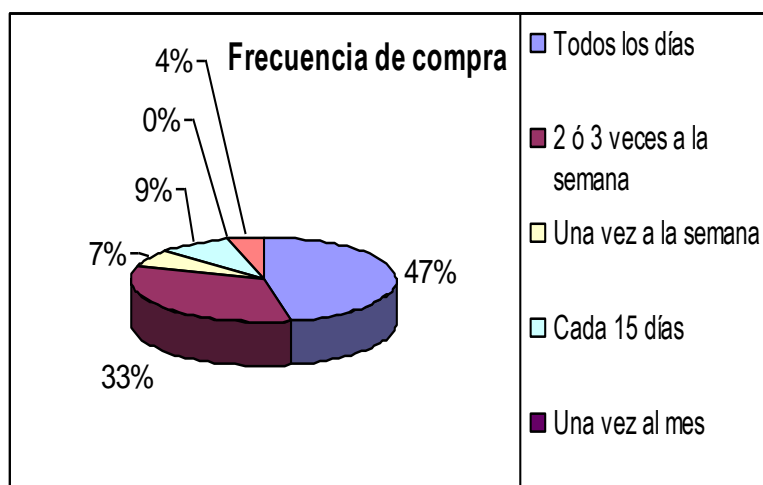
Los productos ofrecidos por Panificadora Única cumplen con atributos de calidad, pues es un pan suave que mantiene su tamaño; tratando de cumplir con las exigencias del cliente, asignándole un precio accesible y sin perder las propiedades de un buen pan.

### Pregunta 6

¿Con qué frecuencia visita Panificadora Única para comprar sus productos?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia visitan la Panificadora Única para comprar sus productos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	21	46.67%
2 ó 3 veces a la semana	15	33.33%
Una vez a la semana	3	6.67%
Cada 15 días	4	8.89%
Una vez al mes		
Una vez cada dos meses	2	4.44%
TOTAL	45	100%



### Comentario:

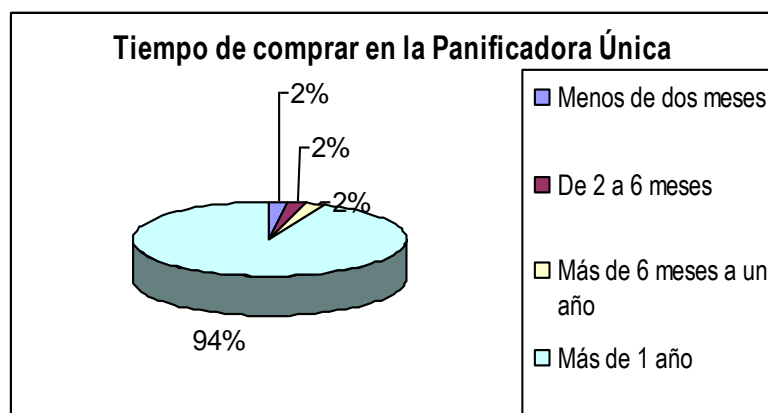
La panadería cuenta con clientes diversos, siendo los más antiguos los que compran diariamente, pues aún cuando tienen la opción de comprar en otro lugar, guardan cierta fidelidad y preferencia al producto. A la vez que muestran preferencia por un producto fresco.

## Pregunta 7

¿Desde cuando compra pan en esta panadería?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los clientes de comprar pan en dicha panadería.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de dos meses	1	2.22%
De 2 a 6 meses	1	2.22%
Más de 6 meses a un año	1	2.22%
Más de 1 año	42	93.34%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

La Panificadora tiene muchos clientes que han permanecido fieles desde su fundación, y el trato hacia ellos ha sido primordial, lo que ha hecho posible este lazo entre la empresa y el cliente ya que poco a poco se ha tratado de satisfacer a muchos de ellos con diferentes productos, logrando con ello mantener sus ventas.

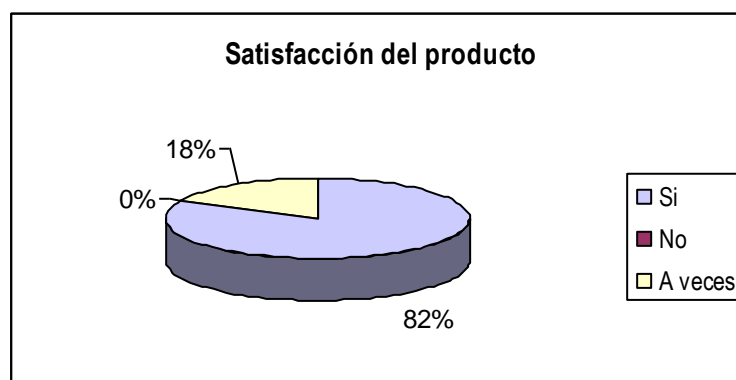


## Pregunta 8

¿Satisface sus exigencias el producto que le ofrecen?

Objetivo: Conocer si el producto satisface las exigencias de los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	82.22%
No		
A veces	8	17.78%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

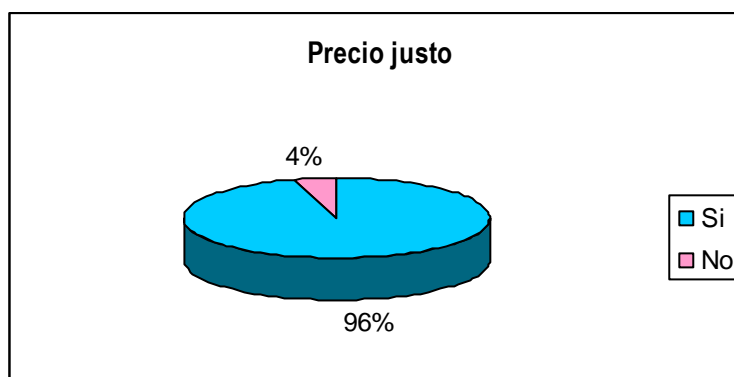
La mayoría de los clientes contestaron que el producto satisface sus exigencias, ya que cuentan con una gran variedad de productos, que son agradables al paladar de las personas, y se buscados por cumplir y mantener estándares de calidad y buen precio.

## Pregunta 9

¿Considera justo el precio que paga por los productos?

Objetivo: Conocer si los clientes consideran justo el precio que paga por los productos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	95.56%
No	2	4.44%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

Los precios que ofrece Panificadora Única son accesibles, así lo expresaron sus clientes.

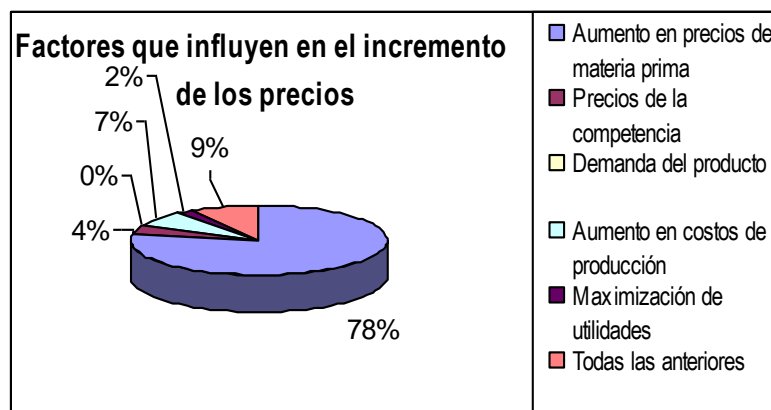
De acuerdo a esto también la empresa trata de minimizar sus costos para no aumentar el precio de los productos.

## Pregunta 10

Según su experiencia. ¿Cuáles considera que son los factores que influyen en el incremento de los precios de los productos panificadores?

Objetivo: Conocer cuales son los factores que consideran los clientes que influyen en el incremento de los precios de los productos panificadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aumento en precios de materia prima	35	77.78%
Precios de la competencia	2	4.44%
Demanda del producto		
Aumento en costos de producción	3	6.67%
Maximización de utilidades	1	2.22%
Todas las anteriores	4	8.89%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

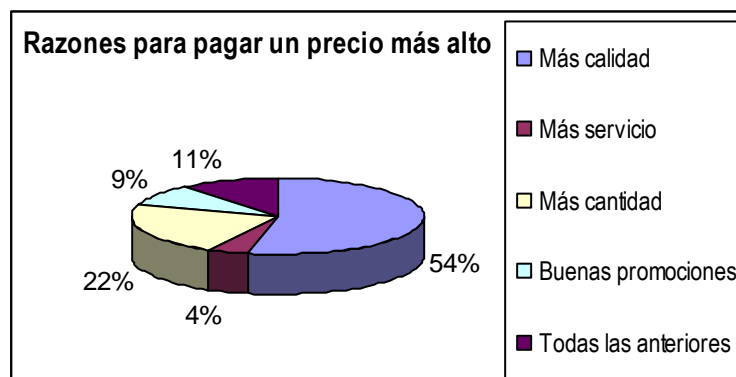
El incremento de precios de los productos de panificación, vienen de fuentes externas de la empresa, pues cuando aumentan el precio de la materia prima, es seguro un incremento de precios en el pan, y no tanto de obtener un mayor margen de ganancia por la empresa.

## Pregunta 11

¿Por qué motivos aceptaría pagar un precio más alto por los productos que consume actualmente?

