

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
INCREMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE
LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LOS
MUNICIPIOS DE SAN MARTÍN, SAN JOSÉ GUAYABAL,
SUCHITOTO Y SAN PEDRO PERULAPAN, CASO ILUSTRATIVO”**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Menjívar Sánchez, María Estela
Navarro Rodríguez, Rina Mireya
Pino Merino, Rosa Angélica**

Para Optar el Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. Karla Antonieta Cardoza

Tribunal Examinador : Licda. Karla Antonieta Cardoza
Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. Rafael Arístides Campos

Noviembre de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la **Virgen María** por haberme iluminado durante todo el proceso de mi carrera. **A mis Padres, "José Carlos Menjívar y Adela Sánchez"**, por brindarme todo su apoyo moral, comprensión y confianza en mi, a mis hermanas (os), especialmente **Carlos Ismael** por su apoyo incondicional. **A mis primas y a todos mis amigos (as)** por motivarme siempre y que de una u otra manera han formado parte para lograr mi éxito.

María Estela Menjívar Sánchez

Agradezco a Dios, por poner en mi camino a personas que le han dado un valor especial a mi vida. **A mis Padres, "Julio César Rodríguez y Dora Navarro"**, por creer en mi, este triunfo no es solo mío es de los tres, fueron mi mayor fuente de inspiración para culminar este sueño. **A mis hermanas (os)** y toda mi familia, por su confianza. **A todos mis amigos** por motivarme. **A doña Lucy de Novoa y su familia**, por su apoyo incondicional.

Rina Mireya Navarro Rodríguez

A Dios, por brindarme la sabiduría y perseverancia para culminar mi carrera. **A mis Padres "Adelio Pino y Paz Merino"**, por su amor, confianza y comprensión, **a mis hermanas y hermanos** por su apoyo incondicional y **a toda mi familia** por depositar su confianza en mí y en especial a **María Isabel de Cerón y Familia** por su colaboración para realizar nuestra tesis, a **Carlos Cerón** por creer en mí y motivarme para lograr mis objetivos.

Rosa Angélica Pino Merino

Agradecemos a Licda. Karla Cardoza y Lic. Rafael Arístides Campos por su orientación y apoyo en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Estela, Mireya y Angélica

CONTENIDO

Resumen vii

Introducción ix

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

I. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA DE EL SALVADOR.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL SALVADOR. 1

1. Antecedentes de la Pequeña Empresa Salvadoreña. 2

2. Antecedentes de la panificación en El Salvador. 2

3. Historia General de Panadería Trigo Limpio. . 4

4. Definición de Pequeña Industria. 5

5. Marco Legal. 6

6. Marco Económico. 7

7. Marco Socio Cultural. 7

II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 8

1. Definición de planeación estratégica. 8

2. Objetivo de la planeación estratégica.	9
3. Importancia de la Planeación Estratégica.	9
4. Tipos de Planes.	10
5. Niveles de la planeación estratégica.	10
III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO	
A. PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADERO.	13
1. Análisis del Negocio.	13
2. Análisis de la Compañía y del Producto.	14
3. Distribución y Penetración.	17
4. Fijación de Precios.	17
5. Análisis Comparativo de la Competencia.	18
6. Análisis del Mercado Meta.	19
7. Análisis de Venta.	19
8. Participación en el Mercado.	20
9. Análisis situacional o FODA.	21
10. Estrategias de Mercadotecnia.	26
B. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO.	38
C. PRESENTACIÓN DEL PLAN TÁCTICO.	38
D. PRESENTACIÓN DE PRESUPUESTOS.	39
E. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.	40

CAPITULO II

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	42
1. Objetivo General.	42
2. Objetivos Específicos.	42
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	43
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	43
1. Método de la Investigación.	43
2. Tipo de Investigación.	43
3. Tipo de diseño de la investigación.	44
4. Tipo de diseño no experimental transversal.	44
5. Fuentes de Recolección de datos	45
6. Técnicas e Instrumentos para recolectar la información.	46
7. Determinación del Universo y la Muestra.	46
8. Prueba Piloto.	51
9. Tabulación y Análisis de Resultados.	51
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO.	52
1. Filosofía Empresarial.	52

2. Determinación del Mercado Meta.	54
3. Revisión del Producto.	55
4. Distribución	55
5. Fijación de Precios.	56
6. Análisis de venta y participación en el mercado.	56
7. Análisis Comparativo de la Competencia.	57
8. Análisis del ambiente interno de la empresa.	60
9. Determinación de Fortalezas y Debilidades de la Panadería Trigo Limpio.	62
10.Determinación de Las Amenazas y Oportunidades de Mercado.	64
11.Análisis FODA.	65
12.Estrategia de Crecimiento de productos y mercados.	71
13.Estrategia de Crecimiento Participación.	71
14.Estrategia Competitiva de Comercialización.	71
15.Mezcla estratégica de mercadotecnia.	72
E.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE	
LA INVESTIGACIÓN.	74
1. Conclusiones.	74
2. Recomendaciones.	76

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA PARA EL PERIODO 2005-2007

A. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.	78
1. Objetivo General.	78
2. Objetivos Específicos.	78
B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.	79
C. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.	79
1. Declaración de la Misión.. . . .	79
2. Declaración de la Visión.. . . .	80
3. Estructura Organizativa Propuesta	80
4. Objetivos de Ventas.	86
D. ESTRATÉGIAS DE MERCADEO A LARGO PLAZO	86
1. Estrategias de Posicionamiento.	86
2. Estrategias de Crecimiento de productos y mercados.	87
3. Estrategias de Crecimiento Participación.. . . .	87
E. MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.	88
1. Producto	88
2. Precio.	91
3. Distribución.	92

4. Promoción.	93
5. Publicidad no Pagada.	95
F. SISTEMAS DE CONTROL.	96
1. Control de Ventas.	96
2. Control de Costos.	96
3. Control de Inventarios.	97
G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO.	97
H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS.	108
I. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.	125
1. Implementación del Plan Estratégico.	125
2. Control del Plan Estratégico de Mercadeo.. . . .	126
BIBLIOGRAFÍA.	128

ANEXOS

1. Revista HARISA
2. Listado de empleados Panadería Trigo Limpio
3. Registros de Alcaldías
4. Encuestas
5. Entrevista personal
6. Estados de Resultados
7. Formularios

RESUMEN

Esta investigación surgió de la necesidad de la pequeña industria panificadora y en principal de la Panadería "Trigo Limpio" del municipio de San Martín, de contar con lineamientos estratégicos que ayuden a comercializar y posicionar sus productos, dado que nunca ha existido un plan estratégico de mercadeo; y es por ello que se propone el diseño de un plan estratégico de mercadeo para incrementar la demanda de los productos que ofrece la pequeña industria panificadora de los municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán, cuyo objetivo es proporcionar una herramienta que oriente a los propietarios para la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la venta de sus productos y que sirva como modelo para el sector en estudio.

