

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**“ESTUDIO DE DEMANDA DE MERCADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA
PANADERÍA EN LA COMUNIDAD SANTA EMILIA, MUNICIPIO DE CUYULTITÁN DEL
DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

INGRID AIMÉ GUEVARA CRUZ
KARLA JOHANNA ORELLANA ZELAYA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Cid

Docente Director : MAE. Francisco Antonio Quintanilla
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón

Noviembre de 2006

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

En memoria de mi abuelo Abilio que fue un excelente padre y mi Hermano Leví que desde el cielo me han estado mandado bendiciones y ayudándome a que todo me salga bien.

Gracias a Dios todopoderoso que permitió y me bendijo para que todo saliera de la mejor manera.

Gracias a Mamá Tere por el apoyo incondicional que con mucho amor, cariño y paciencia me ha brindado a lo largo de mi vida y en especial en el logro este triunfo académico, ya que sin ella nada de esto se hubiera realizado, así mismo gracias a mi abuela cristina que ha sido un pilar muy fuerte en mi vida para seguir adelante y que me a cuidado siempre con dedicación y amor. Gracias a karla que ha sido una excelente compañera y amiga en todos estos años y a toda su familia.

Un agradecimiento muy especial a todos mis amigos que con su alegría, cariño y comprensión han estado siempre a mi lado en los momentos más difíciles y en los alegres, y me han ayudado en lo que han podido. Y además doy las gracias a todas las personas que han contribuido de una u otra manera a que este logro se concretara.

Ingrid Aimé Guevara Cruz

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María Reina de la Paz, por haberme iluminado el camino para culminar mi carrera, agradezco todo el sacrificio, confianza y amor que mis padres Andrea de Orellana y Juan Antonio Orellana me han brindado siempre. También gracias a mis hermanas Yanira Orellana y Ana Patricia Orellana y a su esposo Nelson Sosa, por todo su apoyo y comprensión, a Luis Enrique Martínez por su amor y apoyo incondicional en esta ardua tarea; agradezco también a mi compañera de tesis y amiga por su paciencia y por los momentos que compartimos y a su familia por todo su apoyo. Gracias a mi amiga Violeta Vásquez por que siempre me ha brindado su apoyo en los momentos difíciles, y a mi amigo José Roberto Serrano por su amistad y ayuda a lo largo de mi carrera. Finalmente agradezco a mis tíos, tías, primos y demás familia y amigos que hicieron posible que pudiera alcanzar mi meta. A todos muchas gracias.

Karla Johanna Orellana Zelaya

Especial agradecemos la responsabilidad, la paciencia y consejos sabios que nos brindó en el proceso de nuestro trabajo de graduación al MAE Francisco Antonio Quintanilla.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Introducción	ii

CAPITULO I

Generalidades sobre el estudio de demanda de mercado para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyulitán del departamento de La Paz.	1
1.1 Generalidades de la Comunidad Santa Emilia.....	1
1.1.1 Situación actual de la comunidad Santa Emilia.....	1
1.2 Descripción del Proyecto Panadería.....	3
1.2.1 Alcances.....	3
1.2.2 Oportunidades.....	3
1.3 Generalidades de INTERVIDA.....	3
1.3.1 Visión y Misión.....	4
1.3.1.1 Visión.....	4
1.3.1.2 Misión	4
1.3.2 Principios.....	4
1.4 Estudio de Mercado	5
1.4.1 Objetivos de un estudio de mercado.....	5
1.4.2 Ámbitos de aplicación del estudio de mercado	6
1.4.2.1 El consumidor	6
1.4.2.2 El mercado.....	6
1.4.2.3 La publicidad.....	6
1.4.3 Clases de mercado.....	7
1.4.3.1 Mercado Mayorista	7
1.4.3.2 Mercado minorista	7
1.4.4 Fases de un estudio de mercado	7
1.4.4.1 Fase de preparación.....	8
1.4.4.2 Fase de realización.....	8
1.4.4.3 Fase de tabulación	8

1.4.4.4 Fase de interpretación	8
1.4.4.5 Fase de aplicación de resultados	9
1.4.5 Estructura del estudio de mercado	9
1.4.5.1 El producto.....	10
1.4.5.1.1 Producto principal	10
1.4.5.1.2 Subproductos.....	10
1.4.5.1.3 Productos sustitutos.....	10
1.4.5.1.4 Productos complementarios.....	10
1.4.5.2 Demanda	11
1.4.5.3 Oferta.....	11
1.4.5.3.1 Los objetivos futuros	11
1.4.5.3.2 La estrategia actual.....	11
1.4.5.3.3 Los supuestos	12
1.4.5.3.4 Las capacidades	12
1.4.5.4 Comercialización	12
1.4.5.4.1 Canal 1.....	12
1.4.5.4.2 Canal 2.....	12
1.4.5.4.3 Canal 3.....	14
1.4.5.4.4 Canal 4.....	14
1.4.5.5 Precios.....	14
1.4.5.5.1 Fijación de precios basada en el costo	14
1.4.5.5.2 Fijación de precios basada en el valor.....	15
1.4.5.5.3 Fijación de precios basada en la competencia	15
1.5 Planeación estratégica de mercadotecnia	15
1.5.1 Tipos de planeación	16
1.5.1.1 La planeación Estratégica	16
1.5.1.2 La planeación Táctica.....	16
1.5.1.3 La planeación Operativa	17
1.5.2 Contenido del plan estratégico de mercadotecnia.....	17
1.5.2.1 Misión y Visión.....	17
1.5.2.1.1 Misión.....	17
1.5.2.1.1 Visión	17

1.5.2.2 Plan estratégico de mercadotecnia.....	18
1.5.3 Mezcla de mercadotecnia.....	19
1.5.4 Estrategia Competitiva de mercadotecnia	20
1.5.4.1 Sectores industriales	20
1.5.4.1.1 Poder de los compradores	20
1.5.4.1.2 Poder de los proveedores.....	21
1.5.4.1.3 Intensidad de la rivalidad entre los competidores	21
1.5.4.1.4 Amenaza de productos sustitutos	22
1.5.4.1.5 Amenaza de competidores potenciales	22
1.5.4.2 Estrategia genérica.....	22
1.5.4.2.1 Diferenciación	22
1.5.4.2.2 Liderazgo en costo.....	23
1.5.4.2.3 Enfoque.....	24
1.5.4.2.4 Otros requisitos de la estrategia genérica.....	24
1.6 Cadena de valor.....	25
1.6.1. Actividades primarias	26
1.6.1.1 Logística interna	26
1.6.1.2 Operaciones	26
1.6.1.3 Logística externa	27
1.6.1.4 Mercadotecnia y Ventas	27
1.6.1.5 Servicios	27
1.6.2 Actividades de apoyo	27
1.6.2.1 Abastecimiento	27
1.6.2.2 Desarrollo de Tecnología.....	28
1.6.2.3 Administración de Recursos Humanos.....	28
1.6.2.4 Infraestructura de la Empresa	28
1.7 Generación de Empleo.....	28

CAPÍTULO II

“Diagnóstico sobre la demanda de mercado para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyulitán del departamento de La Paz”	30
2.1 Enunciado del Problema.....	30

2.2	Importancia	30
2.3	Objetivos	30
2.3.1	Objetivo General	30
2.3.2	Objetivos Específicos	31
2.4	Hipótesis	31
2.4.1	Hipótesis General	31
2.4.2	Hipótesis Específicas	31
2.5	Metodología de la Investigación	32
2.5.1	Métodos de Investigación	32
2.5.1.1	Análisis	32
2.5.1.2	Síntesis	32
2.5.2	Tipo de Investigación	32
2.5.3	Técnicas de Investigación	33
2.5.3.1	Entrevista	33
2.5.3.2	Encuesta	33
2.5.3.3	Observación	33
2.5.4	Instrumentos de Recolección de Información	33
2.5.4.1	Fuentes Primarias	34
2.5.4.2	Fuentes Secundarias	34
2.5.5	Universo y Censo	34
2.5.5.1	Universo	34
2.5.5.2	Censo	35
2.5.6	Presentación y Análisis de Datos	35
2.6	Evaluación del Ambiente Externo	35
2.6.1	Análisis de la Demanda	36
2.6.1.1	Preferencias en la Adquisición de Pan	36
2.6.1.2	Periodo de Abastecimiento	37
2.6.2	Análisis de la Demanda Potencial Insatisfecha	38
2.6.3	Análisis de la Oferta	38
2.6.3.1	Objetivos Futuros	38
2.6.3.2	Estrategia de la Competencia	39
2.6.3.3	Los Supuestos	39

2.6.3.4 Capacidades.....	39
2.6.3.5 Facilidades de Pago.....	40
2.6.4 Análisis de los Precios.....	41
2.6.5 Análisis de la Comercialización.....	41
2.6.5.1 Problemas de Comercialización.....	43
2.6.6 Análisis del Comportamiento del Consumidor.....	43
2.6.7 Análisis de los Productos.....	44
2.6.7.1 Producto Principal.....	44
2.6.7.2 Subproductos.....	45
2.6.7.3 Productos Sustitutos.....	45
2.6.7.4 Productos Complementarios.....	46
2.6.8 Costos de producción.....	46
2.6.9 Posibilidad de Penetración en el Mercado.....	48
2.7 Conclusiones y Recomendaciones.....	49
2.7.1 Conclusiones.....	49
2.7.2 Recomendaciones.....	50

CAPÍTULO III

“Viabilidad mercadológica para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyultitán del departamento de La Paz”.....	53
3.1 Filosofía Empresarial.....	53
3.1.1 Misión.....	53
3.1.2 Visión.....	53
3.1.3 Objetivos.....	54
3.1.3.1 Objetivos a Largo Plazo.....	54
3.1.3.2 Objetivos a Corto Plazo.....	54
3.1.4 Valores.....	55
3.1.5 Políticas.....	56
3.1.6 Actitudes Emprendedoras.....	56
3.2 Localización de la panadería.....	57
3.3 Proceso de Producción.....	58
3.4 Distribución en planta.....	60

3.5 Generación de Empleo	61
3.6 Organización.....	62
3.6.1 Estructura Organizativa	62
3.6.2 Manual de Funciones	63
3.7 Controles	68
3.8 Identificación de programas de capacitación.....	72
3.9 Marco Legal	74
3.10 Cadena de Valor.....	76
3.11 Estrategia Genérica	77
3.11.1 Poder de los Proveedores	78
3.11.2 Poder de la Rivalidad.....	78
3.11.3 Competidores Potenciales.....	78
3.11.4 Poder de los Compradores.....	79
3.11.5 Amenaza de Productos Sustitutos.....	79
3.11.6 Estrategia Genérica Propuesta.....	80
3.12 Mezcla de Mercadotecnia	80
3.12.1 Producto	80
3.12.1.1 Técnicas a utilizar para la elaboración del pan	82
3.12.1.2 Empaque.....	82
3.12.2 Precio.....	83
3.12.2.1 Estrategia para fijar precios.....	83
3.12.3 Plaza.....	84
3.12.3.1 Canales de distribución	84
3.12.3.2 Cobertura	86
3.12.3.3 Transporte.....	86
3.12.4 Promoción.....	86
3.12.4.1 Publicidad.....	86
3.12.4.2 Relaciones Públicas.....	89
3.13 Proyecciones de las utilidades.....	89
3.14 Desarrollo de Planes Estratégico y Táctico	96
3.15 Implementación y Control del Plan	104
Bibliografía.....	105

Anexos.....	109
Anexo No. 1 Modelo del cuestionario y resultado de la encuesta	
Anexo No. 2 Participación de las panaderías en el mercado	
Anexo No. 3 Costos de producción y recetas de pan dulce y pan francés	
Anexo No. 4 Contenido del Seminario de Administración de Panaderías	
Anexo No.5 Programa de seminarios escuela de panificación MOLSA	

LISTA DE CUADROS

1.1 Contenido de un plan de mercadotecnia	18
1.2 Requisitos de las estrategias genéricas	24
2.1 Puntos fuertes y débiles de la competencia	40
2.2 Costos e ingresos totales	47
3.1 Control de entradas y salidas de efectivo	68
3.2 Registro de ventas diarias	69
3.3 Control de cuentas por cobrar por cliente.....	69
3.4 Control de entregas al vendedor	70
3.5 Control de producción.....	70
3.6 Control de materia prima	71
3.7 Control de asistencia	71
3.8 Requisitos para formalizar una empresa “personería jurídica”	75
3.9 Precio de venta de pan.....	84
3.10 Costos e ingresos diarios de producción.....	90
3.11 Costo de materia prima	91
3.12 Presupuesto de gastos de administración.....	92
3.13 Presupuesto de gastos de venta	92

LISTA DE FIGURAS

1.1 Estructura del estudio de mercado	9
1.2 Canales de distribución	13
1.3 Las cuatro “Pes” de la Mezcla de Mercadotecnia.....	19
1.4 Las cinco fuerzas competitivas.....	21
1.5 Tres estrategias genéricas	23
1.6 Cadena de valor	25
2.1 Canal de distribución del pan dulce	41
2.2 Canal de distribución del pan francés 1.....	42
2.3 Canal de distribución del pan francés 2.....	42
3.1 Localización de la planta	58
3.2 Distribución en planta	60
3.3 Organigrama de panadería “Santa Emilia”	62
3.4 Cadena de valor para la panadería “Santa Emilia”	77
3.5 Propuesta de caja de traslado de pan dulce	83
3.6 Canal de distribución propuesto para el pan dulce 1.....	85
3.7 Canal de distribución propuesto para el pan dulce 2.....	85
3.8 Canal de distribución propuesto del pan francés.....	85
3.9 Modelo de hoja volante.....	87
3.10 Propuesta de logo y slogan	88
3.11 Propuesta de tarjeta de presentación.....	88

RESUMEN

INTERVIDA es una Organización, que busca brindar ayuda a las familias más vulnerables y marginales para que puedan salir adelante de la situación en la que se encuentran ofreciendo los medios para que puedan valerse por si mismo. Las familias de la comunidad Santa Emilia del municipio de Cuyultitán, departamento de La Paz, es uno de estos casos; por lo que es de aquí donde parte la preocupación de INTERVIDA para apoyar a estas personas. Por lo que surge la idea de INTERVIDA junto con la Pre-Adesco de la comunidad de crear una panadería para que sirva de fuente de empleo para los habitantes.

Es por esto que el principal objetivo que se pretende alcanzar con la presente investigación es elaborar un estudio de demanda de mercado para el establecimiento de una panadería que contribuya a la generación de empleo en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyultitán del departamento de La Paz.

Para la realización de la investigación se utilizó como métodos el análisis y la síntesis para darle tratamiento a toda la información. Para analizar las variables se utilizó el tipo de investigación correlacional, así también se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación para recabar toda la información necesaria. La principal información se obtuvo de los encargados de las 20 tiendas a quienes se les realizó la encuesta, la cual inicialmente se pretendía pasar a todas las tiendas de los cuatro municipios de estudio que son Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa, pero debido a la situación de las extorsiones que sufre el país se dificultó obtener toda la información que se deseaba.

De los resultados se obtuvo información para poder determinar que existía demanda para cubrir con la nueva panadería, así también los precios idóneos para competir en el mercado, conocer la oferta de pan que existe en la zona en estudio, entre otras importantes para el estudio.

Entre las conclusiones más destacadas se pueden mencionar, que existe una clara oportunidad de demanda para cubrir en el mercado; que la mejor forma de comercializar el pan francés es por medio de vendedores ambulantes; y que se obtendrían ganancias y no pérdidas para la panadería al iniciar su funcionamiento.

Las principales recomendaciones para la panadería son elaborar un producto de excelente calidad con los ingredientes exactos para contribuir de esta forma a mejorar los niveles nutricionales de los habitantes; realizar un amplio esfuerzo de promoción de ventas para que se conozca la panadería y sus productos y utilizar los precios con los que actualmente se venden los productos para poder competir en el mercado.

Proponiendo a partir del diagnóstico que se utilice la estrategia genérica de diferenciación de donde se parte para proponer un plan estratégico y táctico que deberá adoptar la panadería para funcionar de manera eficiente.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se da a conocer el estudio que se llevó a cabo en la comunidad Santa Emilia el cual consistía en realizar un estudio de la demanda de mercado de pan dulce y pan francés para poder determinar las posibilidades que tiene para incursionar una panadería en dicho mercado.

En el primer capítulo de este documento se da a conocer las generalidades que conlleva el realizar un estudio de mercado; así como los aspectos más relevantes de la comunidad Santa Emilia, que es el lugar en la cual se llevó a cabo el estudio; además las generalidades de INTERVIDA que es el ente benefactor para llevar a cabo el proyecto, debido a que es para beneficio de los habitantes de dicha comunidad; también se presenta toda la teoría que se utilizó como base. Así se presenta todo lo que comprende un estudio de mercado, las fases del estudio de mercado, la mezcla de mercadotecnia, la estructura del estudio de mercado entre otros que aquí se dan a conocer.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico al cual el grupo de investigación llegó a concluir luego de realizar un trabajo de campo, en el cual se obtuvo la información por medio de las encuestas que se fueron a pasar a las tiendas a las cuales se tuvo acceso en los municipios de Cuyultitán, Olocuilta, San Luís Talpa y Comalapa; y posteriormente se hizo la tabulación y análisis de los resultados. Este capítulo incluye toda la metodología de investigación que se utilizó.

Además se presenta en el capítulo final la propuesta que el grupo de investigación sugiere a las personas que van a llevar a cabo el establecimiento de la panadería, en el cual se da a conocer la viabilidad mercadológica de dicho proyecto y aquí se indica los tópicos que les servirán de ayuda para que funcione la implementación de dicho proyecto como Filosofía Empresarial, localización de la panadería, distribución en planta, generación de Empleo, identificación de programas de capacitación, marco Legal, cadena de valor, mezcla de Mercadotecnia, entre otros.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES SOBRE EL ESTUDIO DE DEMANDA DE MERCADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PANADERÍA EN LA COMUNIDAD SANTA EMILIA, MUNICIPIO DE CUYULTITÁN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

1.1 GENERALIDADES DE LA COMUNIDAD SANTA EMILIA

La comunidad Santa Emilia cuenta con un total de 187 familias, haciendo una población de 935 personas entre jóvenes, niños y adultos (hombres y mujeres).

Este caserío está formado por tres colonias que son: Los Olivos, Torres de Guadalupe y Santa Emilia.

Santa Emilia se encuentra a dos kilómetros del municipio de Cuyultitán, departamento de La Paz, la comunidad se caracteriza por estar formada por personas de diferentes zonas del país, ninguno de los habitantes es nacido en la zona. Proviene de la zona oriental del país. Fueron reubicados en el asentamiento en el año 1981 a raíz del conflicto armado.

1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNIDAD SANTA EMILIA

El caserío Santa Emilia colinda al norte con la hacienda Santa Rita, al sur con la hacienda Rivera, al oriente con el cantón Cupinco y río Aguacula y al poniente con el cantón San Antonio del municipio de Cuyultitán, departamento de La Paz.

Entre los sectores económicos y servicios cuentan con seis albañiles, dos mecánicos de estructuras metálicas, tres carpinteros y cinco costureras.

Según datos proporcionados por INTERVIDA entre las actividades productivas de la comunidad se tienen:

- “El 50% se dedica a la agricultura, de los cuales el 10% son mujeres.
- El 10% se dedica a trabajar en las maquilas, de los cuales el 90% son mujeres.
- El 3% son vendedores ambulantes.
- El 15% se dedica a trabajar en construcción de albañilería.
- Tres familias de la comunidad se dedican a la producción de pollos de engorde (tres granjas)
- Los jóvenes se dedican a trabajar y estudiar, entre los oficios están mecánicos, ayudantes de albañilería, también se dedican a la ganadería y agricultura.

- Las mujeres en su gran mayoría se dedican a oficios domésticos”¹.

La comunidad Santa Emilia cuenta con los siguientes servicios:

- Dentro de la comunidad existe un centro escolar que atiende desde parvularia hasta noveno grado y que asiste una población aproximada de 133 alumnos.
- Servicio de energía eléctrica.
- Servicio de agua potable.
- Servicio de buses (Inter departamental)
- Vías de acceso en buen estado.
- Teléfono público y domiciliar

En la comunidad existen las siguientes organizaciones:

- **Pre-ADESCO:** Actualmente su objetivo principal es que están gestionando sus esfuerzos a la legalización en ADESCO (Asociación para el Desarrollo Comunal).
- **Asociación Comunal para la Educación (ACE):** Administra los recursos económicos del centro escolar.
- **Catequistas:** Imparten doctrina a niños y niñas de la comunidad.
- **Sector Religioso:** Su misión es coordinar las actividades espirituales de la comunidad.
- **Club deportivo Los Olivos:** funciones deportivas.
- **Club deportivo Santa Emilia:** funciones deportivas.

Entre los problemas que presenta la comunidad Santa Emilia se tienen:

- Falta de oportunidades laborales para los/as jóvenes.
- Maras, vagancia y drogas
- Falta de fuentes de trabajo
- Desnutrición
- Falta de casa comunal y de la cultura
- Disminución de la producción
- Mala calidad de la educación
- Problemas económicos

¹ INTERVIDA, TERRAS JPS, mapa de salud, municipio de Cuyullitán, cantón San Antonio, caserío Santa Emilia, Micro región Nonualcos, departamento de La Paz.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO PANADERÍA

Como iniciativa de INTERVIDA junto con la Pre-Adesco de la comunidad determinaron llevar a cabo el proyecto de Panadería, el cual consiste en desarrollar una alternativa productiva mediante la elaboración de pan dulce y pan francés, acompañado de un programa de capacitación, asistencia técnica, construcción de la infraestructura, dotación de insumos, materiales y equipos.

Con esta actividad se pretende elevar el nivel nutricional, generar una fuente de empleo, mejorar los ingresos económicos de las familias rurales involucradas y la nutrición alimenticia a través de la diversificación en las dietas de las familias.

1.2.1 ALCANCES

Con la ejecución de este proyecto se estarían beneficiando de forma directa 10 familias, que son las responsables de darle el manejo al proyecto, entre ellos se distribuirían el trabajo, como es fabricantes de pan, los distribuidores en las tiendas y venta en general. Se espera que al menos 4 familias se queden finalmente manejando el proyecto, con un total de 10 trabajadores efectivos.

1.2.2 OPORTUNIDADES

En el cantón, funcionan varias tiendas. Hay 2 vendedores ruteros con experiencia que se dedican al reparto de pan y cada uno de ellos cuenta con vehículo, es una ventaja por que serían de las personas que estarían participando en el proyecto.

Existe un potencial de jóvenes dispuestos a capacitarse en la fabricación de pan dulce y francés y los cuales contarán con el apoyo de los miembros de la Pre-ADESCO de la comunidad.

1.3 GENERALIDADES DE INTERVIDA

INTERVIDA es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo -ONGD-, apartidista y totalmente independiente. Constituida el 23 de junio de 1993 como Asociación e inscritos el 25 de mayo de 1994 como Fundación, trabajan para mejorar las condiciones de vida de miles de niños y sus familias en los países del Tercer Mundo.

INTERVIDA inició sus actividades en El Salvador durante una acción de apoyo a los damnificados de los terremotos que afectaron al país en enero y febrero de 2001. Desde entonces, se gestó la posibilidad de realizar proyectos de desarrollo junto a la población pero de manera más estable, y con una visión integral. En este sentido surgen los Proyectos “Productividad y Competitividad Agro empresarial y Generación de Autoempleo” y el Proyecto “Innovación y Transferencia Agropecuaria”, que pretenden romper con el enfoque productivista e individualista que se ha observado durante muchos años y que sólo trae beneficios de corto plazo.

1.3.1 VISIÓN Y MISIÓN

Dentro de las generalidades de INTERVIDA es importante mencionar que cuentan con una visión y una misión que dirige hacia dónde va encaminada la organización, las cuales se presentan a continuación:

1.3.1.1 VISIÓN

- “Aliviar el sufrimiento y mejorar las condiciones de vida de niños, niñas y sus familias, en las zonas más deprimidas”.

1.3.1.2 MISIÓN

- “Facilitar los recursos materiales, humanos y de conocimiento necesarios para que los niños, niñas y sus familias, consigan superar su situación y adquieran habilidades que les permitan enfrentar los problemas que les afectan y obtener así, los recursos suficientes para valerse por si mismos”.

1.3.2 PRINCIPIOS

INTERVIDA para llevar a cabo su trabajo se basa en una serie de principios, que son respetados por todos los miembros de la organización, estos principios son los siguientes:

1. “Promover estrategias a largo plazo mediante las cuales, la población se convierta en la auténtica protagonista de su desarrollo provocando cambios de mentalidad y actitudes, y consiguiendo que sean autosuficientes sin necesidad de ayuda externa.
2. Aplicar todos los medios y herramientas que nos brinda el conocimiento y la tecnología actuales a los objetivos de ayuda y cooperación.
3. Supeditar el interés personal al colectivo.
4. Trabajar con la mente abierta y un espíritu innovador tratando de superarnos día a día.
5. Mantener el equilibrio adecuado entre los ideales y el necesario pragmatismo para su materialización.
6. Establecer nuestra prioridad en la atención a la población infantil”².

1.4 ESTUDIO DE MERCADO

“Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado”³

1.4.1 OBJETIVOS DE UN ESTUDIO DE MERCADO

Un estudio de mercado debe perseguir los siguientes objetivos:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productores existentes en el mercado.
- Proporcionar una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, y a qué precios están dispuestos a obtenerlo.

² www.intervida.org

³ www.monografias.com

- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Dar una idea del riesgo que el producto o servicio corre de ser o no aceptado en el mercado.
- Ayudar a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, cuando el estudio de mercado se hace como paso inicial de un propósito de inversión.

1.4.2 ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que pueden aplicarse en la práctica a tres campos definidos, los que se mencionarán a continuación:

1.4.2.1 EL CONSUMIDOR

El consumidor que es la persona que consume los productos o servicios que elabora una empresa; es una parte fundamental dentro del estudio de mercado ya que hacia el van orientadas todas las acciones de la empresa para satisfacer sus necesidades.

1.4.2.2 EL MERCADO

El mercado es el lugar donde se realizan las actividades de intercambio de bienes o servicios; se estudia el mercado para poder determinar la aceptación y opinión del producto y saber sus probabilidades de penetración; además realizar estudios sobre puntos de ventas y distribución.

1.4.2.3 LA PUBLICIDAD

Ya conocidos los gustos y/o preferencias que desean o necesitan los consumidores, se procede a realizar estudios de la publicidad, para dar a conocer el producto que cubre dichas necesidades.

En este punto del proceso se trata de decirle a la gente de la existencia del producto y por qué le conviene adquirirlo. La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o un servicio en un mercado determinado.

La publicidad que se realice debe ser de elevada calidad, orientada a comunicar las ventajas y conveniencias del producto o servicio que se ofrece, y tiene que ser transmitida en los medios adecuados para que sea vista por la gente que se sabe puede comprar el producto.

1.4.3 CLASES DE MERCADO

Puesto que los mercados están constituidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de una empresa en el área de mercadotecnia deben estar dirigidas a cubrir los requerimientos de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas. Según el total de las ventas los mercados se pueden clasificar como *mercado mayorista* y *mercado minorista*.

1.4.3.1 MERCADO MAYORISTA

Es el mercado en el que se venden mercaderías al por mayor. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en grandes cantidades los productos que después han de revender a otros comerciantes para obtener mayores ganancias.

1.4.3.2 MERCADO MINORISTA

Es el mercado donde se venden en pequeñas cantidades los productos, directamente a los consumidores. Dentro de éstos se encuentran los que comúnmente se conocen como tiendas, mini súper, súper; en donde se les proporciona los productos directamente a los consumidores.

1.4.4 FASES DE UN ESTUDIO DE MERCADO

El proceso de realización de un estudio de mercado se descompone en cinco grandes fases para su análisis las cuales se detallan a continuación:

1.4.4.1 FASE DE PREPARACIÓN

Para iniciar la preparación de un estudio, es condición imprescindible aislar y delimitar el problema a investigar. Una vez conocido el problema se decidirá la forma en que se llevará a cabo, y para ello se realizarán sondeos de opinión pública. Estos sondeos se realizan a través de encuestas que pueden ser empleadas de distintos métodos: encuesta por correo, encuesta telefónica y encuesta personal (que es la más usada en la práctica).

Después de haber elegido el tipo de encuesta a emplear, es preciso confeccionar el cuestionario, labor que es delicada y difícil.

El cuestionario deberá confeccionarse con una idea clara de los objetivos del estudio, pues de la tabulación de sus respuestas, es de donde se obtendrá los datos que se precisan para tomar una decisión. Para la redacción de un cuestionario se debe de cumplir con los siguientes requisitos: interesante, sencillo, preciso, concreto y discreto.

1.4.4.2 FASE DE REALIZACIÓN

En la fase de realización se pretende tener contacto con el universo, para conseguir la información que servirá para realizar el estudio de mercado, a través del cuestionario.

1.4.4.3 FASE DE TABULACIÓN

Es el inicio del resumen de la información obtenida a través de la encuesta. El resultado del recuento de los datos obtenidos a través del cuestionario serán los gráficos, que en la fase de interpretación serán analizados para obtener a final una conclusión que servirá como base para la toma de decisiones.

1.4.4.4 FASE DE INTERPRETACIÓN

Terminadas las tablas y gráficos estadísticos, se continúa con la redacción del informe correspondiente, que tiene por objeto aclarar lo más posible los resultados de la encuesta y debe ser sobre todo objetivo. En ésta fase se hace un análisis sobre los resultados tabulados, producto de las encuestas realizadas.

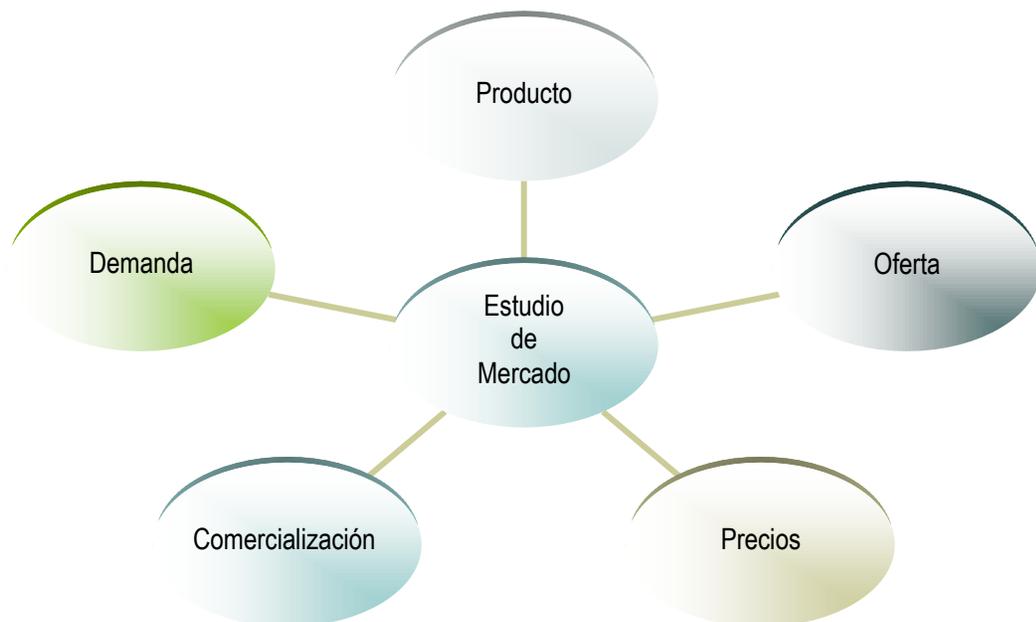
1.4.4.5 FASE DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

En esta fase se elaboran las recomendaciones derivadas de las conclusiones en la fase de interpretación, como punto de partida para tomar una decisión sobre el motivo por el cual se llevó a cabo el estudio de mercado.

1.4.5 ESTRUCTURA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercado se reconocen una serie de variable para formar la estructura del estudio de mercado, pero se considera que son cinco las variables más importantes, las cuales se muestran en la figura 1.1.

Figura 1.1 Estructura del estudio de mercado Propuesto por el grupo de investigación.



1.4.5.1 EL PRODUCTO

El producto es el bien o servicio obtenido mediante una serie de procesos llevados a cabo en una empresa, el estudio de mercado debe incluir los productos actuales y sus características, así como también los usos del producto y la aceptación que se tiene en el mercado actual.

1.4.5.1.1 PRODUCTO PRINCIPAL

Se deben reunir los datos que permitan identificar al producto o servicio principal. Se deben señalar sus características físicas, químicas o de cualquier otra índole. Es necesario aclarar si se trata de productos o servicios para exportación, tradicionales, o la implementación de un nuevo producto o servicio.

1.4.5.1.2 SUBPRODUCTOS

Señalar si se originan subproductos en la fabricación del producto principal y el uso que se les dará.

1.4.5.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se debe señalar la existencia y características de productos similares en el mercado, y que puedan competir con ellos, indicando en que condiciones pueden favorecer o no al producto objeto de estudio.

1.4.5.1.4 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Se debe indicar si el uso o consumo del producto está condicionado por la disponibilidad de otros bienes y servicios. Identificar esos productos complementarios destacando sus relaciones con el producto, para que sean incluidos en el estudio de mercado.

1.4.5.2 DEMANDA

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

1.4.5.3 OFERTA

Estudia las cantidades que suministran los productores del bien o servicio que se va a ofrecer en el mercado. El estudio de la oferta también incluye el análisis de la competencia; para realizar éste análisis existen cuatro componentes:

1.4.5.3.1 LOS OBJETIVOS FUTUROS

Conocer los objetivos del competidor ayudará a pronosticar sus reacciones a los cambios estratégicos. Ya que hay cambios estratégicos que amenazarán más que otros al competidor dados sus objetivos y las presiones que puedan enfrentar la compañía.

1.4.5.3.2 LA ESTRATEGIA ACTUAL

El segundo componente para el análisis del competidor consiste en establecer enunciados de la estrategia actual de cada competidor. Es decir la forma en que las empresas de la competencia están actuando en este momento, así también, qué puede hacer el competidor.

1.4.5.3.3 LOS SUPUESTOS

Un tercer elemento vital en el análisis del competidor consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde parten los competidores, ya que toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos respecto de su propia situación.

1.4.5.3.4 LAS CAPACIDADES

Las capacidades se refieren a los puntos fuertes y los puntos débiles de la competencia que determinarán su habilidad para reaccionar ante movimientos estratégicos o iniciar algunos.