Objetivo: Conocer los motivos por los que los clientes aceptaría pagar un precio más alto por los productos que consume actualmente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más calidad	24	53.33%
Más servicio	2	4.44%
Más cantidad	10	22.22%
Buenas promociones	4	8.90%
Todas las anteriores	5	11.11%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

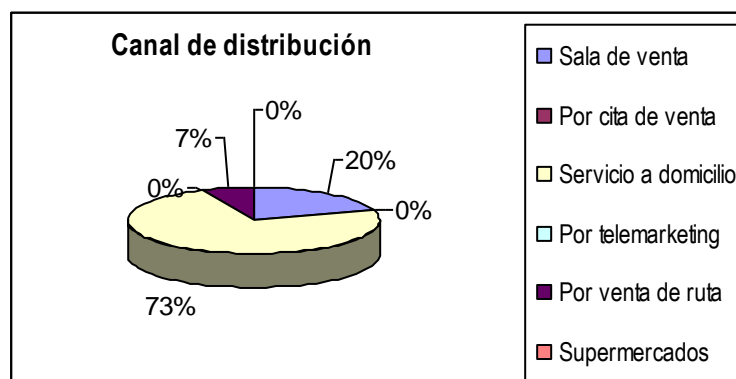
Los clientes afirmaron que ellos pagarían un precio más alto, siempre y cuando se mantenga su calidad, su buen sabor y al mismo tiempo, que mantengan su tamaño, no desmeritando los otros motivos que también son de mucha importancia para pagar un mayor precio.

## Pregunta 12

¿Mediante qué canal de distribución adquiere los productos?

Objetivo: Conocer cual es el canal de distribución más utilizado por la compañía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sala de venta	9	20.00%
Por cita de venta		
Servicio a domicilio	33	73.33%
Por telemarketing		
Por venta de ruta	3	6.67%
Supermercados		
TOTAL	45	100%



## Comentario:

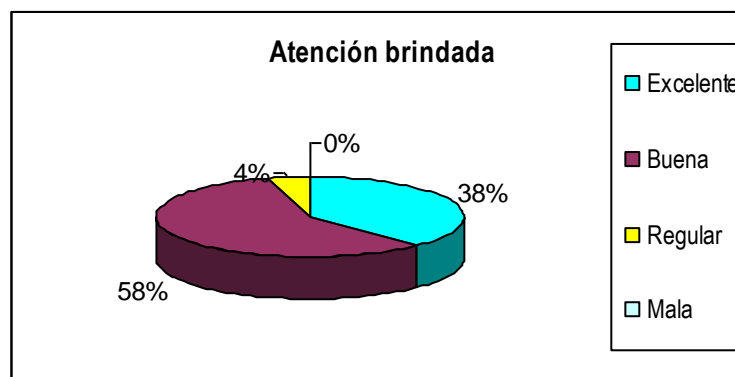
La Panificadora Única, no cuenta con canales de distribución largo, sino que el utilizado es el corto, ya que la empresa mantiene un servicio de recepción de pedidos, en turno de día y de noche, habiendo más interacción entre comprador y vendedor, ya que se les presta servicio a domicilio y en sala de ventas.

## Pregunta 13

¿Cómo calificaría la atención que le brindan, cuando visita Panificadora Única?

Objetivo: Conocer como califican los clientes la atención brindada por la Panificadora Única.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	37.78%
Buena	26	57.78%
Regular	2	4.44%
Mala		
TOTAL	45	100%



## Comentario:

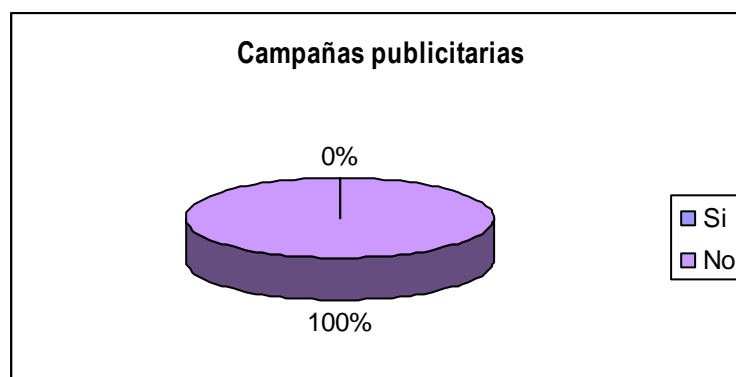
Más de la mitad de los clientes, opinaron que la atención que le brinda la Panificadora Única es buena, pues la empresa trata de ser ágil en su reparto de pedidos, pero muchas veces hay retrasos y ésta es la razón, por la que muchas la calificaron como buena; si se logra superar esta barrera se obtendría tener a los clientes más satisfechos.

## Pregunta 14

¿Conoce alguna campaña publicitaria que realiza Panificadora Única?

Objetivo: Conocer si la Panificadora Única realiza campañas publicitarias.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No	45	100%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

Actualmente, no se conoce ninguna campaña publicitaria realizada por la Panificadora Única, expresando los clientes que esto ayudaría a un mayor reconocimiento de la panadería y tendría como resultado un mayor posicionamiento y aceptación por un producto nacional.

## Pregunta 15

Si su respuesta es afirmativa. ¿A través de que medio se enteró?

No procede

## Pregunta 16

¿Ha aprovechado alguna promoción por las compras efectuadas en Panificadora Única?

Objetivo: Conocer si la Panificadora Única realiza promociones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8.89%
No	41	91.11%
TOTAL	45	100%



## Comentario:

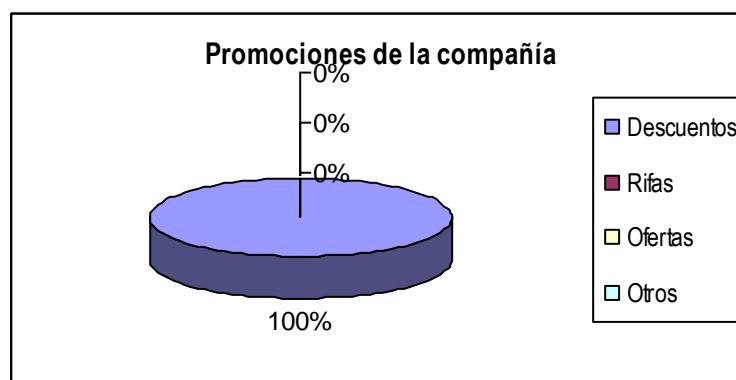
Pocos son los clientes, que afirman haber aprovechado alguna promoción de la panadería, y ésta ha sido únicamente por descuentos, en pedidos grandes y ocasionales; los demás solamente han recibido precios bajos y un buen servicio, pero seria muy conveniente que cada cierto tiempo pudiera la compañía realizar promociones.



## Pregunta 17

Si su respuesta es afirmativa, marque la promoción que ha aprovechado:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	4	100%
Rifas		
Ofertas		
Otros		
TOTAL	4	100%



## Comentario:

De los pocos clientes que han aprovechado promociones en la empresa, contestaron que han sido de descuentos, y ellos afirman buscar, siempre la marca Única, para cualquier ocasión presentada en sus hogares o empresa, por lo que se debe de tomar en cuenta realizar promociones, para darse a conocer.

### Pregunta 18

Si fuera propietario de Panificadora Única qué acciones implementaría para su desarrollo:

El 22.22% no contesto a la pregunta.

Los demás opinaron:

- Promociones de venta
- Mejorar la calidad del producto
- Atención personalizada
- Despachos más ágiles
- Personal responsable en área de despacho
- Capacitaciones de servicio al cliente
- Llevar controles de producción
- Costos accesibles
- Publicidad
- Expansión de operaciones
- Desarrollo de rutas
- Incrementar salas de ventas
- Incrementar el personal
- Entrega puntual

### Comentario:

La mayor parte de los clientes propusieron medidas de cómo poder mejorar la Panadería, y lograr con ello que la empresa pueda seguir mejorando y desarrollándose al máximo.



### Anexo 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

San Salvador, Julio de 2007

Estimado(a) Señor(a)(ita):

Nosotras, Norma Catalina Díaz Flores, Rocío Ivette Díaz Flores, Daysi Leonor Mendoza Bruno; estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para extraer un diagnóstico de las empresas panificadoras, con el propósito de elaborar un Plan Estratégico de Comercialización que contribuya al incremento de la demanda de los productos de panificación, razón por la cual solicitamos su colaboración, contestando de la forma más real posible las preguntas que se formulan. No omitimos manifestar que los resultados de esta investigación son para fines académicos, por lo que le garantizamos la confidencialidad de la información que usted nos proporcionará.

Por su atención, muchas gracias.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y PROPIETARIOS DE COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.

Indicaciones: marque con una "X" la opción que considera más conveniente.

#### III. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de la Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_
2. Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
3. Personal a su cargo: \_\_\_\_\_
4. Tiempo de trabajo en la empresa \_\_\_\_\_
5. En la unidad Orgánica: \_\_\_\_\_
6. En el puesto: \_\_\_\_\_

## IV. DATOS ESPECÍFICOS

19. De las siguientes líneas de productos, marque las que comercializa la empresa:

<input type="checkbox"/>	Línea Pan Dulce	<input type="checkbox"/>	Línea Repostería
<input type="checkbox"/>	Línea Boquitas	<input type="checkbox"/>	Línea Pan Francés

20. De la selección anterior, cual es la más demandada?

<input type="checkbox"/>	Línea Pan Dulce	<input type="checkbox"/>	Línea Repostería
<input type="checkbox"/>	Línea Boquitas	<input type="checkbox"/>	Línea Pan Francés

21. ¿Qué comportamiento han sufrido las ventas de sus productos en los últimos tres años?