El método utilizado para la investigación es el científico con el tipo de estudio descriptivo correlacional; y las técnicas para recolectar datos fueron: la entrevista dirigida a los propietarios, encuestas a empleados, competencia y mercado meta (tiendas).

Una vez recopilada la información se procedió a tabularla e interpretarla, para elaborar el diagnóstico de la situación actual de mercadeo de la Panadería Trigo Limpio mediante un análisis interno y externo. Con base al diagnóstico se

formularon las conclusiones considerando como las más relevantes las siguientes:

La empresa no posee una filosofía empresarial, no cuenta ni ha contado con planes estratégico y operativo que orienten las labores de mercadeo y les permita generar demanda en el mercado meta ni proyecta los ingresos y egresos resultantes de las actividades que realizan.

Por lo tanto se desarrolló la propuesta de un plan estratégico de mercadeo con el fin de solucionar las deficiencias encontradas y en principal incrementar la demanda de los productos que ofrece, para ello se elaboró la filosofía empresarial, se desarrolló la mezcla de mercadotecnia en cuanto a producto, precio, distribución y promoción, de igual forma el plan estratégico y táctico, así como los presupuestos para poner en marcha los planes

INTRODUCCIÓN

La panadería Trigo Limpio es una industria dedicada a la producción y comercialización de pan dulce y cakes del municipio de San Martín.

En este documento se presenta el diseño de un plan estratégico de mercadeo para incrementar la demanda de los productos que ofrece la pequeña industria panificadora de los municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán.

La investigación está conformada de tres capítulos que se detallan así:

CAPITULO I, contiene aspectos generales sobre la pequeña industria panificadora, antecedentes de panadería Trigo Limpio y toda la sustentación teórica de la investigación.

CAPITULO II, Se presenta el diagnóstico de la situación actual tanto de aspectos internos como externos de la panadería y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO III, Se desarrolla la propuesta del diseño del plan estratégico de mercadeo que comprende un período de tres años y un plan táctico para el primer año de aplicación en donde se establecen estrategias basadas en la mezcla de mercadotecnia así como la proyección de ingresos y egresos para la puesta en marcha de los planes.

Por último se detalla la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

I. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA DE EL SALVADOR.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL SALVADOR.

La pequeña empresa se encuentra en la estructura del mercado de competencia perfecta, donde existen muchas empresas y muchos compradores y ninguna de las empresas tienen la capacidad para influir en el comportamiento del mercado, en lo referente a precios y cantidades.

En nuestro país las pequeñas empresas enfrentan la crisis económica actual como lo han hecho siempre a través del tiempo, es decir que son las que soportan la mayor parte del peso; sin embargo, siempre hay y seguirán habiendo pequeñas empresas. Según a la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Panificación (ASIP)

1. Antecedentes de la Pequeña Empresa Salvadoreña.

Según Libro Blanco de la Microempresa, 1997; históricamente la economía salvadoreña se ha caracterizado por la falta de cooperación entre los sectores productivos y por la incapacidad de estos para generar empleo a todas las personas en edad de trabajar, teniendo como principal alternativa para generar ingresos: emigrar hacia los países de la región y a los Estados Unidos de América o auto-emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad.

En nuestro país, el desarrollo industrial se puede describir según sus características en diferentes etapas: su origen desde 1945 a 1962, dando inicio al proteccionismo, la otra etapa es la evolución de la industria comprendida entre 1962 a 1967; y la crisis de los años sesenta de la cual no hay muchos datos relevantes de desarrollo en el sector y en el año 1980 la comprendida en el conflicto armado. Esta última crisis que es considerada la más grande y profunda en la historia del país es la que ha hecho aparecer la importancia de la pequeña empresa, las cuales casi se perdían de vista debido a la existencia y crecimiento de la gran empresa.

2. Antecedentes de la panificación en El Salvador.

En el antiguo Egipto, los granos de trigo eran molidos en grandes molinos de piedra para conseguir la harina. Fueron

los egipcios los que le adicionaron por primera vez levadura a la masa, fermentándola y horneándola, consiguiendo así un mejor producto. Además, son los auténticos iniciadores de colocar un panecillo a cada comensal.

La civilización griega se encargó de perfeccionar las técnicas de panificación, haciendo de las mismas todo un arte. Buena parte de los diferentes tipos de pan y la combinación con masas diferentes, trigo, cebada, avena, centeno, especias, frutos secos, aceite y miel, se la debemos a los griegos, que crearon más de setenta variedades.

En la época romana se mejoraron los molinos, las máquinas de amasar, los hornos de cocción y la técnica para elaborar un pan de más duración para alimentar a las milicias. La cultura del pan se propagó a todas las colonias, en la Hispania los celtíberos ya conocían las técnicas con harina de trigo. En la edad media, los monasterios se convierten en los principales productores de pan, eran conocidos como "cornezuelos".

Los primeros gremios de artesanos aparecen en el siglo XII, el pan blanco es considerado un privilegio de las clases sociales más adineradas hasta el siglo XIII.

En ese momento, y como consecuencia del progreso de las técnicas agrícolas, de panificación y de molido de la harina, así como los excedentes de trigo, se extendió al resto de la población y a mejor precio.

La industria del pan evolucionó tras la revolución industrial, y durante todo el siglo XIX, XX, con nuevas técnicas mecánicas, variedades en la composición y conservación del pan hasta llegar a nuestros días. (Periódico Nacional, Prensa Gráfica, jueves 17 de junio de 2004, págs. 8B y 9B del suplemento del Panificador).

3. Historia General de Panadería Trigo Limpio

El 28 de Enero de 1991 fue la fecha en que la Sra. María Isabel de Cerón comenzó a realizar el proyecto de trabajar en su propio negocio, al que llamó Panadería Trigo Limpio, una empresa familiar que comenzó con su esposo Marco Aurelio Cerón, encargado de supervisar el ruteo y el mantenimiento de los vehículos; su cuñado Victor Manuel Cerón, en las ventas; y su sobrino Carlos Alberto Cerón, en la supervisión de producción.