1.4.5.4 COMERCIALIZACIÓN

Dentro de la comercialización se debe estudiar el lugar donde se venderá el producto, de muy poco sirve un producto de calidad y precio si la gente no puede encontrarlo fácilmente, esto puede generar molestias para los consumidores. También es necesario detallar los canales de distribución desde que el producto sale de la empresa hasta que llega al usuario. Hay muchas modalidades que debe señalarse la figura 1.2 en la página 13, muestra los cuatro canales de distribución que establece Philip Kotler.

1.4.5.4.1 CANAL 1

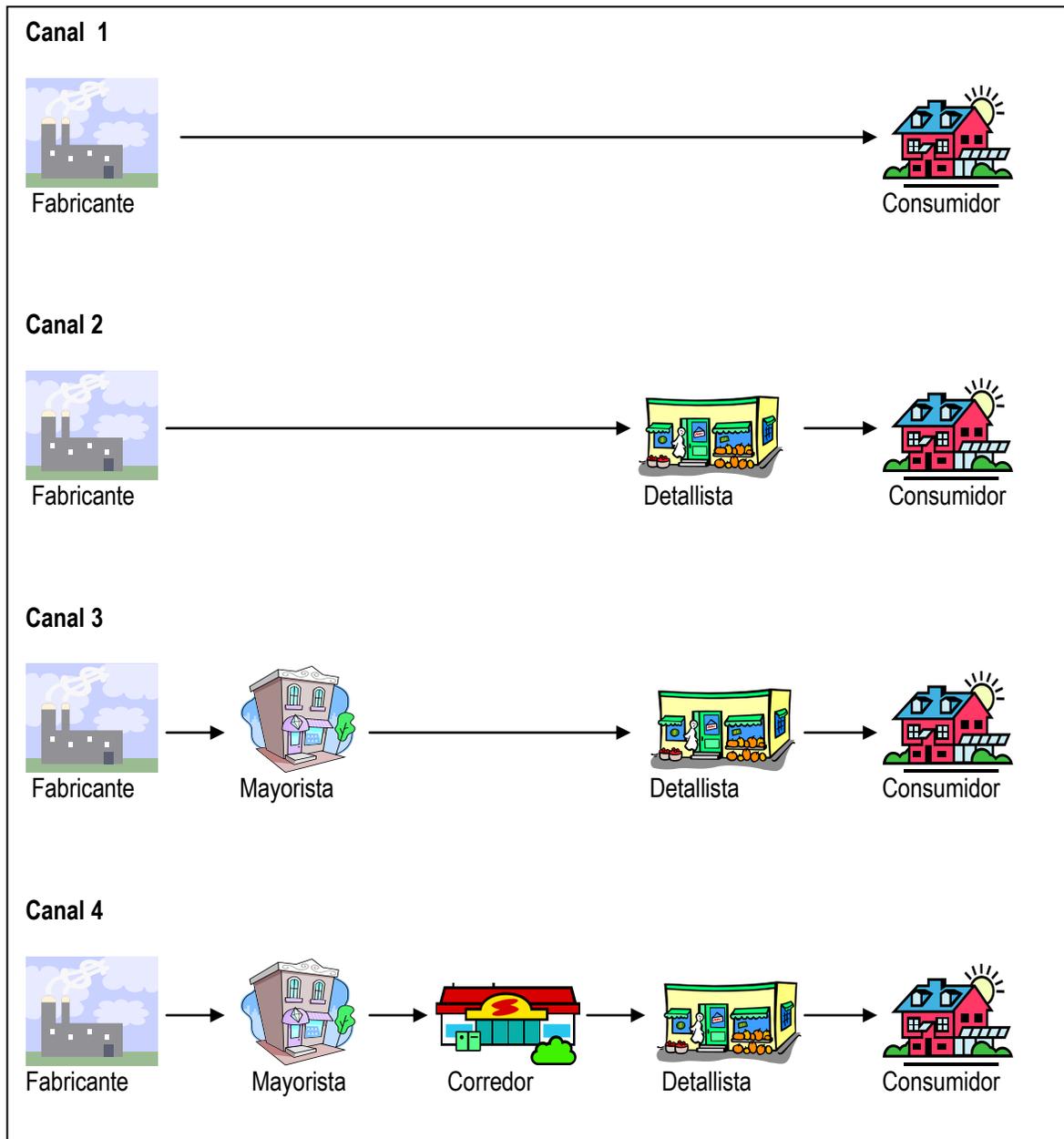
El canal 1 "llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios. Este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores"⁴.

1.4.5.4.2 CANAL 2

El canal 2 es aquel que contiene un intermediario de ventas. En los mercados de consumidores, este intermediario es típicamente un detallista.

⁴ Kotler, Philip, Marketing, 8ª. Ed, Editorial Pearson Educativa, México, 2001 p.378

Figura 1.2 Canales de distribución
Fuente: Kotler, Philip, Marketing, 8ª. Ed, Editorial Pearson Educatonal, México, 2001 p.377



1.4.5.4.3 CANAL 3

Contiene dos niveles de intermediarios. En los mercados del consumidor son típicamente un mayorista y un detallista.

1.4.5.4.4 CANAL 4

Contiene tres niveles de intermediarios. “En la industria del empaquetado de carnes, por ejemplo, es común que se interponga un corredor entre los mayoristas y detallistas. El corredor compra a los mayoristas y vende a los detallistas más pequeños que normalmente no son atendidos por los grandes mayoristas”⁵.

1.4.5.5 PRECIOS

Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto. Existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado. Según Kotler en su libro Marketing, existen tres tipos de enfoques para la fijación de precios, la cuales se detallan a continuación:

1.4.5.5.1 FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL COSTO

Un gran número de empresas fijan sus precios, con base en sus costos. Aquí se encuentra el precio con margen, que es uno de los más elementales de fijar precio con orientación al costo; donde el precio se determina agregando cierto porcentaje fijo al costo unitario. Otro procedimiento es el precio meta, donde la compañía trata de determinar el precio que producirá la tasa de utilidad que se especifica como meta sobre sus costos totales.

⁵ Idem.

1.4.5.5.2 FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR

La fijación de precios basada en el valor exige fijar un precio basado en las perspectivas del cliente y la intensidad de demanda, más que en el costo. Actualmente aumenta el número de empresas que fijan sus precios en el valor que los compradores perciben por sus productos o servicios y no solamente en los costos de lo que venden. En esta modalidad se deben tomar las percepciones de los compradores como clave para fijar los precios. El diseño del producto y el programa de mercadotecnia de la empresa se debe establecer luego de fijar el precio.

1.4.5.5.3 FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA

Los consumidores muchas veces basan sus juicios acerca de lo que vale un producto de acuerdo a los precios de la competencia es decir a lo que valen productos similares. En esta modalidad existen dos formas de fijación de precios. La primera es la fijación de precios de tasa vigente fijando el precio siguiendo los de la competencia en lugar de basarse en los costos de la empresa. La segunda forma es la fijación de precios por licitación sellada donde el precio se basa en el precio que la empresa cree que fijarán sus competidores, en lugar de sus propios costos, aquí la empresa quiere ganar un contrato y para ello debe tener un precio más bajo que los otros licitadores.

1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

La planeación se puede definir de la siguiente manera:

“Es determinar cursos alternativos de acción, sobre la base en que la organización ha de orientar sus actividades, para el logro de sus objetivos empresariales”⁶.

En la tesis Rocío Tejada acerca de un plan estratégico de mercadotecnia se define la planeación estratégica como:

“La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes”⁷.

⁶ www.monografías.com

⁷ Tejada, Rocío, Tesis de grado: “Plan estratégico de mercadotecnia para optimizar los Servicios de apoyo y atención a los socios del Sector comercio, industria y servicios afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), en el Área Metropolitana de San Salvador”.Universidad de El Salvador, 2004, p.34

Según Philip Kotler en su libro de Dirección de Mercadotecnia la estrategia de mercadotecnia se define:

“La lógica de mercadotecnia con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia”⁸

De estos conceptos se puede partir para decir que la planeación estratégica de mercadotecnia es: un curso de acción donde se mantenga una coherencia entre las metas y capacidades de la organización que guían el trabajo de mercadotecnia de la empresa y consecuentemente alcanzar los objetivos de la organización.

1.5.1 TIPOS DE PLANEACIÓN

Existen tres tipos de planeación las cuales son: Planificación estratégica, planeación operativa, planeación táctica y planeación operativa:

1.5.1.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años”⁹.

1.5.1.2 LA PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica es a corto plazo, generalmente un año, pero se puede encontrar planes tácticos en un término intermedio ente el largo y corto plazo, considerándose a mediano plazo. La planeación táctica es más limitada y específica. “La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo”¹⁰.

⁸ Kotler, Philip, Marketing, 8ª. Ed. Editorial Pearson Educación, México, p.52

⁹ www.monografias.com

¹⁰ Idem

1.5.1.3 LA PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa es más específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos. Los planes que se realizan mensuales o semanales son generalmente operacionales.

1.5.2 CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

El mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez permitirán el establecimiento de un plan estratégico de mercadotecnia y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

1.5.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Para llevar a cabo una buena dirección de la empresa se debe contar con una misión y una visión para no perder de vista hacia donde deben de ir encaminados los esfuerzos de los diferentes departamentos de la organización.

1.5.2.1.1 MISIÓN

La misión define en qué negocios está actualmente la empresa y expresa la esencia de la respuesta a tres preguntas ¿quienes somos?, ¿qué hacemos? y ¿dónde estamos ahora?

1.5.2.1.2 VISIÓN

Para la elaboración de la visión se debe tener como base la misión de la empresa para decidir el curso a largo plazo, es decir, responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.

1.5.2.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

Mediante la planeación estratégica la empresa decide qué quiere hacer con cada unidad de negocios. Con la planeación de mercadotecnia se decide qué estrategias ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Un buen plan de mercadotecnia se compone de ocho secciones las cuales se resumen en el cuadro 1.1.

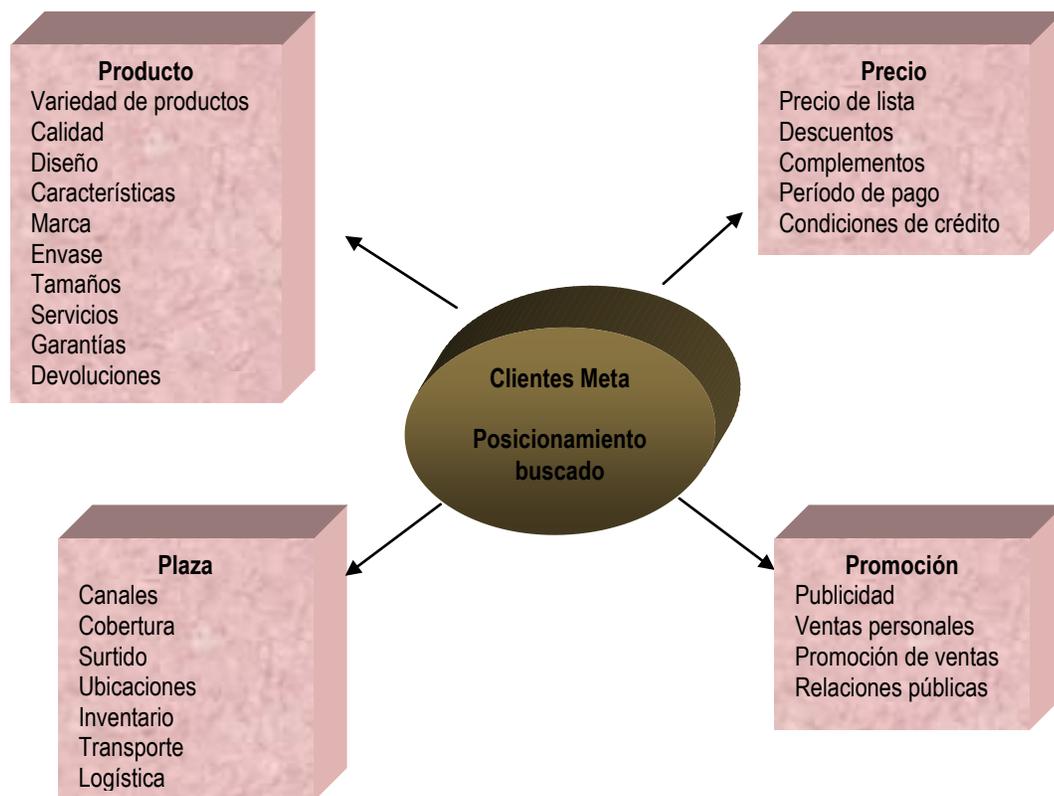
Cuadro 1.1 Contenido de un plan de mercadotecnia.
Fuente: Kotler, Philip, Marketing, 8ª. Ed, Editorial Pearson Educación, México, 2001, p.53

Sección	Propósito
1 – Resumen ejecutivo	Presenta un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta gerencia y le permite encontrar los puntos principales del plan rápidamente.
2 - Situación de mercadotecnia actual	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección incluye: descripción del mercado, reseña del producto, competencia y distribución.
3 - Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto podría enfrentar y ayuda a la gerencia a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
4 – Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos de mercadotecnia que la empresa quiere alcanzar durante la vigencia del plan y analiza los puntos clave que afectarían su logro.
5- Estrategia de mercadotecnia	Traza la lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos.
6 - Programas de acción	Detallan la forma en que las estrategias de mercadotecnia se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará? y ¿Quién se encargará de hacerlo?
7 - Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo de mercadotecnia que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas y los costos esperados. La diferencia son las utilidades proyectadas.
8 – Controles	Delinea la forma en que se vigilará el avance y permite a la alta gerencia estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas.

1.5.3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento de las necesidades del consumidor. Estas variables son Producto, Precio, Plaza y Promoción, y se les conoce como las cuatro “Pes”. Éstas son puntos básicos y la mezcla de mercadotecnia radica en cómo usarlas para vender más. La figura 1.3 presenta un resumen de los elementos de las Cuatro “Pes”.

Figura 1.3 Las cuatro “Pes” de la Mezcla de Mercadotecnia
Fuente Kotler, Philip, “Marketing”, 8ª ed. Editorial Pearson Educación, México, 2001, p. 51



1.5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MERCADOTECNIA

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial”¹¹. Según el enfoque de Michael Porter para determinar la estrategia existen dos cuestiones importantes que la sostienen, la primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

1.5.4.1 SECTORES INDUSTRIALES

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es el atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa.

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de los compradores y la amenaza de los productos o servicios sustitutos. Estas cinco fuerzas están ilustradas en la figura 1.4, página 21.

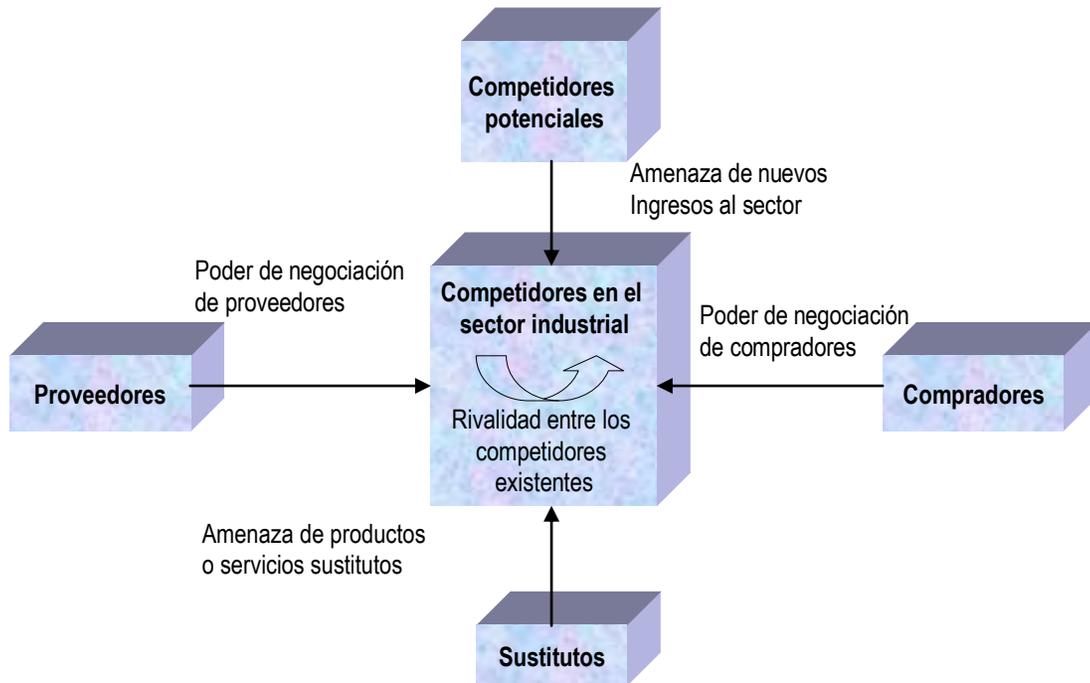
Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector.

1.5.4.1.1 PODER DE LOS COMPRADORES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

¹¹ Porter, Michael E./ Ventaja Competitiva, 16ª ed, editorial Continental, México, p.19

Figura 1.4 Las cinco fuerzas competitivas.
Fuente: Porter/Michael, "Ventaja Competitiva", 16 ed,
 Editorial Continental, México 1998, p.23



1.5.4.1.2 PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores tienen poder cuando en sus negociaciones amenazan con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios que ofrecen.

1.5.4.1.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La intensidad de la rivalidad se refleja cuando los competidores utilizan tácticas como competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos del servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

1.5.4.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

1.5.4.1.5 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial.

1.5.4.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial.

Aunque una empresa pueda tener millones de fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados llevan a tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Éstas se muestran en la figura 1.5, en la página 23.

1.5.4.2.1 DIFERENCIACIÓN

En una estrategia de diferenciación una empresa busca ser única en su sector industrial. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Mediante esta estrategia el productor puede tener un precio superior al ser exclusiva.

Figura 1.5 Tres estrategias genéricas
Fuente: Porter/Michael, "Ventaja Competitiva", 16 ed.,
 Editorial Continental, México 1998, p.29

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	Objetivo limitado	ENFOQUE DE COSTO	ENFOQUE DE DIFERENCIACIÓN

Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, ya que si sus precios están demasiado arriba de los de la competencia su diferenciación del producto restaría importancia y no existiría estrategia. Así, un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo con sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

1.5.4.2.2 LIDERAZGO EN COSTO

El liderazgo en costo es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en la diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. Esta estrategia requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no conocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

1.5.4.2.3 ENFOQUE

El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos dejando fuera el resto del sector.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación.

En el *enfoque de costo* una empresa busca una ventaja de costo en su segmento seleccionado o segmento blanco, mientras que en el *enfoque de diferenciación* una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. El segmento blanco debe ser atractivo ya que no todos son igual de lucrativos, en este tipo de estrategia puede haber varios enfocadores siempre y cuando elijan diferentes segmentos blanco.

1.5.4.2.4 OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

El cuadro 1.2 presenta las diferentes habilidades y recursos necesarios para el éxito de la implantación de las estrategias genéricas, así también los requisitos organizacionales comunes de cada una de ellas.

Cuadro 1. 2 Requisitos de las estrategias genéricas
Fuente: Porter/Michael, "Estrategia Competitiva " Editorial Continental, 1ª ed, México 1991,p62

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo total en costos	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión constante de capital y acceso al capital. -Habilidad en la ingeniería del proceso. -Supervisión intensa de la mano de obra. -Productos diseñados para facilitar su fabricación. -Sistemas de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rígido control de costos. -Reportes de control frecuentes y detallados -Organización y responsabilidades estructuradas. -Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte habilidad en comercialización. -Ingeniería del producto -Instintivo creativo -Fuerte capacidad en la investigación básica. -Reputación empresarial de liderazgo tecnológico de calidad. -Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. -Fuerte cooperación de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización. -Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. -Fuerte motivación para atraer trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

1.6 CADENA DE VALOR

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor”¹², mostrada en la figura 1. 6

Figura 1. 6 Cadena de Valor
Fuente: Porter/Michael, “Ventaja Competitiva”, 16 ed,
 Editorial Continental, México 1998,p.55



La cadena de valor está conformada por las *actividades de valor* y el *margen*.

“Las *Actividades de Valor* son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa”¹³. Son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. “El *Margen* es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”¹⁴.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo tal como se muestra en la figura 1.6, las líneas punteadas reflejan el hecho de que el

¹² Porter, Michael, *Ventaja Competitiva*, 16. ed. Editorial Continental, México , p.51

¹³ *Ibid*, p.56

¹⁴ *Idem*

abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera, por lo que no la cortan las líneas al igual que las demás actividades de apoyo.

1.6.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias “son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta”¹⁵.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias como se muestra en la figura 1.6, página 25, relacionadas con la competencia en cualquier industria estas categorías son:

1.6.1.1 LOGÍSTICA INTERNA

Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores son actividades de logística interna.

1.6.1.2 OPERACIONES

Las actividades de operación son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

1.6.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Las actividades de logística externa son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

¹⁵ Idem

1.6.1.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS

Dentro de las actividades de la mercadotecnia y ventas están las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

1.6.1.5 SERVICIO

Estas actividades son las que están asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación reparación, entrenamiento, repuestos, ajuste del producto y quejas.

1.6.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estas actividades se dividen en cuatro categorías como lo muestra la figura 1.6, en la página 25, que se detallan a continuación:

1.6.2.1 ABASTECIMIENTO

El abastecimiento es la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

1.6.2.2 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimiento o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

1.6.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal, actividades de relaciones laborales, desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en los conocimientos.

1.6.2.4 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, administración de calidad, establecimiento de alianzas estratégicas así como otras funciones generales.

1.7 GENERACIÓN DE EMPLEO

Según datos obtenidos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc) la tasa de desempleo en El Salvador para el 2004 fue de 6.8% lo que significa que 6 de cada 10 personas no tienen empleo que hacen un total de 183,874 personas en edad de trabajar y que buscan activamente empleo pero no fueron absorbida por el sistema laboral en ese año lo que conlleva a la pobreza del país.

En El Salvador las micro empresas tienen importancia fundamental no sólo en la generación de empleo sino también en el combate de la pobreza.

Según el último informe de empleo realizado en el país por la empresa J.B. Consultores, las microempresas generaron en 1999, un total de 710,610 puestos de trabajo, en donde se ubica casi el 31% de los ocupados totales, destacándose la importancia del sector como generador de empleo, por otro lado en las microempresas el empleo llegó a observar tasas de crecimiento hasta del 18.5% en 1998 y del 8.9% en 1999¹⁶.

Uno de los propósitos de crear una empresa, independiente de la iniciativa que la llevó a crearse o del tamaño en que surja, es la de generar ingresos y a las vez ganancias pero de cualquier forma necesitará personal para su funcionamiento, por tanto, generará empleos para la población.

¹⁶ Información proporcionada por la Comisión Nacional de las Micro y Pequeña Empresas (CONAMYPE)

Es por esto que a manera de generar fuentes de empleo en la comunidad Santa Emilia, se concibe la idea de crear una panadería, por parte de los habitantes de dicha comunidad con el apoyo de INTERVIDA. Y así de manera conjunta ayudar a disminuir el alto índice de desempleo que se enfrenta en la zona.

En la panadería Santa Emilia se pretenden que al menos 10 personas cuenten con una fuente de empleo, estas son personas residentes en la zona quienes estarán ocupando diferentes funciones dentro de la panadería. El listado de las personas se presenta a continuación, el cual fue proporcionado por miembros de la Pre-Adesco de la comunidad.

1. Sandra Patricia Ramírez
2. Juan Evelio Arévalo
3. José Hernán Ramírez
4. Beatriz Ramírez
5. Andrea Granados
6. Gilberto Martínez
7. Yamileth Granados
8. Mercedes Escobar
9. Margarita Bonilla
10. Araceli Bonilla

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE LA DEMANDA DE MERCADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PANADERÍA EN LA COMUNIDAD SANTA EMILIA, MUNICIPIO DE CUYULTITÁN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para la realización del estudio de mercado de la panadería se determinó el siguiente problema de investigación:

¿En qué medida el conocimiento de la demanda permitirá el establecimiento de una panadería que contribuya a la generación de empleo en la comunidad Santa Emilia, Municipio de Cuyultitán del Departamento de La Paz?

2.2 IMPORTANCIA

Es de gran importancia realizar un estudio de demanda de mercado para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia promovido por INTERVIDA, para la generación de empleos en dicha zona y así mejorar los ingresos económicos de las familias rurales involucradas, contribuyendo así a disminuir los niveles de desnutrición.

2.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la investigación son:

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un estudio de demanda de mercado para el establecimiento de una panadería que contribuya a la generación de empleos en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyultitán del departamento de La Paz.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer la oferta y demanda de pan dulce y pan francés en la zona urbana de los municipios de Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa.
2. Determinar la comercialización y el precio más idóneo para ser una nueva alternativa en el mercado de pan dulce y pan francés.
3. Identificar la cadena de valor y programas que fomenten la capacitación sobre panificación y la generación de empleo.

2.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis que se busca aceptar o rechazar, con la realización de la investigación de campo son:

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

- El conocimiento de la demanda permitirá el establecimiento de una panadería que contribuya a la generación de empleo en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyultitán del departamento de La Paz.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Establecer la oferta y la demanda de pan dulce y pan francés en la zona urbana de los municipios de Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa contribuirá a la elaboración del estudio de mercado.
2. La determinación de la comercialización y el precio más idóneo contribuirá a ser una nueva alternativa en el mercado de pan dulce y pan francés.
3. Al identificar la cadena de valor y programas que fomenten la capacitación sobre panificación se contribuirá al desarrollo de la comunidad Santa Emilia y a la generación de empleo.

2.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de obtener la información necesaria para elaborar el estudio de demanda de mercado, para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia el cual posteriormente servirá para elaborar la propuesta se utilizó la metodología siguiente:

2.5.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados en el estudio son los siguientes:

2.5.1.1 ANÁLISIS

El análisis es la operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo. En este método las partes de un todo se separan y se estudian para examinar la relación entre ellas.

Se utilizó este método para analizar e interpretar la información obtenida en la investigación.

2.5.1.2 SÍNTESIS

Es la operación inversa y complementaria al análisis. La síntesis se refiere a reunir las partes en el todo. Este proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

2.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Entre los tipos de investigación se tienen: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Para efectos de esta investigación, el tipo de estudio utilizado es el correlacional el cual “tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”¹⁷: el conocimiento de la demanda de mercado y el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia que contribuya a la generación de empleo.

¹⁷ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 2ª. Ed, McGraw-Hill, México, p.62

2.5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son las que se refieren a operaciones tales como entrevista, encuesta y observación que ayudaron a recopilar datos de la realidad para llevar a cabo la investigación.

2.5.3.1 ENTREVISTA

El objetivo de esta técnica es conversar o hacer una serie de preguntas a través de formularios de entrevistas orientados a la recopilación de datos básicos para desarrollar efectivamente la investigación. Ésta se realizó a los encargados de INTERVIDA y a la Pre-ADESCO de la comunidad Santa Emilia.

2.5.3.2 ENCUESTA

Es una técnica que consiste en pasar un cuestionario en el que se realizan una serie de preguntas clasificadas como cerradas, abiertas y de opción múltiple. El cuestionario se aplicó a las personas encargadas de las tiendas en la zona urbana de los municipios de Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa.

2.5.3.3 OBSERVACIÓN

Es el registro sistemático válido y confiable de comportamiento. Puede utilizarse como instrumento de medición; por lo tanto, es una técnica que busca interpretar los hechos que ocurren en el campo donde las personas se desenvuelven. Por medio de esta técnica se estableció el comportamiento del consumidor ante la problemática en el momento de pasar las encuestas y entrevistas, además de otros aspectos importantes para la investigación.

2.5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se recolectó tuvo origen de dos fuentes, clasificadas como primarias y secundarias las cuales se complementan para llevar a cabo un buen desarrollo de la investigación.

2.5.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Fuentes primarias son aquellas que proporcionaron información relevante para el establecimiento de panaderías, las cuales se originaron de la observación, entrevistas y las encuestas.

2.5.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias tienen como objetivo servir de base en la investigación de conceptos, teorías, características, antecedentes y todo lo relacionado con el tema de investigación, las fuentes secundarias que sirvieron de ayuda para elaborar la investigación son: tesis, libros, información en línea y documentación proporcionada por INTERVIDA y otras entidades.

2.5.5 UNIVERSO Y CENSO

Para realizar la investigación de campo fue necesario determinar el universo a estudiar y establecer de donde se obtuvo la información.

2.5.5.1 UNIVERSO

El universo es “el conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico”¹⁸ Al inicio de la investigación solo se contaba con los municipios Olocuilta, Cuyultitán y Comalapa para constituir el universo; debido a la situación criminológica que se está sufriendo en la zona el universo cambió, y se constituyó por todas las tiendas ubicadas en la zona urbana de los municipios de Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa del departamento de La Paz, distribuidas de la siguiente manera:

Cuyultitán: 12 tiendas

Comalapa: 18 tiendas

Olocuilta: 19 tiendas

San Luis Talpa: 18 tiendas¹⁹

¹⁸ Biblioteca de consulta Encarta, Microsoft Corporation, 2005

¹⁹ INTERVIDA, TERRAS JPS, mapa de salud, municipio de Cuyultitán, cantón San Antonio, caserío Santa Emilia, Microregión Nonualcos, departamento de La Paz.

2.5.5.2 CENSO

“Un censo es un intento de medir todos los elementos de una población de interés”²⁰ . En esta investigación se pretendía llevar a cabo un censo, debido a que se podía medir o examinar cada elemento de la población. Pero debido a la situación social que está viviendo el país con respecto a la criminalidad muchas tiendas han cerrado sus locales, por lo que se imposibilitó recabar la información de éstas. Por tal razón solamente se pudo obtener una muestra con aquellas tiendas que proporcionaron la información. Aunque inicialmente no se pretendía obtener información de San Luis Talpa, pero debido a las extorsiones se tuvo que indagar en este municipio a fin de obtener información. La muestra estuvo constituida de la siguiente manera:

Cuyultitán: 3 tiendas

Comalapa: 3 tiendas

Olocuilta: 8 tiendas

San Luis Talpa: 6 tiendas

Las que hacen un total de 20 tiendas que fue la muestra total.

2.5.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Consiste en analizar e interpretar los datos de la información recolectada durante la investigación para fundamentar la propuesta de solución al estudio. De este análisis e interpretación se extrajeron las conclusiones y recomendaciones.

2.6 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

Existen factores externos que inciden de manera positiva o negativa en el estudio de demanda de mercado del establecimiento de la panadería en la comunidad Santa Emilia, cada uno de estos factores se analizan a continuación:

²⁰ Hanke, John, “Estadística para los negocios”, 2ª, ed, McGraw-Hill, España, p. 26

2.6.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Se ha podido determinar mediante la investigación que por la diversidad de productos de pan dulce, los productos más ofertados, son la margarita y la alemana los cuales son suministrados por dos panaderías: Sinaí y Pan Lido, siendo las del Pan Lido las más vendidas. No dejando de lado la gama de variedad de pan, que a lo largo de la investigación se pudo determinar, la cual cambiaba de una tienda a otra, lo que se puede observar en el anexo No.1, pregunta No.2. Sin embargo, según la percepción de la mayoría de los encargados de las tiendas ninguno tiene mayor demanda ya que se venden en igual cantidad, por otro lado una minoría considera que del pan a granel el que más se vende es el pan menudo.

En cuanto al pan francés las ventas son mínimas, ya que del total de encuestados solamente cinco afirmaron venderlo, y esto se debe a que existen muchos vendedores ambulantes que lo distribuyen hasta las puertas de las casas lo cual le resta clientela a las tiendas de la zona, por lo que éstos consideran poco rentable tener este producto a la venta.

El total de ventas diarias de pan dulce son entre \$1 y \$4, lo que sería un mes ventas entre \$30 y \$120 si se mantuvieran constantes y los treinta días del mes. Dentro de las pocas tiendas que venden pan francés el total de sus ventas ascienden a \$1 diario lo que significa \$30 al mes, pero los encargados de las tiendas aseguraron que estas ventas no son seguras varían ya que hay días que no se alcanza a vender ni siquiera ese dólar.

2.6.1.1 PREFERENCIAS EN LA ADQUISICIÓN DE PAN

En las respuestas a la pregunta No.9 de la encuesta, los encargados de las tiendas expresaron que al momento de adquirir el pan, entre los requisitos que revisan están los siguientes:

- Forma que tiene el pan.
- El precio del pan.
- El sabor del pan.
- Que no esté en mal estado.
- Vencimiento del pan, en el caso del pan dulce embolsado.
- Que no esté viejo en el caso del pan dulce a granel.
- Que no sea muy pequeño en el caso del pan francés.

Luego de revisar los elementos que para ellos debe poseer el pan, los encargados proceden a elegir los proveedores que puedan proporcionarles el pan que posea los requisitos antes mencionados. La mayoría de las tiendas visitadas coincidieron en que debido a que ya tienen bastante tiempo de tener la tienda conocen a los proveedores, por lo tanto siempre le compran al mismo. Solamente el encargado de una tienda aseguró que a la hora de elegir el proveedor lo que él considera es, adquirir el pan que los consumidores más prefieren y los demás dijeron reflexionar en cuanto al precio que los proveedores ofrecen, información que también se obtuvo a la hora de elegir el tipo de pan a adquirir (Anexo No.1, pregunta No.14).

2.6.1.2 PERÍODO DE ABASTECIMIENTO

El pan por ser un producto de poca durabilidad, debe ser abastecido con bastante periodicidad. Los periodos que se utilizan para abastecer el pan dulce a las tiendas en la zona son:

- Diariamente
- Cada dos días
- Cada tres días
- Semanalmente

Los resultados de la pregunta No. 13 de la encuesta proporcionaron esta información, siendo el periodo mayormente utilizado el de cada semana, ya que por la distancia de la mayoría de panaderías que abastecen la zona les es más factible hacerlo en este tiempo y así poder cubrir el resto de mercado al que le distribuyen el pan dulce. Además, la mayoría de pan dulce que venden es embolsado por lo tanto su caducidad se prolonga un poco más que el pan a granel.

El período en el que se abastecen las tiendas de pan francés es diariamente, ya que el pan francés que no es del día no es de mucho agrado para los clientes por lo tanto no lo adquieren, y ésto les ocasiona pérdidas

2.6.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Los consumidores no solicitan ningún tipo de pan en especial, ya que ellos están acostumbrados a los diferentes tipos de pan que venden en las tiendas cercanas. No obstante, en pocas tiendas mencionaron que los consumidores solicitan que vendan pan dulce como zapatitos, torta de yema y el pan de bandeja. De igual forma con el pan francés, los consumidores no solicitan de ningún tipo (Anexo No. 1. pregunta No. 6).