<input type="checkbox"/>	Aumentó	<input type="checkbox"/>	Se Mantienen
<input type="checkbox"/>	Disminuyó	<input type="checkbox"/>	

22. ¿Quiénes son sus principales clientes?

<input type="checkbox"/>	Clientes al detalle	<input type="checkbox"/>	Instituciones Públicas
<input type="checkbox"/>	Empresa Privada	<input type="checkbox"/>	Otros

23. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizado para atender a sus clientes?

<input type="checkbox"/>	Sala de venta	<input type="checkbox"/>	Por cita de venta
<input type="checkbox"/>	Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>	Por telemarketing
<input type="checkbox"/>	Por venta de ruta	<input type="checkbox"/>	Supermercados
<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	

24. ¿Qué características considera que son de importancia para la comercialización de los productos que ofrece Panificadora Única, y qué la diferencian de sus competidores?

<input type="checkbox"/>	Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>	Prestigio de la empresa
<input type="checkbox"/>	Accesibilidad de sus instalaciones	<input type="checkbox"/>	Entrega inmediata
<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Promociones
<input type="checkbox"/>	Variedad	<input type="checkbox"/>	Otros

25. A su juicio, ¿Qué criterios toma en cuenta el consumidor para hacer su compra?

<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Entrega a domicilio
<input type="checkbox"/>	Variedad	<input type="checkbox"/>	Atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Promociones

	Entrega oportuna		Otros
--	------------------	--	-------

26. Mencione 5 de su principales clientes:

1.
2.
3.
4.
5.

27. ¿Qué factores se consideran para determinar los precios?

	Costos de producción		Calidad de la materia prima utilizada
	Tipo de consumidor		Precios de competencia
	Demanda existente		Margen de utilidad
	Costos por publicidad		Otros

28. ¿Qué factores influyen en el incremento de los precios de sus productos?

	Aumento en precios de materia prima		Precios de la competencia
	Demanda del producto		Aumento en costos de producción
	Maximización de utilidades		Otros

29. ¿Ofrecen servicio de entrega a domicilio?

	Sí		No
--	----	--	----

30. El servicio a domicilio está condicionado por alguna variable como:

	Monto de la venta		Acuerdo Previo
	Otros Especifique:		Ninguna de las anteriores

31. ¿Qué cobertura geográfica tiene el servicio a domicilio?


32. ¿Qué condiciones de pago aplican?

<input type="checkbox"/>	Al Crédito	<input type="checkbox"/>	Al Contado
--------------------------	------------	--------------------------	------------

33. En términos porcentuales, asigne un valor aproximado a la forma de pago del total de las ventas:

<input type="checkbox"/>	%	Contado	<input type="checkbox"/>	%	Crédito
--------------------------	---	---------	--------------------------	---	---------

34. ¿Cuál de las siguientes herramientas de gestión empresarial es la que aplica la empresa?

<input type="checkbox"/>	Plan de negocios	<input type="checkbox"/>	Presupuestos
<input type="checkbox"/>	Plan estratégico de mercadeo	<input type="checkbox"/>	Plan Operativo
<input type="checkbox"/>	Plan promocional	<input type="checkbox"/>	No aplica ninguno
<input type="checkbox"/>	Otros Especifique:		

35. ¿Cuentan con filosofía organizacional?

Misión	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Visión	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
Objetivos	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No

36. Hacen uso de publicidad?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

37. Si su respuesta fue sí. ¿A través de qué medios la llevan a cabo?

<input type="checkbox"/>	Televisión	<input type="checkbox"/>	Prensa escrita
<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>	Hojas volantes
<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Vallas publicitarias
<input type="checkbox"/>	Revistas especializadas	<input type="checkbox"/>	Otros

38. ¿Ofrecen promociones a sus consumidores?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

39. Si su respuesta fue si. ¿Cuáles?

<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>	Ofertas
<input type="checkbox"/>	Rifas	<input type="checkbox"/>	Otros

40. ¿Cuáles son los principales competidores que tiene la empresa?

	Panadería El Rosario		Pan Europa
	Panadería Rossvil		Santa Eduvigis
	Lido		Bimbo
	Otros Especifique:		

41. ¿Cuál es su participación de mercado actualmente?

	Se mantiene		Ha bajado
	Ha subido		

42. ¿Cuáles son las fortalezas o distintivos de Panificadora Única vrs. La competencia?


43. ¿Cuáles son las debilidades o principales problemas que enfrentan Panificadora Única?


44. ¿Cuáles son las oportunidades de mercado de Panificadora Única?


45. ¿Cuáles son las principales amenazas de Panificadora Única?


46. ¿Considera que un Plan Estratégico de comercialización ayudará a mejorar la posición competitiva de la empresa?

	Sí		No
--	----	--	----

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

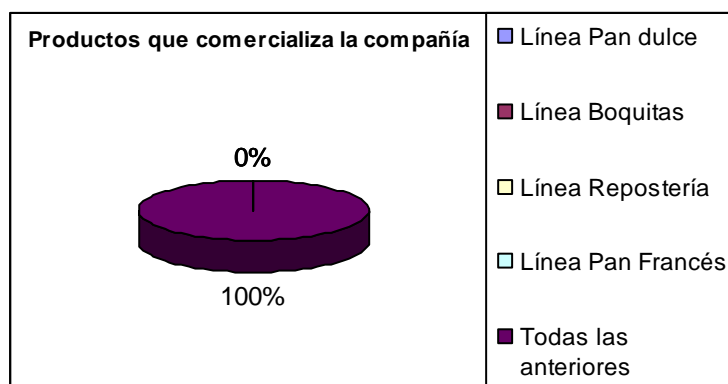
**Cuestionario dirigido a los gerentes y propietarios de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.**

**Pregunta 1**

De las siguientes líneas de productos, marque las que comercializa la empresa

Objetivo: Conocer cuales son las líneas de productos que comercializa la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Línea Pan dulce		
Línea Boquitas		
Línea Repostería		
Línea Pan Francés		
Todas las anteriores	3	100%
TOTAL	3	100%



**Comentario:**

Todos los jefes de las unidades orgánicas expresaron que se comercializan todas las líneas de pan mencionadas, ya que se atienden a diversos clientes que prefieren los productos que ofrece la panadería.

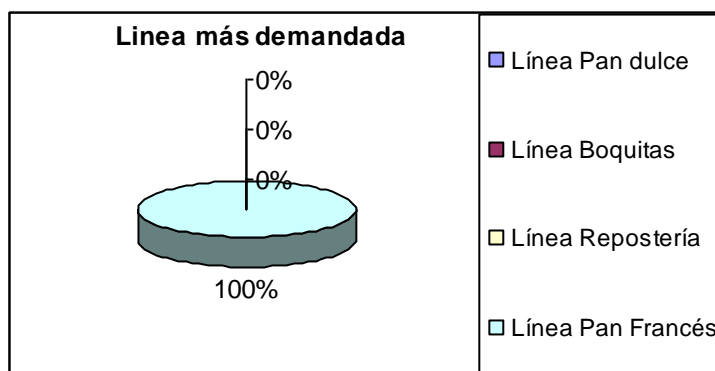


## Pregunta 2

De la selección anterior, ¿cuál es la más demandada?

Objetivo: Determinar que línea de productos es la mayormente demandada.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Línea Pan dulce		
Línea Boquitas		
Línea Repostería		
Línea Pan Francés	3	100%
TOTAL	3	100%



## Comentario:

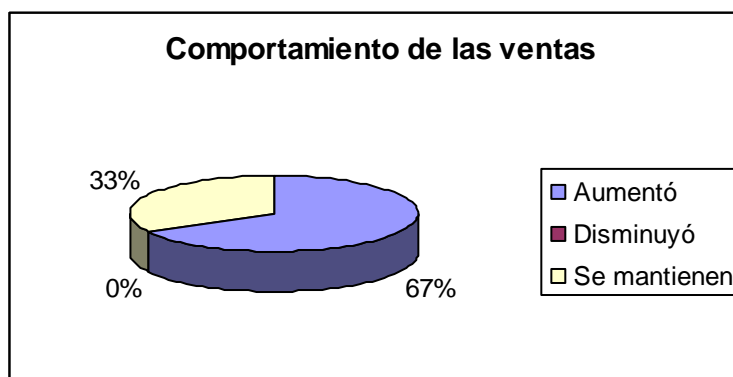
La línea de pan francés es la más demandada, ya que se atienden muchos clientes como hospitales, restaurantes, escuelas, guarderías, entre otros, que consumen esta línea en el desayuno, almuerzo y cena.

## Pregunta 3

¿Qué comportamiento han sufrido las ventas de sus productos en los últimos tres años?