La idea surgió debido a la experiencia que doña María Isabel desarrolló por más de siete años como jefe de producción de Pan Victoria, y el Sr. Marco Aurelio se desempeñó como vendedor de ruteo en la misma empresa por cinco años.

Así comenzaron a trabajar para su propia empresa en una casa en "Los Conacastes" del municipio de Soyapango, doña María Isabel recuerda que ella preparaba la masa, batía, pesaba, llenaba y trabajaban jornadas de siete de la mañana hasta la una de la madrugada.

Al término de seis meses la panadería, contrató a tres personas, así continuaron trabajando por dos años y luego contrataron otras tres personas y poco a poco comenzaron a construir una planta para trasladar la panadería, fue así que el 15 de Noviembre de 1993, se trasladaron al nuevo local en San Martín, donde se especializaron en la elaboración de pan dulce en las siguientes variedades: Semita Integral, tortas, variedad de semitas, pan empacado, pastel, repostería, etc.

En la actualidad con la apertura del mercado y la fuerte competencia a nivel nacional, la empresa se ve obligada a expandirse o a fortalecerse en nuevos o mercados ya existentes para mejorar la demanda de sus productos, Trigo Limpio enfrenta un problema de comercialización de sus productos, puesto que no cuenta con un plan de mercadeo que guíe a la empresa para expandirse en el mercado, incrementar la demanda y ser competitivos. (ver anexo 1).

4. Definición de Pequeña Industria

Tomando en cuenta que no existe un concepto único para definir la pequeña empresa se estima conveniente citar una definición que manejan las organizaciones e instituciones que se dedican a financiar, capacitar, fomentar etc. a la pequeña empresa salvadoreña.

Según Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) "Libro Blanco publicado en el año 1997", la pequeña empresa es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

5. Marco Legal

La pequeña empresa se basa en un marco legal que genera en el sector interés por constituir unidades empresariales con sentido de sostenibilidad, lo cual les permite llevar registros de sus operaciones, dándole un carácter de institucionalidad a sus propios negocios, visualizar el futuro y proyectarse a largo plazo.

Para facilitar el desarrollo de las pequeñas empresas existen algunos artículos en la Constitución de la República de El Salvador entre los cuales está el artículo siguiente:

- a) Según Art. 115 de la Constitución de la República de El Salvador es facultad del estado crear los mecanismos necesarios para garantizar y proveer de los medios necesarios a los pequeños empresarios para que estos desarrollen normalmente sus actividades.

6. Marco Económico

La pequeña empresa contribuye al desarrollo económico y social de El Salvador, a través de su aporte en los siguientes aspectos:

- a) Produciendo bienes y servicios para el mercado interno.
- b) Contribuyendo a una reinserción eficiente en la economía mundial.

El sector tiene un peso enorme en la generación de empleo y es vital para el combate a la pobreza y el mayor número de empleados se encuentran en actividades relacionadas con el comercio, los servicios y la manufactura. (Según folleto "lo que se debe saber sobre las MYPES")

7. Marco Socio Cultural

El sistema social cultural abarcan fuerzas económicas, políticas, legales, tecnología, costumbres y creencias que influyen en las decisiones de los compradores (Stanton et. al. 2000).

En la década de los 80 la situación social del país se vio agravada por el incremento del desempleo, por la gran cantidad de desplazados de las zonas conflictivas y por la reducción continúa del poder adquisitivo de la moneda; todo lo cual vino a dañar más los ya bajos niveles de vida de los salvadoreños. Esto ha provocado que en el país se hayan incrementado muchos

negocios informales, que si pudieran tener la ayuda y capacitación necesarias incrementaría sus niveles de ingreso y generación de empleo.

La pequeña empresa salvadoreña cumple una excelente función en la generación de fuentes de trabajo, por ejemplo proporciona empleo a muchas personas con bajos niveles de escolaridad, dando trabajo así a una gran cantidad de salvadoreños ya sea en el papel de empleados o propietarios.

(Según folleto "lo que se debe saber sobre las MYPES")

II. PLANEACION ESTRATÉGICA

A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Definición de planeación estratégica

Según Steiner (1998), define la planeación estratégica como la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Por otra parte, Stoner (1989), establece que la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

En conclusión la planeación estratégica es el nivel de dirección en donde se definen la misión de la organización, se establecen metas a largo plazo y formulan estrategias generales para cumplirlas.

2. Objetivo de la planeación estratégica

Según Steiner (1998), el objetivo principal de una planeación estratégica es el de cambiar la dirección de la empresa antes de que ésta se vaya al fracaso en el mercado, además de proporcionar un sentido y rumbo a seguir para guiar los planes de la empresa, traduce las estrategias en acciones concretas y racionaliza el uso de los recursos.

3. Importancia de la Planeación Estratégica.

Según Steiner (1998), son muchos los beneficios de la Planeación Estratégica, pero esencialmente su importancia consiste en desarrollar planes para lograr los objetivos de la empresa, la necesidad que tiene la empresa en crear y mantener un buen acoplamiento de los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en la evolución de un mercado.



4. Tipos de Planes

Según Stoner, James A. F.(1989), por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

- Los planes estratégicos
- Los planes operativos

Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.

Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.

5. Niveles de la planeación estratégica.

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles:

a). El Plan Estratégico Corporativo

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

- Le asigna recursos a las UEN's.
- Planea nuevos negocios.

b). El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- **Crece Intensivamente**

- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

- **Crece Diversificándose**

- Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

- Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
 - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
 - Hacia Atrás: comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.
 - Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

c). El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

Según Kotler (2001), planeación estratégica de mercadeo, es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado.

A. PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

El proceso para elaborar el plan estratégico de mercadeo, requiere de una serie de pasos que involucran la evaluación, análisis actual y futuro del ambiente interno y externo de la empresa relacionado con el mercadeo. A continuación se detallan cada uno de los pasos para elaborar el plan de mercadeo.

1. Análisis del Negocio

Filosofía Corporativa:

Hiebing et.al. (2001), manifiestan que las compañías se distinguen unas de otras en la forma en que estas realizan los negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales, factores que repercuten de alguna manera en la elaboración del plan de mercadotecnia.