2.6.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Existe gran diversidad de panaderías que ofertan los diferentes tipos de pan en la zona, entre las que se destacan:

- Pan Lido
- Pan Bimbo
- Rosvill
- Lourdes
- Sinaí

Las que provienen de San Salvador. También hay panaderías que venden pan dulce a granel que se encuentran ubicadas en las zonas cercanas a las tiendas, las cuales, los encargados de las tiendas no poseen datos específicos de sus nombres y muchas veces ni de su procedencia.

Las ventas de pan francés son suministradas por los vendedores ambulantes que los trasladan en canastos hasta las tiendas y a una pequeña minoría le es suministrada en pick ups (Anexo No.1, pregunta No. 12).

2.6.3.1 OBJETIVOS FUTUROS

En las respuestas a la pregunta No.11 de la encuesta, los encargados de las tiendas expresaron que la mayoría de panaderías que abastecen la zona provienen de San Salvador, lo que hace notar que el principal objetivo de la competencia es acaparar todo el mercado de pan dulce.

2.6.3.2 ESTRATEGIA DE LA COMPETENCIA

A través de las respuestas a la pregunta No.15 de la encuesta se obtuvo información acerca de las estrategias que tiene la competencia para seguir manteniendo a los clientes y que estos no los vayan a cambiar por otros proveedores, entre las que los encargados de las tiendas contestaron están:

- Cambios de pan viejo por nuevo
- Paneras en consignación (préstamo de mostradores de pan por consumo)
- Servicios diarios en algunos casos
- Créditos

El cambio de pan viejo por nuevo es una de las estrategias más utilizadas en dicho lugar, esto se debe a que en estos lugares, en la mayoría de los casos el abastecimiento de pan es tardado debido a la lejanía de las panaderías.

Algunas panaderías ofrecen servicios diarios, en su mayoría, éstas son las que ofertan el pan dulce a granel ya que el pan no se presta para ser almacenado por mucho tiempo, por ser perecedero, y por lo general las panaderías que ofrecen este pan se encuentran ubicadas en las zona aledañas a las tiendas.

2.6.3.3 LOS SUPUESTOS

Los supuestos de los que se considera, parte la competencia para actuar en el mercado son:

- A mayor servicio de atención a los encargados de las tiendas, mayor será la preferencia hacia ellos y de esta manera rechazar a la competencia.
- Pretenden conservar el nivel de ventas debido a su posicionamiento como proveedor en la zona.
- Algunos por ser marcas conocidas a nivel nacional y debido a la publicidad que tienen consideran que es más fácil atraer al cliente.

2.6.3.4 CAPACIDADES

Las capacidades son los puntos fuertes y débiles de la competencia los que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1 Puntos Fuertes y Débiles de la competencia

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Clientela • Publicidad en algunas panaderías • Atención de servicio al cliente • Tamaño del mercado que abastece • Maquinaria adecuada • Capacidad de la maquinaria • Vitrinas • Llevan contabilidad formal • Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • La distancia de ubicación respecto a las tiendas. • Tiempo que se invierte • Diversidad de panaderías que abastecen las tiendas. • Poca variedad de pan que cada panadería oferta. • Deficiente publicidad de algunas panaderías. • Altos costos por productos perecederos. • Deficiente calidad del pan debido a que disminuyen la cantidad de los ingredientes requeridos en cada clase de pan.

2.6.3.5 FACILIDADES DE PAGO

En cuanto a las facilidades de pago que los proveedores les ofrecen a los encargados de las tiendas se puede observar que no son muchas, ya que una mínima cantidad de éstos les otorgan crédito para que posteriormente les cancelen las mercaderías que les otorgan (Anexo No. 1, pregunta No.16). Los periodos de pago que otorgan los proveedores, no estaban contemplados dentro de las opciones que se establecieron en la pregunta No.17 de la encuesta; entre los períodos que los encargados de las tiendas manifestaron les permitían cancelar la deuda están:

- El mismo día
- Dos días
- Tres días

La mayor parte de los proveedores solamente dejan el producto para ser cancelado el mismo día, es decir, que si se los dejan por la mañana en la tarde regresan para que se les cancelen la deuda.

Los proveedores no exigen ningún requisito a los encargados de la tienda para dejarles el producto al crédito, ya que con la confianza y la fidelidad del cliente es suficiente para otorgárselos (Anexo No. 1, pregunta No. 18).

2.6.4 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Debido a la diversidad de pan dulce que ofertan en las tiendas, así se tiene que los precios varían de acuerdo a la calidad, tamaño, forma y presentación del pan. Las respuestas a la pregunta No.2 de la encuesta, también arrojó información acerca de los precios del pan dulce y el pan francés.

Los precios del pan dulce oscilan entre \$0.35 y \$0.06. Ya que el pan de mayor venta según los encargados de las tiendas es el pan menudo (Anexo No. 1, pregunta No. 3), y éste es el de menor precio, se puede determinar que los consumidores buscan el pan dulce más barato.

En cuanto al pan francés, los precios son de \$0.03 para el pan redondo y \$0.06 para el largo, lo que significa que como este precio es estándar, para incursionar en el mercado de pan francés, se tiene que ofrecer el producto a este precio.

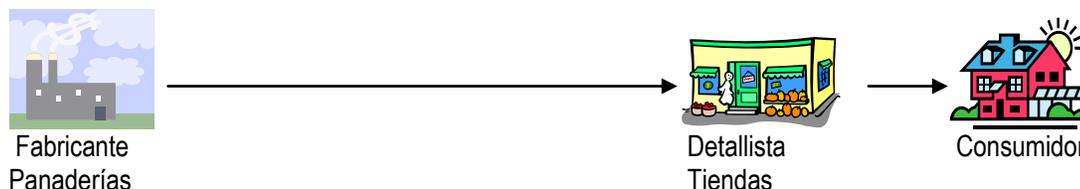
2.6.5 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

El lugar en donde se lleva a cabo la comercialización del pan para esta investigación, son los establecimientos o tiendas de los municipios en estudio.

El canal de distribución que utilizan es el canal 2 que integra: el fabricante, que en este caso son las panaderías, el detallista que son las diferentes tiendas y el consumidor final, que son las personas que adquieren el pan, la figura 2.1 ilustra este canal.

Figura 2.1 Canal de distribución del pan dulce.

Canal 2

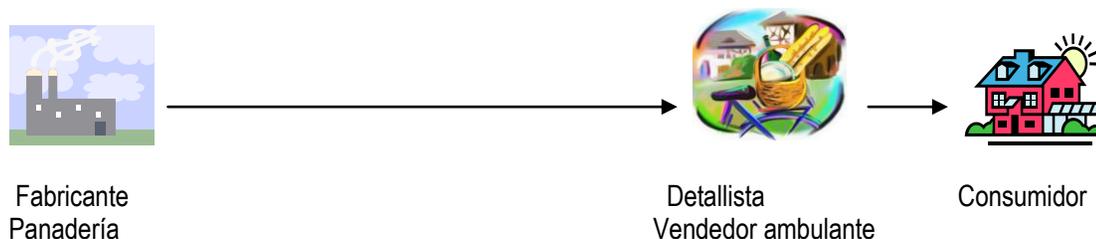


Los fabricantes por lo general distribuyen el pan en pick ups, camioncitos o microbusitos debido a que es una manera muy práctica por las distancias que tienen que recorrer para hacer llegar el pan oportunamente a los clientes.

En cuanto al pan francés, existen dos tipos de canal que se utilizan en la distribución, el primero es el mismo utilizado en el pan dulce, pero el detallista en este caso es el vendedor ambulante que traslada en bicicletas con canastos el producto hasta el consumidor final, la figura 2.2 presenta este canal.

Figura 2.2 Canal de distribución del pan francés 1.

Canal 2



En la investigación la opción de canasteros o bicicletas eran consideradas como la misma ya que sobre la bicicleta cargan el canasto lleno de pan francés.

El segundo canal que se utiliza para vender pan francés es el canal 3, que consiste en un mayorista, en este caso el vendedor ambulante, que le distribuye el pan al detallista, que son las tiendas, las cuales a su vez les venden a los consumidores, ilustrado en la figura 2.3.

Figura 2.3 Canal de distribución del pan francés 2.

Canal 3



Para el caso de la minoría de las tiendas que venden pan francés, éstas también son suministradas por dos tipos de canales uno de ellos es: mediante pick ups, que trasladan el pan francés hasta las tiendas, que son los detallistas, las cuales posteriormente venden al consumidor; en este caso es el mismo canal que se utiliza en el pan dulce, el cual se ilustra con la figura 2.1, página 41.

El otro canal, es igual al segundo que se utiliza para la distribución del pan francés, que va de las panaderías a los vendedores ambulantes, y éstos se los llevan a las tiendas para que ellos le distribuyan al consumidor final, así como se ilustró en la figura 2.3 en la página 42.

2.6.5.1 PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Los problemas que se pudieron observar en cuanto a la comercialización son:

- Debido a la distancia de las panaderías, no llevan oportunamente el pan.
- El período de caducidad se reduce por el tiempo que tardan en abastecer nuevamente las tiendas.
- El pan a granel no cumple con las expectativas de los clientes ya que no está fresco cuando los consumidores lo adquieren.
- Exponerse a ser asaltados de un momento a otro, debido al alto índice de criminalidad en el país, especialmente en dicha zona.
- Una deficiencia en el control en algunas panaderías, se hace notar en el poco servicio de atención a las personas encargadas de las tiendas que visitan.

2.6.6 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Se puede determinar que los consumidores son muy conformistas a la hora de adquirir el pan, ya que se adaptan al que encuentran o tienen a la disposición las tiendas. Esto también se debe a la capacidad de compra, ya que no están dispuestos a pagar mucho por el pan, por lo que se conforman con lo que encuentran. No obstante, algunos de los encargados de las tiendas manifestaron recibir quejas por parte de los clientes acerca de la mala calidad del producto, las cuales son:

- ◆ Muy pequeño
- ◆ Quebradizo
- ◆ Pan nacido

No son muchas las quejas, sin embargo se deben de tomar en cuenta para seguir conservando la clientela.

Los consumidores que prefieren el pan embolsado son más prácticos, ya que éste se adquiere con mayor rapidez, está expuesto a menor contaminación y es más fácil de cargarlo; y además se dejan llevar por las marcas de pan como lo son Lido y Sinaí.

2.6.7 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS

Las respuestas a la pregunta No. 2, como ya se mencionó en el análisis de la demanda, arrojó información sobre la variedad de pan que se comercializa en la zona. En el presente estudio, los productos, son las diferentes clases de pan dulce y pan francés que se vende en la zona, los cuales se pueden encontrar embolsado o a granel. Dentro del pan dulce hay de varios sabores, tamaños, presentaciones y clases.

Entre las clases de pan dulce están:

- ◆ Margarita
- ◆ Alemana
- ◆ Pan menudo
- ◆ Salpora
- ◆ Semita
- ◆ Semita pacha
- ◆ Mapa
- ◆ Queiquito
- ◆ María Luisa
- ◆ Pañuelo
- ◆ Otros.

Dentro del pan francés se encuentran dos clases:

- ◆ Redondo
- ◆ Largo

2.6.7.1 PRODUCTO PRINCIPAL

El producto principal en este tipo de mercado es el pan dulce, el cual se caracteriza por que es un producto práctico y no requiere de preparación adicional ya que viene listo para ser consumido; el cual es

elaborado en las panaderías a base de harinas, trigo, levaduras, azúcar, manteca, canela, entre otros ingredientes.

2.6.7.2 SUBPRODUCTOS

El budín es un producto elaborado mediante pan francés, leche, huevos y otros ingredientes; por lo que se considera como subproducto, debido a que el pan francés que ya no se puede vender a los clientes por que no está en excelentes condiciones, ya sea porque es de un día antes o porque se tuvo problemas en la elaboración, se utiliza para elaborar el budín y de este modo no se pierde, sino que servirá para generar ganancias.

2.6.7.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos del pan francés en este caso son:

- La tortilla
- El pan de caja

Las tortillas las venden en muchos establecimientos de las zonas y el pan de caja es suministrado por panaderías como la Lido y el Pan Bimbo.

Los productos sustitutos del pan dulce son las galletas que hay de diferentes clases y en su mayoría son suministradas por el Pan Lido, entre las galletas que se comercializan en la zona se mencionan:

- Galleta rellena
- Vita
- Saladinas
- Animalitos
- Cremosa
- Chiqui
- Integral
- Pozuelo
- Otras

2.6.7.4 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Los productos complementarios del pan son aquellos que sirven para acompañar su consumo, aunque no son indispensable ya que muchas veces las personas consumen el pan en forma individual, entre los productos complementarios del pan dulce están:

- El café
- La leche
- Chocolate
- El jugo
- Los refrescos
- Licuado
- La soda

En cuanto al pan francés, existe una variedad de productos con los que se puede acompañar su consumo, a continuación se mencionan los más comunes:

- Crema
- Frijoles
- Pollo
- Plátanos fritos
- Queso
- Cuajada
- Mermelada
- Jamón
- Mortadela
- Para acompañar los tiempos de comida

2.6.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN

En el anexo No. 3 se presentan los costos de producción de cada uno de los tipos de pan que produciría la panadería Santa Emilia, estos costos fueron estimados para producir pan de excelente calidad, sabiendo que en este tipo de lugares las panaderías disminuyen la cantidad de ingredientes para producir

los diferentes tipos de pan, disminuyendo la calidad, y por ende disminuyendo costos, aumentando así sus utilidades. Estos costos que fueron proporcionados por personal de MOLSA S.A (Molinos de El Salvador) sirvieron como base para presentar el siguiente reporte:

Cuadro 2.2 Costos e ingresos totales

Clase de pan	Cantidad	Costo Total	Precio de Venta	Ingresos Totales
Pañuelo	30	\$1.67	\$0,20	\$6.00
Torta porosa	60	\$2,12	\$0,20	\$12.00
Maria Luisa	24	\$1,55	\$0,20	\$4,80
Pan menudo	100	\$1.62	\$0,06	\$6.00
Torta de mapa	20	\$2,31	\$0,20	\$4.00
Salpora	149	\$1,65	\$0,10	\$14,90
Semita rellena	40	\$0,89	\$0,20	\$8,00
Queiquito	52	\$1,82	\$0,10	\$5,20
Semita	34	\$1,53	\$0,10	\$3,40
Torta de yema	50	\$1,92	\$0,30	\$15.00
Novia	98	\$4,55	\$0,14	\$13,72
Pan Francés	130	\$1.45	\$0.024	\$3.12
Tambo de gas		\$5.00		
Total	807	\$28,08		\$96,14

Los ingresos se establecen como el total de ventas en un mes. Las ventas de mayor frecuencia son de \$1 a \$4, por una tienda de diferencia respecto a las que venden de \$4 a \$7 (Anexo No. 1, pregunta No. 4). Pero hay que tomar en cuenta que la gente no se veía muy segura al responder sobre sus ventas, ya que es para ellos como delatar sus ingresos y el problema de las extorsiones de la zona los tiene muy angustiados, además se debe tomar en cuenta las variaciones en las ventas diarias que puedan darse. Por lo tanto se tomó de promedio de ventas diarias \$5, que entre los rangos antes mencionados fue la que obtuvo mayor frecuencia.

Pero se debe asumir que las ventas se harán en la mayor parte de las tiendas de la zona no sólo a las 20 tiendas que se encuestaron; en los municipios en estudio hay 67 tiendas en total. Se hará el cálculo para vender a 60 tiendas. A parte de que no se venderá únicamente a las tiendas sino también en el lugar donde estará ubicada la panadería.

Si las ventas diarias son \$5 por cada tienda y son 60 tiendas, esto hace \$300 diarios; al mes hacen un total de \$7,500. Si la panadería Santa Emilia tendrá un porcentaje de participación de 10% (ver anexo No. 2), sus ventas serían de \$750 al mes.

De acuerdo al cuadro 2.2 de la página 48, se observa que si se vende pan dulce dos veces por semana, se obtendrán ingresos al mes de \$769.12, aproximado a las que debería cubrir la panadería Santa Emilia. Si aparte se vende francés, no a las tiendas, sino por medio de vendedores ambulantes, a los que debe dársele un 20% de ganancia, razón por la cual el precio del pan francés se estima en \$0.024 y no \$0.03 como en realidad se vende al consumidor; y si además se vende el pan francés diariamente. Las utilidades que tendría la panadería se presentan a continuación:

Ingresos totales de pan dulce	\$769.12
Costos de producción	\$224.64
Diesel	<u>\$120.00</u>
Utilidades	\$424.48
Ingresos del pan francés	\$ 81.12
Costos de producción	<u>\$ 37.70</u>
Utilidades	\$ 43.42
Utilidades Totales	\$467.90

Estos son datos estimados, pero los esfuerzos de promoción de ventas ocasionarían un aumento en los ingresos por ventas; pero inicialmente puede notarse que obtendrían utilidades y no pérdidas, lo que representa un atractivo para establecer la panadería.

2.6.9 POSIBILIDAD DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

En cuanto a las posibilidades que se tiene para penetrar en el mercado de pan dulce en la zona en estudio, se determinó que los encargados de las tiendas estarían dispuestos a comprar una parte del producto o por lo menos probarían si éste tiene aceptación en los clientes si se les dieran las condiciones que ellos consideran, que son las que una panadería debe tener idóneamente, como son:

- Buen precio

- Calidad de pan
- Pan grande
- Pan del día
- Pan en buenas condiciones.
- Dependiendo del precio así tiene que ser el sabor.
- Proporcionarles paneras en consignación (préstamo de mostradores de pan por consumo).
- Abastecimiento rápido
- Cambio del pan que se arruine.

Algunos mencionaron comprar de \$1 a 2 los días que pasaran vendiendo (Anexo No.1, pregunta No.20), y que existen posibilidades de comprar más, si el producto es aceptado por el consumidor.

2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.7.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó con la investigación de campo son:

1. Existe claramente una oportunidad de mercado para el pan dulce, ya que la demanda en los municipios de Cuyultitán, Comalapa, Ocoiltla y San Luis Talpa; es suficiente para permitir el ingreso de una nueva panadería.
2. Al realizar los cálculos de los costos de la producción de pan dulce y pan francés, se determinó que se obtendría un margen de ganancia sujeto a incrementarse a medida se vaya dando a conocer el producto en el mercado.
3. Las ventas de pan francés son mínimas y no generan ingresos a las tiendas.
4. El pan francés tiene aceptación por los consumidores si se lleva a domicilio, lo que provoca el acaparamiento de los vendedores ambulantes de dicho mercado, ya que éstos satisfacen la demanda de los consumidores.

5. Las preferencias de la presentación del pan dulce son relativamente iguales a granel y embolsados, ya que los consumidores no hacen diferencia.
6. Las panaderías que venden el pan embolsado son clasificadas como grandes panaderías y algunas de ellas distribuyen sus productos a nivel nacional, por lo que vender productos embolsados generaría costos adicionales para una micropanadería, disminuyendo sus ingresos.
7. El canal más idóneo para hacer llegar el pan dulce hasta los consumidores es el actualmente utilizado por la competencia, que va del fabricante a los detallistas y de estos hasta los consumidores.
8. Para trasladar el pan hay que tomar en cuenta las siguientes condiciones: la lluvia, el sol, polvo, entre otros.
9. A los encargados de las tiendas les gusta **que** los proveedores estén pendientes de sus exigencias de pan o del cambio del pan viejo, nacido o deteriorado.
10. La situación económica de los consumidores no se presta para proveer un tipo de pan muy caro, por lo que no tendría cabida en el mercado.

2.7.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden sugerir son:

1. Establecer una panadería que satisfaga la demanda de los clientes que en este caso serían los encargados de las tiendas, para poder ser aceptadas y de esta manera posicionarse en el mercado de pan de la zona.
2. Elaborar un producto de excelente calidad, producido con la mejor materia prima y que se utilicen los ingredientes en las cantidades exactas para que se pueda contribuir a mejorar los niveles nutricionales de los habitantes diversificando sus dietas.

3. Promocionar el producto en todas las tiendas para que sea conocido y poder aumentar sus ingresos por ventas.
4. No producir pan francés para las tiendas, debido a que la demanda en la tiendas es mínima y no generaría muchos ingresos.
5. Que la producción de pan francés sea exclusivamente para el consumidor final y que éste sea llevado hasta la puerta de sus casas.
6. Distribuir el pan francés por medio de vendedores ambulantes, y que éstos se encarguen de llevar el producto como los consumidores lo prefieren, que es hasta la puerta de sus casas.
7. La presentación del pan dulce debe ser a granel, ya que es donde más oportunidad tiene la panadería para penetrar el mercado.
8. No considerar la presentación del pan dulce embolsado ya que éste generaría costos adicionales, y por ser una micropanadería no podría cubrir con estos costos en una etapa de introducción, además que los consumidores no lo exigen.
9. Utilizar el canal de distribución 2, que va del fabricante al detallista, y de éste a los consumidores, ya que es el más factible para suministrar el pan dulce a toda la población de los municipios.
10. Vender pan también en el lugar donde estará situada la panadería, directamente a los consumidores finales, o también a los encargados de las tiendas cercanas que deseen abastecerse con pan recién hecho y con mayor rapidez.
11. Realizar la distribución del pan dulce en camioncitos, pick ups con campers o microbusitos para mantener el pan en buena calidad y no exponerlo al ambiente externo.
12. Mejorar el servicio al cliente, es decir, estar pendiente de cada una de las tiendas para provisionar oportunamente el pan dulce.

13. Indagar periódicamente con los clientes acerca de sugerencias ya sea para mejorar su servicio de atención, perfeccionar la calidad del pan u otras.
14. Efectuar cambios de pan nuevo cuando los clientes manifiesten que el actual se encuentre en mal estado, o no estén de acuerdo en otro aspecto.
15. Conservar los precios del pan que actualmente existen, o buscar alternativas para disminuir el precio.

CAPÍTULO III

“VIABILIDAD MERCADOLÓGICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PANADERÍA EN LA COMUNIDAD SANTA EMILIA, MUNICIPIO DE CUYULTITÁN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La propuesta se iniciará, proporcionando una filosofía empresarial que se sugiere adopte la panadería, sirviéndole de base para su formación y operaciones, ya que para una empresa su filosofía es como su columna vertebral, por lo que debe contar con una que cumpla con sus expectativas, que muestren sus valores, ideas y creencias. La filosofía que se brinda consta de visión, misión, objetivos, valores, políticas y actitudes emprendedoras que deben tener todos los miembros de la empresa, cada uno de estos aspectos serán expuestos a continuación:

3.1.1 MISIÓN

La misión propuesta para la panadería se define de la siguiente manera:

“Somos una panadería cuya misión es ofrecer productos de alta calidad, con excelente sabor y a un buen precio, comprometidos a satisfacer las necesidades y a mejorar el nivel nutricional de sus clientes”.

3.1.2 VISIÓN

A continuación se presenta la visión sugerida a la panadería orientada a su fortalecimiento y apoyo a la comunidad:

“Ser la panadería líder en la región con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr la calidad de los productos elaborados y de los procesos de producción, así mismo contribuir con el desarrollo de la comunidad”

3.1.3 OBJETIVOS

La panadería deberá orientar sus esfuerzos a la consecución de sus objetivos para contar con un sistema de calidad, los cuales deben establecerse en el largo y en el corto plazo, los objetivos propuestos, para que sean adoptados por la panadería se presentan a continuación

3.1.3.1 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

La panadería deberá cumplir en un plazo de tres años los siguientes objetivos:

1. Contribuir a la generación de empleo en la comunidad Santa Emilia a través de la contratación de personas de la comunidad, capacitándolos y resguardando su seguridad para de esta forma ayudar al desarrollo de la comunidad y al crecimiento de la panadería.
2. Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio especializado y beneficios adicionales para establecer diferenciación de la competencia.
3. Comercializar los productos de la panadería fuera del mercado regional.
4. Adoptar un proceso de mejora continua en la tecnología de producción, en la administración y diversificación de los productos.

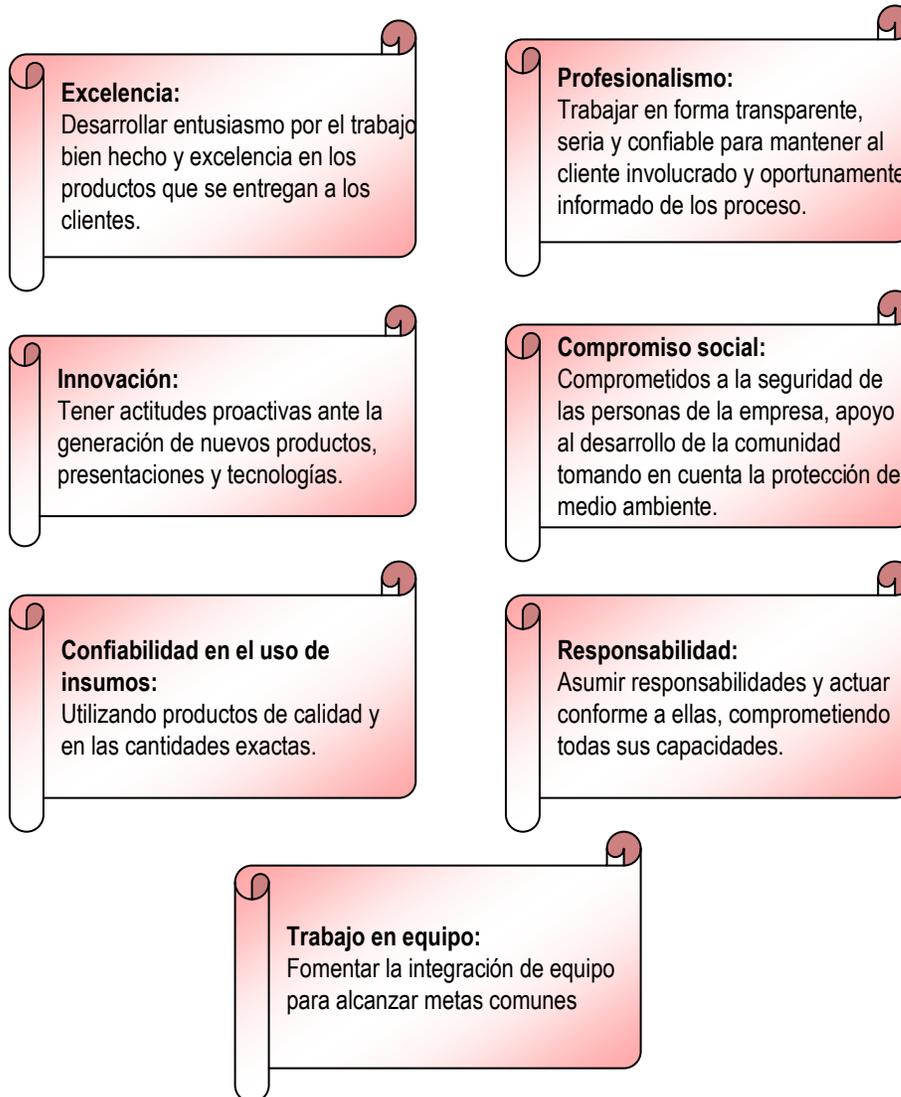
3.1.3.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos que la panadería buscará alcanzar en el corto plazo, los cuales deberán ser reemplazados cada año, son lo que se detallan a continuación:

1. Incrementar las ventas en un 10% en el primer semestre.
2. Promocionar los productos que ofrece la panadería en todo el mercado meta.
3. Brindar productos diferenciados de excelente calidad a buen precio y que además contribuya a mejorar los niveles nutricionales de la población.
4. Ofrecer un servicio personalizado a los clientes según los recursos disponibles.

3.1.4 VALORES

Se debe adoptar una cultura de valores ya que éstos son los que rigen sus normas de conducta, y la encaminan a la consecución de su visión con el constante cumplimiento de su misión. Los valores sugeridos para la panadería son:



3.1.5 POLÍTICAS

Las políticas propuestas para la panadería, que le servirán de guías para orientar sus acciones y alcanzar sus objetivos y estrategias son las siguientes:

- Las personas que elaboran el pan deben de cumplir los requisitos mínimos para estar en el área de producción como delantales, mascarillas, y cumplir todas las medidas de higiene en cada fase de producción del pan.
- Se debe resguardar la seguridad de todos los miembros de la empresa, previniendo accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Revisar y mantener la calidad de los insumos a la hora de recibirlos y cada vez que se vayan a sacar para evitar cualquier tipo de plagas.
- Llevar un control de las entradas, salidas y disponibilidad de materias primas en la bodega.
- Mantenimiento y limpieza diaria de la maquinaria e instrumentos utilizados en la producción del pan.
- Cumplimiento de todas las funciones asignadas a cada puesto, del personal que laborará en la panadería, y además, llevar un control de la asistencia y horarios laborados de cada uno de los miembros.
- Supervisar la producción y tener un control para no perder la calidad de los productos
- Motivar continuamente sobre la calidad de la panadería.
- Los créditos se otorgarán a un plazo de ocho días.

3.1.6 ACTITUDES EMPRENDEDORAS

La panadería debe adoptar actitudes emprendedoras que le sirvan para que sus miembros puedan generar ideas que lleven a desarrollar y ampliar sus operaciones, entre las actitudes que debe adoptar se tienen:

- Creatividad



- Asumir riesgos



- Confianza en sí mismos 
- Optimismo 
- Deseo de superación 
- Hábito de ahorro 
- Pasión por el trabajo 

3.2 LOCALIZACIÓN DE LA PANADERÍA

Debido a que los beneficiarios del establecimiento de la panadería, cuentan con un terreno propio, resulta adecuado el ubicar la panadería en dicho lugar, el cual está ubicado en la casa de habitación de uno de los beneficiarios, en la calle principal de la comunidad Santa Emilia, cantón San Antonio, del municipio de Cuyulitán, departamento de La Paz.

En este lugar se cuenta con un espacio adecuado para instalar la panadería, además de tener los servicios básicos como agua, luz y teléfono. Asimismo la accesibilidad a este lugar no se dificulta ya que la calle está en buen estado, a pesar de que es una zona rural.

Por otra parte, la cercanía a las tiendas es otro factor que coadyuva, a que este lugar sea conveniente.

Para dar una idea de donde estará ubicada la panadería, se presenta el siguiente mapa, donde se señala el lugar donde se ubicará la panadería y con flechas se marcan los municipios que se abastecerán.

Figura 3.1 Localización de la Planta
Fuente: www.foroquanaco.net



3.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Los procesos de producción del pan para las grandes panaderías o para las micro panaderías son iguales, lo que difiere es en la maquinaria y volúmenes que producen. Para producir uno u otro tipo de pan la diferencia se presenta a la hora de preparar la masa, y la forma que se le da a cada uno. A continuación se mostrará en forma ilustrada el proceso genérico de la producción del pan:

DIAGRAMA DE PROCESO



Los insumos son trasladados al área de producción para iniciar el proceso



Los insumos se amasan



La masa es forjada y "chiboleada" para el pan dulce se utilizan diferentes moldes.



Los panes son colocados en latas o bandejas.



Las bandejas son colocadas en estantes



El pan es horneado



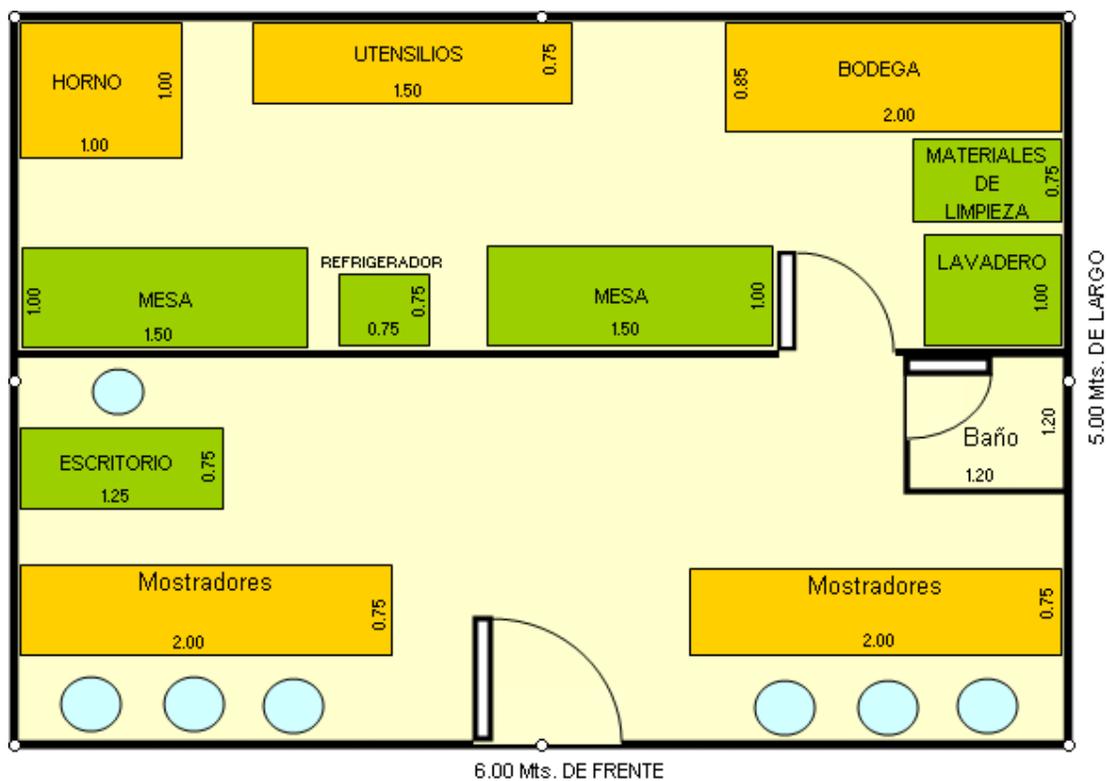
El pan está listo para vender (el pan francés necesita reposo, el pan dulce no)

3.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Para que el proceso de producción se lleve a cabo es necesario que se realice en un espacio bien distribuido, de tal forma que el proceso se realice evitando demoras, para maximizar así, la eficiencia en cada etapa del proceso.

El local con el que se cuenta para establecer la panadería, según información proporcionada por personal de INTERVIDA, posee las siguientes dimensiones: 6 metros de frente por 5 de largo; considerándose una dimensión poco espaciosa, pero se elaboró una pequeña distribución la cual se presenta en la figura 3. 2.

Figura 3.2 Distribución en planta.
Elaborado por grupo de trabajo, octubre 2006.



3.5 GENERACIÓN DE EMPLEO

Al crear la panadería Santa Emilia se implantaría una fuente de trabajo para las familias beneficiarias, que actualmente se encuentran sin empleo, subsistiendo de uno u otro trabajo, para poder salir adelante en la situación económica en la que ellos se encuentran.

Así se tiene que el empleo que va a generar la panadería Santa Emilia va a servir de mucha ayuda para las familias beneficiarias.