Objetivo: Conocer el comportamiento han sufrido las ventas de sus productos en los últimos tres años.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	2	66.67%
Disminuyó		
Se mantienen	1	33.33%
TOTAL	3	100%



## Comentario:

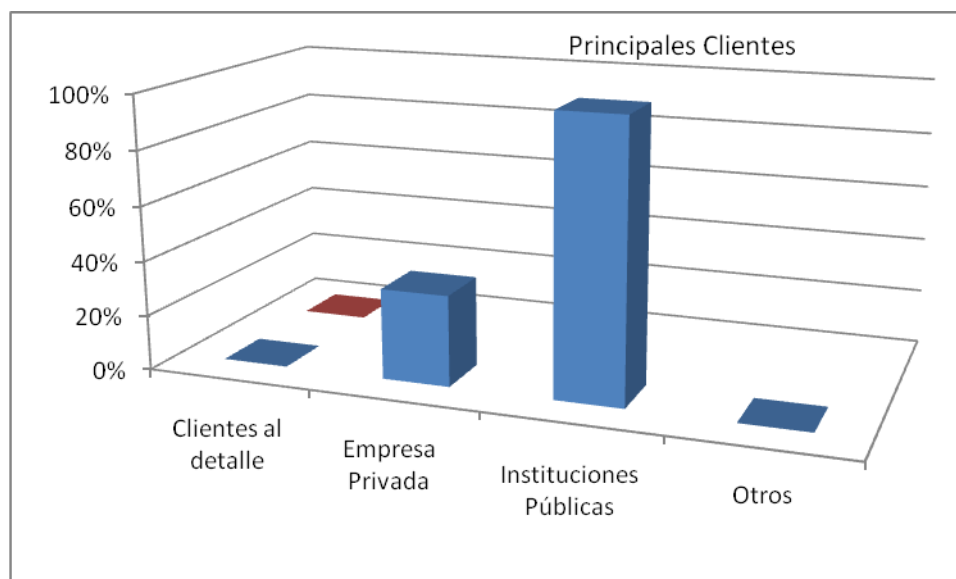
La mayoría de gerentes opinó que el comportamiento de las ventas aumentó, esto se debe a que la cartera de clientes se ha incrementado en un pequeño porcentaje ya que siempre mantienen la calidad, el sabor y sobre todo un precio accesible al bolsillo de los consumidores.

## Pregunta 4

¿Quiénes son sus principales clientes?

Objetivo: Conocer a los principales clientes de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cientes al detalle		
Empresa Privada	1	33.33%
Instituciones Públicas	3	100%%
Otros		



## Comentario:

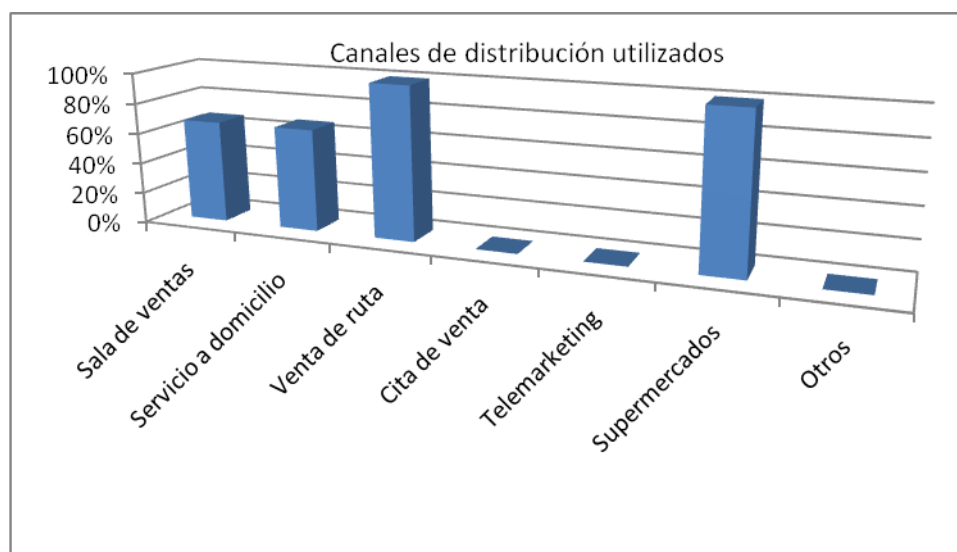
Los principales clientes de la panadería son del sector público, ya que se atiende a todo el ISSS en San Salvador, Sonsonate, Santa Ana, Hospital Bloom, Hospital Psiquiátrico, Guarderías del ISNA ubicadas en diferentes departamentos, pero el abastecimiento de productos para estas instituciones es por medio de licitación, por lo que estos clientes no son objeto de estudio.

## Pregunta 5

¿Cuáles son los canales de distribución utilizado para atender a sus clientes?

Objetivo: Determinar los canales de distribución utilizados para atender a los clientes de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sala de ventas	2	66.67%
Servicio a domicilio	2	66.67%
Venta de ruta	3	100%
Cita de venta		
Telemarketing		
Supermercados	3	100%
Otros		



## Comentario:

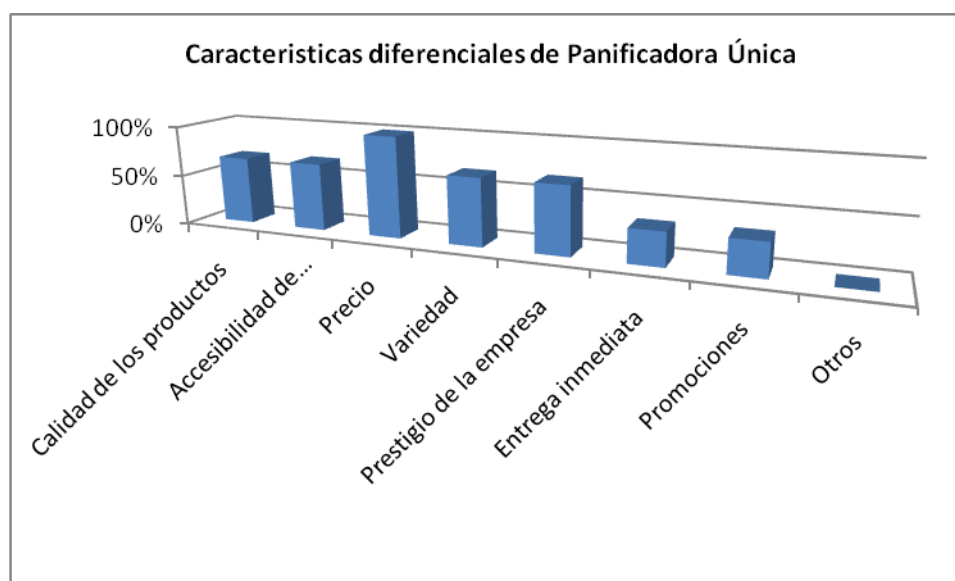
Los canales de distribución más utilizados actualmente por la empresa, son los de venta de ruta y supermercados, pues se aprovecha una ruta específica para cada lugar y de ésta forma atender a los clientes que pertenecen a esa zona, el servicio a domicilio es solicitado diariamente y se brinda a aquellos clientes que necesitan pedidos en el área de San Salvador y que tengan un consumo mínimo establecido por la empresa.

### Pregunta 6

¿Qué características considera que son de importancia para la comercialización de los productos que ofrece Panificadora Única, y qué la diferencian de sus competidores?

Objetivo: Conocer las características que son de importancia para la comercialización de los productos que ofrece Panificadora Única, y que la diferencian de sus competidores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de los productos	2	66.67%
Accesibilidad de instalaciones	2	66.67%
Precio	3	100%
Variedad	2	66.67%
Prestigio de la empresa	2	66.67%
Entrega inmediata	1	33.33%
Promociones	1	33.33%
Otros		



Comentario:

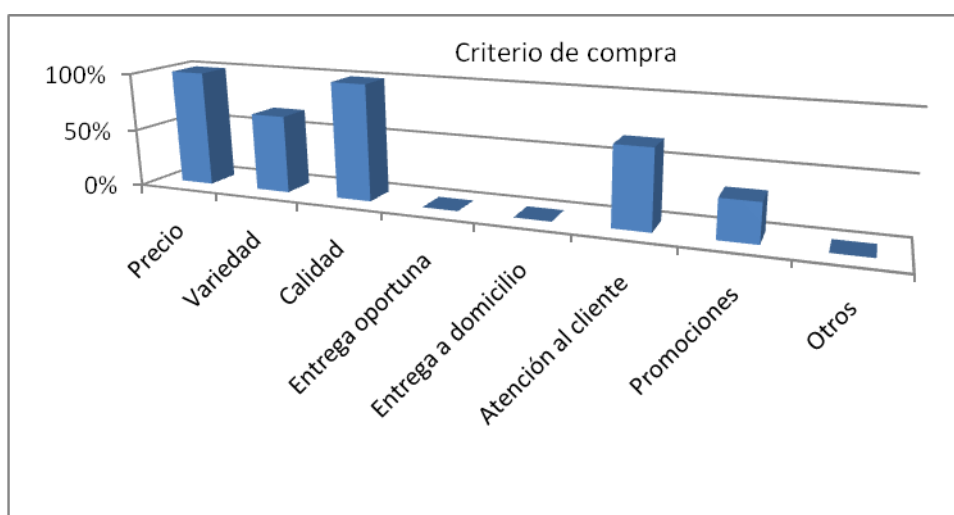
Todos los gerentes manifestaron que el precio de los productos, es la característica más importante que tiene la compañía, ya que comparada con la competencia, éstos son más accesibles al público y la diferencia entre otras marcas, manteniendo su calidad para el gusto del cliente y cuidando así su preferencia.

Pregunta 7

A su juicio, ¿Qué criterios toma en cuenta el consumidor para hacer su compra?