En general el análisis del negocio consiste en conocer la forma en que la empresa realiza sus negocios y esto se logra al conocer las líneas de autoridad en la empresa y la historia de esta.

2. Análisis de la Compañía y del Producto

a) Metas y Objetivos

Según Hiebing et.al (2001), consideran que al formular los objetivos y filosofías de la empresa, el experto en mercadotecnia dispondrá de un punto de partida para determinar los futuros objetivos y estrategias.

Es importante mencionar que el investigador debe realizar un estudio exhaustivo de mercado y de la compañía en los pasos posteriores de la evaluación del negocio, ya que será el encargado de determinar si los objetivos y metas de la compañía son realistas y si responden a las necesidades y deseos del consumidor. De esa forma estará optando la responsabilidad de decidir la posibilidad de alcanzar las metas corporativas en las condiciones actuales del mercado. Se debe tomar en cuenta que

los objetivos deben ser medibles y cuantificables en el corto y largo plazo.

Para diseñar las metas y objetivos se debe conocer las metas actuales de ventas, los objetivos de utilidades y de mercadotecnia antes de desarrollar el plan de mercadotecnia. Asimismo, se tiene que estudiar el presupuesto de operación para comprender mejor los márgenes de utilidad de cada producto, los costos y las aportaciones que puede hacerse a las utilidades.

b) Organigrama

Hiebing et.al. (2001), establecen que la estructura de la organización revela muchas cosas respecto a una compañía y sus probabilidades de éxito mercadológico.

El objetivo de estudiar la estructura organizativa de la compañía es para conocer desde el principio la capacidad de su departamento para dar la dirección de mercadotecnia. Por lo que es preciso que se elabore un plan para asegurar de que la mercadotecnia tenga la capacidad no sólo de formular planes de mercadotecnia y conseguir que sean aprobados, sino también la capacidad de trabajar con el resto de la compañía en su realización y en contribuir a su éxito.

c) Revisión del Producto

Según Hiebing et.al (2001), el conocimiento del producto o servicio constituye un importante indicador del éxito en el futuro; el conocimiento del producto consiste en conocer cuales de los productos son los que generalmente los consumidores adquieren.

Este conocimiento del producto se puede medir a través de dos niveles; el con ayuda y el sin ayuda.

El con ayuda consiste en que se les presente una lista de artículos de la competencia a los consumidores para que ellos identifiquen con cual están más familiarizados, y el sin ayuda se refiere a que los usuarios o consumidores den los nombres de aquellos artículos que dominan más en su mente.

Es importante señalar que el conocimiento del producto depende de la estrategia publicitaria que tenga la compañía.

d) Atributos del Producto

Según Hiebing et.al (2001), los atributos del producto son el conjunto de cualidades que lo hacen notar o diferenciar de los demás, estos atributos físicos son los que en esencia satisfacen las necesidades del público, el cual desea recibir beneficios del producto o servicio.

Para Kotler et.al. (1998), los atributos del producto son calidad, características y diseño.

Se considera que los atributos que debe contener el producto son: marca, precio, características, calidad, servicios del vendedor, reputación del vendedor, color, garantía, diseño, empaque, etc.

En conclusión podemos decir que los atributos o beneficios del producto provienen de los criterios, percepciones del consumidor respecto al producto. Es necesario averiguar qué atributos son importantes para los compradores y usuarios y luego determinar qué lugar ocupa la empresa o producto respecto a estos atributos frente a los de la competencia.

3. Distribución y Penetración

Para Hiebing et. al. (2001), distribución es el método de entregar el producto al cliente. No obstante, este concepto varía según la categoría del negocio.

Por otro lado, la penetración se calcula para determinar si se necesita más establecimientos de distribución.

4. Fijación de Precios

Es el término que indica el valor de los bienes y servicios en el mercado. Y básicamente lo determina el mercado y no el productor.

De acuerdo a Stanton et. al (2000), es necesario establecer que antes de determinar o fijar un precio de un bien se debe

determinar la meta que persiguen y mencionar que la fijación de precios debe estar encaminada hacia una meta.

En conclusión podemos decir que es necesario que la empresa defina claramente los objetivos y metas que pretende alcanzar además el margen de utilidad que quiere generar ya que mientras más definidos estén los objetivos la fijación de precios se facilitará.

5. Análisis Comparativo de la Competencia

Todos los negocios están expuestos a competir con un gran número de empresas e identificarse, monitorearse y superar la estrategia de los demás competidores para poder mantener la lealtad de los clientes con que cuenta actualmente.

La nueva competencia obliga a la empresa a buscar permanecer con fuerzas en el mercado para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Una empresa generalmente afronta tres tipos de competencia:

1. La competencia de marca: la cual proviene de marcas que venden productos semejantes.
2. La competencia de los productos sustitutos, que satisfacen una misma necesidad.
3. Un tercer tipo de competencia más general son todas las compañías con un rival delimitado del poder adquisitivo del público (Stanton, 2001).

El éxito de una empresa se mide a través de la satisfacción de los clientes, por lo tanto, una empresa debe satisfacer los deseos de los consumidores mejor que la competencia.

Para realizar el análisis de la competencia se debe efectuar una investigación primaria; a través de encuestas y entrevistas a los principales competidores a fin de determinar las estrategias que se utilizan en cuanto a: Posicionamiento, Productos, Fijación de precios, Distribución, Publicidad pagada, Publicidad no pagada, Tecnología.

6. Análisis del Mercado Meta

El análisis del mercado meta consiste en la evaluación del negocio distribuyendo en segmentos a los clientes reales y potenciales. La segmentación permite agruparlos conforme a características comunes de demografía, uso del producto y compra.

El análisis de qué grupo de consumidores ofrece el máximo potencial para la empresa será el resultado final de la segmentación.

7. Análisis de Venta

El análisis de venta es un procedimiento diseñado para identificar los segmentos en los que hay problemas de ventas.

Hiebing et.al. (2001), menciona que la clave del análisis de venta consiste en dividir las ventas totales en segmentos procesables de información, a fin de hacerse una idea exacta de lo que está teniendo lugar dentro de la compañía, en comparación con la categoría de industria o producto en general.

Los niveles que deben considerarse en el análisis de ventas son los siguientes:

- Ventas de la compañía comparadas con las conseguidas en años anteriores.
- Ventas de la compañía comparadas con la categoría de industria o producto a nivel nacional.
- Ventas de la compañía comparadas con los dos o tres más grandes competidores en su campo.