Además, que las microempresas en nuestro país juegan un papel muy importante para la generación de empleo, en el caso de las panadería el mayor porcentaje está constituido por micro panaderías. Esto contribuirá al desarrollo de la comunidad y por ende al de sus familias.

Por esta razón surge la iniciativa por parte INTERVIDA para la creación de una panadería, para que sirva como fuente de ingreso para las personas que se van a beneficiar con este proyecto.

Las personas que van a ser beneficiadas con el establecimiento de la panadería, han sido previamente escogidas por los encargados de INTERVIDA junto con la Pre-Adesco de la comunidad Santa Emilia, ellas son:

1. Sandra Patricia Ramírez
2. Juan Evelio Arévalo
3. José Hernán Ramírez
4. Beatriz Ramírez
5. Andrea Granados
6. Gilberto Martínez
7. Yamileth Granados
8. Mercedes Escobar
9. Margarita Bonilla
10. Araceli Bonilla

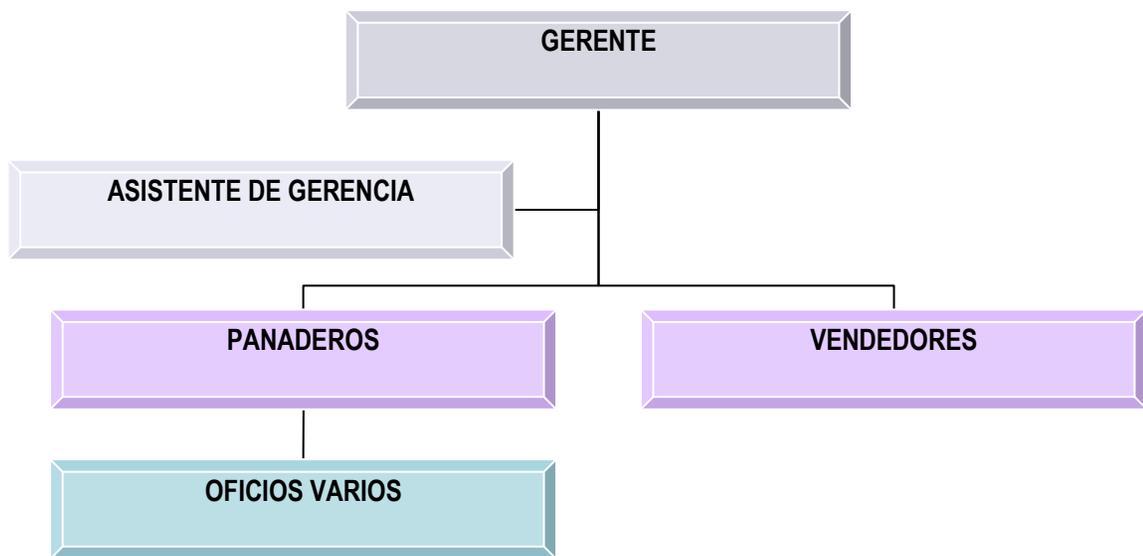
3.6 ORGANIZACIÓN

La organización es una de las fases del proceso administrativo, a la que debe darse especial atención, para que esta funcione eficientemente. Se presenta a continuación la estructura organizativa y el manual de funciones de cada puesto de trabajo, para que éstos sean llevados a cabo en las operaciones de la panadería.

3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Todas las empresas deben poseer una estructura organizativa y la mejor representación de ésta es el organigrama en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los diferentes puestos de trabajo, y es necesario que todos los miembros de la empresa conozcan este organigrama para que sepan que puesto ocupan dentro de ella. Para la panadería por ser microempresa, no tiene una estructura muy amplia, sus puestos son pocos y está bastante limitada; pero a medida que crezca, así lo harán sus funciones y puestos. Para iniciar sus operaciones se propone que la panadería siga la siguiente estructura:

Figura 3.3 Organigrama Panadería "Santa Emilia"
Elaborado por Grupo de Trabajo, Octubre 2006



3.6.2 MANUAL DE FUNCIONES

En el manual de funciones se detalla cada una de las responsabilidades y funciones asignadas a cada puesto de trabajo, para que los miembros conozcan mejor que es lo que le corresponde hacer a cada uno, el manual propuesto se detallan a continuación:

	Panadería "Santa Emilia"	Fecha: Octubre de 2006
	Manual de Funciones	Página: 1 De: 1
DESCRIPCIÓN		
<p>Nombre del puesto: Gerencia</p> <p>Jefe inmediato: Ninguno</p> <p>Subordinados directos: Asistente, panaderos, vendedores.</p> <p>Propósito del puesto: Ser el encargado de todas las funciones de administración de la panadería.</p> <p>Funciones Generales: Encargado de producción, finanzas, ventas, compras, personal, planeación, dirección, organización y control.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las labores de producción de la panadería. - Coordinar las actividades de la panadería. - Resolver problemas laborales y tomar decisiones. - Realizar el pago de salarios a los miembros de la panadería. - Verificar la calidad del pan elaborado diariamente. - Elaborar el plan de productos a vender. - Llevar a cabo el plan táctico y estratégico para la panadería. 		
Elaboró: Grupo de investigación	Revisó:	Autorizó:

	Panadería "Santa Emilia"	Fecha: Octubre de 2006	
	Manual de Funciones	Página: 1	De: 1
DESCRIPCIÓN			
<p>Nombre del puesto: Asistente de Gerencia</p> <p>Jefe inmediato: Gerente</p> <p>Subordinados directos: Ninguno</p> <p>Propósito del puesto: Apoyar al gerente en todas las actividades.</p> <p>Funciones Generales: Asistir al gerente en actividades de control, ventas en la panadería, organización, planeación y dirección.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar las entradas y salidas de materia prima. - Realizar pedidos de materias primas. - Realizar ventas de productos en la panadería. - Llenar fichas de controles. - Verificar asistencia del personal. - Entregar productos a los vendedores y verificar que estén completas y en buen estado. 			
Elaboró: Grupo de investigación	Revisó:	Autorizó:	

	Panadería "Santa Emilia"	Fecha: Octubre de 2006	
	Manual de Funciones	Página: 1	De: 1
DESCRIPCIÓN			
<p>Nombre del puesto: Panaderos</p> <p>Jefe inmediato: Gerente</p> <p>Subordinados directos: Encargado de oficios varios</p> <p>Propósito del puesto: Elaborar el pan dulce y pan francés</p> <p>Funciones Generales: Llevar a cabo cada una de las etapas de producción del pan.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentarse cada día al local de la panadería para realizar su trabajo. - Realizar pesado de los ingredientes necesarios para elaborar el pan. - Realizar la mezcla y amasado de los ingredientes hasta obtener una masa adecuada para la elaboración del pan. - Darle la forma adecuada de cada tipo de pan, ya sea mediante el uso de moldes o manualmente. - Colocar la masa ya formada en las latas correspondientes para ser horneadas. - Colocar las latas con la masa formada dentro del horno y hornear el pan. - Sacar las latas con el pan ya horneado y colocarlos en los clavijeros para que se enfríen. - Sacar el pan de las latas y empacarlo para la venta. 			
Elaboró: Grupo de investigación	Revisó:	Autorizó:	

	Panadería "Santa Emilia"	Fecha: Octubre de 2006	
	Manual de Funciones	Página: 1	De: 1
DESCRIPCIÓN			
<p>Nombre del puesto: Oficios Varios</p> <p>Jefe inmediato: Panaderos</p> <p>Subordinados directos: Ninguno</p> <p>Propósito del puesto: Mantener la panadería aseada y apoyar en la producción.</p> <p>Funciones Generales: Realizar la limpieza, mantenimiento de la panadería y brindar asistencia a la producción del pan.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentarse cada día al local de la panadería para realizar su trabajo. - Mantener aseadas las instalaciones de la panadería. - Asegurarse que el panificador tenga disponible y en buenas condiciones las herramientas de trabajo. - Mantener limpias las latas, moldes y todas las herramientas necesarias para la elaboración de los diferentes productos. - Prestar ayuda al panificador cuando éste lo solicite. - Realizar cualquier diligencia que se necesite. 			
Elaboró: Grupo de investigación	Revisó:	Autorizó:	

	Panadería "Santa Emilia"	Fecha: Octubre de 2006	
	Manual de Funciones	Página: 1	De: 1
DESCRIPCIÓN			
<p>Nombre del puesto: Vendedores</p> <p>Jefe inmediato: Gerente</p> <p>Subordinados directos: Ninguno</p> <p>Propósito del puesto: Hacer llegar el pan dulce a las tiendas oportunamente.</p> <p>Funciones Generales: Realizar las labores de ventas, distribución, cobros y atención a los clientes.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar pedidos de clientes especiales de la panadería. - Llevar a vender el pan dulce hasta las tiendas. - Informar al asistente de gerencia las ventas diarias. - Entregar el producto sobrante del día al asistente de gerencia. - Retroalimentar al gerente sobre la situación del mercado. - Analizar y comparar las ventas reales con las proyectadas para buscar mejores resultados en la panadería. - Recolectar información sobre las necesidades de los clientes. - Buscar nuevos clientes para la panadería. - Llevar a cabo tareas asignadas en el plan táctico. - Promover los productos de la panadería. 			
Elaboró: Grupo de investigación	Revisó:	Autorizó:	

De la misma manera se debe establecer normas de higiene y seguridad, en el área de producción para que sean respetadas por todos los empleados, éstas deben colocarse en un lugar visible, así se pueden evitar cualquier tipo de problemas o accidentes que puedan afectar las operaciones de la panadería.

Por último, no debe olvidarse que se debe llevar una contabilidad formal que sirva a la gerencia para tomar decisiones y además de ser un requisito legal que debe cumplirse.

3.8 IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La empresa MOLSA S.A. que es uno de los principales proveedores de materias primas para las panaderías, posee una escuela de panificación, donde las personas pueden acudir para especializarse en la fabricación de pan dulce y pan francés. En esta escuela se imparten distintos seminarios para que las personas se capaciten en las diferentes áreas de panadería. Entre los seminarios que se imparten se encuentran:

- Panes de levadura
- Pan dulce
- Galletería
- Básico de pastelería
- Variedades de pan
- Pastelería II
- Especialidad de tortas
- Montaje y Decoración
- Administración para panaderías
- Prácticas de Hojaldre

En el anexo No. 4 se presenta el contenido básico del seminario de Administración de Panaderías, que fue el único proporcionado por la empresa MOLSA S.A, el que básicamente comprende los siguientes aspectos:

- Cómo invertir adecuadamente
- Saber ejecutar el negocio
- Servicio como valor agregado
- Costos directos

- Costos indirectos
- Impuestos
- Puntos de equilibrio
- Rentabilidad
- Pérdidas frecuentes de panificación
- Inventarios

Los costos de los seminarios oscilan entre \$5 y \$10 para las panaderías, esta es una ventaja ya que si MOLSA es su proveedor puede acceder a estos precios. Los horarios y días de los seminarios se presentan en el anexo No. 5.

Otros beneficios que proporciona MOLSA por ser proveedor son asesorías técnicas y control de plagas. Las asistencias técnicas se dan en el área de administración y costos. En cuanto al control de plagas se brinda manteniendo el aseo y control de plagas en las bodegas con el fin de disminuir el desarrollo de éstas en las harinas y también se preocupan por que la ambientación y estructura de las bodegas sean las necesarias.

Otro recurso que puede aprovechar la panadería para sus miembros, es el que se brinda en CONAMYPE, a través del Fondo de Asistencia Técnica (FAT), que es un apoyo económico que facilita el gobierno a los empresarios para que compren servicios de consultoría o asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos o servicios e incrementar sus ventas.

La estructura de cofinanciamiento es 80% por parte de CONAMYPE con fondos del Gobierno y el 20% es del empresario, en este caso la panadería daría este porcentaje. Para poder acceder a este fondo, uno de los requisitos es que la empresa debe tener como mínimo seis meses de estar operando, por lo que es hasta entonces que la panadería podrá iniciar estos trámites.

Entre los temas a los que está orientada la consultoría se tienen:

- Temas de calidad
- Procesos de manufactura
- Diseño
- Controles
- Registros
- Manejo de recursos humanos
- Entre otros

Por lo que es de mucha importancia aprovechar este tipo de asistencia, para poder incrementar los ingresos y que la panadería tenga la oportunidad de crecer.

3.9 MARCO LEGAL

La panadería se establecerá con el apoyo de INTERVIDA, por lo que, su principal fin es apoyar a la gente de la comunidad, pudiendo establecerse como Asociación Cooperativa, para lo cual deberá inscribirse en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y regirse por lo estipulado en la Ley de Asociaciones Cooperativas. Y deberán seguir los siguientes pasos para su constitución:

1. Solicitud de Gestores (INSAFOCOOP).
2. Asignación del Asesor Técnico
3. Visita Preliminar
4. Elaboración de Perfil del Grupo Precooperativo.
5. Elaboración del Plan Económico.
6. Desarrollo del Curso Básico, que comprende lo siguiente:
 - HISTORIA FILOSÓFICA Y DOCTRINA COOPERATIVA
 - ÁREA ADMINISTRATIVA
 - ÁREA ECONÓMICA FINANCIERA
 - ÁREA LEGAL
7. Estudio y Elaboración del Proyecto de Estatutos.
8. Celebración de Asamblea de Constitución.
9. Entrega de Personalidad Jurídica.
10. Retiro de Credenciales.

Pero al establecerse como entidad independiente, la empresa debe constituirse como sociedad anónima, ya que en ésta los socios responden limitadamente sólo con el valor de las acciones. Por lo tanto, el nombre de la panadería se podría constituir de la siguiente manera: “Panadería Santa Emilia S.A.”

Para llevar a cabo la legalización de la panadería, se pueden realizar los trámites en el Centro de Trámites Empresariales, que es otro de los beneficios que brinda CONAMYPE, por medio de este centro, se

persigue apoyar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la reducción de costos y tiempo en la realización de trámites empresariales.

En el Centro de Trámites Empresariales se pueden realizar la mayoría de los trámites para formalizar una empresa, es de mucha ayuda para las empresas, ya que no es necesario trasladarse de una dependencia a otra, este centro puede ser utilizado por cualquier micro, pequeña o mediana empresa que desee formalizarse.

Los pasos a seguir para formalizar la empresa son los que se detallan a continuación:

Cuadro 3.8 Requisitos para formalizar una empresa “personería jurídica”.
Fuente: CONAMYPE

Constitución de Sociedad nacional	-Escritura de constitución de sociedad ante notario salvadoreño -Dos accionistas como mínimo (personas naturales o jurídicas) -Capital Social mínimo de fundación \$11,428.57
Inscripción de la constitución de sociedad nacional	-Testimonio original de la escritura de constitución de la sociedad nacional -Pago de derechos de registro: \$0.57 por cada \$114.29 de capital -Fotocopia tamaño oficio, reducida al 74% de escritura de constitución.
Inscripción balance inicial	-Balance inicial (original) auditado externamente -Fotocopia de balance inicial, tamaño oficio, reducida al 74% -Recibo pago derechos de registro (\$17.14)
Registro NIT	-Completar Formulario -Original y fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad inscrita -Original y fotocopia de NIT de representante legal y accionistas -Original y fotocopia de DUI de representante legal -Recibo de pago: 1ª vez \$0.23, reposición \$0.46 (De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización)
Registro IVA	-Completar Formulario -Original y fotocopia de escritura de constitución de sociedad inscrita -Original y fotocopia de NIT de la sociedad y del representante legal -Original y fotocopia de DUI del representante legal (De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización)
Solvencia de inscripción DIGESTYC	-Completar formulario de solicitud -Original y fotocopia de NIT de la sociedad -Original y fotocopia de escritura de constitución de sociedad inscrita -Original de balance inicial auditado -Recibo de pago según activo de la empresa

Matrícula de empresa y de establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Completar formulario de solicitud - Fotocopia de balance inicial (si es primera vez) -Constancia extendida por la DIGESTYC -Original y fotocopia de NIT e IVA de la sociedad - Constancia de inscripción de establecimiento de la Alcaldía Municipal respectiva - Recibo original de derechos de registro - Constancia de autorización para el ejercicio de la actividad económica extendida por la oficina correspondiente (ejemplo: si es farmacia presentar autorización del Consejo Superior de Salud Pública). -Original y fotocopia de DUI del representante legal
Registro NIP	<ul style="list-style-type: none"> -Aviso de inscripción de patrono (solicitud) -Original y fotocopia de la escritura de constitución de sociedad inscrita -Original y fotocopia de NIT de la sociedad -Original y fotocopia de DUI del representante legal
Inscripción de Centro de Trabajo (más de 10 trabajadores)	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud -Original y copia de escritura de constitución de la sociedad inscrita -Original y copia de balance inicial, auditado -Original y copia de NIT de la empresa -Original y copia de NIT del representante legal
Inscripción del reglamento Interno de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Original y copia de nota de remisión -Tres ejemplares del reglamento interno de trabajo

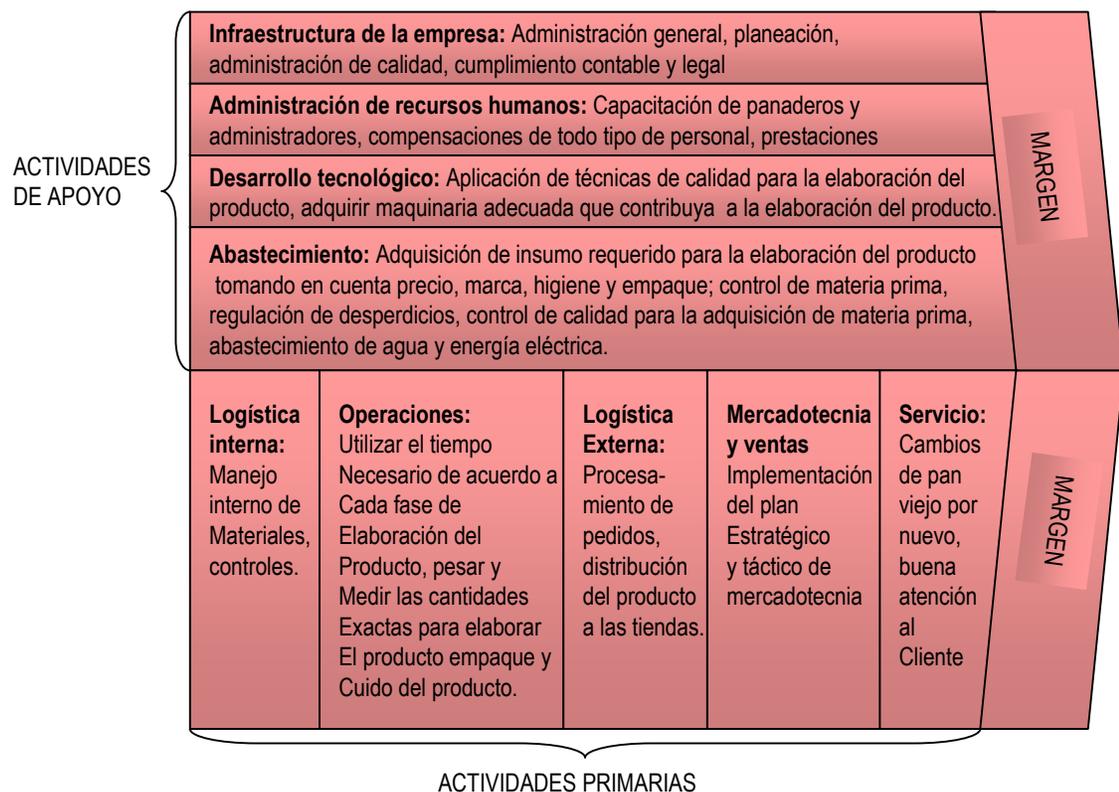
La sociedad deberá regirse por todo lo estipulado en el Código de Comercio. El capítulo VII del Código de Comercio se refiere exclusivamente a las sociedades anónimas, compuesta por siete secciones, del artículo 192 en adelante, en donde se podrá encontrar aspectos generales de las sociedades anónimas, sobre las juntas de accionistas, su administración, representación, y demás determinantes para dirigir una sociedad anónima.

3.10 CADENA DE VALOR

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial, por consiguiente, la cadena de valor de una empresa la

conforman sus actividades generadoras de valor agregado, y los márgenes que aportan. La cadena de valor propuesta para la panadería estaría conformada de la siguiente manera:

Figura 3.4 Cadena de Valor para la Panadería “Santa Emilia”
Elaborado por grupo de investigación.



3.11 ESTRATEGIA GENÉRICA

Según el análisis de Michael Porter, para determinar la estrategia se debe primeramente analizar como se manejarán las cinco fuerzas competitivas del sector industrial, luego se establece la estrategia genérica que mejor actúe contra estas fuerzas competitivas. La forma propuesta para que la panadería utilice a su favor estas cinco fuerzas se detalla a continuación:

3.11.1 PODER DE LOS PROVEEDORES

El poder económico de los proveedores está en función de qué tan importantes es el suministro que ellos brindan, en el caso de las panaderías los proveedores de materia prima tienen bastante poder. En El Salvador sólo existen dos proveedores de harina la Fábrica Molinera Salvadoreña S.A. (FAMOSSA) y Molinos de El Salvador S.A. (MOLSA), y tomando en cuenta que éste es un insumo importante para la fabricación del pan y que de su calidad depende el éxito del producto, este factor hace que aumente el poder de dichas empresas. Por tanto, establecer convenios con estos proveedores colaboraría para contrarrestar el poder de los proveedores, ya que también del sector panificación dependen las ventas de estas grandes fuerzas. Para apoyar a las panaderías existen escuelas de panificación, recurso que debe ser aprovechado y las ventajas que éstos brindan, si se es cliente.

3.11.2 PODER DE LA RIVALIDAD

Existen un gran número de competidores en la industria, pero estos no generan gran poder, ya que para los clientes lo más importante es la calidad del producto. Solamente el Pan Lido, que la mayoría de tiendas venden sus productos, es el competidor más fuerte de la zona y posee bastante publicidad. Por tanto, se considera que no existe mucha intensidad entre la rivalidad. Lo que debe hacerse es generar productos de calidad y aprovechar la ventaja de que el Pan Lido no posee mucha variedad de pan.

3.11.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Lo creciente de la industria panificadora promueve la generación de nuevos inversionistas, y no se han establecido muchas barreras de entrada para nuevos competidores lo que podría poner en dificultad a los productores existentes al introducir nuevos métodos de producción.

Actualmente no existen competidores que pretendan incursionar al mercado; pero es necesario crear barreras de entrada, entre las que se pueden mencionar:

- Promoción de ventas: Al realizar muchos esfuerzos sobre la promoción de ventas o publicidad, genera incremento en las ganancias y toda competencia monopolística tiene un grado de publicidad disminuyendo de esta forma la entrada de nuevos competidores.

- Economías de escala: Si los costos de producción son grandes para un nuevo competidor en comparación a los costos de uno ya existente esto trabaja como barrera para la entrada de éstos.
- Diferenciación de productos: Generar productos diferenciados de difícil comparación ejerce mucho poder monopolístico haciendo que los clientes acepten únicamente los productos de la empresa.
- Fusiones: Las fusiones pueden ser de dos tipos en forma horizontal y vertical, es decir con otras similares o con quienes vende sus productos, o a quienes le compra sus materias primas, generando fuerza e impidiendo entradas de nuevos competidores.

3.11.4 PODER DE LOS COMPRADORES

Los compradores por ser lo más importante para una empresa generan mucho poder sobre ellos. Cabe resaltar que el producto es muy popular y que los clientes son bastantes, y que ellos basan sus preferencias más que todo en la calidad y el precio que posee el producto. Entonces, el producto debe preocuparse por ser creativo en cuanto a las características del producto, ya que este tipo de producto se encuentra poco diferenciado y los clientes pueden escoger proveedores alternativos.

3.11.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos del pan dulce no representan una fuerte amenaza ya que el consumidor siempre prefiere al pan dulce que las galletas, que en este caso son los sustitutos del pan dulce, por las características y las necesidades que cubre el pan dulce.

En lo que respecta al pan francés, la amenaza se considera normal ya que el pan francés cubre múltiples necesidades y la tortilla como sustituto, solamente lo reemplaza para acompañar en las comidas. Otro sustituto del pan francés es el pan de caja, que puede sustituir al pan francés en cualquier circunstancia, sin embargo el pan de caja posee la característica de ser mucho más caro que el francés, lo que reduce su poder de competencia.

Ante los productos sustitutos, en lo que se debe trabajar es en que las tiendas no se queden desabastecidas, estar pendientes de si les hace falta productos; porque esta sería una forma de que actúen éstos productos, al no haber pan los consumidores adquieren aquellos que cubren su necesidad, que son los productos sustitutos.

3.11.6 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA

La estrategia que le conviene a la panadería después de haber analizado los aspectos anteriores, es la estrategia de **enfoque de diferenciación**. En esta estrategia, el enfocador debe seleccionar un segmento del mercado, servirlos y darle una mejor atención para lograr de esta forma una ventaja competitiva respecto a la mayoría de las panaderías que atienden no solamente a este sector sino al mercado en general.

El nicho de mercado serán las tiendas de los cuatro municipios Cuyultitán, Olocuilta, Comalapa y San Luis Talpa; el producto debe posicionarse en la mente de los consumidores destacando la presentación, el sabor, la calidad de los ingredientes, sus propiedades nutritivas y la durabilidad, pretendiendo con esto que los productos de la empresa sean considerados superiores a los de la competencia.

Pero, no puede ignorar su posición en costos, ya que si los costos son elevados la ventaja se perdería, pues las personas no podrían adquirir el producto, a pesar de que este tenga una excelente calidad y ellos lo prefieran; ya que las condiciones económicas de los habitantes no son las más indicadas para incrementar el precio.

3.12 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia está conformada por las que se conocen como las cuatro “Pes”, que son precio, producto, plaza y promoción. La propuesta de cómo la panadería debería utilizar la mezcla de mercadotecnia se detalla a continuación:

3.12.1 PRODUCTO

En la panadería se elaborarán pan dulce y pan francés, estos productos deberán cumplir con ciertas características para que se distingan, y se haga notar la diferenciación en la calidad, las características que debe poseer el producto son:

- Blando
- Fresco
- Esponjoso
- Duradero

- Que no pierda sus propiedades con las horas
- Rico en nutrientes
- Elaborado con insumos de calidad
- Excelente sabor
- Aseado
- Tamaño justo

Para determinar las clases de pan que se planea elabore la panadería, se tomó en cuenta el diagnóstico en donde se determinó el pan que más le gusta al consumidor, por lo que a continuación se muestra, la lista de las clases de pan que elaborará la panadería y para ser más claros se ilustra cada uno de ellos.

Queiquito



Novia



Torta de yema



Semita pacha



Semita



Menudo



María Luisa



Porosa



Salpora



Mapa



Pañuelo



Pan Francés

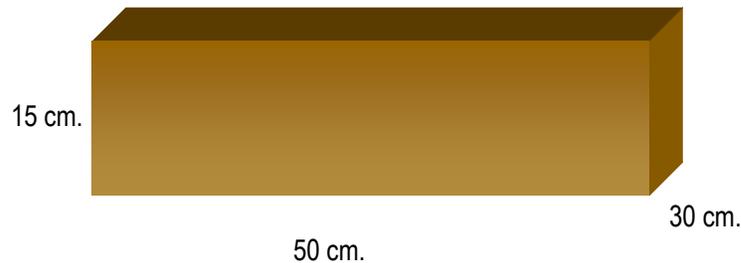


3.12.1.1 TÉCNICAS A UTILIZAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PAN

Para que el producto sea de excelente calidad, y cumpla los requisitos de una dieta saludable, éste debe contener los ingredientes adecuados en la cantidad exacta. Para que esto se lleve a cabo, se propone que la fabricación del pan se realice mediante las técnicas que se encuentran plasmadas en el anexo No.3, donde se detalla cada una de las recetas y procedimientos, en forma individual, para la preparación de los diferentes productos que se planea elaborar en la panadería. Además, se recomienda elaborar un libro de recetas, para que no se vaya a ignorar ningún ingrediente, o que se agregue menos cantidad o mayor cantidad de algún ingrediente y se vaya a perder la calidad del producto, además este libro de estar disponible para todos los panaderos para que en cualquier momento ellos puedan consultarlo.

3.12.1.2 EMPAQUE

Debido a que empacar el pan en forma individual incrementaría los costos y no es uno de los requisitos que los consumidores exigen al momento de adquirir el pan ya que, en el diagnóstico se determinó que el empaque era algo indiferente para los consumidores; debido a que lo que los consumidores buscan es producto de buena calidad a buen precio. Por tanto, no es necesario implementar un empaque individual en la presentación del pan, no obstante para trasladar el pan de la panadería hasta las tiendas, éste requerirá de cajas que lo resguarden para que no se deteriore en el traslado, estas cajas deberán tener una dimensión aproximadamente como se muestra en la figura que a continuación:

Figura 3.5 Propuesta de caja de traslado del pan dulce

Respecto al pan francés, éste será proporcionado a los distribuidores en bolsas, de acuerdo a los volúmenes de compras.

3.12.2 PRECIOS

El precio que debe tener el producto debe estar en un punto en donde el precio que se adopte no se demasiado bajo como para no producir utilidades y uno que no sea demasiado alto como para no generar demanda.

Las empresas utilizan una estrategia para fijar sus precios considerando tres factores que son: los costos del producto, precios de la competencia y la percepción de los consumidores; de igual forma la panadería debe poseer una estrategia para fijar sus precios tomando en cuenta estos factores, a continuación se mostrará la estrategia propuesta para que la panadería fije sus precios.

3.12.2.1 ESTRATEGIA PARA FIJAR PRECIOS

La estrategia para fijar sus precios debe ser basada en la competencia, es decir establecer sus precios de acuerdo a los precios que la competencia cobra por productos similares. Debido a que, para penetrar en el mercado, esta es la estrategia que se adecúa a la situación que la panadería estaría enfrentando por ser nueva.

En la actualidad los precios que tiene la competencia para los diferentes tipos de pan que se propone elaborar son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. 9 Precios de Venta del pan

Clase de pan	Precio de Venta
Francés	\$0.03
Menudo	\$0.06
Semita	\$0.10
Salpora	\$0.10
Pañuelo	\$0.20
María Luisa	\$0.20
Novia	\$0.14
Queiquito	\$0.10
Semita pacha	\$0.20
Porosa	\$0.20
Mapa	\$0.20
Torta de yema	\$0.30

Por lo tanto estos son los precios que se adoptarán, y se debe estar investigando si la competencia sube o baja sus precios y determinar las razones de los cambios para de igual forma elevar o disminuir los de la panadería y poder aprovechar estos cambios en beneficios de la panadería.

3.12.3 PLAZA

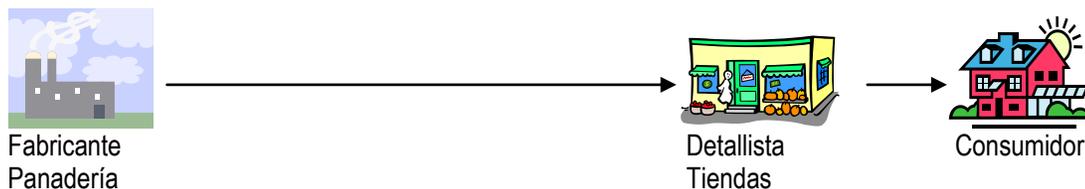
La tercer “P” de la mezcla de mercadotecnia es la plaza, ésta comprende el lugar donde se venderá el producto y su forma de distribución. Para la panadería la plaza se utilizará estratégicamente de la siguiente manera:

3.12.3.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del pan dulce como se recomendó deberá seguir el canal dos, este canal va desde la panadería hasta las tiendas y éstas se encargan de entregar el producto a los consumidores finales, de esta forma el producto puede llegar a más personas y difundirse, en forma ilustrada la distribución idónea del pan dulce lo muestra la figura 3.6, página 85.

Figura 3.6 Canal de distribución propuesto para el pan dulce 1

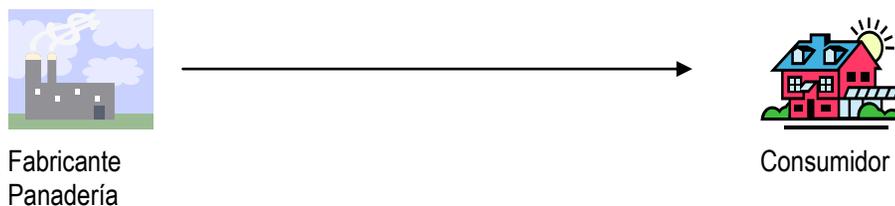
Canal 2



Al realizar ventas de pan dulce en la panadería el canal de distribución a utilizar es el canal directo, de la panadería a los consumidores finales.

Figura 3.7 Canal de distribución propuesto para el pan dulce 2

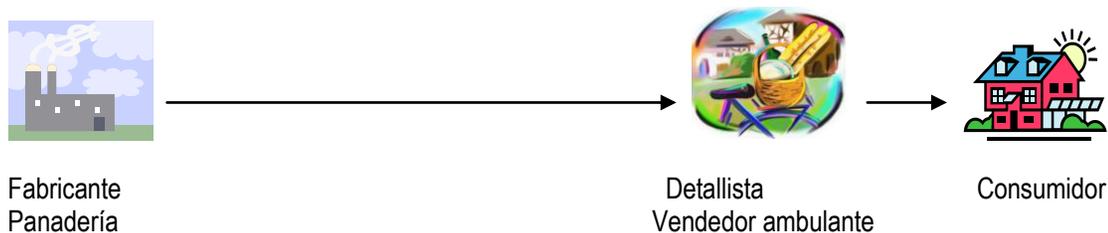
Canal 1



De igual forma, para la distribución del pan francés se deben utilizar los mismos canales, con la diferencia que en el uso del canal dos, el detallista pasa a ser el vendedor ambulante, quien lleva el producto hasta la puerta de las casas de los consumidores, ilustrado en la figura 3.8

Figura 3.8 Canal de distribución propuesto del pan francés

Canal 2



Como el pan francés también se venderá en la panadería el canal será el mismo canal directo que se muestra en la figura 3.7.

3.12.3.2 COBERTURA

La cobertura que se propone a la panadería para iniciar sus operaciones, comprende la mayoría de las tiendas ubicadas en los municipios de Cuyultitán, Comalapa, Olocuilta y San Luis Talpa del departamento de La Paz. Por otra parte, los lugares a los que llegaría el pan francés serían los mismos municipios con la diferencia de ser distribuidos por los vendedores ambulantes.

En la medida que se promocióne y se de a conocer el producto en los habitantes de la zona, la cobertura se irá ampliando para abarcar todo el mercado departamental y así sucesivamente irse expandiendo.