Objetivo: Conocer que criterios toma en cuenta el consumidor para hacer su compra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	3	100%
Variedad	2	66.67%
Calidad	3	100%
Entrega oportuna		
Entrega a domicilio		
Atención al cliente	2	66.67%
Promociones	1	33.33%
Otros		



## Comentario:

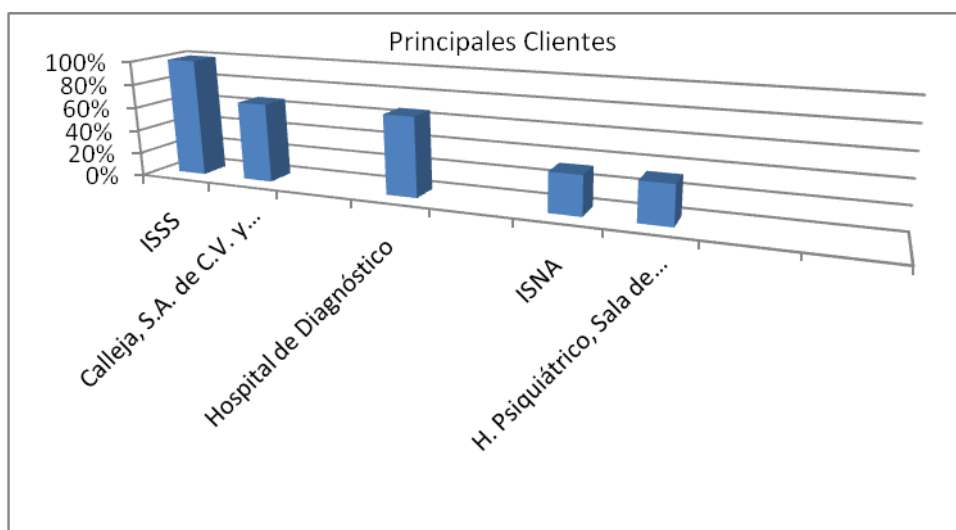
Según lo manifestado por los gerentes, el precio y la calidad son los criterios de peso que el cliente toma en cuenta al momento de la compra, pues se cumple con estándares de calidad e higiene para mantener la preferencia del consumidor, haciéndose una revisión de precios para no dañar la capacidad de compra de estos productos básicos, y prestando menor importancia a las promociones, aunque éstas son significativos al momento de la compra.

## Pregunta 8

Mencione 5 de sus principales clientes:

Objetivo: Conocer a 5 de los principales clientes de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
ISSS	3	100%
Calleja, S.A. de C.V. Europa	2	66.67%
Hospital de Diagnóstico	2	66.67%
ISNA	1	33.33%
Hospital Psiquiátrico Sala de venta Vendedores ruterros	1	33.33%



#### Comentario:

Los gerentes de la empresa opinan que los cinco principales clientes son los señalados anteriormente, cabe recalcar que el ISSS es un cliente por licitación, razón por la cual se crea una gran dependencia de las ventas al crédito y ésta es una de las finalidades del estudio, buscar nuevas alternativas de comercialización de los productos.

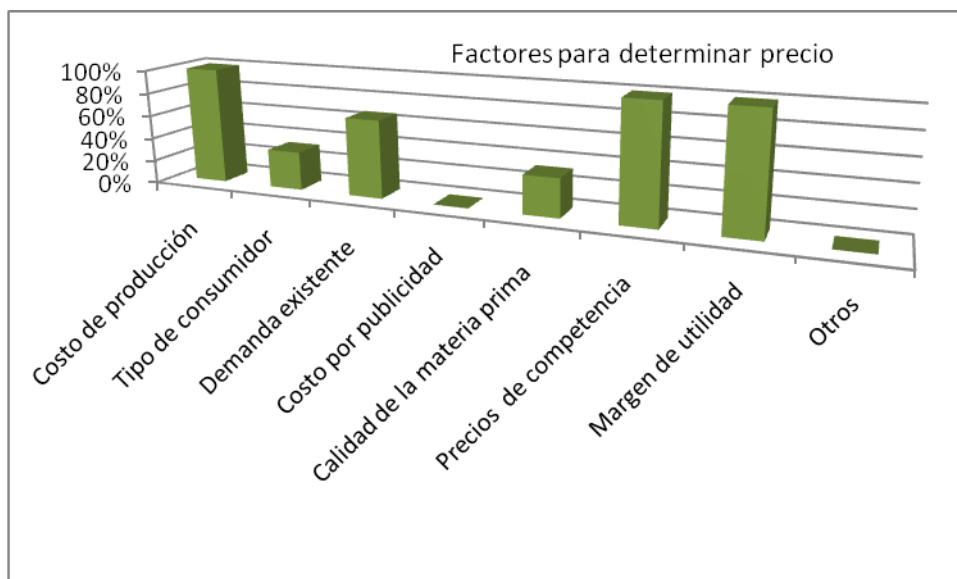
#### Pregunta 9

¿Qué factores se consideran para determinar los precios?

Objetivo: Conocer los factores que se consideran para determinar los precios de los productos ofrecidos por la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Costo de producción	3	100%
Tipo de consumidor	1	33.33%
Demanda existente	2	66.67%
Costo por publicidad		
Calidad de la materia prima	1	33.33%
Precios de competencia	3	100%
Margen de utilidad	3	100%
Otros		





#### Comentario:

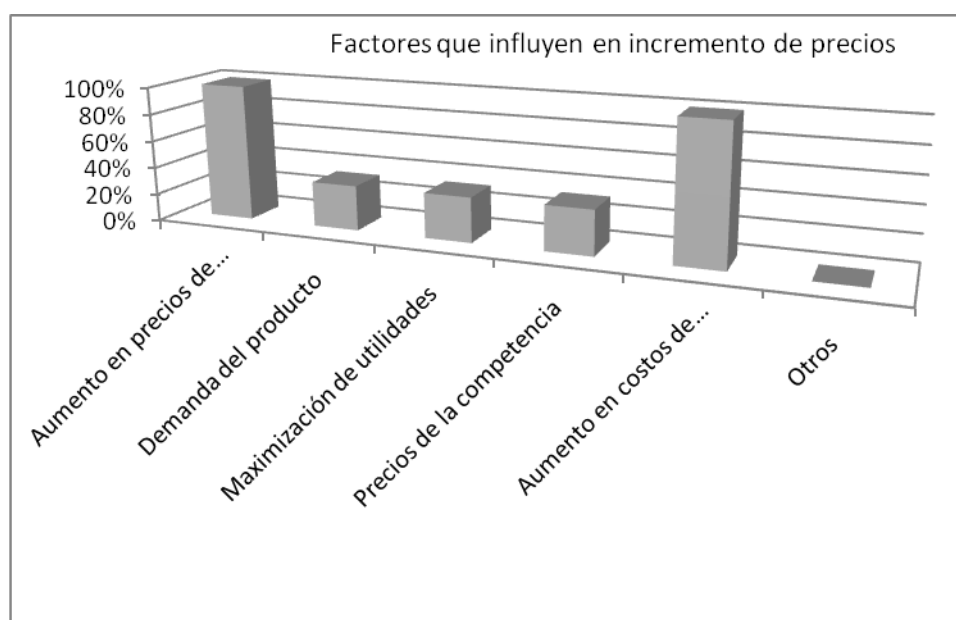
Para determinar los precios de los productos, la gerencia hace una revisión principalmente de los costos de producción, conociendo las variaciones de precios de toda la materia prima, margen de utilidad para saber si es beneficioso o no seguir produciendo este tipo de productos y los precios de la competencia solamente es utilizado como guía para su fijación. Aunque cabe recalcar que actualmente la empresa no hace uso de un sistema de costos para determinar los precios de los productos, el cual sería de gran utilidad, ya que se tendrían conocimientos del costo unitario del producto y su margen de utilidad.

#### Pregunta 10

¿Qué factores influyen en el incremento de los precios de sus productos?

Objetivo: Determinar los factores influyen en el incremento de los precios de sus productos de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aumento en precios de materia prima	3	100%
Demanda del producto	1	33.33%
Maximización de utilidades	1	33.33%
Precios de la competencia	1	33.33%
Aumento en costos de producción	3	100%
Otros		



**Comentario:**

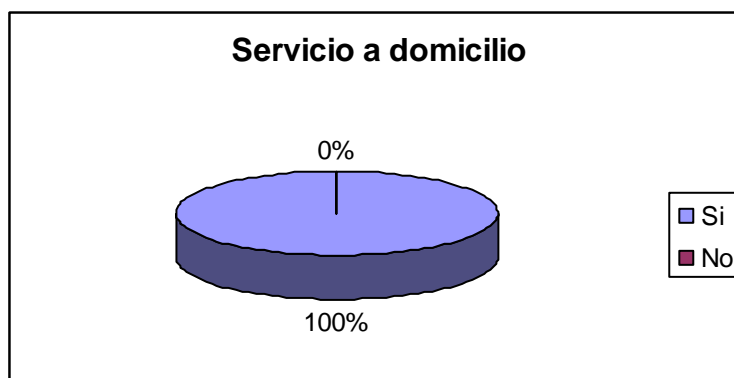
Cuando aumentan los precios de materia prima. Aumentan los precios de los productos; actualmente los precios de la harina se han incrementado internacionalmente y en consecuencia la gerencia se ve en la necesidad de aumentar los precios, de igual forma se da un incremento en los costos de producción, también se puede mencionar que el pan que ofrece la panificadora es demandada por sus clientes, ya sea en sala de ventas y supermercados y que su precio es bajo, pero estas razones no son para obtener un mayor margen de ganancias.

## Pregunta 11

¿Ofrecen servicio de entrega a domicilio?