Para realizar el análisis de ventas hay que reunir el dato de las ventas de los últimos cinco años. De esta forma se dispondrá de suficiente tiempo para investigar qué tendencias existen en el negocio o industria.

8. Participación en el Mercado

La participación en el mercado son las ventas del producto de su empresa como porcentaje de las ventas totales del mercado o de la categoría. Por consiguiente, es una medida que rápidamente indica la eficiencia con que una empresa está operando desde el punto de vista de la competencia. La información referente a la

participación en el mercado ayuda a contar con un punto de referencia con el cual valorar y planear las actividades futuras de mercadotecnia (Stanton, 2001).

En conclusión la participación en el mercado indica la proporción de las ventas totales de un producto durante un periodo determinado en un mercado específico.

9. Análisis situacional o FODA

El FODA: Estas siglas son usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En conclusión, el análisis situacional o el FODA es la que nos permite como evaluar o como trabajar las situaciones internas y externas de la empresa y a la vez descubrir el tipo de información que posee y determinar cuáles son las fallas o las oportunidades que en una empresa ocurren con el objeto de sacar algunos análisis que permitan superar la situación en el futuro. Para el análisis FODA es necesario el diagnóstico general sobre la empresa en la cual se planean sus actividades. Existen dos elementos importantes a tomar en cuenta para el análisis FODA, el medio interno (Fortalezas y Debilidades) y el medio externo (Oportunidades y Amenazas) (Hernández et al. , 2001).

a) Fortalezas y Debilidades

Estos son elementos del medio interno. Las Fortalezas se refieren a las actividades de la organización que se llevan a cabo bien. Y las debilidades son las actividades de gerencia de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

La lista de fuerzas o fortalezas tienen implicaciones en la formación de estrategias, mientras que la lista de debilidades tiene implicaciones en la inversión para corregirlas (Kotler et.al. , 1998).

b) Oportunidades y Amenazas

En la determinación de amenazas y oportunidades de mercado Kotler et. al (1998) dijo que la sección del pronóstico normal debería estar seguida por una sección en la cual el gerente identifique las principales oportunidades y amenazas en el medio ambiente externo que enfrenta la unidad de negocio.

En conclusión el gerente es consciente de la cantidad de estas amenazas y oportunidades, por lo que debería ser retado a convertirlas en palabras; es decir el análisis de las oportunidades que para una empresa existen en el mercado es el primer paso para una gerencia efectiva de mercadotecnia; por lo que un gerente toma en consideración las condiciones ambientales y el papel único que podrá alcanzar la empresa.

Podemos mencionar que tanto la compañía, como los proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y público, operan en un gran macroambiente, la fuerza y la multitendencia que dan origen y presentan riesgos a la empresa, son incontrollables y deben ser monitoriadas por la empresa y también debe de responder a ella.

c) Matriz FODA

Según Koontz y Wiehrich (1994), la matriz FODA es una herramienta moderna para el análisis situacional, la cual posee un amplio alcance (ver fig.1).

La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas en una organización.

A continuación se presenta un esquema de la matriz FODA

Figura 1

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Internas:</p> <p>Por ejemplo las fortalezas en Administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Internas:</p> <p>Por ejemplo debilidades en Administración, operación, finanzas, mercados, técnica, investigación.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>Externas</p> <p>Por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos.</p>	<p>Estrategias (FO):</p> <p>Probablemente la estrategia más exitosa que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO:</p> <p>Por ejemplo estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A) Externas</p> <p>Por ejemplo carencia de energía, competencia y áreas similares.</p>	<p>Estrategia FA:</p> <p>Por ejemplo puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.</p>	<p>Estrategia DA:</p> <p>Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o conversión.</p>

Fuente: Koontz et.al. (1998).

c.1 Estrategias Ofensivas FO:

La situación más deseable se presenta cuando la compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, desde luego, el propósito de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta si se enfrentan a amenazas les harán frente para poder concentrarse en las oportunidades.

c.2 Estrategias Defensivas FA:

Se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es aumentar al máximo las primeras, al mismo tiempo que se minimizan las últimas; por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas gerenciales o de mercadotecnia para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto lanzado por su competidor.

c.3 Estrategias Adaptativas DO:

Intentan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas quizá desarrolle áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades necesarias (como puede ser la tecnología o personas con habilidades necesarias) del exterior, haciendo posible, aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

c.4. Estrategias de Supervivencia DA:

Intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas, por ejemplo crea una conversión, se atrinchera o incluso se liquida.

10. Estrategias de Mercadotecnia

Según Hiebing et. al. (2001), una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia. Describe asimismo el método para alcanzarlo.

Las estrategias de mercadotecnia son lineamientos a seguir a fin de alcanzar los objetivos de mercadotecnia; son una especie de guía sobre cómo posicionar el producto en el mercado.

También sirven de puntos de referencia a la realización de determinados programas de la mezcla (combinación) de mercadotecnia en el plan de mercadeo (producto, precio, distribución, venta personal/operaciones, promoción, mensajes publicitarios, medios de publicidad, comercialización y publicidad no pagada), estos objetivos de mercadotecnia tienen un alcance muy reducido, pues se relaciona exclusivamente con el comportamiento del comprador. Por el contrario, las estrategias de mercadotecnia son más amplias y ofrecen orientación a todas las áreas del plan de mercadotecnia.

a) Estrategias de largo plazo

Estas contribuyen a alcanzar los objetivos que son difíciles de obtener en un periodo corto; a continuación se detallan las estrategias que son importantes para alcanzar la estabilidad o crecimiento de la compañía.

a.1 Estrategias de posicionamiento

Para determinar que son las estrategias de posicionamiento es necesario destacar primeramente que es el posicionamiento, por lo que a continuación pasamos a definir dicho concepto de acuerdo al punto de vista de distintos autores: por posicionamiento se entiende según Hiebing et. al (2001) crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta.

Similarmente Stanton et. al (2000), dice que posicionamiento es la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con el y con otros comercializados por la misma firma.