3.12.3.3 TRANSPORTE

Se recomienda que la distribución del pan dulce se realice en camioncitos, microbusitos, o pick ups con campers, ya que este tipo de vehículos son cerrados y es difícil que se pueda deteriorar el producto, ya que lo resguarda de las inclemencias climatológicas y de cualquier otro factor externo que afecte al producto. Para la distribución del pan francés, se deberá realizar mediante vendedores ambulantes, los cuales utilizarán bicicletas que cargan el canasto donde se lleva el pan francés en bolsas, hasta los consumidores finales.

3.12.4 PROMOCIÓN

La promoción comprende las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores del segmento de mercado a que compren el producto; para esto se requiere tomar en cuenta la publicidad y las relaciones públicas.

3.12.4.1 PUBLICIDAD

La publicidad que debe de hacerse para dar a conocer el producto comprende actividades tales como:

- Entregar hojas volantes a la mayoría de los habitantes de la zona para que se corra la voz de la existencia de una nueva panadería. Estas hojas pueden seguir el modelo de la figura 3.9 en la página 87

Figura 3.9 Modelo de hoja volante



Pan dulce y francés

PANADERÍA SANTA EMILIA

ELABORANDO CALIDAD

PARA USTED Y SU FAMILIA

PAN RICO EN NUTRIENTES Y CON DELICIOSO SABOR ...

LE OFRECEMO PAN EN LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES:

- PAÑUELO
- SEMITA
- MENUDO
- MARÍA LUISA
- SEMITA PACHA
- TORTA DE YEMA
- Y MUCHO MÁS...

ACÉRCATE Y PRUEBA LA MAGIA DEL PAN BIEN HECHO

Estamos ubicados en: Calle principal, Caserío Santa Emilia, Cantón San Antonio, Cuyulitán, una cuadra antes del centro escolar.

“SATISFACCIÓN EN CALIDAD Y PRECIOS”

TEL. 2230-7218

- Poseer un logotipo y slogan que identifique la panadería, para que quede posicionada en la mente de los consumidores, el logotipo y slogan propuesto es el siguiente:

Figura 3.10 Propuesta de logo y slogan



- Entregar tarjetas de presentación a los clientes para poder concertar ventas utilizando el teléfono. El modelo propuesto de tarjeta de presentación que puede utilizar la panadería se presenta a continuación:

Figura 3.11 Propuesta de tarjeta de presentación.



- Hacer perifoneo para difundir las características del producto así como la existencia de la nueva panadería que lo fabricará.
- Realizar visitas a los encargados de las tiendas y proporcionarles muestras de pan para que se den cuenta del excelente sabor y calidad del pan.

3.12.4.2 RELACIONES PÚBLICAS

Se debe tener un acercamiento con los encargados de las tiendas para poder darse cuenta de sus necesidades de abastecimiento de pan, de cambio de pan viejo por nuevo; así mismo, estar monitoreando periódicamente a los clientes, para conocer sus sugerencias, el descontento de éstos con respecto al producto y así mejorar el servicio de atención y perfeccionar la calidad del producto.

3.13 PROYECCIONES DE LAS UTILIDADES

Elaborar proyecciones para una empresa nueva es más complicado, ya que no se poseen datos históricos y no se tiene por seguro que los clientes adquieran el producto siempre que se estime y en las cantidades proyectadas.

En el capítulo II se hizo una proyección para determinar si era factible establecer la panadería, ésta se hizo para 60 tiendas dos veces por semana. El plan de ventas se hará siguiendo más o menos los mismos parámetros y se detallan a continuación:

- Visitar 60 tiendas a la semana, 20 tiendas cada día.
- Las tiendas se abastecerán dos veces por semana.
- Se venderá producto por un monto de \$5 por tienda.
- Se venderá pan dulce en la panadería estimado en \$10 diarios.
- El pan francés se venderá a los señores de las bicicletas, primeramente \$2 a cada uno y esperando contactar a 5 para que inicien la comercialización.
- En la panadería se venderá \$5 de pan francés, el cual se tendrá muy temprano para que sea oportuno.
- La producción primeramente se hará de lunes a sábado, pero a medida aumenten las ventas podrán ampliar sus operaciones.

Al seguir estos aspectos los ingresos por ventas diarios serán:

Pan dulce	\$100 a las tiendas
	\$10 en la panadería
Pan francés	\$10 vendedores
	<u>\$5</u> en la panadería
	\$125

Para estimar los costos totales diarios, se hará un plan de la producción diaria de pan, basándose en las preferencias de los consumidores, el pan que más se comercializa en las tiendas y en que cada tienda pueda adquirir un porcentaje de cada variedad de pan dulce que se producirá en la panadería.

Los costos unitarios se determinaron según la cantidad de pan que se obtenía y los costos generados en su elaboración en las recetas que se presentaron en el anexo No. 3; por lo que el plan de producción diario queda tal como lo muestra el **cuadro 3.10**.

Cuadro 3.10 Costos e ingresos diarios de producción

Clase de pan	Costo unitario	Costo de Producción	Unidades a producir	Precio de Venta	Venta
Menudo	0.016	\$4	250	\$0.06	\$15
Semita	0.045	\$5.40	120	\$0.10	\$12
Salpora	0.011	\$1.10	100	\$0.10	\$10
Pañuelo	0.055	\$2.75	50	\$0.20	\$10
María Luisa	0.064	\$3.10	48	\$0.20	\$9.60
Novia	0.046	\$3.31	72	\$0.14	\$10
Queiquito	0.035	\$3.50	100	\$0.10	\$8
Semita pacha	0.0148	\$0.59	1 lata = 40	\$0.20	\$8
Porosa	0.035	\$1.40	4 tortas = 40	\$0.20	\$8
Mapa	0.115	\$4.60	4 moldes = 40	\$0.20	\$8
Torta de Yema	0.038	\$1.14	3 moldes = 30	\$0.30	\$9
Pan francés	0.011	\$6.88	625	\$0.024	\$15
		\$37.77			
Tambo de gas		\$5			
Total		\$42.77			\$122.60

El precio de venta del pan francés es de \$0.03, pero debido a que se debe dar a los vendedores el 20% (\$0.006 por cada pan francés), se estima en \$0.024 el precio de venta. En el cuadro 3.11 se detalla el total de costos de la materia prima especificándose cantidades y costos de cada una.

Cuadro 3.11 Costos de Materia Prima

Materia Prima	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Harina Fuerte	32.99 libras	\$0.23 libra	\$7.58
Harina Suave	27.84 libras	\$0.21 libra	\$5.85
Harina Semifuerte	7.84 libras	\$0.23 libra	\$1.80
Harina Integral	3 onzas	\$0.016 onza	\$0.048
Harina de arroz	5.33 onzas	\$0.015 onza	\$0.080
Manteca	9.37 libras	\$0.40 libra	\$3.75
Levadura Instantánea	1.37 libras	\$2.50 libra	\$3.43
Sal	15.77 onzas	\$0.11 libra	\$0.11
Agua	1.35 garrafas	\$1.85 garrafa	\$2.47
Polvo para hornear	1.87 libras	\$0.50 libra	\$0.94
Azúcar	15.12 libras	\$0.29	\$4.38
Leche en polvo	4.36 onzas	\$0.163	\$0.71
Huevos	43 unidades	\$0.10 unidad	\$4.30
Canela	2.43 onzas	\$0.07 onza	\$0.17
Hojaldre	2.5 libras	\$0.64	\$1.60
Cocoa	2 onzas	\$0.07	\$0.14
Color amarillo y rojo	3.60 onza	\$0.075	\$0.27
Vainilla	1.87 onza	\$0.075	\$0.14
Total			\$37.77

Con esto ya se tiene los gastos diarios estimados. En cuanto a los salarios, los únicos que trabajarán tiempo completo son el gerente y el asistente administrativo, los demás solamente trabajarán media jornada. Según información obtenida por CONAMYPE los salarios que ganan los empleados de las microempresas son el salario mínimo, por lo que será la base para determinar los salarios.

2 de \$170.40	\$340.80
8 de \$85.20	<u>\$681.60</u>
	\$1,022.40

El total será cargado a gastos de administración, ya que es una micropanadería y sus funciones también son de apoyo en todas las áreas, y además hay que tomar en cuenta que los empleados son los mismos beneficiarios del proyecto. Por tanto, el presupuesto proyectado de gastos de administración para el año 2007 es el siguiente:

Cuadro 3.12 Presupuesto de gastos de administración.

Rubro	Gasto Enero-Diciembre
Salarios	\$1,022.40
Agua	\$10.00
Luz	\$25.00
Teléfono	\$30.00
Artículos de limpieza	\$50.00
Total	\$1,137.40

En cuanto a los gastos de ventas se cargarán los de distribución del producto, estimados en \$15 diarios en diesel para los vehículos, también se cargarán gastos por promoción de ventas en los periodos feriados como semana santa, fiestas agostinas y navidad; de esta forma el presupuesto de venta sería el siguiente:

Cuadro 3.13 Presupuesto de gastos de venta.

Rubro	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos de distribución	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390
Promoción			\$60					\$60				\$60
Total	\$390	\$390	\$450	\$390	\$390	\$390	\$390	\$450	\$390	\$390	\$390	\$450

Para la inversión inicial, esta se hará una parte por INTERVIDA y la otra por los beneficiarios del proyecto, a continuación se presenta el detalle de la inversión inicial, donde los costos han sido estimados por el grupo de investigación.

Inversión InicialAporte INTERVIDA

Horno de gas	\$1,500.00
10 Latas	\$ 57.10
Clavijero para 10 latas	\$ 91.00
Refrigeradora	\$ 250.00
Utensilios	\$ 400.00
Mobiliario	\$ 725.00
Publicidad	\$ 254.00
Acondicionamiento de la planta	<u>\$1,300.00</u>
Total	\$4,577.10

Contrapartida Beneficiarios

Vehículos	\$4,000.00
Terreno	<u>\$1,000.00</u>
Total	\$5,000.00
Total Inversión Inicial	\$9,577.10

Con respecto al aporte de los beneficiarios se recomienda que en la constitución se establezcan lineamientos de su uso, para que no se pueda perjudicar a la panadería y sus miembros, por cualquier situación que se presente o que los respectivos dueños deseen retirarse. Otra forma idónea de manejar este aporte es que INTERVIDA adquiera estos bienes para que pasen a ser activos de la panadería, pagando a los dueños el valor de sus bienes y así todo sería únicamente de la panadería "Santa Emilia".

Para establecer los flujos de efectivo mensual para el primer año de funcionamiento de la panadería y el estado de resultado, es necesario establecer la depreciación, el cálculo de éste se determinará mediante los porcentajes establecidos en la Ley de Impuesto Sobre la Renta en el artículo 30 numeral 3, quedando de la siguiente manera:

Maquinaria	20%	\$459.62
Vehículo	20%	\$800.00
Edificios	5%	\$ 65.00
Otros bienes	10%	<u>\$ 72.50</u>
Total anual		\$1,397.12
Mensual		\$116.43

A continuación se presenta el estado de resultado para enero de 2007 para la panadería “Santa Emilia”:

PANADERÍA “SANTA EMILIA S.A.”

Estado de Resultados proyectado para el mes de enero de 2007

(Cantidades expresadas en dólares)

Ventas	\$3,187.60
Costos de producción	<u>\$ 1,112.02</u>
Utilidad Bruta	\$ 2,075.58
Gastos de Operación	
Gastos de Administración	\$ 1,137.40
Gastos de Venta	<u>\$ 390.00</u>
Utilidad de operación	\$ 548.18
Depreciación	<u>\$ 116.43</u>
Utilidad antes de reserva legal	\$ 431.75
Reserva legal (10%)	<u>\$ 43.18</u>
Utilidad	\$ 388.57

Para elaborar el flujo de efectivo, en los objetivos a corto plazo se proyecta que las ventas a partir del primer semestre aumenten un 10%, impulsado por los esfuerzos de la promoción de ventas, además se proyecta un aumento en marzo, agosto y diciembre de 2%, debido a las promociones que se realizarán en periodos festivos. Esto se verá reflejado en el flujo de efectivo proyectado para el primer año, el cual se muestra a continuación:

PANADERÍA “SANTA EMILIA”
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL AÑO 2007

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial	0	\$548,18	\$1.096,36	\$1.646,81	\$2.194,99	\$2.743,17	\$3.291,35	\$4.047,09	\$4.811,34	\$5.567,08	\$6.322,82	\$7.078,56
Ingresos	\$3.187,60	\$3.187,60	\$3.283,23	\$3.187,60	\$3.187,60	\$3.187,60	\$3.506,36	\$3.611,55	\$3.506,36	\$3.506,36	\$3.506,36	\$3.611,55
- Gastos Costos de producción	\$1.112,02	\$1.112,02	\$1.145,38	\$1.112,02	\$1.112,02	\$1.112,02	\$1.223,22	\$1.259,90	\$1.223,22	\$1.223,22	\$1.223,22	\$1.259,90
Gastos de Venta	\$390,00	\$390,00	\$450,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$450,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$450,00
Gastos de Administración	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40	\$1.137,40
= Utilidad antes de depreciación	\$548,18	\$1.096,36	\$1.646,81	\$2.194,99	\$2.743,17	\$3.291,35	\$4.047,09	\$4.811,34	\$5.567,08	\$6.322,82	\$7.078,56	\$7.842,81
- Depreciación	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47
=Utilidad neta	\$425,71	\$973,89	\$1.524,34	\$2.072,52	\$2.620,70	\$3.168,88	\$3.924,62	\$4.688,87	\$5.444,61	\$6.200,35	\$6.956,09	\$7.720,34
+ Depreciación	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47	\$122,47
Flujos de efectivo	\$548,18	\$1.096,36	\$1.646,81	\$2.194,99	\$2.743,17	\$3.291,35	\$4.047,09	\$4.811,34	\$5.567,08	\$6.322,82	\$7.078,56	\$7.842,81

3.14 DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

El plan estratégico está elaborado para un período de tres años, el cual se presenta con sus objetivos a largo plazo y sus respectivas estrategias y el periodo en el que deberá cumplirse. El plan táctico abarca el primer año del plan estratégico, este se presenta con sus objetivos a corto plazo y sus estrategias y actividades que deberán realizarse para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, que son los mismos objetivos que deberá perseguir la empresa en la filosofía empresarial propuesta.

A continuación se presenta el plan estratégico y el plan táctico para la Panadería "Santa Emilia"

PANADERÍA “SANTA EMILIA”
PLAN ESTRATÉGICO 2007-2009

Estrategia Genérica: estrategia de enfoque de diferenciación a través de un producto de excelente sabor, de larga duración y con ingredientes de buena calidad con la cantidad exacta.

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	CALENDARIZACIÓN											
			2007				2008				2009			
			Trimestres											
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Contribuir a la generación de empleo en la comunidad Santa Emilia a través de la contratación de personas de la comunidad, capacitándolos y resguardando su seguridad para de esta forma ayudar al desarrollo de la comunidad y al crecimiento de la panadería.	1. Aprovechar el apoyo financiero gubernamental que le permita subsidiar programas de capacitación	Gerencia												
	2. Capacitar y actualizar al personal de producción para elevar la eficiencia de las operaciones.	Gerencia												
	3. Efectuar exámenes médicos cada año para verificar que los empleados que manipulan el pan no padezcan enfermedades transmisibles.	Gerencia												
	4. Establecer normas de seguridad e higiene y darles a conocer el personal para que éstos las cumplan.	Gerencia												

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	CALENDARIZACIÓN															
			2007				2008				2009							
			Trimestres															
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
2. Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio especializado y beneficios adicionales para establecer diferenciación de la competencia.	1. Entregar una panera con la cual se identifique la empresa para ser proporcionadas a los clientes, bajo condiciones de utilizarla sólo en productos propios, pudiendo retirarlas sino se cumplen las condiciones.	Gerencia																
	2. Crear un programa de atención al cliente que incluya encuestas de opinión de los productos, generar una base de datos para conocer las sugerencias, gustos y preferencias de los clientes y también implementar un sistema para procesar pedidos y agilizar las operaciones.	Gerencia																
3. Comercializar los productos de la panadería fuera del mercado regional.	1. Incrementar la cartera de clientes visitando y dando a conocer los productos en hospitales, centros de salud, comedores, hoteles, escuelas, otros.	Vendedores																
	2. Promover los productos en las tiendas de otros municipios para llegar hasta los rinconcitos del país y que así todos conozcan la calidad del pan que se vende e incrementar las ventas.	Vendedores																

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Responsable	CALENDARIZACIÓN															
			2007				2008				2009							
			Trimestres															
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
4. Adoptar un proceso de mejora continua en la tecnología de producción, en la administración y diversificación de los productos.	1. Motivar la innovación de productos por parte de los empleados de la panadería.	Gerencia																
	2. Mantenerse actualizado de los nuevos procesos de producción que surjan, así como la tecnología para agilizar los procesos de producción.	Gerencia																
	3. Gestionar préstamos para la adquisición de maquinaria para la producción del pan y capacitar al personal para su manejo.	Gerencia																
	4. Implementar un programa de incentivos de personal basado en metas y trabajo en equipo.	Gerencia																
	5. Adoptar un sistema administrativo que permita la adopción, consecución y seguimiento de la filosofía empresarial propuesta.	Gerencia																

3.15 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES

A medida que se vayan implementando los planes, los encargados deben comparar el progreso de este con el objeto de verificar su avance y el alcance de los objetivos. Para garantizar el cumplimiento se propondrá un cronograma de actividades para la implementación de los planes.

Actividades	Responsable	Semana						
		1	2	3	4	5	6	7
1. Presentación del Plan a INTERVIDA	Grupo de investigación							
2. Aprobación del Plan	INTERVIDA							
3. Presentación del Plan a los beneficiarios	INTERVIDA							
4. Capacitación al personal para la implementación del plan	INTERVIDA							
5. Programación de inicio del plan	INTERVIDA y los beneficiarios							
6. Aplicación del plan	INTERVIDA y los beneficiarios							

Se deberán realizar en forma continua evaluaciones para verificar el cumplimiento de los planes tanto del estratégico como del táctico, así también el cumplimiento de los objetivos, y si han existido atrasos o desviaciones en el cumplimiento, se deberá poner cuidado a la razón porque han sucedido y determinar que se hará al respecto para corregir las desviaciones.

Por último se deberá mantener una buena comunicación con todos los miembros de la panadería para que no vaya a existir deficiencias en la consecución de los planes por falta de comunicación entre los miembros.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Baca Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", 3ª. Ed, MacGraw-Hill, México, 1995
- Hanke, John, "Estadística para los negocios", 2ª, ed, McGraw-Hill, España, 1997
- Kotler, Philip, "Marketing", 8ª. Ed, Editorial Pearson Eduacional, México, 2001.
- Porter, Michael, "Estrategia Competitiva" 1ª. Ed., Editorial Continental, México, 1991.
- Porter, Michael, "Ventaja Competitiva", 16 ed, Editorial Continental, México, 1998.
- Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 2ª. Ed, McGraw-Hill, México, 1998
- Sapag Shain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 3ª ed, McGraw-Hill, México
- Thompson, Arthur, "Administración Estratégica", 13ª ed, McGraw-Hill, México, 2004

TESIS

- Álvarez, Ana Cecilia/ Renderos, Mauricio, tesis de grado "Diseño de modelo de gestión para la micro, pequeña y mediana empresa del sector panadero de El Salvador", Universidad de El Salvador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2003.
- Montejo, Manuel/ Escalante, Herbert, tesis de grado: Diseño de un modelo de panadería con los requerimientos adecuados para la exportación de pan dulce tradicional salvadoreño", Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2003.

- Tejada, Rocío/ Menjívar, Alicia/ Escobar, Claudia, tesis de grado: “Plan estratégico de Mercadotecnia para optimizar los servicios de apoyo y atención a los socios del sector comercio, industria y servicios afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) en el área Metropolitana de San Salvador”, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2004.
- De León, Rafael/ Patricia, Leiva/ Medrano, José, tesis de grado “Diseño de un plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento comercial de la pequeña empresa de la industria de la confección de camisas de punto en el municipio de San Salvador, caso ilustrativo”, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 2002.

LEYES

- Código de Comercio de la República de El Salvador, Editor Luis Vásquez, Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador, El Salvador, 2000.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta de El Salvador, Editor Ricardo Mendoza, Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador, El Salvador, 1993.

DOCUMENTOS

- “Análisis de Competitividad Pan dulce típico salvadoreño”, Elaborado por: Urquilla, Alicia/ Rodríguez, Claudia, Subdirección Inteligencia Competitiva, Dirección desarrollo competitivo empresarial, Ministerio de Economía, San Salvador, El Salvador, Noviembre 2004.
- “Estudio Subsectorial de la Rama Panadería”, Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), San Salvador, El Salvador, 1996.

- “Empleo en las microempresas por actividad económica y sector urbano y rural”, presentado por: J.B. Consultores S.A. de C.V. para la Comisión Nacional de Micro y Pequeños Empresarios (CONAMYPE), San Salvador, El Salvador, Octubre, 2001
- Programas de Seminarios de la Escuela de Panificación de la empresa Molinos de El Salvador (MOLSA S.A.), San Salvador, El Salvador, 2006
- Biblioteca de consulta Encarta, Microsoft Corporation, 2005
- Mapa de salud, INTERVIDA, TERRAS JPS, municipio de cuyultitán, cantón San Antonio, caserío Santa Emilia, Microregión Nonualcos, departamento de La Paz, El Salvador, 2005

REVISTAS

- “Directorio de Instituciones y Programas de Apoyo a la Mipyme en El Salvador”, CONAMYPE, San Salvador El Salvador, 2006

PÁGINAS WEB

- <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/docs/isic4-051231-s.pdf>
- www.apce.com
- www.conamype.gob.sv
- www.digestyc.gob.sv
- www.esmas.com

- www.intervida.org
- www.foroguanacos.net
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.gobernacion.gob.sv

ANEXOS

ANEXO NO. 1
MODELO DEL CUESTIONARIO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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



TEMA: “ESTUDIO DE DEMANDA DE MERCADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PANADERÍA EN LA COMUNIDAD SANTA EMILIA, MUNICIPIO DE CUYULTITÁN DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS TIENDAS DE LAS ZONAS URBANAS DE LOS MUNICIPIOS DE CUYULTITÁN, OLOCUILTA Y COMALAPA

OBJETIVO: Obtener información para la elaboración del diagnóstico sobre el estudio de mercado para el establecimiento de una panadería en la comunidad Santa Emilia, municipio de Cuyultitán del departamento de La Paz.

INDICACIÓN: Conteste el cuestionario señalando con una X la alternativa que a su juicio es la apropiada y complete las preguntas que lo requieran como lo considere conveniente.

MUNICIPIO: _____

1-) Dentro de los productos que vende en la tienda incluye pan? Si No

Si contestó No la encuesta ha terminado le agradecemos su tiempo.

Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de pan vende?

Pan dulce Pan Francés Ambos

2-) ¿Qué clase de pan vende y a qué precio lo adquiere?

Pan dulce

Clase	Precio
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Pan Francés

Clase	Precio
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3-) De las clases de pan mencionadas anteriormente, ¿cuál es el que más se vende y el que menos se vende?

Pan dulce: _____
Se vende más: _____ Se vende menos: _____

Pan francés: _____
Se vende más: _____ Se vende menos: _____

4-) ¿Cuánto pan vende en promedio diariamente?

Pan dulce: _____

Pan francés: _____

5-) ¿Cómo prefieren los consumidores la presentación del pan?

Bolsa A granel
Otro ¿Cuál? _____

6-) ¿Qué clase de pan que usted no vende le solicitan los clientes?

7-) ¿Qué tipo de quejas recibe de sus clientes respecto al pan?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a. Mal Sabor | <input type="checkbox"/> | b. Mala apariencia | <input type="checkbox"/> |
| c. Pan muy pequeño | <input type="checkbox"/> | d. Mal Olor | <input type="checkbox"/> |
| e. Pan Quebradizo | <input type="checkbox"/> | f. Otros | <input type="checkbox"/> |

¿Cuáles? _____

8-) ¿Cuáles son los problemas que enfrenta con mayor frecuencia con sus proveedores del pan?

Pan dulce: _____

Pan francés: _____

9-) Al momento de comprar el pan ¿Cuáles de los siguientes elementos revisa?

- a. Forma que presenta el pan b. Precio de los productos
c. El sabor del Pan d. Tamaño del Pan
e. Aseo del Pan f. Otro

¿Cuál? _____

10-) ¿A qué panadería/s le compra el pan que vende en su tienda?

11-) ¿De qué municipio provienen la/s panadería/s que le proveen el pan?

12-) ¿Quién en su proveedores de pan?

	Pan Dulce	Pan Francés
Vendedores en pick up, camiones, u otros.		
Canastero		
Bicicleta		
Sala de venta		
Otro		

13-) ¿Cuánto tiempo tarda en abastecer nuevamente la tienda con pan?

Pan dulce

- a. Diariamente b. Semanalmente
c. Quincenalmente d. Otros

¿Cuánto? _____

Pan francés

- a. Diariamente b. Cada dos días
c. Semanalmente d. Otros

¿Cuánto? _____

14-) Al momento de decidir a qué persona le va a comprar el pan ¿Cuáles de los siguientes elementos toma en cuenta?

- a. Siempre le compra al mismo proveedor
b. Le compra al primero que le llega a ofrecer
c. Compara los precios de varios proveedores
d. Compara la calidad de los productos que ofrecen
e. Cercanía del proveedor
f. Publicidad
g. Otros

¿Cuáles? _____

15-) ¿Qué servicios de atención le ofrecen sus proveedores?

- a. Paneras en consignación b. Cambios de pan viejos por nuevos
c. Servicio todos los días d. Abastecimiento rápido
f. Otra ¿Cuál? _____

16-) ¿Le otorgan crédito sus proveedores de pan?

- a. Si b. No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 19.

17-) Si le otorgan crédito ¿Cuánto tiempo le otorgan?

- a. 8 días b. 15 días
c. 22 días d. 30 días
e. 60 días f. Otros ¿Cuánto? _____

18-) Si le venden pan al crédito, ¿Qué requisitos le pidieron para otorgárselo?

- a. Un Mínimo de pedido
b. Venta exclusiva
c. Compras diarias o semanales
d. Otros

¿Cuáles? _____

19-) ¿Qué características según usted, debe poseer la panadería que le proporcione el pan?

20-) Si existiera una panadería que reúna los requisitos antes mencionados, usted?

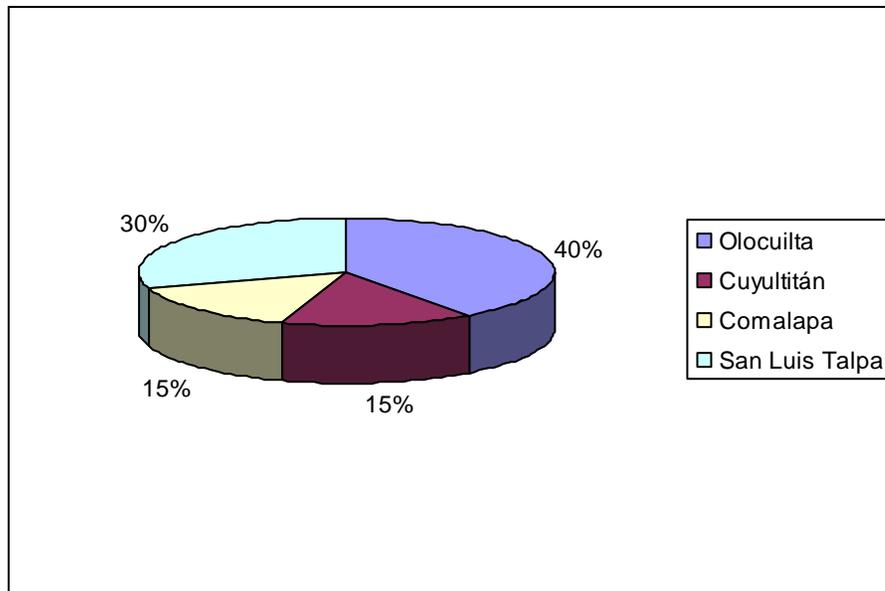
- a. Cambiaría de proveedor/es?
b. Seguiría con el/los mismo proveedor/es?
c. Compraría una parte al nuevo proveedor?
d. Alternaría con los proveedores?
e. Otros:

¿Cuál? _____

MUNICIPIO: _____

Objetivo: Mostrar la fuente de donde se obtuvo la información.

Municipio	No. de Encuestas	Porcentaje
Olocuilta	8	40%
Cuyultitán	3	15%
Comalapa	3	15%
San Luis Talpa	6	30%
Total	20	100%



Comentario:

La encuesta fue realizada en las zonas más cercanas a la comunidad Santa Emilia y se encuestó además tiendas de San Luis Talpa, aunque primeramente no estaba contemplado para encuestar pero hubo necesidad, debido a la problemática que vive el país por la cual no se podía obtener información de la población de las zonas, además de que las tiendas en su mayoría están cerradas, razón por la cual, ya no es la misma cantidad determinada al inicio.

Pregunta No.1

Dentro de los productos que vende en la tienda incluye pan? Si No

Si contestó No la encuesta ha terminado le agradecemos su tiempo.

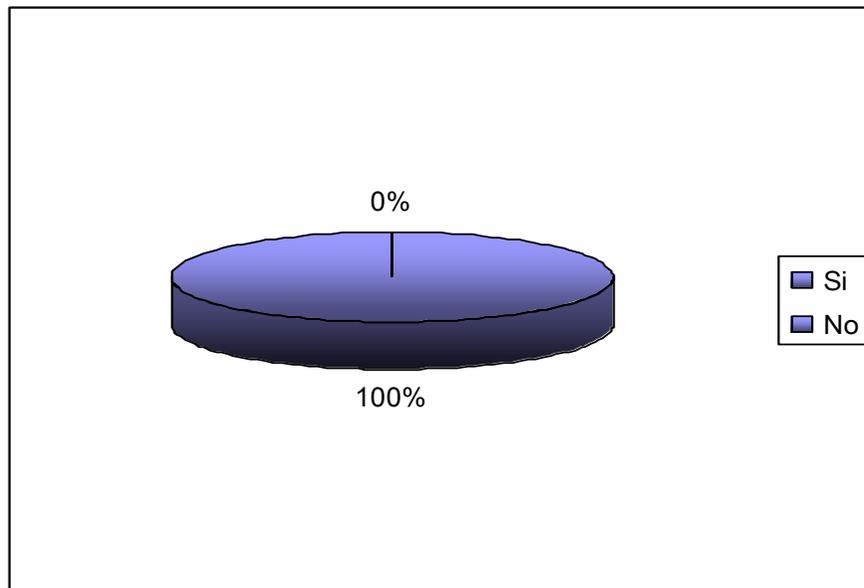
Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de pan vende?

Pan dulce Pan Francés Ambos

Objetivo: Determinar si las tiendas tienen a la venta pan dulce y pan francés.

a. Vende pan en la tienda

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

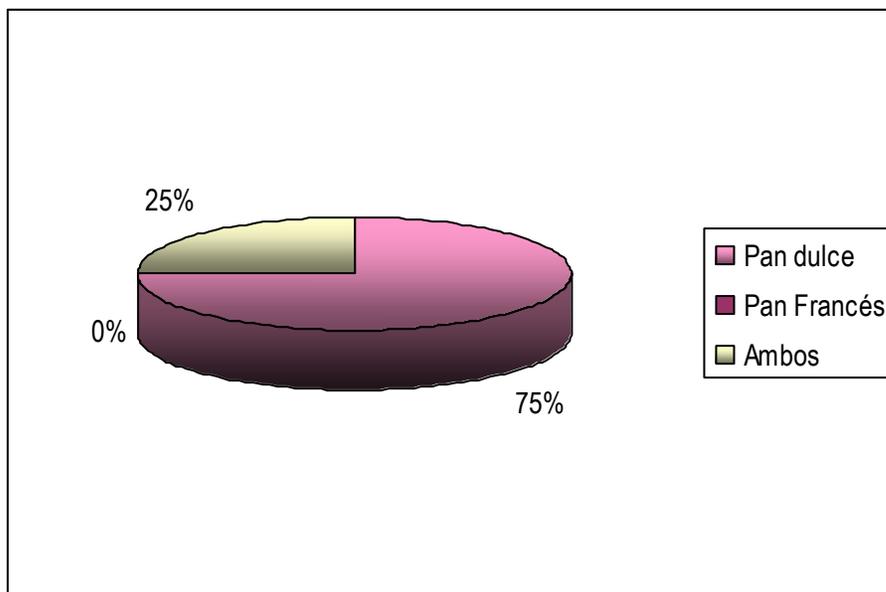


Comentario:

El total de tiendas que se encuestaron fueron tiendas en donde vendían pan, ya que había pocas tiendas y para poder obtener la información se eligió las tiendas que a la vista se notaba que vendía pan.

b. Tipo de pan

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Pan dulce	15	75%
Pan Francés	0	0%
Ambos	5	25%
Total	20	100%



Comentario:

La mayoría de los encargados de las tiendas manifestaron no vender pan francés debido a que hay bastantes vendedores en la zona los cuales distribuyen el pan en bicicletas y circulan todas las calles de los municipios por lo que los consumidores lo compran en la puerta de sus casas y no en las tiendas.

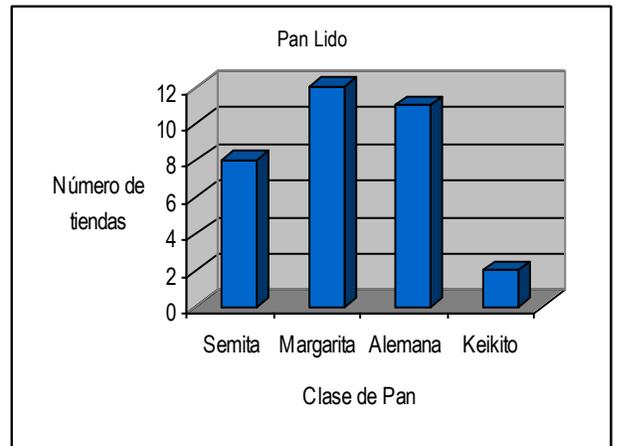
Pregunta No. 2

¿Qué clase de pan vende y a qué precio lo adquiere?