Objetivo: Conocer si la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. ofrece servicio de entrega a domicilio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No		
TOTAL	3	100%



## Comentario:

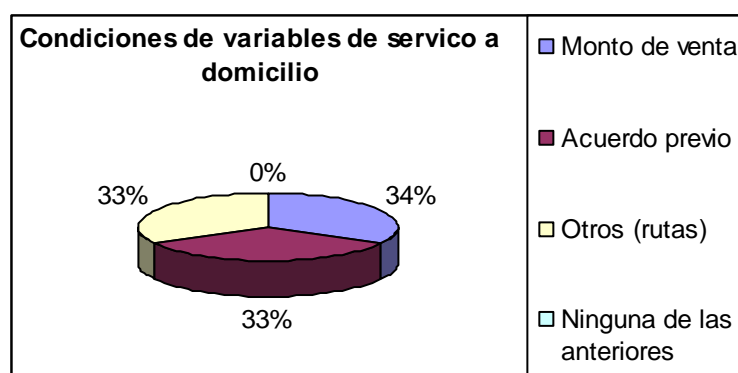
Una gran parte del trabajo que se realiza en la empresa, es el despacho del servicio a domicilio, para lo cual existe una ruta diaria que cubre San Salvador, sin ningún sobreprecio al cliente. Actualmente la empresa no tiene costos adicionales en servicio a domicilio de los ya planificados; ya que existe la obligación de entregar el pan en los hospitales (clientes por licitación) y esta ruta es aprovechada para llevar los pedidos de otros clientes,

## Pregunta 12

El servicio a domicilio está condicionado por alguna variable como:

Objetivo: Determinar si el servicio a domicilio está condicionado por alguna variable.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Monto de venta	1	33.34%
Acuerdo previo	1	33.33%
Otros (rutas)	1	33.33%
Ninguna de las anteriores		
TOTAL	3	100%



## Comentario:

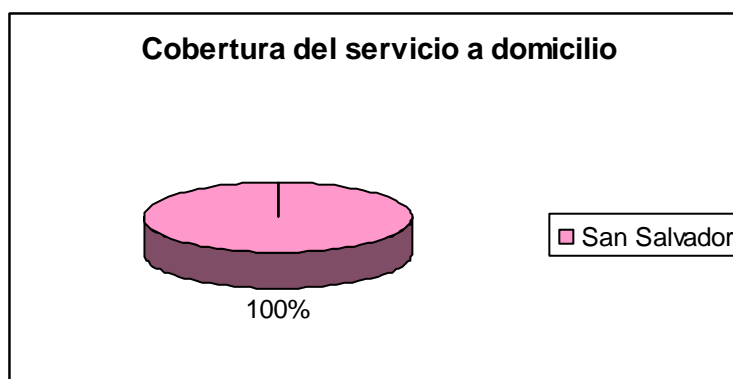
Según lo manifestado por los gerentes el servicio a domicilio se presta, a las personas que compren una cantidad en dólares ya establecida, también si el domicilio está fuera de San Salvador, se le puede llevar el producto el día que el vendedor vaya a ese lugar, o en otro lugar, siempre y cuando la persona compre una cantidad que se amerite de pan, y con esto pueden ir aumentando la cartera de clientes de la panificadora.

## Pregunta 13

¿Qué cobertura geográfica tiene el servicio a domicilio?

Objetivo: Conocer la cobertura geográfica tiene el servicio a domicilio

Unidad Orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia Administrativa Gerencia de Producción Gerencia de Ventas	San Salvador	3	100%
	Total	3	100%



## Comentario:

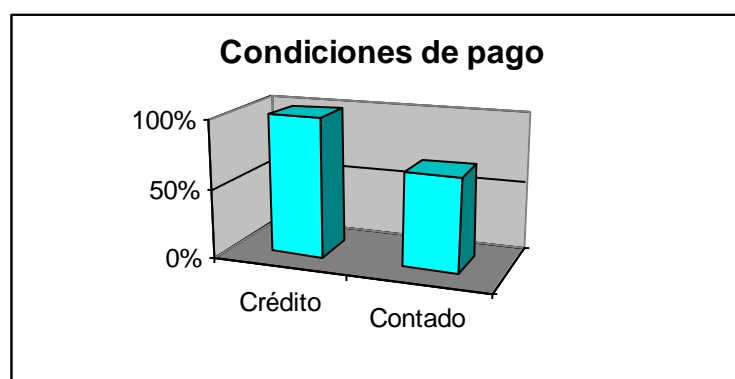
Esta pregunta tiene relación con la anterior, el servicio a domicilio es brindado en San Salvador, y es aprovechado al máximo. Existen rutas permanentes para cada día, si algún cliente desea pedidos fuera de San Salvador, debe de programar su pedido, para que el día que se visite ese departamento. En el presente año los pedidos han aumentado en un pequeño porcentaje y se han cubierto más zonas que en años anteriores, por lo que la compañía debe incentivar y cuidar sus nuevos clientes para que sigan comprando los productos de panificación.

## Pregunta 14

¿Qué condiciones de pago aplican?

Objetivo: Conocer las condiciones de pago que aplican los clientes de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	3	100%
Contado	2	66.67%



## Comentario:

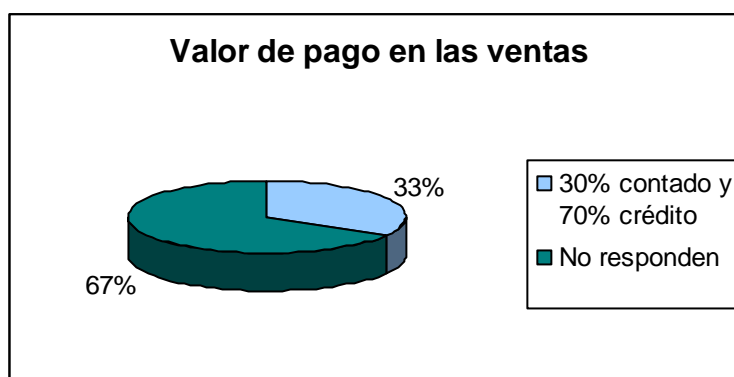
La empresa trabaja mayormente con ventas al crédito, pero actualmente la panificadora está tratando de reducir las plazas de crédito y recuperar el efectivo invertido en el menor tiempo posible, se cuenta con buenos clientes y a veces surgen dificultades y se atrasan las fechas de pago, pero están trabajando para resolver esta situación. Las ventas al contado tienen mucha prioridad y no se pone un valor agregado de transporte en viajes extraordinarios cuando los hay. La mayoría de las empresas trabajan con ventas al contado, ya que es más beneficioso, porque se dispone del efectivo para cualquier circunstancia que se presente.

## Pregunta 15

En términos porcentuales, asigne un valor aproximado a la forma de pago del total de las ventas:

Objetivo: Determinar un valor aproximado a la forma de pago del total de las ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
30% contado y 70% crédito	1	33.33%
No responde	2	66.67%
Total	3	100%



## Comentario:

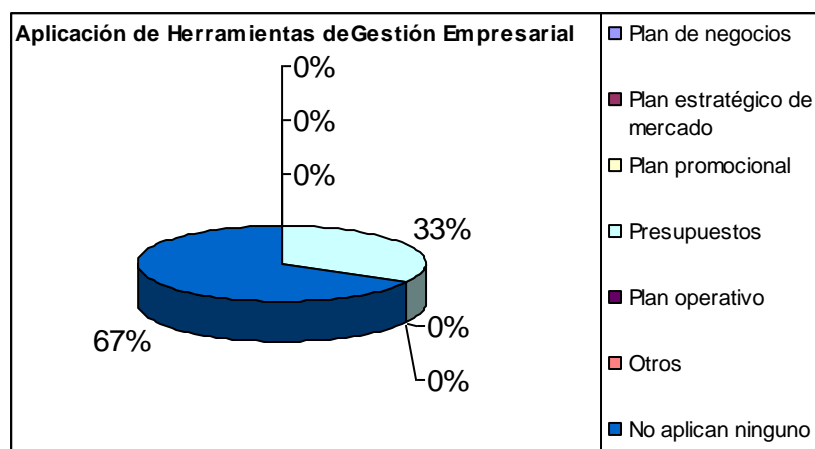
Según datos proporcionados por las unidades orgánicas, la empresa trabaja con un 70% al crédito y un 30% al contado en ventas, y es por esta razón que los gerentes deben enfrentarse a responsabilidades grandes para disminuir las ventas al crédito, negociando con estos clientes el pago; estos datos son guardados con mucha discreción y aunque no hayan contestado todos, estos datos son confiables.

## Pregunta 16

¿Cuál de las siguientes herramientas de gestión empresarial es la que aplica la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa aplica herramientas de gestión empresarial.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Plan de negocios		
Plan estratégico de mercado		
Plan promocional		
Presupuestos	1	33.33%
Plan operativo		
Otros		
No aplican ninguno	2	66.67%
TOTAL	3	100%



## Comentario:

La Panificadora Única solamente hace uso de los presupuestos; para que la empresa tenga un mejor desempeño, deben de poner en practica más herramientas administrativas que le ayude a desempeñarse en todas las áreas, y poder actuar ante dificultades e incrementar su liderazgo interno y a la competencia.

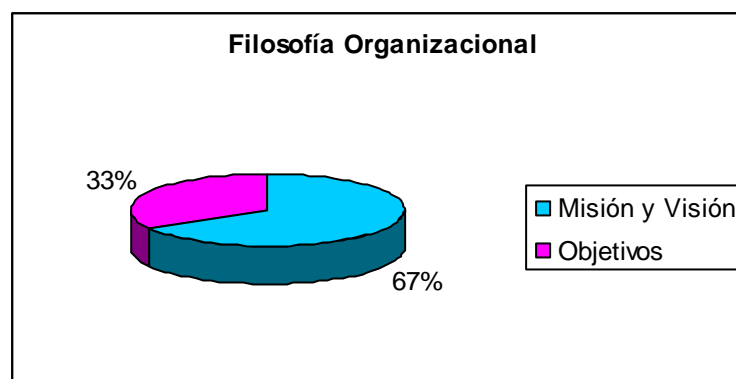


Pregunta 17.