En resumen una estrategia de posicionamiento es la manera en que un producto será ofrecido, presentando o mostrado al cliente.

a.2. Estrategia de crecimiento de productos y mercados

La matriz de crecimiento de productos y mercados consiste en que la mayor parte de las declaraciones de misión se centran en el

crecimiento, es decir, se desea aumentar los ingresos y las ganancias. Al buscar el crecimiento, una compañía debe tener en cuenta tanto sus mercados como sus productos. Después deberá decidir si continúa haciendo lo que realiza en el momento actual, sólo que en forma más eficiente, o si se arriesga en nuevas empresas (ver fig. 2).

Por lo tanto, hay cuatro estrategias de crecimiento que son: Penetración de Mercado, Desarrollo del Mercado, Desarrollo del Producto, diversificación (Stanton et. al., 2000).

Figura 2

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Mercados Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Kotler et. al. (1998)

- **Penetración de Mercado**

Por otra parte, Stanton et. al. (2000), menciona que penetración de mercado es la estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que la Penetración de Mercado es establecer los productos actuales en mercados actuales, para lograr un crecimiento de los productos en los mercados competitivos.

- **Desarrollo de Mercado**

Según Staton et. al. (2000), es cuando una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.

El desarrollo de mercado consiste en establecer productos actuales en mercados nuevos, con el fin de atraer a nueva clientela e ingresar al mercado competitivo por medio de la motivación a los compradores.

- **Desarrollo del Producto**

Staton et.al. (2000), menciona que el desarrollo del producto es una estrategia que exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.

Por consiguiente, el desarrollo del producto es ofrecer mejores productos en mercados actuales competitivos, con el fin de que estos puedan tener mayor aceptación por los compradores.

- **Diversificación**

Staton et.al. (2000), menciona que la diversificación es cuando una empresa desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.

Considerando lo anterior, se establece que diversificación es desarrollar nuevos productos diferentes a los actuales para ofrecerlos a nuevos mercados; con el fin de lograr un mayor crecimiento de la compañía.

a.3 Estrategia de crecimiento y participación (Matriz de portafolio)

Según Kotler et. al. (1998), la matriz de portafolio o de crecimiento es un método de planificación de la cartera que evacua las unidades estratégicas de negocios de una compañía en términos de su índice de crecimiento en el mercado y de la participación relativa de mercado.

Utilizando el enfoque de Boston Consulting Group (BCG) una compañía clasifica todas sus UEN como estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros por lo que a continuación se detalla:

- **Estrellas:** Son negocios o productos de bajo crecimiento y elevada participación. A lo largo su crecimiento será mas lento y se convertirá en vacas de efectivo.

- **Vacas de efectivo:** Son negocios o productos de bajo crecimiento y participación elevada, producen mas efectivo del que se utiliza la compañía para pagar sus cuentas y para apoyar a otras UEN que requieren una inversión.
- **Interrogaciones:** Son unidades de negocios de baja participación y crecimiento elevada en los mercados. Requiere gran cantidad de efectivo para conservar su participación y sobre todo para incrementarla. La gerencia debe pensar con cuidado acerca de cuales interrogantes debe tratar de convertir en estrellas y cuales debe eliminar.
- **Perros:** Son negocios o productos de bajo crecimiento, baja participación, pueden generar el efectivo suficiente para mantenerse por ellas mismas, pero no prometen ser grandes fuentes de efectivo.

Figura No. 3



Fuente: <http://www.deguate.com/cgi-bin/infocentros/gestion/print.pl?article=176>

b) Estrategia a corto plazo

Son esenciales para alcanzar los objetivos que percibe la empresa por lo tanto, se debe considerar las estrategias de la mezcla de marketing la cual; según Stanton et. al (2000) es la combinación de cuatro elementos (producto, estructura de precios, sistema de distribución y actividades promocionales) que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y al mismo tiempo, alcanzar sus objetivos de marketing. Cabe destacar que los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia están interrelacionados; las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra.

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de beneficios que están compuestos por: la forma, el tiempo, el lugar y posición, donde es la combinación singular de actividades que emprenden una compañía en particular para ofrecer satisfacción en el mercado.

Se consideran como parte de la mezcla de marketing las estrategias siguientes:

b.1 Producto o Servicio

Los productos o servicios es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor; (Stanton et. al., 2000).

- **Marca**

Según Hiebing et.al. (2001), marca es asignar nombre al producto, servicio o compañía. Es aquello que el público asocia al producto de su compañía. Por tal razón, una marca o nombre deben de contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y su importancia intrínseca para el consumidor.

En conclusión, desde el punto de vista de los consumidores, las marcas sirven para identificar más fácilmente los bienes y servicios. Les ayudan a encontrar más pronto lo que busca en un supermercado, en una tienda y así tomar las decisiones de compras y desde el punto de vista de los vendedores, las marcas pueden ser promovidas.

- **Empaque**

Hiebing et.al. (2001), define al empaque como el que protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos e imagen. Para los detallistas y las empresas de servicios, el empaque es el ambiente interno y externo que aloja y distribuye el producto / servicio, contribuyendo además a dar a conocer los atributos e imagen de la compañía.

Se concluye que el empaque sirve para proteger el producto de cualquier accidente, asimismo permite identificar el producto, darle un diseño y que se reconozca por su imagen.

b.2 Fijación de Precios

Según Stanton et.al. (2000), el precio es la cantidad de dinero y / o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

Analizando el concepto se puede observar que el precio es una cantidad de dinero que le sirven a los consumidores para intercambiar productos y servicios y así poder satisfacer sus necesidades.

La asignación del precio es de mucha importancia, ya que el éxito depende de la aceptación de este por parte de los consumidores; las características diferenciales de un producto o una marca favorita, quizás sean más importantes para los consumidores que el precio.

b.3 Distribución

Sin embargo, Hiebing et.al. (2001) definen la distribución como la transmisión de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario.

Existen diferentes tipos de estrategias orientadas según la cobertura del mercado y la localización.

1. Estrategia de Distribución Intensiva
2. Estrategia de Distribución Selectiva
3. Estrategia de Distribución Exclusiva

La distribución es el elemento mas importante que consiste en que los bienes y productos se coloquen en los mercados para llegar hasta los consumidores con el fin de satisfacer las necesidades, por lo consiguiente, también deben asegurar de que la estrategia de canal que escoge sea consistente con el producto, la promoción y las estrategias de precios. Además las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo desee. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados cuando se necesitan.

b.4 Promoción

Para Hiebing et.al. (2001), la promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación con el producto.