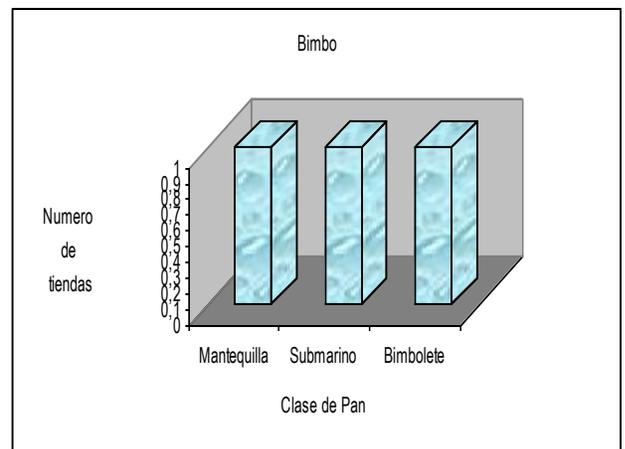
Objetivo: Conocer las clases de pan que se vende y sus respectivos precios.

a. Clases de Pan Dulce

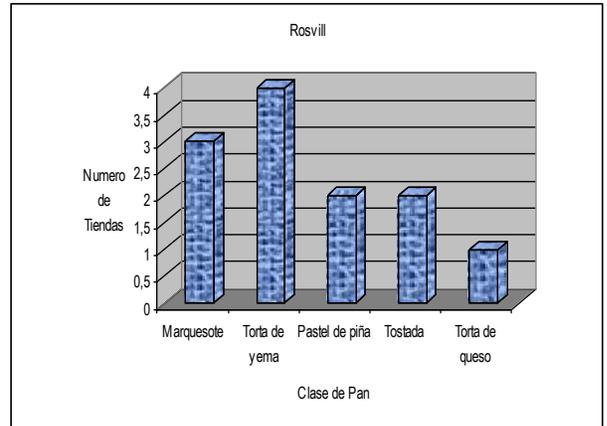
Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Semita	8	\$0,22	67%
Margarita	12	\$0,10	100%
Alemana	11	\$0,30	92%
Keikito	2	\$0,10	17%



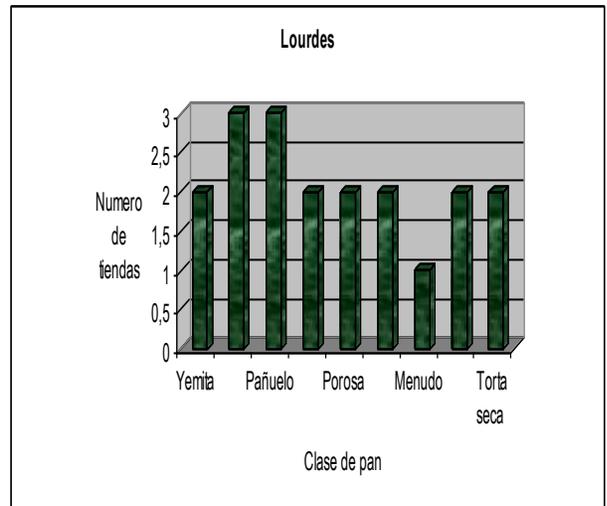
Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Mantequilla	1	\$0,10	100%
Submarino	1	\$0,30	100%
Bimbolete	1	\$0,35	100%



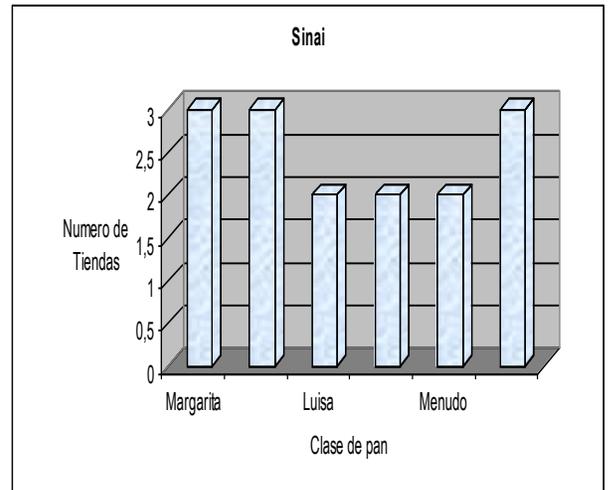
Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Marquesote	3	\$0,25	75%
Torta de yema	4	\$0,30	100%
Pastel de piña	2	\$0,33	50%
Tostada	2	\$0,12	50%
Torta de queso	1	\$0,35	25%



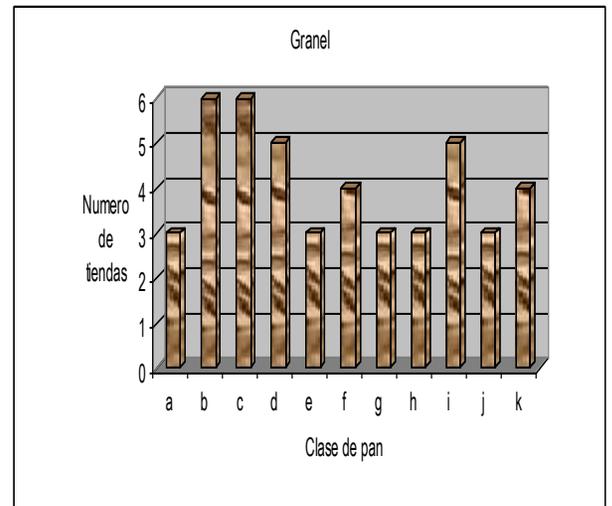
Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Yemita	2	\$0,10	67%
Semita	3	\$0,15	100%
Pañuelo	3	\$0,20	100%
Luisa turrón	2	\$0,20	67%
Porosa	2	\$0,10	67%
Donas	2	\$0,20	67%
Menudo	1	\$0,10	33%
Mil hojas	2	\$0,20	67%
Torta seca	2	\$0,15	67%



Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Margarita	3	\$0,10	75%
Alemana	3	\$0,22	75%
Luisa	2	\$0,10	50%
Novias	2	\$0,14	50%
Menudo	2	\$0,10	50%
Quezadilla	3	\$0,15	75%



Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
a. Pañuelo	3	\$0,20	25%
b. Semita	6	\$0,10	50%
c. Menudo	6	\$0,06	50%
d. Ma. Luisa	5	\$0,20	42%
e. Semita P.	3	\$0,20	25%
f. Novia	4	\$0,14	33%
g. Porosa	3	\$0,20	25%
h. Mapa	3	\$0,20	25%
i. Salpora	5	\$0,10	42%
j. Torta de Y.	3	\$0,30	25%
k. Queiquito	4	\$0,10	33%

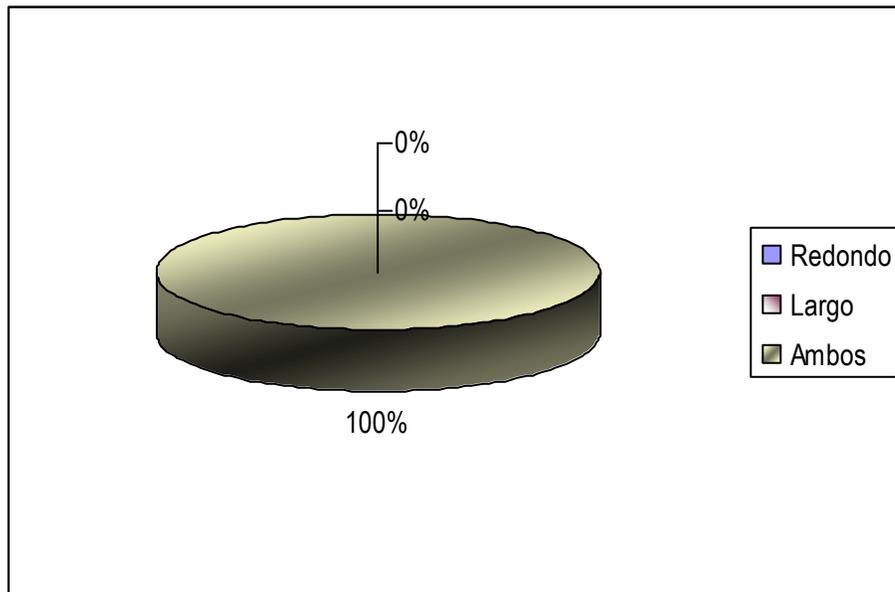


Comentario:

Debido a la diversidad de panaderías y de clases de pan embolsado se tomó a bien la idea de crear una gráfica para cada panadería en donde se especifica los tipos de pan que distribuye cada una. Así también se elaboró una gráfica correspondiente a aquellos vendedores de pan a granel y sus distintas clases. Luego de graficar los datos se puede observar que hay una paridad de ventas, de las clases de pan ya que no existe una que sobresalga entre todas sino más bien se mantienen en los mismos porcentajes. Con respecto a los precios, estos se incluyen a la par de cada clase de pan y los cuales el menor \$0.06 y el mayor de \$0.35.

b. Pan Francés

Respuesta	Frecuencia	Precio	Porcentaje
Redondo	0	\$0,03	0%
Largo	0	\$0,06	0%
Ambos	5		100%
Total	5		100%



Comentario:

Las tiendas no venden pan francés por la cantidad de vendedores ambulantes que existen en las zonas, por lo que de las tiendas encuestadas solamente cinco venden francés y no tienen variedad solo los que se conocen como redondo y largo y todos venden de las dos clases. La mayor parte de los encargados de las tiendas coincidieron en los precios del pan francés de ambas clases, por lo que el precio del pan francés en todo los municipios encuestados es similar, no existe variación significativa.

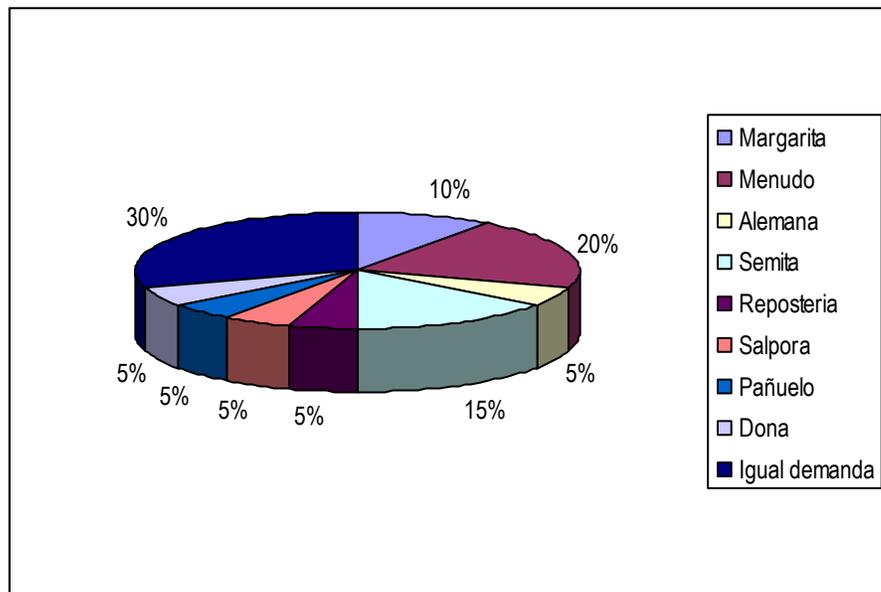
Pregunta No.3

De las clases de pan mencionadas anteriormente, ¿cuál es el que más se vende y el que menos se vende?

Objetivo: Conocer cuál es la clase de pan con mayor y menor demanda.

a. Mayor demanda de pan dulce

Clase de Pan dulce	Frecuencia	Porcentaje
Margarita	2	10%
Menudo	4	20%
Alemana	1	5%
Semita	3	15%
Reposteria	1	5%
Salpora	1	5%
Pañuelo	1	5%
Dona	1	5%
Igual demanda	6	30%
Total	20	100%

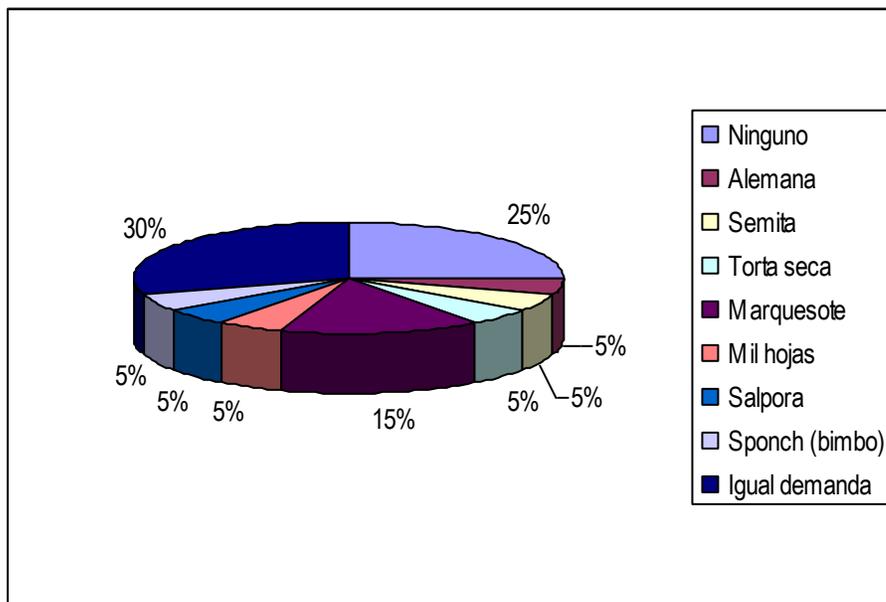


Comentario:

No hay un tipo de pan dulce que sea el más demandado, hay bastante variación en cuanto a las respuestas, por lo que se observa que muchos dijeron que el pan dulce se vende en igual cantidad independientemente de la clase que sea.

b. Menor demanda de Pan dulce

Clase de Pan dulce	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	5	25%
Alemana	1	5%
Semita	1	5%
Torta seca	1	5%
Marquesote	3	15%
Mil hojas	1	5%
Salpora	1	5%
Sponch (bimbo)	1	5%
Igual demanda	6	30%
Total	20	100%

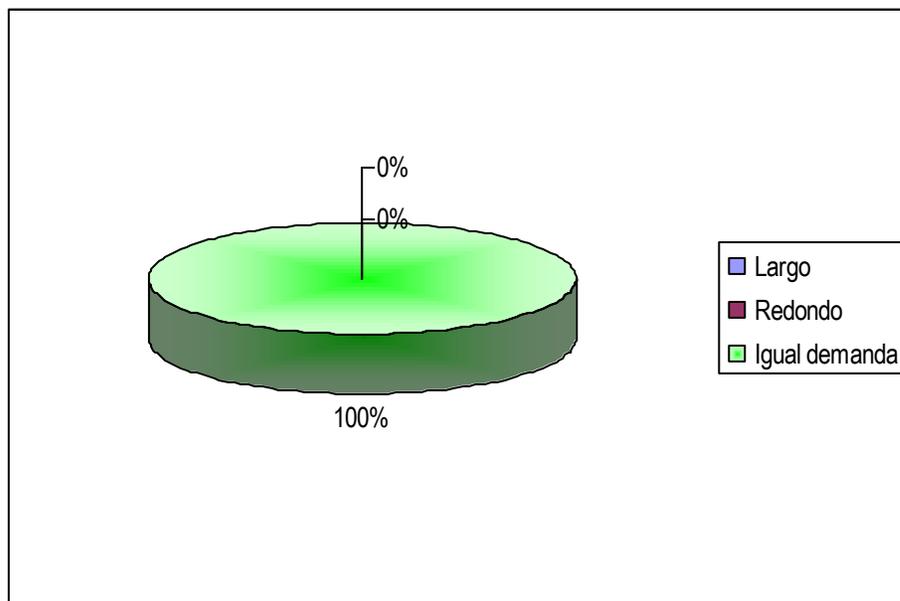


Comentario:

El mismo fenómeno de la mayor demanda de pan dulce se observa en el caso de la menor demanda, ya que es bastante variado, y hay clases de pan que según los datos son considerados además como dentro de los de mayor demanda, por ejemplo la semita, la salpora y la alemana. También hay personas que mencionaron que no tenían una clase de pan que se pueda considerar como menor demanda, sino que la venta de pan dulce camina a paso constante, aunque sí tengan alguno que consideren que es el que más busca el consumidor.

c. Demanda de Pan Francés

Clase de Pan Francés	Frecuencia	Porcentaje
Largo	0	0%
Redondo	0	0%
Igual demanda	5	100%
Total	5	100%



Comentario:

Los encargados de las tiendas donde venden pan francés dijeron que la demanda de pan francés es igual, que no se puede decir que uno se vende más que otro debido a que casi no se vende y muchas veces no se vende en un día, por lo que no hay mayor demanda ni menor demanda de pan francés.

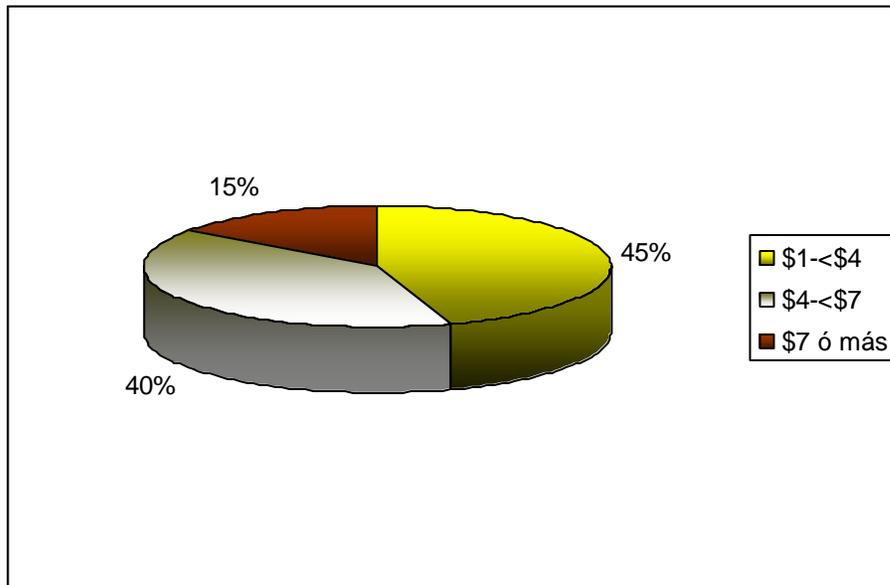
Pregunta No. 4

¿Cuánto pan vende en promedio diariamente?

Objetivo: Conocer la demanda actual de pan dulce y pan francés.

a. Pan Dulce

Opción	Frecuencia	Porcentaje
\$1-<\$4	9	45%
\$4-<\$7	8	40%
\$7 ó más	3	15%
Total	20	100%

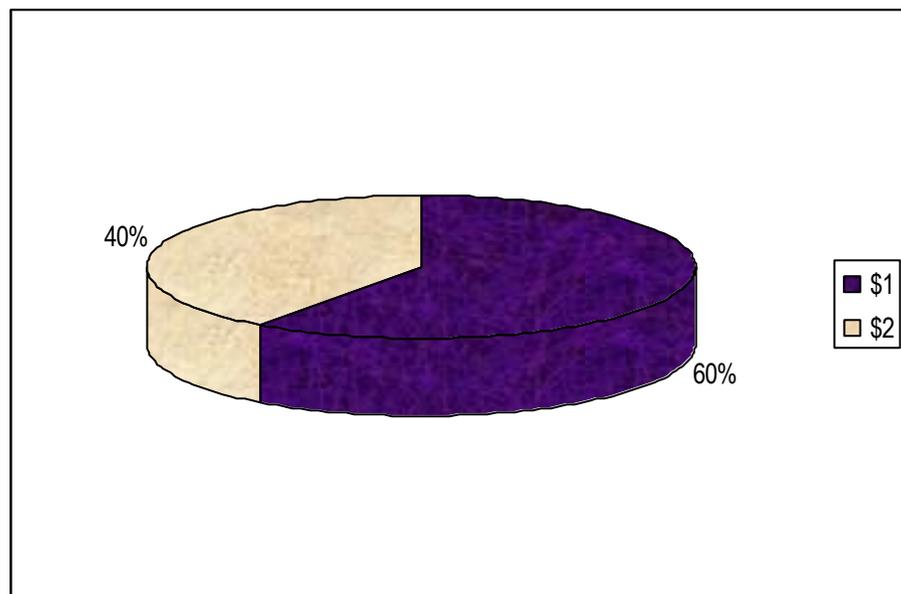


Comentario:

La cantidad en dólares que venden de pan dulce los encargados de las tiendas son bastante variadas entre una tienda y otra, pero no entre un día y otro, ellos dijeron que casi todos los días vendían estas cantidades. La diferencia entre los rangos establecidos es de una tienda, pero hay que tomar en cuenta que los encargados estaban bastante miedos a dar información, más acerca de las ventas, por la situación de las extorsiones que se vive en el país.

b. Pan Francés

Opción	Frecuencia	Porcentaje
\$1	3	60%
\$2	2	40%
Total	5	100%



Comentario:

Como se observa las ventas de pan francés son mínimas y comúnmente las ventas disminuyen porque hay días que no venden ni esa cantidad y hasta llegan a botarlo porque no lo pueden vender.

Pregunta No. 5

¿Cómo prefieren los consumidores la presentación del pan?

Bolsa

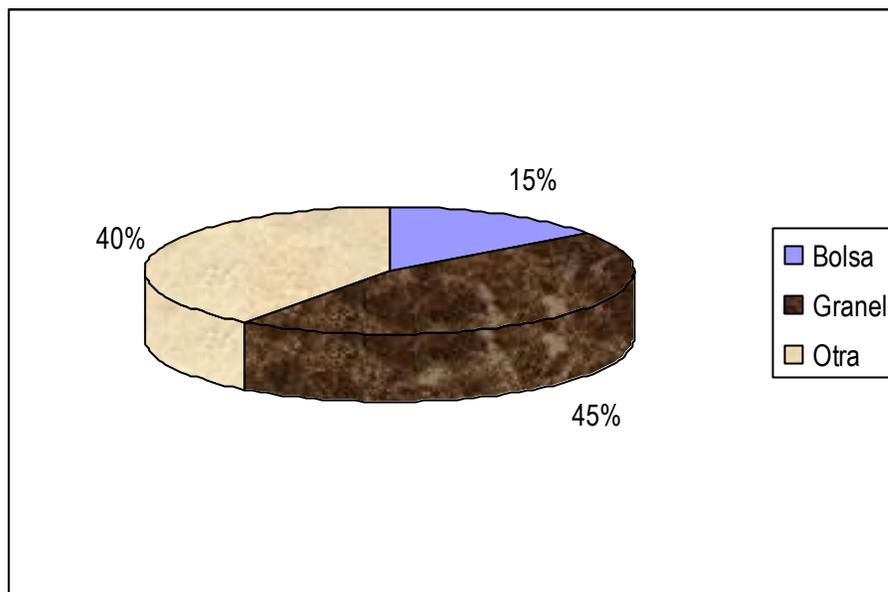
A granel

Otro

¿Cuál? _____

Objetivo: Conocer las preferencias de los consumidores en cuanto a la presentación del pan.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bolsa	3	15%
Granel	9	45%
Otra	8	40%
Total	20	100%



Comentario:

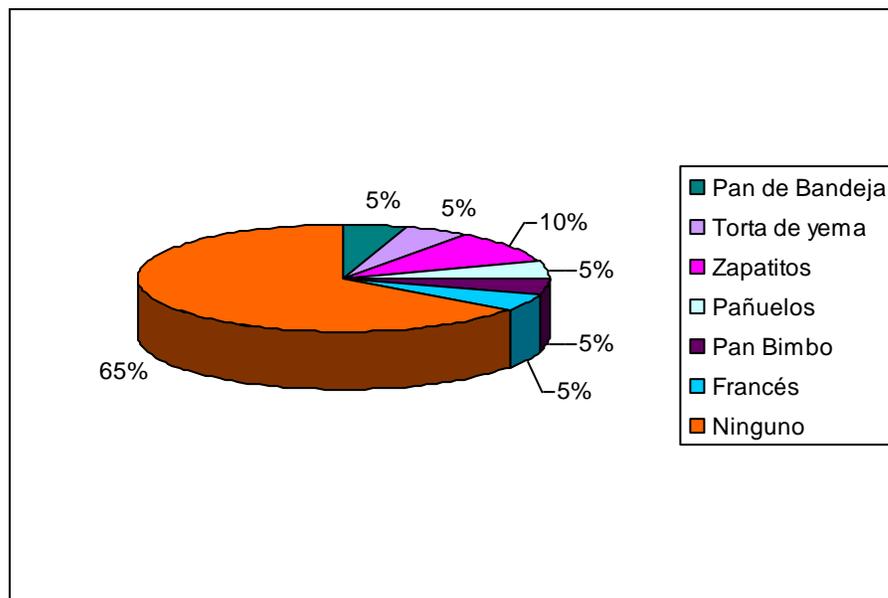
Las preferencias de la presentación del Pan dulce son relativamente iguales, ya que los consumidores no tienen mucha exigencia en cuanto a la presentación, ya que compran el pan que más les gusta no importando si viene embolsado o a granel.

Pregunta No.6

¿Qué clase de pan que usted no vende le solicitan los clientes?

Objetivo: Conocer la demanda insatisfecha de pan.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pan de Bandeja	1	5%
Torta de yema	1	5%
Zapatitos	2	10%
Pañuelos	1	5%
Pan Bimbo	1	5%
Francés	1	5%
Ninguno	13	65%
Total	20	100%



Comentario:

Los encargados de las tiendas dijeron que la gente se acostumbra al pan que se vende por lo que no piden algún tipo de pan en especial, otro dijo que los consumidores saben donde venden cada tipo de pan por lo que si quieren de uno lo adquieren en ese lugar y si desean de otro, de igual forma la adquieren en otra tienda. Dentro de los solicitados el único que nadie manifestó vender es el conocido como zapatito.

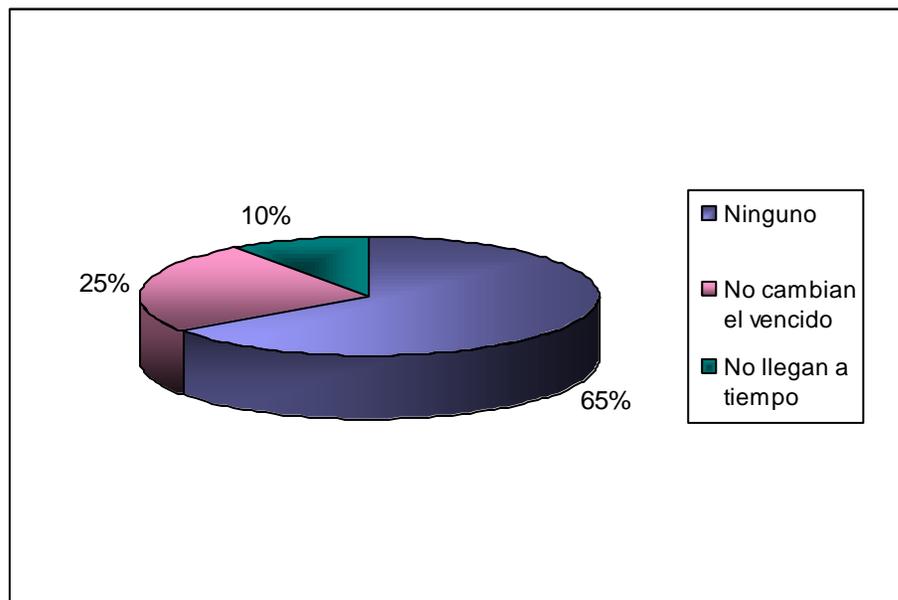
Pregunta No. 8

¿Cuáles son los problemas que enfrenta con mayor frecuencia con los proveedores del pan?

Objetivos: Conocer los problemas que enfrentan los encargados de la tienda con los proveedores del pan.

a. Pan Dulce

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	13	65%
No cambian el vencido	5	25%
No llegan a tiempo	2	10%
Total	20	100%

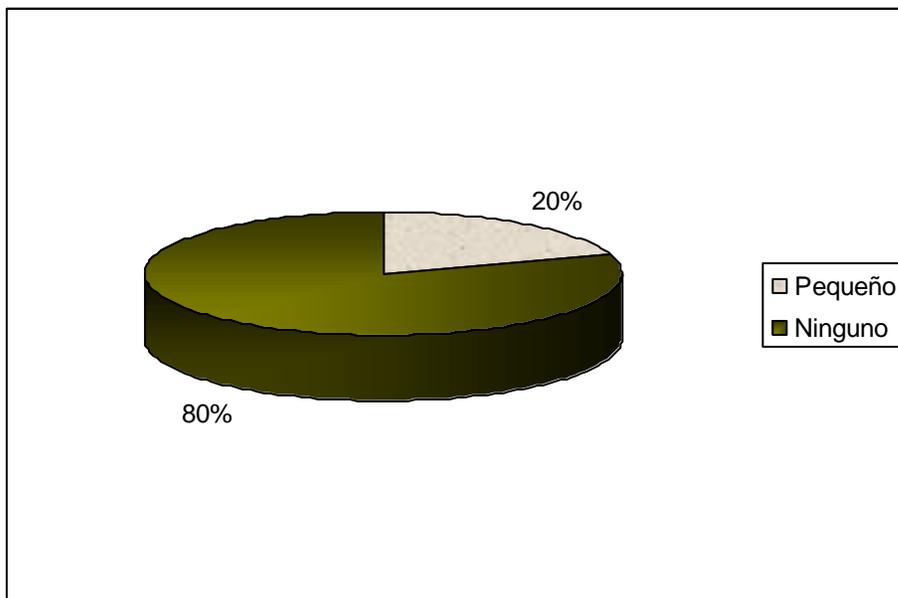


Comentario:

El mayor problema que se tiene con el pan dulce es el que se vence, pero la mayoría de proveedores los cambian, por tanto, la atención debe detenerse en el período de vencimiento, es decir la duración que tenga el pan y además, la puntualidad para repartir el pan.

b. Pan Francés

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pequeño	1	20%
Ninguno	4	80%
Total	5	100%



Comentario:

La única queja que se pudo decir es con respecto al tamaño ya que a veces el pan francés les llega más pequeño que de costumbre y el precio no varía.

Pregunta No. 9

Al momento de comprar el pan ¿Cuáles de los siguientes elementos revisa?

a. Forma que presenta el pan b. Precio de los productos

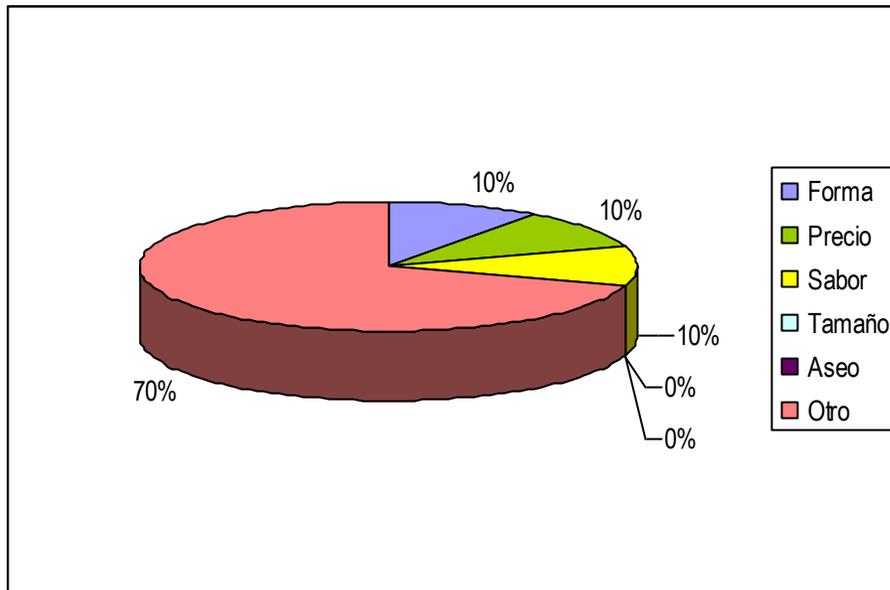
c. El sabor del Pan d. Tamaño del Pan

e. Aseo del Pan f. Otro

¿Cuál? _____

Objetivo: Conocer los elementos que influyen en los encargados de las tiendas para adquirir el producto.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Forma	2	10%
Precio	2	10%
Sabor	2	10%
Tamaño	0	0%
Aseo	0	0%
Otro	12	60%
Total	20	100%



Comentario:

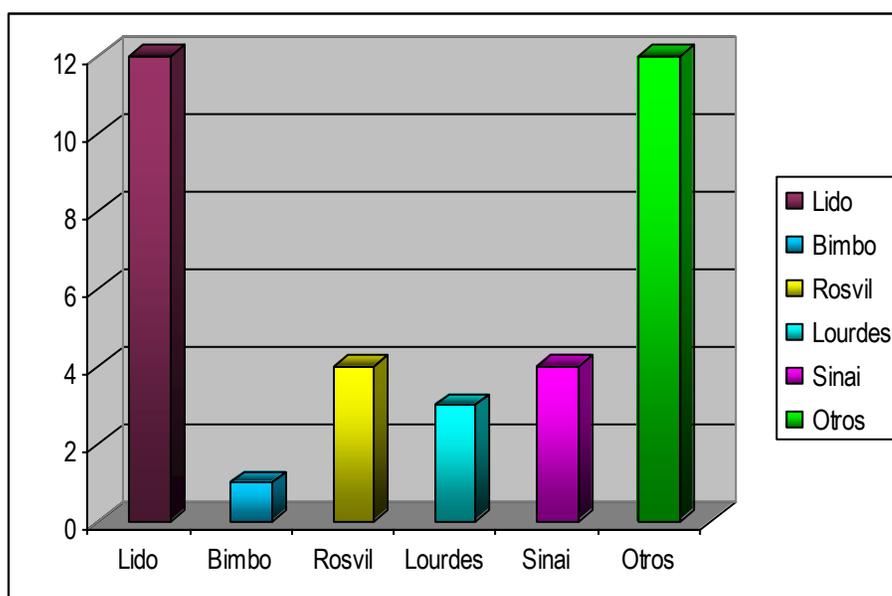
En la opción "otro" los encuestados expresaban los aspectos que no se consideraban en las alternativas presentadas; entre las respuestas que ellos manifestaron, dijeron revisar la forma de partir el pan, cuando se trataba de pan partido de tal forma que fuera todo de igual tamaño. Así también, revisaban que no estuviera quebrado, además veían el vencimiento y que el pan no fuera viejo. También dieron respuestas combinadas entre precio, sabor y tamaño. Pero también alguien manifestó no revisar nada del pan simplemente tomarlo.

Pregunta No. 10

¿A qué panadería/s le compra el pan que vende en su tienda?