¿Cuentan con filosofía organizacional?

Objetivo: Conocer si la empresa, cuenta con filosofía organizacional.

Unidad Orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia de Producción Gerencia de Ventas	Misión Visión	2	66.67%
Gerencia de Producción	Objetivos	1	33.33%
	Total	3	100%



Comentario:

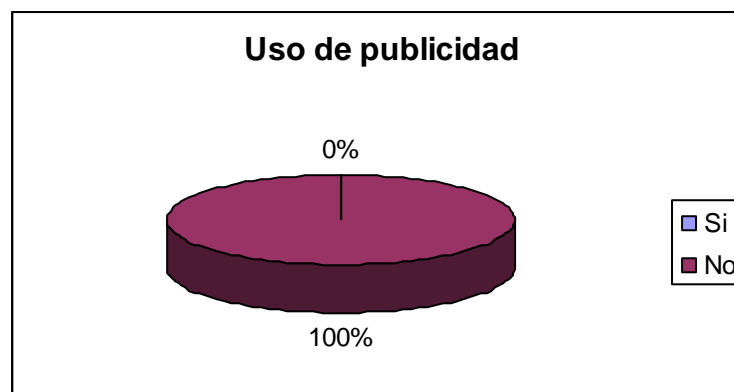
La Gerencia de Producción y la Gerencia de Ventas, estuvieron de acuerdo en que la compañía cuenta con filosofía organizacional y es muy importante que la conozcan, y tener claro donde están y hacia donde desean llegar, fijar objetivos que sean alcanzables, y no solo lo deben conocer los mandos altos, sino todos los empleados que laboran en la empresa.

Pregunta 18.

¿Hacen uso de publicidad?

Objetivo: Conocer si la empresa hace uso de publicidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No	3	100%
TOTAL	3	100%



Comentario:

La empresa no hace uso de publicidad por el momento. Los jefes se han preocupado principalmente en cumplir estándares de calidad, precio y un buen servicio al cliente, por lo que invertir en publicidad, significaría un aumento en los costos de producción, pero a la vez representaría el conocimiento del producto a los clientes que aún no lo conocen, y con ello podrían aumentar sus ventas.

Pregunta 19.  
No procede.

Pregunta 20.

¿Ofrecen promociones a sus consumidores?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza promociones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33.33%
No	2	66.67%
TOTAL	3	100%



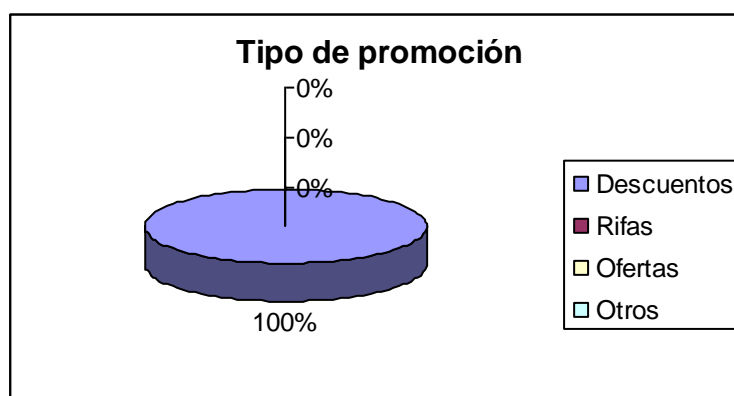
Comentario:

La mayoría de los jefes, contestaron que la Panificadora Única, no realiza promociones de ventas, algunas veces se han promocionado los productos (Sucursal Escalón) pero unas dos veces al año por lo que la empresa necesita realizar promociones, para que los clientes actuales les sigan comprando y prefiriendo, y darse a conocer el producto de diferentes maneras, para ampliar la cartera de clientes en sala de ventas y servicio a domicilio.

Pregunta 21.

Si su respuesta fue si. ¿Cuáles?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	1	100%
Rifas		
Ofertas		
Otros		
TOTAL	1	100%



Comentario:

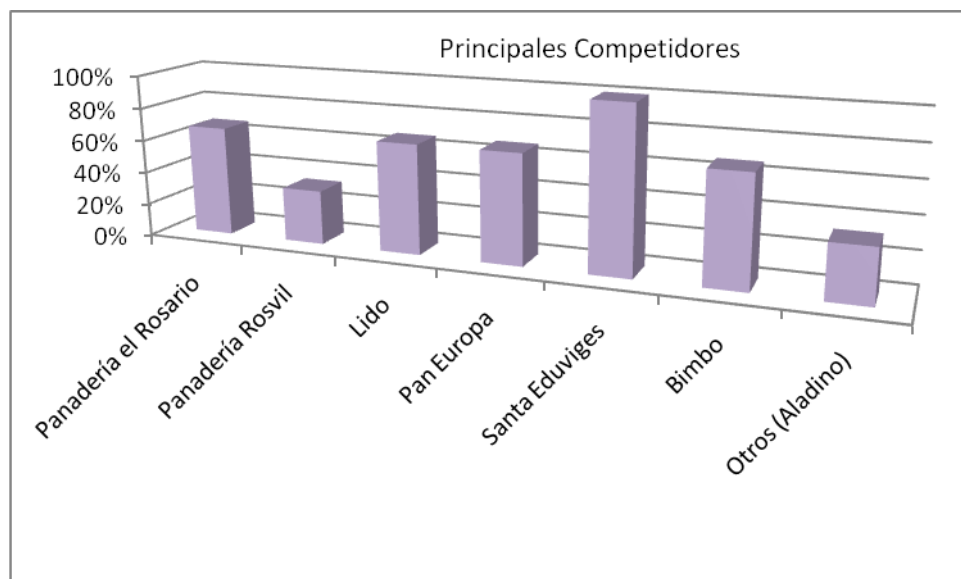
Los descuentos se han realizado cuando el cliente compra una gran cantidad de pan y pide un descuento en la factura, pero esto se realiza pocas veces y en compras grandes y de contado.

Pregunta 22.

¿Cuáles son los principales competidores que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer cuales considera la empresa que son sus principales competidores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Panadería el Rosario	2	66.67%
Panadería Rosvil	1	33.33%
Lido	2	66.67%
Pan Europa	2	66.67%
Santa Eduvigis	3	100%
Bimbo	2	66.67%
Otros (Aladino)	1	33.33%



Comentario:

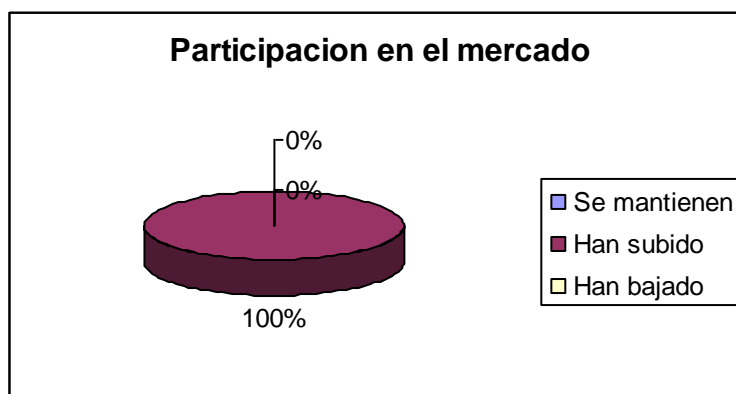
Los principales competidores de la Panificadora Única, son los mencionados anteriormente, aunque hay más empresas dedicadas a la panificación, estas son las consideradas sus mayores competidores, por lo que la compañía debe de seguir preparándose y tomando medidas para afrontar a su competencia.

Pregunta 23.

¿Cuál es su participación de mercado actualmente?

Objetivo: Conocer la su participación actual de mercado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Se mantiene		
Han subido	3	3
Han bajado		
TOTAL	3	100%



Comentario:

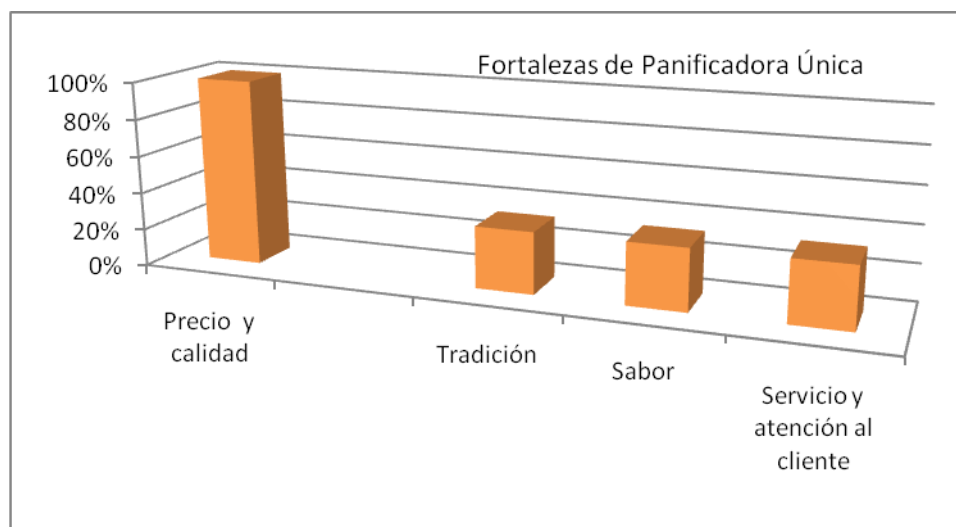
Según lo manifestado por los gerentes las ventas de la Panificadora Única han aumentado en un pequeño porcentaje en este año, ya que son productos agradables al paladar de las personas, con calidad y precios accesibles, donde se les atiende en salas de ventas y servicio a domicilio, por lo que son razones por la cual las personas preferían comprar en dicha panadería y es así como han aumentado sus clientes.