La promoción es muy importante para las relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas ya que por diferentes medios de comunicación se da a conocer lo que esta claramente identificado requiriéndose así de pensamiento estratégico y creatividad para hacerlo.

- **Venta Personal**

Según Hiebing et. al. (2001), concepto que a menudo recibe el nombre de operaciones, abarca todas las funciones relacionadas con la venta en la tienda, en la oficina o en otros ambientes como la venta de puerta en puerta, la venta en el interior de la casa o telemarcadotecnia. Incluye contratar y dirigir al personal de ventas, almacenar existencias, preparar el producto para la venta y también la presentación y mantenimiento de la instalación o servicio.

Por lo tanto, podemos decir, que la venta personal es una herramienta muy importante que incorpora el factor humano decisivo a la mezcla de mercadotecnia; es decir que se da frente con el comprador sin limitantes para realizar una venta, una interacción con el cliente en forma directa.

- **Mensajes Publicitarios**

Hiebing et.al. (2001), define a la publicidad como aquello que informa a través de medios pagados (televisión, radio, revistas, prensa, publicidad externa y correo directo).

En resumen podemos decir; que los medios de comunicación masiva como televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo, afiches y publicidad en autobuses urbanos y taxis son los que más se utilizan para transmitir la publicidad a los

consumidores; cabe mencionar que es importante que no se confunda la publicidad con otras herramientas de la comunicación en la mezcla de la mercadotecnia ya que la publicidad que informa y comunica a través de medios pagados, la publicidad no pagada (relaciones públicas) informa y puede afectar a las actitudes, pero no se paga. Sus mensajes llegan en ocasiones al mercado mediante el contacto y las presentaciones personales, pero fundamentalmente a través de los departamentos de noticias y editoriales de los diversos medios.

- **Medios Publicitarios**

Según Hiebing et.al. (2001), los medios pueden dividirse en dos partes: planeación y ejecución. La meta global de la planificación y ejecución de medios es comunicar la cantidad óptima de impresiones (mensajes) a la audiencia, con el menor costo, dentro del ambiente más propicio para recibir mensaje.

Por tanto, este es un elemento sumamente importante del plan de mercadotecnia porque los medios con frecuencia constituyen la inversión más cuantiosa hecha en la mercadotecnia. Probablemente también sea la herramienta de la mezcla de mercadotecnia que menos se conoce desde el punto de vista técnico.

- **Publicidad no Pagada**

Según Hiebing et.al. (2001), la publicidad no pagada es como una comunicación a través de medios no pagados que contribuyen a crear conocimiento en el mercado meta y que influye de manera positiva en las actitudes ante el producto o la empresa.

En resumen la publicidad no pagada es aquella comunicación no comercial que se da a través de medios independientes de noticias, proporciona un toque de legitimidad que no se encuentra en la publicidad pagada es decir, para una organización puede resultar tarea difícil, sin que haya garantías de colocación ni de lo que finalmente se comunica al público, puesto que no cuesta nada y en gran medida es incontrolable.

B. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

En conformidad con los planes estratégicos Kotler et. al (1998), la define como el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

Un elemento importante a tomar en cuenta para la presentación del plan estratégico es la planeación de mercadotecnia ya que se presenta en los niveles de la unidad de negocios, de productos y de mercado; con planes detallados, los cuales permitirán aprovechar las oportunidades de mercadotecnia específicas.

C. PRESENTACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Comprende la elaboración de planes de comercialización a mediano plazo referentes a la mezcla de mercadotecnia establecida anteriormente y se presentan los planes tácticos a corto plazo que contienen las actividades a seguir en el primer año desde las contenidas en la mezcla de la comercialización; los planes incluyen objetivos, estrategias, responsable, recursos y la cronología de ejecución (Hernández, Martínez & Osorto 2001).

D. PRESENTACIÓN DE PRESUPUESTOS

Kotler et.al. (1998), define que presupuesto es la sección del plan de mercadotecnia que contienen los ingresos, los costos y las utilidades proyectadas.

Es el medio de planear o controlar las actividades en todos los niveles de la empresa indican los gastos, los ingresos y utilidades proyectadas, estas cifras se convierten en el criterio para medir el desempeño futuro.

Los presupuestos son de uso común porque se formulan en términos y unidades, son fáciles de emplear en una amplia gama de actividades, específicamente en producción, publicidad y ventas.

Los planes de acción permiten que los administradores preparen el presupuesto de mercadotecnia que los apoyará y que, en

esencia, es un estado de las pérdidas y ganancias proyectadas. En el caso de los ingresos, se pronostica la cantidad de unidades que se venderán y el precio neto promedio. Del lado de los egresos, se asientan los costos de producción, distribución y mercadotecnia. La diferencia es utilidad proyectada, la alta gerencia se encarga de revisar el presupuesto y de darle su visto bueno o modificarlo. El presupuesto aprobado es la base para la adquisición de materiales, la calendarización de producción, la planificación de personal y las operaciones de mercadotecnia.

Puede decirse que el presupuesto permite conocer en forma anticipada los desembolsos e inversiones que se llevarán a cabo para cumplir con las actividades establecidas encaminadas al logro de los objetivos.

E. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La evaluación:

Significa la medida del grado hasta el cual se ha alcanzado los objetivos de mercadotecnia durante el periodo especificado (McDaniel, et.al. 1998).

Está constituida por técnicas que permiten la obtención de un sistema, con el propósito de determinar el punto hasta que se han alcanzado las metas propuestas; además la evaluación se

fundamenta en los criterios de efectividad que se traduce el logro de las metas y la eficiencia que denota la relación entre el esfuerzo dedicado en la ejecución de una acción y el resultado de esta.

El control:

Proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de la mercadotecnia a luz de las metas del plan y la corrección de acciones que no contribuyen a que la compañía alcance esas metas dentro de los lineamientos del presupuesto McDaniel et. al. (1998).

Es una de las herramientas administrativas que garantizan el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, mediante su aplicación se comparan las actividades realizadas con las planeadas y se corrigen las fallas encontradas.

El control consiste en el establecimiento de parámetros y estándares de desempeño para comparar lo realmente ejecutado por la empresa y lo que se proyecta para el futuro, si existen desviaciones se realizan acciones correctivas.