Objetivo: Conocer los proveedores de las tiendas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Lido	12	60%
Bimbo	1	5%
Rosvil	4	20%
Lourdes	3	15%
Sinai	4	20%
Otros	12	60%



Comentario:

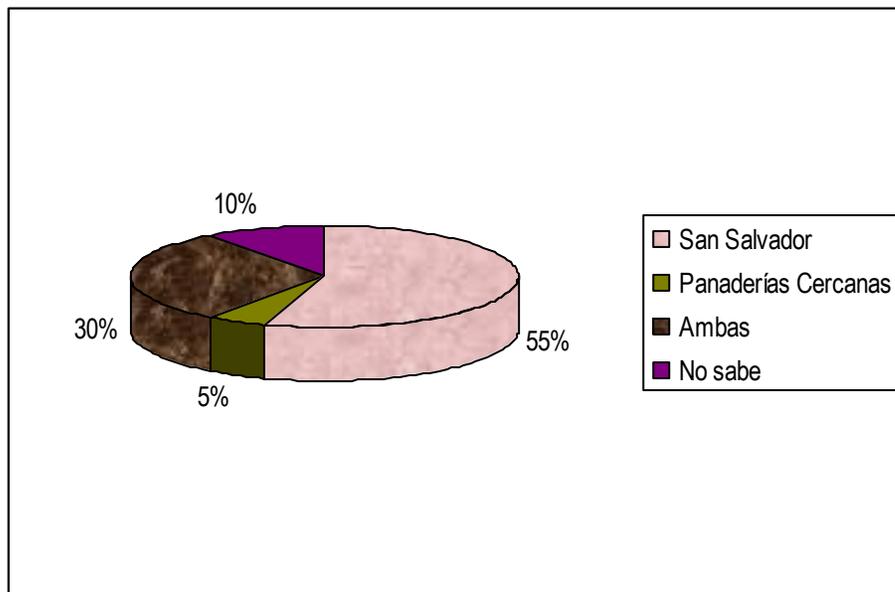
Las tiendas no se surten de una sola panadería, y sus mayores compras son del pan Lido y de otras panaderías de la zona que los encargados de las tiendas expresaron no conocer los nombres de éstas. Además dicen que los del pan Lido están bastante pendiente de ellos por lo que se siente satisfechos con dicho proveedor.

Pregunta No. 11

¿De qué municipio provienen la/s panadería/s que le proveen el pan?

Objetivo: Conocer la localización de la oferta de pan dulce y pan francés.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
San Salvador	11	55%
Panaderías Cercanas	1	5%
Ambas	6	30%
No sabe	2	10%
Total	20	100%



Comentario:

Quienes abastecen la gran mayoría de las ventas de pan en estos municipios son panaderías de San Salvador, las micropanaderías no tienen mucha participación en este mercado.

Pregunta No. 12

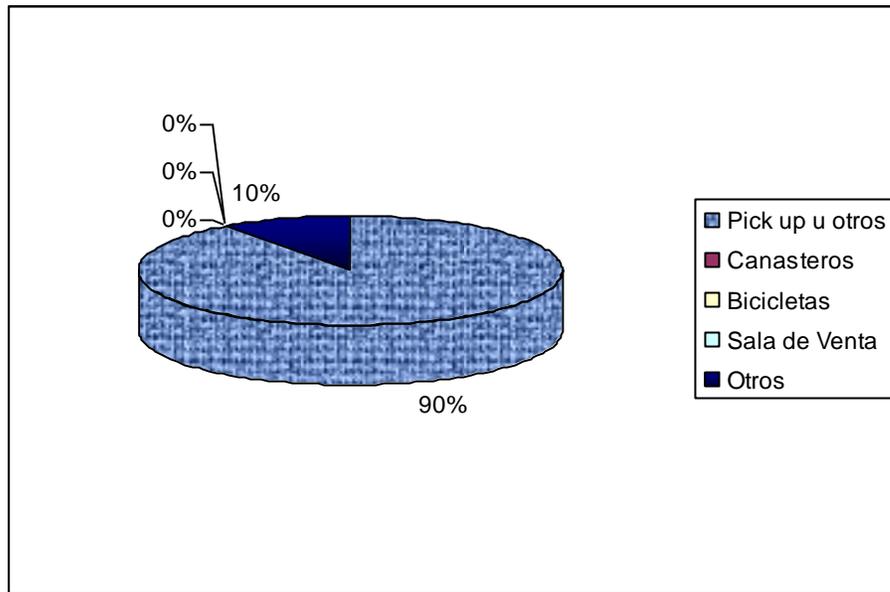
El pan es llevado hasta su tienda a través de cuál de los siguientes medios?

	Pan Dulce	Pan Francés
Vendedores en pick up, camiones, u otros.		
Canastero		
Bicicleta		
Sala de venta		
Otro		

Objetivo: Conocer los canales de distribución de los proveedores.

a. Pan dulce

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Pick up u otros	18	90%
Canasteros	0	0%
Bicicletas	0	0%
Sala de Venta	0	0%
Otros	2	10%
Total	20	100%

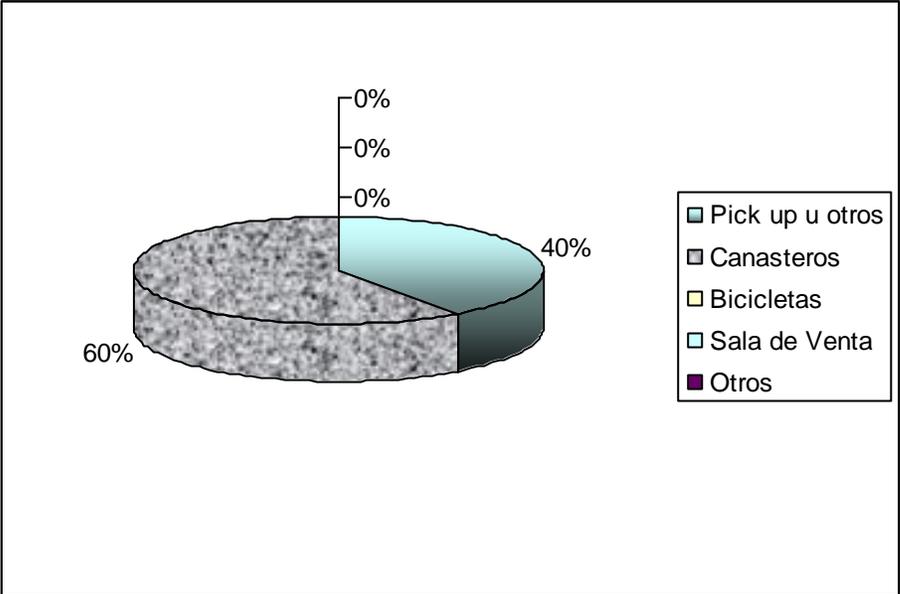


Comentario:

Ninguno de los encargados de las tiendas expresaron que acudían hasta las salas de venta de las panaderías para abastecerse, a todos les llegan a dejar el pan hasta su establecimiento. Por otro lado, si mencionaron que los abastecían una parte en pick up, camioncitos u otros y la otra parte señores que venden el pan en canastos.

b. Pan Francés

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Pick up u otros	2	40%
Canasteros	3	60%
Bicicletas	0	0%
Sala de Venta	0	0%
Otros	0	0%
Total	5	100%



Comentario:

Los mismos señores que venden el pan francés a los consumidores en sus casas, son los que abastecen tres de las tiendas que compran pan francés. Por tanto el canal más común de distribución son los canasteros.

Pregunta No. 13

¿Cuánto tiempo tarda en abastecer nuevamente la tienda con pan?

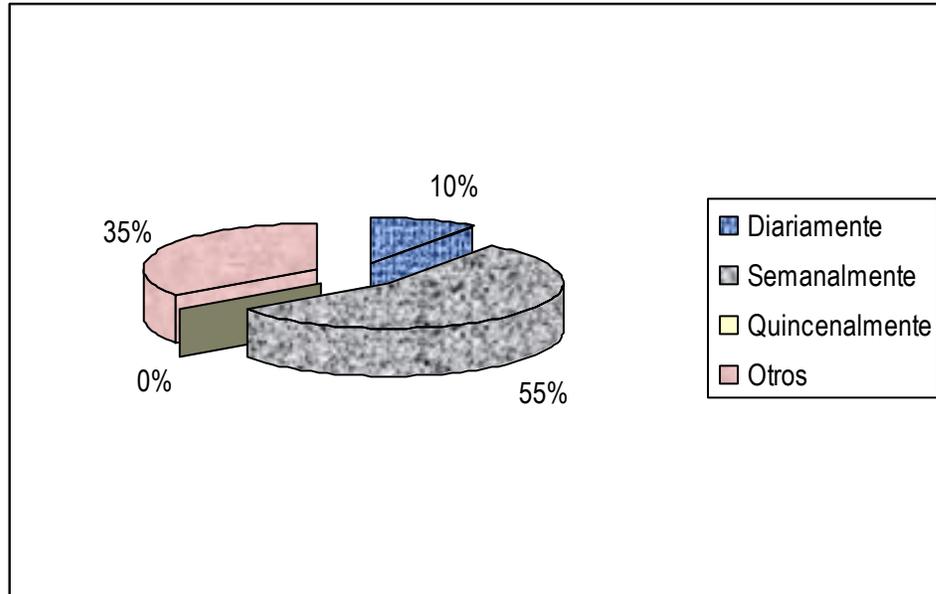
- a. Diariamente b. Semanalmente
c. Quincenalmente d. Otros

¿Cuánto? _____

Objetivo: Conocer el periodo en que los proveedores abastecen sus tiendas.

a. Pan Dulce

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	2	10%
Semanalmente	11	55%
Quincenalmente	0	0
Otros	7	35%
Total	20	100%

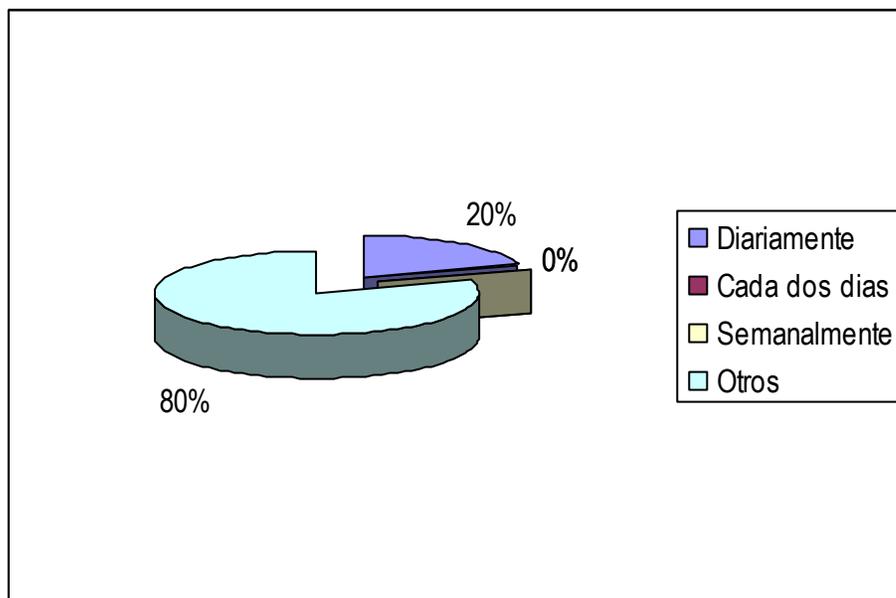


Comentario:

Se puede observar que la mayoría de tiendas encuestadas abastecen sus tiendas semanalmente, ya que en su mayoría el pan que vende es embolsado y por lo tanto de mayor durabilidad; otro buen porcentaje de la tiendas compra el pan que distribuye cada dos días o cada tres días así se tiene que varias optaron por la cuarta casilla de la pregunta de la encuesta; por otra parte en una minoría de las tiendas adquiere sus productos diariamente. Ninguno de los encuestados adquiere el pan quincenalmente.

b. Pan Francés

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	5	20%
Cada dos días	0	0
Semanalmente	0	0
Otros	0	80%
Total	5	100%



Comentario

Además se determinó que en la mayoría de las tiendas entrevistadas no se vende pan francés debido a que en la mañana y en la tarde pasan por el lugar vendedores en bicicleta que absorben el mercado de pan francés; aunque en una minoría de las tiendas compran pan francés y éstas lo obtienen diariamente.

Pregunta No. 14

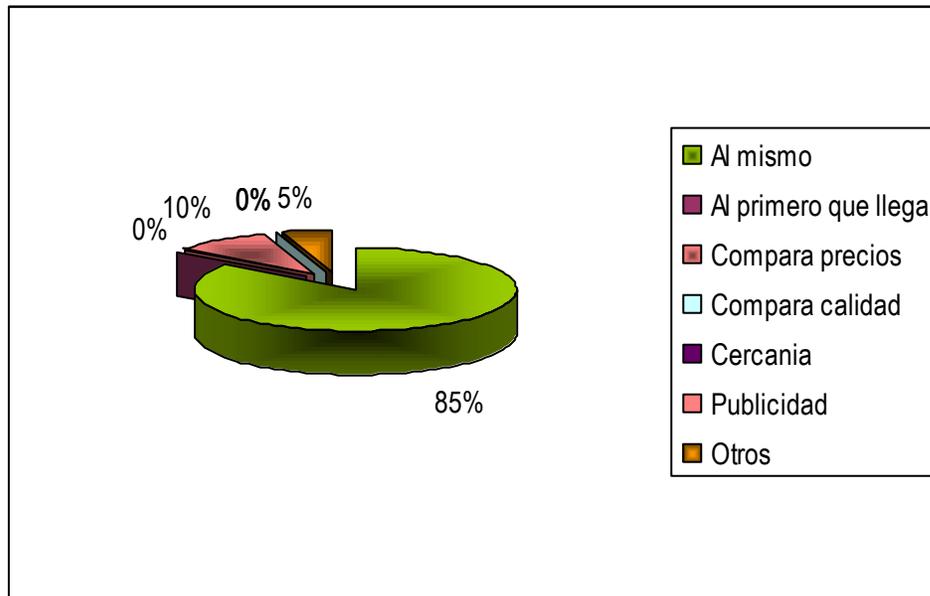
Al momento de decidir a qué persona le va a comprar el pan ¿Cuáles de los siguientes elementos toma en cuenta?

- a. Siempre le compra al mismo proveedor
- b. Le compra al primero que le llega a ofrecer
- c. Compara los precios de varios proveedores
- d. Compara la calidad de los productos que ofrecen
- e. Cercanía del proveedor
- f. Publicidad
- g. Otros

¿Cuáles? _____

Objetivo: Conocer los elementos que toman en cuenta los encargados de la tienda para decidir comprar

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Al mismo	17	85%
Al primero que llega	0	0
Compara precios	2	10%
Compara calidad	0	0
Cercanía	0	0
Publicidad	0	0
Otros	1	5%
Total	20	100%



Comentario

Mediante la recolección de los datos se pudo observar que la mayoría de las tiendas le compra al mismo proveedor según sus comentarios esto se debe a la comodidad o porque no existen muchos de donde escoger, porque en algunas comunidades solo hay un proveedor. Sólo una pequeña parte compara los precios de varios proveedores. Y solamente un pequeño porcentaje tiene otra opción y este se deja llevar más por el consumidor comprando del pan que se vende más y el que prefieren sus consumidores.

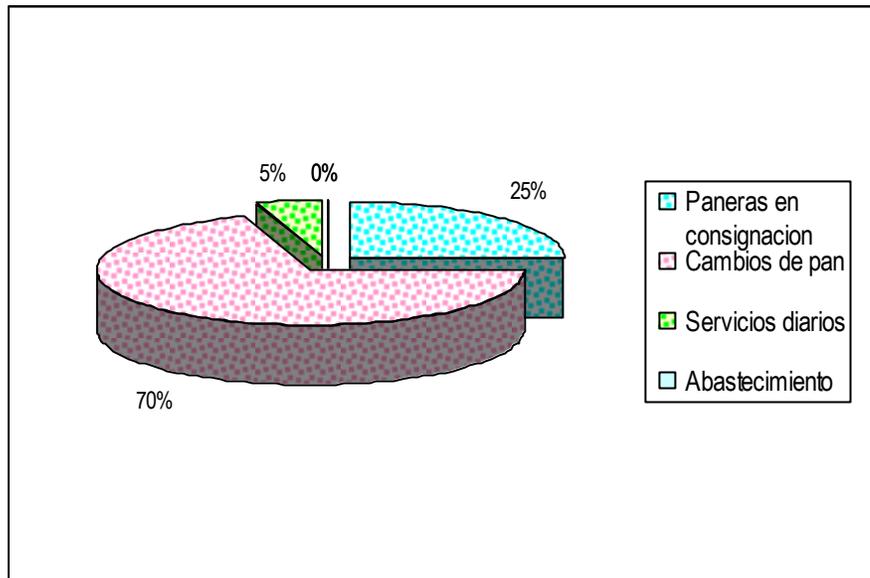
Pregunta No. 15

¿Qué servicios de atención le ofrecen sus proveedores?

- a. Paneras en consignación b. Cambios de pan viejos por nuevos
- c. Servicio todos los días d. Abastecimiento rápido
- f. Otra ¿Cuál? _____

Objetivo: Conocer los servicios que prestan los proveedores

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Paneras en consignación	5	25%
Cambios de pan	14	70%
Servicios diarios	1	5%
Abastecimiento rápido	0	0
Otra	0	0
Total	20	100%



Comentario

Al realizar esta pregunta se pudo observar que los servicios que mayormente ofrecen los proveedores de las tiendas en estudio es el cambio de pan viejo por nuevo ya que en estos lugares en la mayoría de los casos la adquisición nuevamente de pan es cada ocho días; no obstante existe un porcentaje menor que sus proveedores les han otorgado paneras en consignación para tener el producto a la vista del cliente.

Pregunta No.16

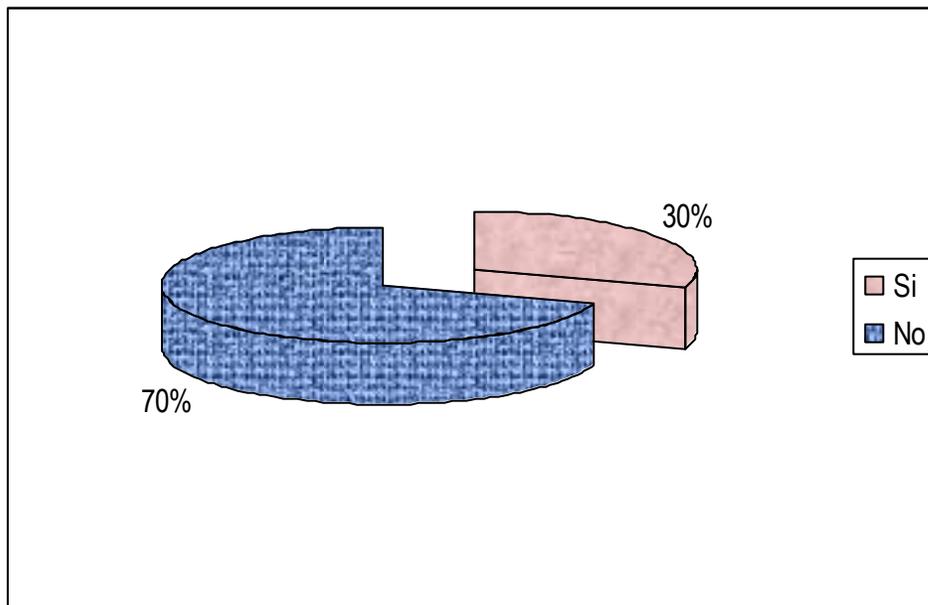
¿Le otorgan crédito sus proveedores de pan?

a. Si b. No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 19.

Objetivo: Conocer si los proveedores le dan el producto al crédito

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%



Comentario

Aquí se pudo conocer que a la mayoría de las tiendas no les brindan crédito en el momento de adquirir el producto sino más bien todo lo compran al contado; no obstante una minoría de los encuestados si tienen esta facilidad para cancelar el producto que adquiere.

Pregunta No. 17

Si le otorgan crédito ¿Cuánto tiempo le otorgan?

a. 8 días

b. 15 días

c. 22 días

d. 30 días

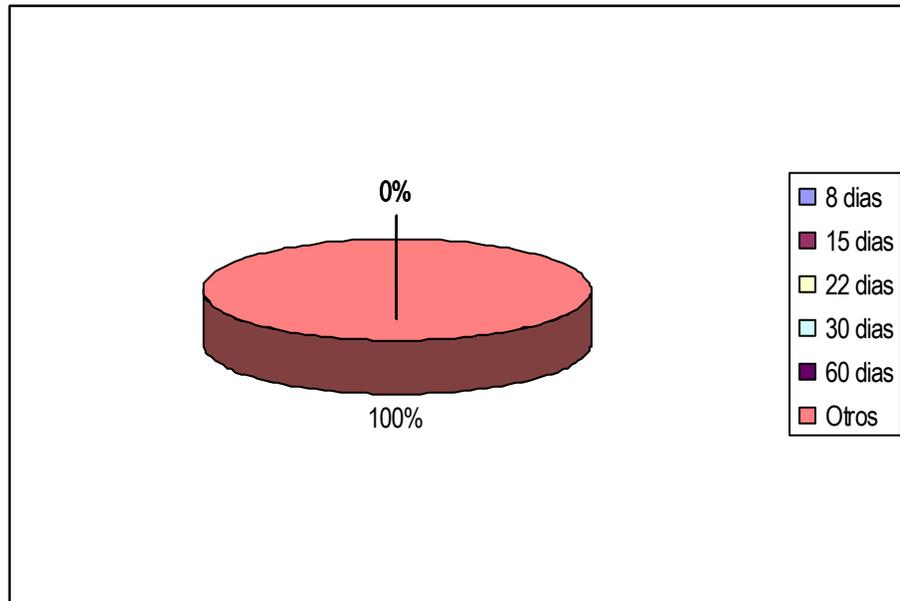
e. 60 días

f. Otros

¿Cuánto? _____

Objetivo: conocer el tiempo al que otorgan el crédito los proveedores que ofrecen esta facilidad de pago

Opción	Frecuencia	Porcentaje
8 días	0	0%
15 días	0	0%
22 días	0	0%
30 días	0	0%
60 días	0	0%
Otros	6	100%
Total	6	100%



Comentario

Esta pregunta es continuación de la anterior, por esta razón hay una considerable cantidad de encuestados que no se les hizo; así tenemos que los que contestaron sí a la anterior pregunta al realizarles ésta, respondieron que el tiempo en que tardan en cobrarles los créditos que les otorgan no se encontraba en la opciones que se les presentó por lo que eligieron la opción de "otros" y así se tiene que la recuperación la hacen el mismo día que se les otorga el crédito en la mayoría de los casos; en otros resultó que cada dos días y una mínima cantidad sólo les dan tres días para que paguen.

Pregunta No. 18

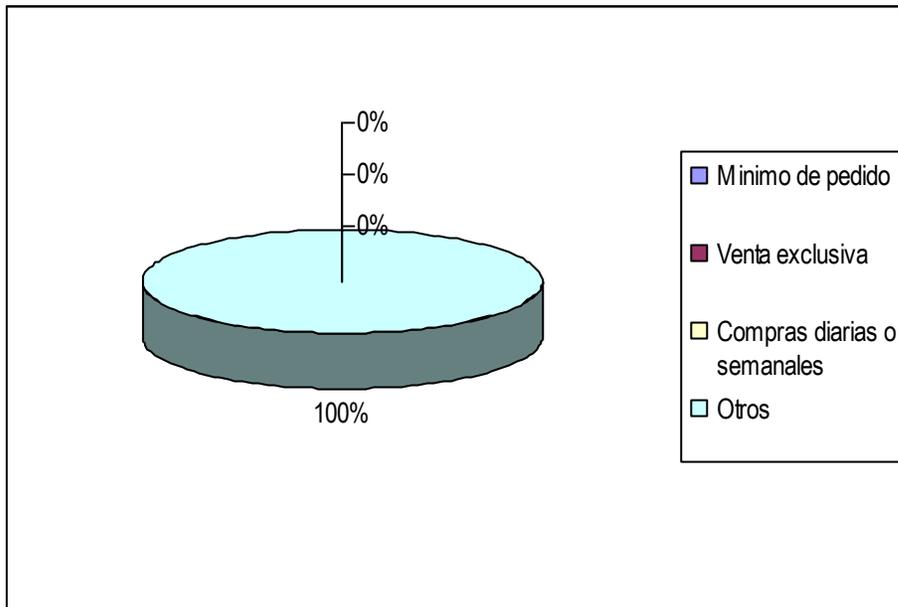
Si le venden pan al crédito, ¿Qué requisitos le pidieron para otorgárselo?

- a. Un mínimo de pedido
- b. Venta exclusiva
- c. Compras diarias o semanales
- d. Otros

¿Cuáles? _____

Objetivo: Conocer los requisitos que piden los proveedores al momento de dejar al crédito el producto.

Opción	Datos	Porcentaje
Mínimo de pedido	0	0%
Venta exclusiva	0	0%
Compras diarias o semanales	0	0%
Otros	6	30%
Total	6	100%



Comentario

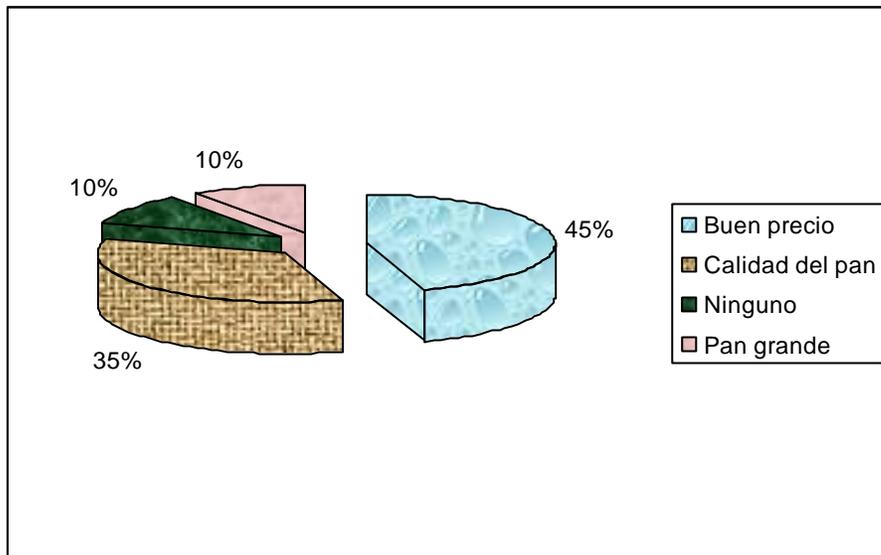
Al realizar esta pregunta se pudo conocer los requisitos que los proveedores les piden a los clientes para otorgarles crédito en los productos que les ofrecen, así se pudo conocer que ninguna de las opciones presentadas por el grupo encaja en la respuesta, ya que para dejarles el producto al crédito los proveedores no les piden ningún requisito a los encargados de las tiendas.

Pregunta No. 19

¿Qué características según usted, debe poseer la panadería que le proporcione el pan?

Objetivo: Conocer las características que debe reunir una panadería para incursionar en el mercado de la zona de estudio.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buen precio	9	45%
Calidad del pan	7	35%
Ninguno	2	10%
Pan grande	2	10%
Total	20	100%



Comentario

Las características principales que los encuestados respondieron acerca de una nueva panadería son las que sobresalen en el gráfico pero además de estas también contestaron que les gustaría que el pan sea del día, que el pan este en buenas condiciones, que dependiendo del precio así tiene que ser el sabor, que les proporcionen paneras en consignación o sea que por el consumo les presten paneras para tener el pan, que sea rápido el abastecimiento, que les cambien el pan que se arruina y que sea limpio.

Pregunta No. 20

Si existiera una panadería que reúna los requisitos antes mencionados, ¿usted?

a. Cambiaría de proveedor/es

b. Seguiría con el/los mismo proveedor/es

c. Compraría una parte al nuevo proveedor

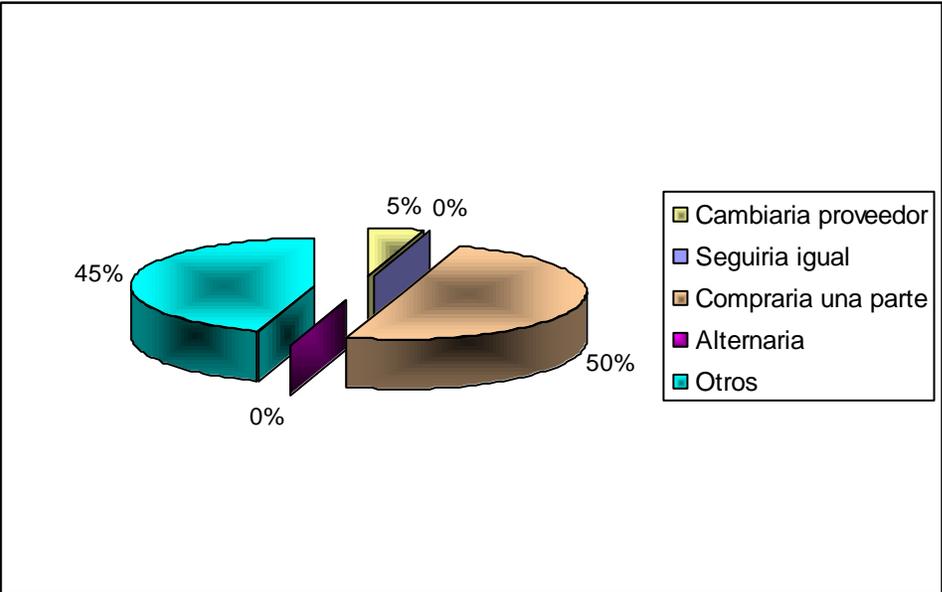
d. Alternaría con los proveedores

e. Otros:

¿Cuál? _____

Objetivo: Conocer la probabilidad de penetración de una nueva panadería

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cambiaría proveedor	1	5%
Seguiría igual	0	0%
Compraría una parte	10	50%
Alternaría	0	0%
Otros	9	45%
Total	20	100%

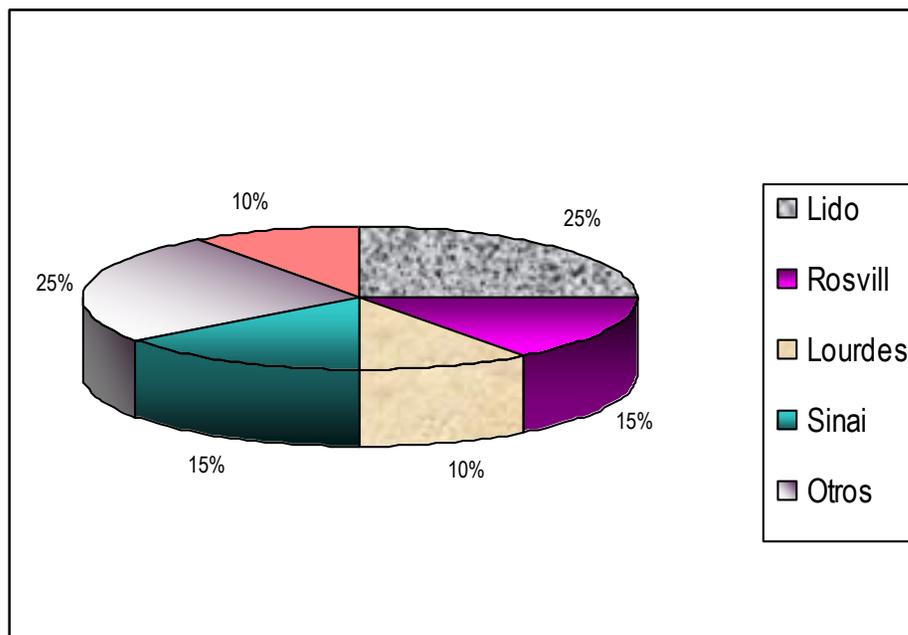


Comentario

Según datos obtenidos en la encuesta realizada una parte nos hizo saber que compraría parte al nuevo proveedor para conocer el producto y si le gusta seguirlo alternando con sus proveedores actuales. Otra parte nos dio a conocer que tenía otro punto de vista que no encajaba en las opciones que se les daba, como: que su aceptación del nuevo proveedor dependía del buen sabor del pan, que tenía que probar los productos para conocerlo, que intentarían con el nuevo producto si se vende lo continuarían adquiriendo y otra parte que dependiendo de las promociones que se les diera así considerarían cambiarse de proveedor. Algunos encargados de las tiendas contestaron que compraría a la nueva panadería de \$1 a \$2 los días que pasaran vendiendo, dependiendo de la calidad y de la preferencia de los clientes podrían aumentar la cantidad a comprar.

ANEXO NO. 2
PARTICIPACIÓN DE LAS PANADERÍAS EN EL MERCADO

Panadería	Porcentaje de participación en el mercado
Lido	25%
Rosvill	15%
Lourdes	10%
Sinaí	15%
Otros	25%
Santa Emilia	10%
Total	100%



Comentario:

Con base a la información adicional a las respuestas de las encuestas, proporcionada por los encargados de las tiendas, se pudo determinar el porcentaje de participación que podría tener como demanda insatisfecha la panadería Santa Emilia.