Pregunta 24.

¿Cuáles son las fortalezas o distintivos de Panificadora Única vrs. La competencia?.

Objetivo: Determinar cuales son las fortalezas de la Panificadora Única vrs. La competencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio Calidad	3	100%
Tradición	1	33.33%
Sabor	1	33.33%
Servicio y atención al cliente	1	33.33%



Comentario:

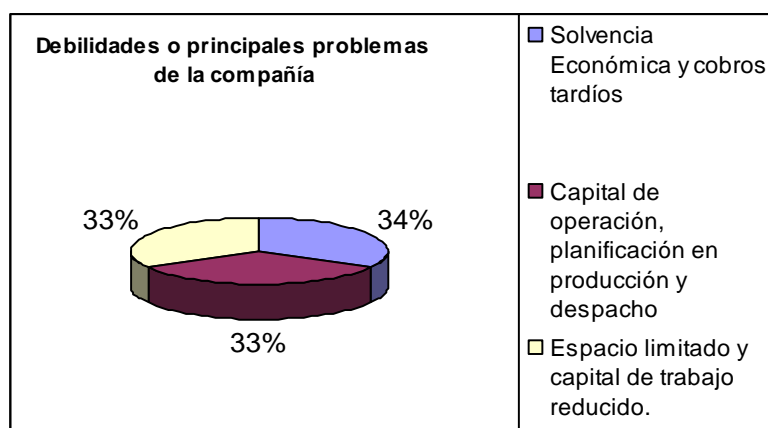
El precio y calidad de los productos de Panificadora Única son las mayores fortalezas que los gerentes consideran que tienen la Panificadora Única, por lo que siempre se deben mantener, para que los clientes los sigan prefiriendo, para a la vez se deben de dar a conocer, a través de diferentes medios y puedan posicionarse en el mercado.

Pregunta 25.

¿Cuáles son las debilidades o principales problemas que enfrentan Panificadora Única?

Objetivo: Conocer las debilidades o principales problemas que enfrentan Panificadora Única.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solvencia Económica Cobros tardíos	1	33.34%
Capital de operación Planificación en producción Despacho	1	33.33%
Espacio limitado Capital de trabajo reducido	1	33.33%
Total	3	100%



Comentario:

Las principales debilidades de la Panificadora Única, son las señaladas según los gerentes, por lo que se le debe de poner énfasis y mejorar, aplicando herramientas administrativas para el mejor funcionamiento y desempeño de la empresa.

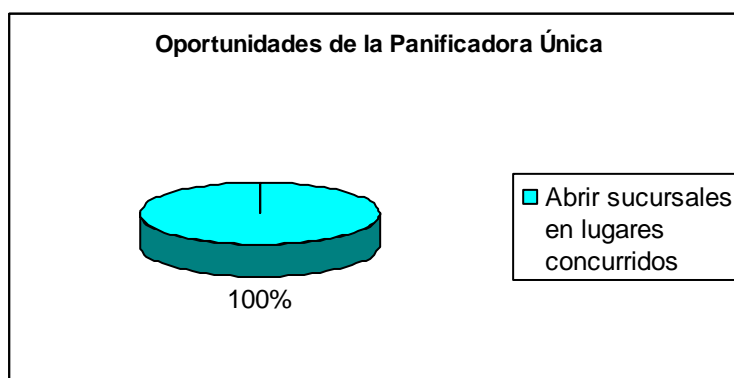


Pregunta 26.

¿Cuáles son las oportunidades de mercado de Panificadora Única?

Objetivo: Determinar las oportunidades de mercado de Panificadora Única.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Abrir sucursales en lugares concurridos	1	100%
TOTAL	1	100%



Comentario:

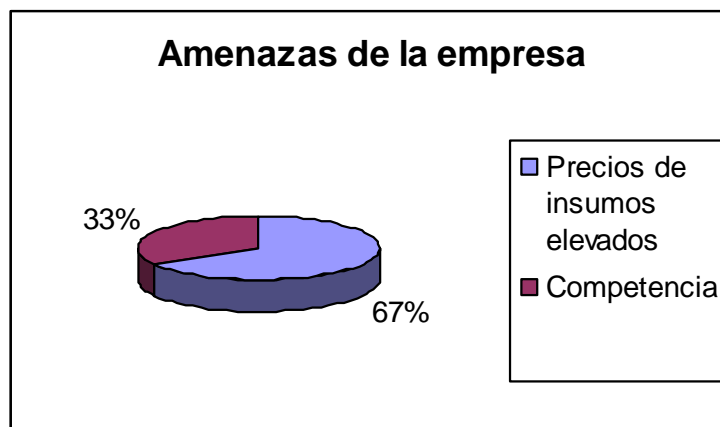
Esta empresa tiene muchas oportunidades de crecimiento, y una de ellas sería la apertura de nuevas sucursales en diferentes zonas del país, lo que significaría una inversión a largo plazo, pero a la vez traerá beneficios, se tendrán nuevos clientes, ya que las mayores ventas de la compañía se dan a través de las salas de ventas.

Pregunta 27.

¿Cuáles son las principales amenazas de Panificadora Única?

Objetivo: Conocer las principales amenazas de Panificadora Única.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precios de insumos elevados	2	66.67%
Competencia	1	33.33%
Total	3	100%



Comentario:

El aumento de los precios de la materia prima, es la principal amenaza que afronta ésta panadería, y que afecta también el bolsillo de los consumidores, ya que cuando se dan estos aumentos se tienen que aumentar los precios de los productos de panificación, al igual que la competencia es otra amenaza se enfrenta, y aunque ésta sea grande, la Panificadora Única, siempre trata de cumplir con la ética de producir productos que no dañen la salud de las personas.

Pregunta 28.

¿Considera que un Plan Estratégico de comercialización ayudará a mejorar la posición competitiva de empresa?

Objetivo: Conocer si un Plan Estratégico de comercialización ayudará a mejorar la posición competitiva de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No		
TOTAL	3	100%



Comentario:

Los jefes de las unidades orgánicas, manifestaron que un Plan Estratégico de Comercialización, ayudará a mejorar muchas de las debilidades que tiene la empresa y que muchas veces no las pueden corregir de forma idónea, y este ayudará a mejorar la posición competitiva de la compañía en el mercado de panificación.

## Anexo 4

## Propuesta de Hoja Volante



**Exquisito sabor a tu paladar!**

**La mejor variedad en sus líneas de productos: Pan Dulce, Francés, Repostería y Boquitas.**

*Visítenos!*  
 Casa matriz: Col. Layco, 11 Ave. Norte y pasaje Layco  
 Sucursales en : mejicanos, y Escalón



Elaboramos productos de calidad y con precios accesibles.

Pruébalo! Y comparte con su familia el exquisito sabor de la Única

*Horario de atención:*  
 Lunes a Sábado de 6:00 a.m. a 6:00 p.m.  
 Domingo de 6:00 a.m. a 12:00 md.

*"será un gusto atenderle"*



**Haga sus pedidos a los teléfonos: 2225-9758  
 2225-2202, 2235-8232  
 Fax 2235-6601**

## Anexo 5

### Propuesta de tarjeta de presentación



## Anexo 6

### Anuncio en el radio

Panificadora Única, le ofrece una gran variedad de productos como:

Pan dulce, pan francés, repostería, pasteles y boquitas.

Visítenos, estamos ubicados en Colonia Layco, Mejicanos y la Escalón

Abierto desde las 6:00 de la mañana, hasta las seis de la tarde;

Pruébalo, y disfrute con su familia un pan de calidad, y con precios al

alcance de su bolsillo.

Panificadora Única, Exquisito sabor a tu paladar.

## Anexo 7

Anuncio en el Periódico



**Exquisito sabor a tu paladar**

La mejor variedad en sus líneas de productos:

- Pan Dulce,
- Francés,
- Repostería y
- Boquitas



**Elaboramos productos de calidad y con precios accesibles.**

**Pruébalo! Y comparte con su familia el exquisito sabor de la Única**

*Visítenos!*  
Casa matriz: Col. Layco, 11 Ave. Norte y pasaje Layco  
Sucursales en : mejicanos, y Escalón.

Haga sus pedidos a los teléfonos: 2225-9758, 2225-2202, 2236-8232

## Anexo 8

## Modelo de Banner



**"Exquisito sabor a tu paladar"**

**La mejor variedad en sus líneas de productos:**

- Pan Dulce
- Francés,
- Repostería y
- Boquitas



**Pan especial y con precios accesibles**

*Horario de atención:  
Lunes a Sábado de 6:00 a.m. a 6:00 p.m.  
Domingo de 6:00 a.m. a*



**Anexo 9**  
Fotos de Panificadora Única

Área Administrativa



Sala de Ventas



Área de Producción



Área de enfriamiento



Área de Horneo



Área de Producto Terminado



Área de horneado y enfriamiento



Casa Matriz de Panificadora Única



## Productos de Panificadora Única