ANEXO NO. 3
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y RECETAS DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS

INGREDIENTES	PRECIO POR RESMA	PRECIO POR LIBRA	PRECIO POR ONZA
Saco de harina MOLSA fuerte (50 libras)	\$ 11.36	\$ 0.23	\$ 0.014
Saco de harina MOLSA suave (50 libras)	\$ 10.24	\$ 0.21	\$ 0.013
Saco de harina MOLSA semi fuerte (50 libras)	\$ 11.25	\$ 0.23	\$ 0.014
Saco de harina MOLSA integral (50 libras)	\$ 12.15	\$ 0.24	\$ 0.016
Saco de harina MOLSA de arroz (50 libras)	\$ 12.00	\$ 0.24	\$ 0.015
Caja de manteca Orisol (50 libras)	\$ 20.06	\$ 0.40	\$ 0.025
Quintal de azúcar blanca empacada (100 libras)	\$ 29.00	\$ 0.29	\$ 0.018
Levadura instantánea roja y dorada (10 libras)	\$ 25.00	\$ 2.50	\$ 0.156
Polvo de hornear RED STAR (5 libras)	\$ 2.50	\$ 0.50	\$ 0.031
Caja de jalea de piña (48 libras)	\$ 17.14	\$ 0.36	\$ 0.022
Caja de Vitina Hojaldre (30 libras)	\$ 19.25	\$ 0.64	\$ 0.040
Caja de margarina Capullo (30 libras)	\$ 14.00	\$ 0.46	\$ 0.029
Caja de vitina pastelera (30 libras)	\$ 15.00	\$ 0.5	\$ 0.031
Leche en polvo (2.5 libras)	\$ 6.50	\$ 2.6	\$ 0.163
Cocoa amarga (2.5 libras)	\$ 2.85	\$ 1.14	\$ 0.07
Sal (saco de 50 libras)	\$ 5.5	\$ 0.11	\$ 0.01
Canela (paquete)	\$ 2.50	\$ 1.25	\$ 0.07

INGREDIENTES	PRECIO POR LITRO	PRECIO POR LIBRA	PRECIO POR ONZA
Bote de color amarillo y rojo (1 litro)	\$ 2.63	\$ 1.19	\$ 0.075
Bote de vainilla	\$ 2.63	\$ 1.19	\$ 0.075
Leche líquida (1 litro)	\$ 0.90	\$ 0.41	\$ 0.03
Agua	\$0.09		

Huevos	Cartón \$3	Unidad \$0.10
--------	------------	---------------

RECETAS PARA ELABORAR PAN

PAN FRANCÉS

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA Fuerte	5		\$ 1.15
Agua	2	13.5	\$ 0.02
Manteca		2	\$ 0.05
Levadura instantánea		1.25	\$ 0.20
Sal		1.25	\$ 0.01
Azúcar		1.25	\$ 0.02
Total	7	19.25	\$1.45

Costo de masa = \$ 1.45

Cantidad de onzas = 131.25

Costo por onza = \$ 0.011

PROCEDIMIENTO:

1. Hacer rosca con harina y los ingredientes y la sal proviene disuelta en el agua, por 10 minutos aproximadamente.
2. Mezclar del centro de la rosca hacia adentro.
3. Amasar bien hasta que la masa desprenda de las manos y este uniforme y elástica.
4. Dejar reposar 10 minutos, cubierta con plástico.
5. Hacer figuras y dejar crecer en latas engrasadas por dos horas.
6. Hornear a 400° F (200°C) por 20 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

130 Unidades de 1 onza de peso.

SEMITA PACHA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	1	3	\$ 0.36
Harina MOLSA integral	-	3	\$ 0.08
Azúcar	-	5.4	\$ 0.13
Manteca	-	6	\$ 0.24
Levadura instantánea	-	0.20	\$0.04
Sal	-	0.20	\$ 0.01
Polvo de hornear	-	0.33	\$ 0.01
agua	-	9.38	\$ 0.02
Total	1	27.51	\$0.89

Costo de masa = \$ 0.89

Cantidad de onzas = 60.25

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar azúcar, manteca y sal.
2. Agregar harinas, polvo de horneo, levadura y agua hasta incorporar bien.
3. Dividir esta masa en dos partes.
4. Colocar una parte sobre lata engrasada.
5. Relleno.
6. Nuevamente otra capa.
7. Barnizar con huevo batido.
8. Decorar con piteado de la misma masa.
9. Espolvorear azúcar.
10. Agujerear para permitir la salida al aire.
11. Hornear a 350° F por 25 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

1 Lata de 45 centímetros de ancho por 42 cm de largo. Se obtiene 40 porciones de 4.1 cms por 11.25cms.

SALPORA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	5	-	\$1.05
Azúcar	1	8	\$0.46
Manteca	1	6	\$0.55
agua	1	3	\$0.03
Polvo de hornear	-	1	\$0.03
Sal	-	1	\$0.01
Canela en raja	-	1	\$0.07
Total	8	20	\$1.65

Costo de masa = \$1.65

Cantidad de onzas = 148 onz

Costo por onza = \$ 0.011

PROCEDIMIENTO:

1. Pesar correctamente los ingredientes.
2. Cernir harina y polvo de hornear.
3. Hacer una corona con la harina y colocar en el centro, agua, azúcar y sal.
4. Incorporar harina en una forma envolvente y canela en raja.
5. Hacer figuras, colocar en latas semiengrasados.
6. Hornear a 350° F por 25 a 30 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

149 Unidades de 1 onza.

TORTA DE MAPA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	3	-	\$ 0.63
Azúcar	2	6.5	\$ 0.73
Manteca	-	12	\$ 0.26
Sal	-	0.75	\$ 0.08
Polvo de hornear	-	1.25	\$ 0.04
Huevos (4)	-	9.25	\$ 0.40
Agua	2	2	\$ 0.02
Cocoa amarga		1	\$ 0.07
Color rojo y amarillo al gusto	-	-	\$ 0.08
Total	7	32.75	\$ 2.31

Costo de masa = \$2.31

Cantidad de onzas = 144.75 onz

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Pesar todos los ingredientes.
2. Cernir harina con polvo de hornear.
3. Crear azúcar, manteca y sal.
4. Agregar los huevos uno a uno cremando bien después de cada unidad.
5. Agregar los ingredientes secos (harina y polvo de hornear, alternando con el agua, no sobre batir).
6. Dividir la masa en tres partes, colocar a una cocoa cernida, color rojo en otra y amarillo en la última parte.
7. Colocar en latas engrasadas y enharinadas, una capa sobre otra; de preferencia así: masa roja, de chocolate, y amarilla al final.
8. Hornear a 350° F de 50 a 60 minutos aproximadamente.
9. Cortar ya fría.

RENDIMIENTO:

Dos moldes cuadrados de 26.5 centímetros del cual se obtienen 10 porciones de cada molde y cada porción mide 13.25 cms de largo por 5.3 cms de ancho aproximadamente; lo que nos da un rendimiento de 20 porciones en total.

PAN MENUDO

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	3	-	\$ 0.63
Azúcar		11.2	\$ 0.21
Sal	-	0.50	\$ 0.01
Manteca	1	6.4	\$ 0.56
Agua		13.90	\$ 0.02
Levadura instantánea nevada	-	0.50	\$ 0.08
Polvo de hornear	-	0.50	\$0.03
Vainilla y color al gusto	-	-	\$0.08
Total	4	33	\$ 1.62

Costo de masa = \$1.62

Cantidad de onzas = 97 onz

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar azúcar, manteca y sal.
2. Agregar Harina, levadura y polvo de horneado cernido intercalando con el agua.
3. Incorporar vainilla y color al gusto.
4. Colocar figuras en latas engrasadas.
5. Hornear a 375° F por 20 minutos.
6. Dejar enfriar para retirar el pan de las latas.

RENDIMIENTO:

100 porciones de 1 onza.

MARÍA LUISA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA especial suave	2	-	\$ 0.42
Huevos (4)	-	8	\$ 0.4
Manteca	-	8	\$ 0.2
agua	1	6.5	\$ 0.02
Polvo de hornear	-	1	\$ 0.03
Azúcar	1	9.5	\$ 0.46
Sal	-	0.5	\$ 0.01
Color al gusto	-	-	\$0.01
Total	4	33.5	\$ 1.55

Costo de masa = \$1.55

Cantidad de onzas = 97.5 onz

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar en primera velocidad y por 1 minuto la harina, sal, polvo de hornear, azúcar, huevos, agua, color y sabor.
2. Agregar grasa y mezclar en tercera velocidad por tres minutos.
3. Hornear a 350° F por 30 minutos.
4. Cuando este fría decorar con turrón crudo y decorar con azúcar roja.
5. Llevarla al horno nuevamente por 5 minutos.

RENDIMIENTO:

1 lata de 25 cms de ancho por 62.5 cms de largo; de la que se obtienen 24 pociones de pan la cuales miden aproximadamente, 12.5 cms de largo por 5.2 cms de ancho.

TORTA POROSA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	1	8	\$ 0.31
Harina de arroz	-	8	\$ 0.12
Azúcar	1	8	\$ 0.43
Manteca	-	13	\$ 0.33
Agua	-	12.75	\$ 0.02
Huevos (6)	-	12	\$ 0.60
Polvo de hornear	-	0.5	\$ 0.02
Leche en polvo	-	1.25	\$ 0.21
Sal	-	0.50	\$0.01
Color y canela al gusto	-	-	\$ 0.07
Total	2	64	\$ 2.12

Costo de masa = \$ 2.12

Cantidad de onzas = 96 onz

Costo por onza = \$ 0.022

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar manteca, azúcar, leche en polvo y sal.
2. Agregar huevos uno a uno mezclando bien después de cada unidad, aproximadamente de 20 a 25 minutos.
3. Bajar velocidad e incorporar harina y polvo de horneado previamente cernidos, canela en raja, alternando con agua y el color.
4. Colocar en moldes engrasados y harinados.
5. Hornear a 350° F por 40 minutos aproximadamente.
6. Desmoldar en caliente.

RENDIMIENTO:

6 Tortas rectangulares de una libra de peso.

PAÑUELO

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA semi fuerte	2	8	\$ 0.58
Manteca	-	4	\$ 0.10
Sal	-	0.50	\$ 0.01
agua	1	12	\$ 0.02
total	3	24.50	\$ 0.71

EMPASTE

Repostería Hojaldre	1	8	0.96
total	1	8	0.96

Costo de masa = \$ 1.67

Cantidad de onzas = 96.5 onzs

Costo por onza = \$ 0.017

PROCEDIMIENTO:

1. Pesar ingredientes.
2. Colocar en el tazón la harina, agua, sal y 8 onzas de grasa.
3. Amasar 6 minutos en velocidad 2.
4. Reposar 10 minutos en la mesa, cubierto con plástico.
5. Estirar y empastar.
6. Dar dos dobleces (uno sencillo y uno doble).
7. Reposar 15 minutos, cubierto con plástico.
8. Estirar de nuevo la pasta, dar dos dobleces (uno sencillo y uno doble).
9. Dejar reposar 45 minutos, cubierto con plástico.
10. Hacer figuras de 3 onzas cada una.
11. Hornear a 350 ° F por 20 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

60 porciones de 3 onzas cada una.

SEMITA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina fuerte	2	0.5	\$ 0.47
Azúcar	-	5	\$ 0.09
Manteca	-	7	\$ 0.20
Sal	-	0.5	\$ 0.01
Agua	1	-	\$ 0.02
levadura	-	1.5	\$ 0.23
Huevos (3 unidades)	-	6	\$ 0.30
Leche en polvo	-	1	\$ 0.16
Vainilla y color amarillo al gusto	-	-	\$0.05
Total	3	21.5	\$ 1.53

Costo de masa = \$ 1.53

Cantidad de onzas = 69.5onz

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Pesar ingredientes correctamente.
2. Cernir harina, hacer un círculo cremar en el centro azúcar, manteca, sal, huevos, la leche en polvo.
3. Luego agregar levadura en pasta, agua y amasar hasta tener masa suave.
4. Dejar en reposo la masa cubierta con el plástico por diez minutos.
5. Luego pesar porciones de dos onzas y boliar.
6. Luego hacer figura y levantar en azúcar.
7. Colocar en latas engrasadas; dejar en crecimiento hasta que duplique su volumen.
8. Luego hornear a 350° por 25 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

34 porciones de 2 onzas cada una.

NOVIA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina semi fuerte	5		\$ 1.15
Azúcar	-	12	\$ 0.22
Manteca	-	12	\$ 0.30
Sal	-	0.75	\$ 0.01
Agua	2	-	\$0.02
Huevos (4 unidades)	-	8	\$ 0.40
Levadura instantánea nevada	-	11.5	\$ 1.79
Vainilla y color al gusto	-	-	\$ 0.07
Total	7	44.25	\$ 3.96

MASA PARA DECORAR NOVIAS

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina fuerte	1		\$ 0.23
Azúcar	-	8	\$ 0.14
Manteca	-	8	\$ 0.20
Agua	-	11.5	\$0.02
Total	1	27.5	\$ 0.59

Costo de masa = \$ 3.96 + \$0.59 = 4.55

Cantidad de onzas = 199.75 onzs

Costo por onza = \$ 0.03

PROCEDIMIENTO DE MASA PARA DECORAR NOVIAS:

1. Diluir bien el agua y azúcar en frío a que tome consistencia de miel.
2. Agregar manteca y harina de una sola vez.
3. Amasar hasta dejar una masita de consistencia suave.
4. Colocar en la superficie de pan boleado.

PROCEDIMIENTO:

1. Unir a velocidad 1 por un minuto; harina, azúcar, manteca, sal, agua y levadura.
2. Luego mezclar a velocidad media por 8 minutos.
3. Incorporar huevos poco a poco.
4. Continuar mezclando por 8 minutos más hasta que la masa tome consistencia pegajosa.
5. Reposar la masa por 10 minutos cubierta con plástico.
6. Bolear y/o hacer figuras y dejar reposar hasta doblar volumen (aproximadamente 2 horas).
7. Colocar en latas engrasadas.
8. Hornear a 350° de 15 a 20 minutos aproximadamente.

RENDIMIENTO:

98 unidades de 2 onzas cada una.

TORTA DE YEMA

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina semi fuerte	2	-	\$ 0.46
Agua	-	13	\$ 0.02
Levadura instantánea	-	0.5	\$ 0.08
Azúcar	-	10	\$ 0.18
Manteca	-	11.25	\$ 0.28
Sal	-	0.5	\$ 0.01
Huevos (8 huevos)	1	-	\$ 0.80
Polvo de horneó	-	0.5	\$ 0.02
Canela en raja al gusto	-	-	\$0.07
Total	3	35.75	\$ 1.92

Costo de masa = \$ 1.92

Cantidad de onzas = 83.75 onzs

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar por 10 minutos en velocidad media, harina, agua, levadura, mitad de azúcar, mitad de manteca y polvo de hornear.
2. Agregar el azúcar y manteca restante con la sal y continuar mezclando por 10 minutos a velocidad alta.
3. Incorporar huevos gradualmente y por último la canela en raja.
4. Colocar la masa en moldes engrasados y harinados.
5. Dejar crecer a que se duplique su volumen.
6. Hornear a 350° por 35 minutos aproximadamente.
7. Desmoldar en caliente.

RENDIMIENTO:

5 moldes (tortas) de una libra.

QUEIQUITO

INGREDIENTES	LIBRAS	ONZAS	PRECIOS
Harina MOLSA suave	2	-	\$ 0.42
Agua	1	9	\$ 0.02
Sal	-	0.5	\$0.01
Azúcar	1	3.5	\$ 0.35
Manteca	-	9.5	\$ 0.24
Polvo de hornear	-	11.5	\$ 0.36
Huevos (4 huevos)	-	6.5	\$ 0.30
Vainilla y color al gusto	-	-	\$0.08
Levadura	-	0.25	\$ 0.04
Total	4	40.75	\$1.82

Costo de masa = \$ 1.82

Cantidad de onzas = 104.75 onzs

Costo por onza = \$ 0.02

PROCEDIMIENTO:

1. Mezclar azúcar, sal y manteca.
2. Agregar huevos poco a poco.
3. Incorporar harina, polvo de hornear y agua en forma alternada.
4. Colocar en moldes engrasados.
5. Hornear a 400° F por 25 minutos aproximadamente.
6. Desmoldar aun calientes.

RENDIMIENTO:

52 unidades de 2 onzas cada una.

ANEXO No. 4
CONTENIDO DEL SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN PARA PANADERÍA

MOLINOS DE EL SALVADOR S.A.
Escuela de Panificación
“Alfonso Álvarez Lemus”



Seminario de Administración para Panaderías

Por: Lic. Luis Enrique Carias

Apartado Postal 327
Teléfono 2297-8900

San Salvador, El Salvador , C. A.

Índice

	Pag
Objetivos del Seminario.....	3
Otro Objetivos.....	3
Cómo Invertir adecuadamente.....	3
1. Miedo	
2. Cinismo	
3. Pereza	
4. Malos hábitos	
5. Arrogancia	
Saber Ejecutar El Negocio.....	4
1. Conocer a tu personal y a tu negocio	
2. Insiste en ser realista	
3. Fija metas y prioridades claras	
4. Dar seguimiento a las metas	
5. Recompensar a quienes hacen las cosas	
6. Amplia la capacidad de las personas	
7. Conócete a ti mismo (FODA)	
El Servicio como Valor Agregado.....	6
1. Confiabilidad	
2. Cosas Tangibles	
3. Prontitud de Respuesta	
4. Seguridad	
5. Empatía	

Costos Directos.....	7
Materia Prima	
1. Procesos de Producción	
2. Mano de Obra	
Costos Indirectos.....	10
1. Administrativos	
2. Ventas	
3. Financieros	
Impuestos.....	12
Punto de Equilibrio.....	12
Rentabilidad.....	13
Perdidas Frecuente de Panificación.....	13
Inventarios.....	14

Objetivo del seminario:

Es dar una herramienta al panificador para que tenga un conocimiento claro y amplio de lo que representa el tener un negocio de panificación, costo de su producto terminado, tomando en consideración la adquisición de:

Como invertir, Como ejecutar, El servicio como un valor agregado, Costos Directos, Costos Indirectos, Impuestos, Reserva Obligatoria, Utilidad/Rentabilidad.

Otro Objetivos:

1. Utilización de forma óptima del tiempo en el proceso de producción.
2. Inversión adecuada
3. Saber Ejecutar los controles
4. Ser empático en el servicio
5. Formulación de producto.
6. La utilización de pesas y medidas como una herramienta indispensable para su costo.
7. Impuestos Directos e Indirectos.
8. Margenes de Utilidad (Rentabilidad)
9. Precios de Venta.

Cómo Invertir Adecuadamente

Elementos ha considerar

Hay que tomar en cuenta el carácter de la persona como un ser que ha sido concebido para ser empleado y no empleador, razón por la cual le lleva a tener los siguientes elementos que le sirven como obstáculo:

1. Miedo
2. Cinismo
3. Pereza
4. Malos hábitos
5. Arrogancia

Miedo: El miedo a perder dinero, al fracaso ; el punto está como maneja usted las situaciones. si le ve el lado positivo a los fracasos y puede sacar experiencia de dicho acontecimiento.

Cinismo: Saber manejar los hechos tal como son, no exagerar los acontecimientos como si fuera algo catastrófico.

Pereza: Cuales son sus oportunidades y sus fortalezas. determinar prioridades en el momento justo y adecuado, no emplear en forma inapropiada el tiempo.

Malos hábitos: Nuestras vidas son el reflejo de nuestros hábitos (Modo especial de conducirse o proceder, adquiridos por repetición de actos iguales o semejantes u originados por tendencias instintivas) mas que de nuestra educación.

Arrogancia: (Ego con ignorancia) Es cuando no estamos en disposición de aprender de los demás, por que pensamos que todo lo sabemos.

Saber Ejecutar Los Negocios

La ejecución es poner en practica lo que se ha planificado, hay que tomar en consideración los siguientes elementos:

1. La ejecución es una disciplina y es integral a la estrategia.
2. La ejecución es la principal tarea de líder de negocio.
3. La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de una organización.

Los elementos que debe tener una organización para tener éxito en lo planificado son:

- Conocer a tu personal y a tu negocio
- Insiste en ser realista
- Fija metas y prioridades claras
- Dar seguimiento a las metas
- Recompensar a quienes hacen las cosas
- Amplia la capacidad de las personas
- Conócete a ti mismo (FODA)

Conocer a tu personal y a tu negocio: El propietario del negocio debe vivir su negocio (No es para el momento), conocer de primera mano lo que acontece en el negocio.

Insistir en ser realista: El realismo es el corazón de la ejecución, hay que presentar los hechos tal como son, esto nos permitirá poder efectuar los ajustes adecuados.

Fija metas y prioridades claras: Hay que enfocarse en metas y prioridades que son claras para toda la organización, hay que solicitar en forma constante los avances de las actividad que se esta realizando.

Dar seguimiento a las metas: Se tiene que tomar el significado de las metas en forma seria y constante, todos los que participan tienen que ser aportadores y ejecutadotes.

Recompensa a quienes hacen las cosas: Si desea que las personas produzcan resultados específicos, deben ser recompensados de la misma forma.

Amplia la capacidad de las personas: Como líder has adquirido mucha sabiduría, prudencia y anchura de corazón, hay que saberlo transmitir a tu personal.

Conócete a ti mismo: Un mismo no se puede mentir, saber si tiene el carácter para poder poner en marcha el negocio, si esta en la disposición de tener humildad (Ausencia completa de orgullo).

El Servicio como Valor Agregado

Hay que tener en consideración los elementos o variables que utiliza en consumidor para evaluar la calidad del servicio, para ello los criterios que se utilizan son:

- Confiabilidad
- Cosas Tangibles
- Prontitud de Respuesta
- Seguridad
- Empatía

Confiabilidad: La capacidad de presentar el servicio prometido con exactitud y seriedad.

Cosas Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

Prontitud de respuesta: La voluntad de ayuda a los clientes y de presentar un servicio oportuno.

Seguridad: Los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.

Empatía: La atención personalizada que se presta a los clientes.

Los Costos de Panificación

Costos Directos

Consideraremos el Costeo Directo como la forma o mecanismo en el cual los elementos que se evaluarán para poder conocer el costo del producto, antes de los gastos Administrativos, Ventas y Financieros, y por consiguiente la utilidad serán solamente tres:

- Materia Prima
- Proceso de producción
- Mano de Obra

Materia Prima

Podemos describir como materia prima todos aquellos elementos tangibles (sólidos o líquidos) que se utilizan para elaborar, cambiar o incluso transformar un producto. Este se puede convertir en producto terminado o materia prima para otro producto (Ej. Pan Francés).

Los elementos que se consideran fundamentales como materia prima para la elaboración de pan son:

1. Harina de trigo (Fuerte y Suave)
2. Agua
3. Levadura
4. Sal
5. Grasas
6. Azúcar
7. Huevos
8. Colorantes
9. Polvo de Hornear
10. Otros

Hay que considerar que los primeros cuatro elementos mencionados son suficientes para la obtención de pan.

Dentro de los criterios que un panificador debe tomar en cuenta para la obtención de su materiales en la elaboración de su producto, se pueden mencionar los siguientes:

- Calidad: A pesar de no ser un elemento médible, para adquirir un producto se debe tomar en cuenta la mayor obtención de beneficios.
- Precio: Que sea el más competitivo en el mercado.
- Marcas: Que tenga un respaldo mercadológico.
- Higiene: Que cumpla las normas higiénicas establecidas por el Ministerio de Salud.
- Empaque: Que presente una garantía de durabilidad y protección.
- Servicio al Cliente: Es el aspecto a considerar como mas importante ya que además de todo lo anteriormente mencionado, este es el único en el cual existe un contacto humano. Ejemplo: Las facilidades crediticias, soporte Técnico, etc.

Kardes de Materia Prima:

Entre los criterios que se deben considerar están saber llevar un buen control de la materia prima adquirida, para ello es bueno tener un Kardes, que consiste, simplemente en un cuaderno o libro donde se lleva el control de las entradas y salidas de Materia Prima de la bodega.

Proceso de Producción

Cómo podemos definir un proceso de producción , como la actividad que se realiza para la obtención de un producto, para ello se emplea tiempo y fases en forma sucesivas y ordenadas con el único propósito de obtener un resultado óptimo y determinado.

Dentro del proceso hay elementos que se deben considerar fundamentales para optimizar los costos del producto terminado, podemos mencionar algunos:

- Tiempo: Conocer el tiempo en la elaboración de cada uno de los productos.
- Fases de elaboración del producto: Saber con certeza que proceso se sigue en cada fase de producción.
- Pesos y Medidas: Conocer las cantidades y unidades que se obtendrán, por ejemplo:

La cantidad de levadura fresca que se utiliza en diferentes tipos de pan es:

Pan Francés 1% al 5%

Pan Blando 2% al 6%

Pan Integral 2% al 5%

Pan Dulce 5% al 10%

Hay que hacer notar que la levadura seca tiene una concentración de 2 1/2 veces mayor que la levadura fresca.

- Conocimiento de embodegaje y cuidado del producto, un ejemplo de este aspecto es el cuidado que se debe tener con respecto al almacenaje de la levadura:

La levadura seca se recomienda que se guarde en un lugar seco y temperatura entre 27°C y 30°C.

La levadura fresca recomienda guardarla en refrigeración a una temperatura de 7°C.

Así también, en el caso de la harina se debe tener un especial cuidado con su almacenaje, ya que debe guardarse en un lugar seco, con tarima y alejada de la pared.

Mano de Obra

Definimos Mano de Obra, como el Trabajo Directo en el proceso de producción, se conoce como la actividad que se ejecuta al hacer el producto la cual se puede medir y cargar, es decir que es fácil de medir y cargar a un lote de producción.

La Mano de Obra puede ser diferenciada de dos manera:

1. Mano de obra Directa
2. Mano de obra Indirecta

- Mano de obra Directa: Es la que tiene que ver con la producción propia del producto, es decir que todo el esfuerzo esta orientado en al fabricación de un determinado producto.
- Mano de obra Indirecta: Es la que tiene que ver con el proceso del producto, es decir que tiene ver con la producción de un lote determinado de producción, ejemplo: el empackado, etc.

Costos Indirectos

Son los elementos que en algunos casos son conocidos como Gastos/Inversión, pero pueden ser vistos como Inversión desde el punto Financiero, estos se dividen en:

- ✓ Administrativos
- ✓ Ventas
- ✓ Financieros

Administrativos

Estos son los elementos que se contabilizan para poder conocer los gastos/inversión generales del negocio, algunos de los rubros que se pueden contemplar en esta área son:

1. Alquiler de local
2. Electricidad (Costos de Producción)
3. Teléfono
4. Agua
5. Combustible (Costos de Producción)

6. Materiales de Oficina
7. Mantenimiento (Costos de Producción)
8. Sueldos y Salarios de administración
9. Servicios profesionales
10. Otros

Ventas

Son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, los gastos/inversión en que se incurre al realizar las ventas (Repartos, sala de ventas).

1. Empaque de Producto
2. Distribución
3. Comisiones y Vendajes
4. Personal de Ventas
5. Promoción de Ventas
6. Publicidad
7. Salarios de Ventas
8. Relaciones Publicas

Financieros

Son los gastos/inversión y responsabilidades crediticias que se adquieren para el funcionamiento del negocio, estos pueden ser de:

1. Responsabilidad Personal
2. Hipotecaria
3. Prendaria

En cada uno de estos créditos las tasa de desembolso son diferente dependiendo de la institución en la que se adquirido.

Impuestos

Lo que conocemos como tributo, esta dirigida a la obtención de ingresos y a la satisfacción de gastos, esta es la capacidad patrimonial del Estado, por consiguiente se pueden derivar como Impuestos Estatales y Municipales.

Los impuestos son el recursos financieros con el fin de satisfacer las necesidades publicas, las cuales son reguladas por un ordenamiento jurídico con la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Los impuestos son:

1. Directos
2. Indirectos

Punto de Equilibrio

Tomando en consideración los aspectos antes mencionados es importante destacar que es un punto de Equilibrio, siempre como primicia el costo del producto, para ello definiremos.

Punto de Equilibrio: Como el punto Aritmético en el cual se puede medir los Costos del producto (Costo Fijos y Variables) con las unidades producidas y vendidas, en dicho punto se mide la producción de un lote con respecto al costo de dicho lote, en ese punto no se pierde ni se gana. En otras palabras es el punto donde es igual el costo con las unidades producidas.

Consideraciones: Para tal caso tomaremos como referencia el Costo Directo, Costo Indirecto e Impuestos.

Rentabilidad

La Rentabilidad o Margen de Utilidad sobre las ventas, es una de las mediciones de Lucratividad, lo que nos permite conocer la eficiencia en que se está administrando la empresa, en nuestro caso particular se podría mencionar como utilizamos los recursos para la elaboración del producto, este tipo de medición es saber cuánto es la utilidad que nos proporciona cada dólar empleado.

La forma de medirlo es:

La utilidad neta después de impuestos dividido entre las ventas.

Pérdidas frecuentes en Panificación

En las panaderías existen varios tipos de pérdidas en la elaboración del producto las más corrientes son:

- **Pérdida invisible:** No debe exceder del 2% . Esta es la diferencia entre la cantidad de materia prima recibida y la entregada por el proveedor. Esto se debe por el almacenamiento, vaciado de bolsas, manejo de las bolsas (roturas), limpieza en el lugar que se elabora el pan, etc.
- **Pérdida en Mezcla:** No debe exceder del 1% . Se debe al mal peso del producto, por la masa que queda en forma residual en la máquina o lugar de mezcla.
- **Pérdida por Absorción 1%:** Es cuando no se utiliza la cantidad de agua para la obtención de la masa, es lo que conocemos comúnmente como rendimiento.
- **Pérdida por Fermentación:** No debe exceder del 3% . Es cuando no se utiliza en forma adecuada la cantidad de azúcar.
- **Pérdida en la Divisora:** En algunos casos excede hasta un 5% . Esto es cuando la pesa en el pan no es homogénea, es que cada unidad no tiene el mismo peso.

- Pérdida en Harina de Polveo: No debe exceder de 1% . La harina que se utiliza para polvear se debe pesar, mas que todo lo que hacen pan Indio o corriente.
- Pérdida por Horneo: No debe exceder del 13% . El enriquecimiento del producto es fundamental para la disminución de la perdida, la temperatura del horno (350°C para pan francés).
- Pérdida por Producto Estropeado: No debe exceder del 1% . La pérdida se puede dar en todo el proceso de elaboración (Hechura, cocción, corte, empaque y despacho).

Inventarios

El inventario es el recuento, el peso, la medida, la anotación y la valuación de artículos que se tienen en existencia en una fecha determinada. Para cumplir su objetivo, debe proporcionar una información completa, oportuna y constante de la existencia de materiales.

En los inventarios debe llevarse los siguientes requisitos:

- Mantener cuenta separada por articulo
- Mantener el registro diario de movimiento de entrada y salida de artículos, a fin de estar constantemente al día.
- El recuento se debe llevar por una persona ajena a la bodega.

Los inventarios tienen su importancia, el no llevar un sistema de inventario, significa que no podrá verificar los controles de la existencia de Materia Prima, pero no solo esto, sino que tendrá ante si aspectos de inoperancia en los siguientes rubros:

- No podrá conocer la cantidad, calidad y tipo de materiales
- No sabrá si existe materiales obsoletos o ya vencidos, por consiguiente no conocerá niveles de rotación.
- No habrá información sobre la existencia de materiales deteriorados o a punto de estarlo.

- Ignorara las filtraciones o robos en que incurren los encargados de bodega u otras personas.
- No podrá saber si existe el adecuado control en la recepción como en el despacho de materiales.

Hay dos tipos de Sistema de Inventarios los cuales son:

- PEPS (Primera Entrada, Primera Salida)
- UEPS (Ultima Entrada, Primera Salida)

En lo general utilizan el sistema PEPS, este se puede realizar por periodos cortos de tiempo (semanal, mensual) o periodos largos (anual).

ANEXO No. 5
PROGRAMA DE SEMINARIOS ESCUELA DE PANIFICACIÓN DE MOLSA

Molinos de El Salvador				
PROGRAMA SEMINARIOS ESCUELA PANIFICACIÓN 2006.				
Fechas	Seminario	Lugar	Horario	Instructor
Enero				
16 al 20	Panes de Levadura-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
23 al 27	Pan Dulce-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Febrero				
30 al 3	Galletería-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
6 al 10	Pastelería-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
13 al 17	Panes de levadura-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
21 al 24	Administración	Escuela S.S	1 a 5 pm	Luis Carías
20 al 24	Montaje y Decor.-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Marzo				
27 al 3	Pan Dulce-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
6 al 10	Variedades de Pan-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
13 al 15	Galletería-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
20 al 24	Semin. SAF-MEX-CLIENTES	Escuela S.S	8 a 12 m.	Sergio Soria
20 al 24	Semin. SAF-MEX-TECNICOS	Escuela S.S	1. a 5.00 p.m.	Sergio Soria
27 al 31	Pastelería-2- GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Abril				
3 al 7	Pastelería-1-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
10 al 14	SEMANA SANTA	-	-	-
17 al 21	Espèc. de pan-GRUPO-1	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
18 al 21	Montaje y Deco.-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
24 al 28	Panes de levadura-Grupo-3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
25 al 28	Admón.	Escuela S.S	1 a 5.00	Luis Carias
Mayo				
2 al 5	Variedades de Pan-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
8 al 12	Pan Dulce-GRUPO-3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
15 al 19	Pastelería-2- GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
22 al 26	Galletería-GRUPO-3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Junio				
29 al 2	Especialic.de pan-GRUPO-2	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
5 al 9	Pastelería-1-GRUPO-3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
12 al 16	Montaje y Décor. GRUPO 3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
20 al 23	Admón.	Escuela S.S	1 a 5 p.m	Luis Carías.

19	al	23	Panes de Levadura GRUPO 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
26	al	30	Variedades de Pan GRUPO 3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Julio						
3	al	7	Pan Dulce GRUPO 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
10	al	14	Pastelería 2 GRUPO 3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
17	al	31	Galletería GRUPO 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Agosto						
1	al	4	Vacaciones Agostinas.	Escuela S.S		Isabel de Palacios
7	al	11	Pastelería 1 GRUPO 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
8	al	11	admón.	Escuela S.S	1 a 5.00 p.m.	Luis Carias
14	al	18	VACACION ANUAL			Isabel de Palacios
21	al	25	VACACION ANUAL			Isabel de Palacios
28	al	1	Panes de Levadura GRUPO 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Estela de Ramirez
Septiembre						
4	al	8	Especialidades de pan-grupo3	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
11	al	15	Pan Dulce-grupo 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
18	al	22	Montaje y décor.-grupo 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
25	al	29	Galletería-grupo 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Octubre						
2	al	6	Variedades de pan- grupo 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
9	al	13	Pastelería 1 - grupo 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
16	al	20	Pastelería 2 - grupo 4	Escuela S.S	8. A 12 a.m.	Isabel de Palacios
17	al	20	Administración	Escuela S.S:	1 a 5.00 p.m.	Luis Carias
23	al	27	Especialidades de pan-grupo 4	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Noviembre						
30	al	3	Panes de levadura - grupo 6	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
6	al	10	Variedades de Pan - grupo 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
13	al	17	Pan dulce - grupo 6	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
20	al	24	Montaje y decoración - grupo 5	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
27	al	1	Curso Navideño.	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
Diciembre						
4	al	8	Curso Navideño.	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
11	al	15	Pan Dulce	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
18	al	22	Galletería	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios
25	al	29	Pastelería	Escuela S.S	8 a 12 m.	Isabel de Palacios

DE LA MANERA MAS ATENTA ME DIRIJO A USTEDES PARA INFORMARLES QUE HA PARTIR DEL MES DE FEBRERO LAS PANADERÍAS ESTÁN PAGANDO \$ 5.00 DÓLARES POR LOS CURSOS, DE PANES CON LEVADURA, PAN DULCE, GALLETERIA, PASTELERÍA Y VARIEDADES DE PAN; POR EL DE MONTAJE Y DECORACIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN ESTÁN PAGANDO \$ 10.00.

LAS PERSONAS PARTICULARES PAGAN \$ 25.00 POR TODOS LOS BÁSICOS Y ADMINISTRACIÓN Y POR EL DE MONTAJE Y DECORACIÓN \$ 30.00.