CAPITULO II

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Elaborar el Diagnóstico de la situación actual de mercadeo de la Panadería Trigo Limpio, con el objeto que sirva como base para la presentación del diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

2. Objetivos Específicos

- a) Definir la filosofía empresarial actual de la Panadería Trigo Limpio, para determinar objetivos y estrategias de mercadeo.
- b) Establecer los gustos y preferencias de los consumidores de pan dulce para ofrecer producto de calidad.
- c) Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que contribuyan a la realización de estrategias de mercadeo.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de mercadeo es importante ya que sirve para realizar un análisis de la Panadería Trigo Limpio; por medio de este estudio se puede determinar la posición del mercado que cubre la empresa en los municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán, además sirve como base para elaborar las estrategias necesarias para incrementar la demanda de los productos.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de Investigación

Para realizar la investigación se utilizó el método científico porque permite estudiar bajo rigor objetivo, concluir y recomendar alternativas de solución concretas a la problemática planteada.

Para su desarrollo se utilizó el método científico deductivo; ya que se realizó de lo general a lo particular lo que permite estudiar las causas y efectos de las variables, con el objetivo de diseñar el plan estratégico de mercadeo.

2. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el estudio descriptivo ya que consiste en medir o recoger información de

manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren, estos se centran en recolectar datos que muestren un evento, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre y se debe ser capaz de definir o al menos visualizar, qué se va a medir o sobre qué se habrán de recolectar los datos. Se considera descriptiva debido a que se recolectó información de manera independiente y conjunta sobre las variables "Plan Estratégico y Aumento de la Demanda"; además se considera correlacional, porque permite establecer relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones. En la investigación se mide la relación entre la variable independiente "Plan Estratégico de Mercadeo" y la dependiente "Incremento de la Demanda".

3. Tipo de diseño de la investigación.

El tipo de diseño de la investigación es no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables en estudio, es decir solo se observó el fenómeno tal como se da en el contexto natural para después analizarlo.

4. Tipo de diseño no experimental transversal

El tipo de diseño no experimental es el transversal ya que la obtención de los datos se realizó una sola vez en cada unidad de

análisis en un tiempo único. Para la investigación de campo se utilizaron tres cuestionarios a fin de recolectar la información con aplicación única a cada sujeto.

5. Fuentes de Recolección de datos

a. Primarias

Está constituida en la investigación de campo; por medio de la observación directa, encuesta, entrevista personal y por teléfono.

b. Secundarias

Constituye la investigación bibliográfica, la cual permitió cimentar las bases para realizar dicho trabajo.

Las fuentes secundarias pueden ser informaciones internas como externas.

Las informaciones secundarias internas en una empresa, son: informes, los registros, reportes de ventas, estados financieros presupuesto de compras, de ventas y administrativos, ventas históricas e información recopilada en servidores.

Por otra parte, las fuentes secundarias externas son las bibliotecas, libros, tesis, Internet, entidades del gobierno como Alcaldías, las asociaciones comerciales, profesionales e industriales, empresas privadas, medios publicitarios, y organizaciones universitarias de investigación.

6. Técnicas e Instrumentos para recolectar la información.

Para poder obtener toda la información necesaria para la investigación, se elaboraron tres tipos de cuestionarios, uno dirigido a la empresa Trigo Limpio, otro a la competencia de la pequeña industria panificadora ubicada en los Municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán y a los clientes actuales y potenciales. Además otra de las técnicas a utilizar es la observación directa, entrevistas y la bibliografía existente.

7. Determinación del Universo y la Muestra

a. Determinación del Universo

Para el desarrollo de la investigación el universo estará constituido así:

a.1 Empresa: El universo de la Panadería Trigo Limpio está compuesto por 48 personas, los cuales se detallan a continuación:

Departamento	Cantidad
Área de Administración	7
Área de Producción	21
Área de Ventas	20
Total de empleados	48

Fuente: Datos proporcionados por los propietarios (ver anexo 2)

a.2 Clientes Potenciales: Son las tiendas ubicadas en los Municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán, las cuales son 669 tiendas según registros de las Alcaldías (ver anexo 3).

a.3 Competencia: Las Panaderías registradas en las Alcaldías Municipales de los Municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán, las cuales constituyen un total de 26 Panaderías (Ver Anexo 3).

b. Determinación de la Muestra.

En la investigación se utilizó el muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Para el cálculo de la muestra se utilizaron las fórmulas estadísticas, aplicando parámetros de error y nivel de confianza que permitieron obtener una muestra representativa del universo en estudio.

Puesto que se partió de universos finitos, se utilizó la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

Z = Nivel de Confianza 1.96 igual al 95% de los casos

N = Universo o Población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = error de estimación

n = Tamaño de la muestra

b.1 Determinación a nivel de la empresa

Datos:

N = 48

e = 0.05

P = 0.95

Q = 0.05

$1 - \alpha = 0.95 \rightarrow Z = \pm 1.96$

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(48)}{(48-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$n = 29$ Empleados

b.1.1 Distribución de la muestra de la empresa

Para la distribución de la muestra se utilizó el muestreo de juicio no probabilístico en donde el investigador determina qué unidades evaluar de la muestra obtenida.

Departamento	Cantidad	Muestra
Área de Administración	7	3
Área de Producción	21	6
Área de Ventas	20	20
Total de empleados	48	29

b.2 Determinación a nivel de clientes potenciales

Datos:

$$N = 669$$

$$e = 0.05$$

$$P = 0.95$$

$$Q = 0.05$$

$$1 - \alpha = 0.95 \rightarrow Z = \pm 1.96$$

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(669)}{(669 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = 65 \text{ Clientes}$$

b.2.1 Distribución de la muestra de los clientes

Para determinar la distribución de la muestra de los clientes se utilizó el método probabilístico, donde todos los elementos de

la población de cada municipio tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Municipio	Cantidad	Proporción	Muestra
San Martín	498	74.44%	48
San José Guayabal	38	5.68%	4
Suchitoto	56	8.37%	5
San Pedro Perulapán	77	11.51%	8
Total de clientes	669	100.00%	65

b.3 Determinación a nivel de competencia

Datos :

$$N = 26$$

$$e = 0.05$$

$$P = 0.95$$

$$Q = 0.05$$

$$1 - \alpha = 0.95 \rightarrow Z = \pm 1.96$$

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(26)}{(26-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = 19 \quad \text{Tiendas}$$

b.3.1 Distribución de la muestra de la competencia

Para determinar la distribución de la muestra de la competencia se utilizó el método probabilístico, donde todos los elementos

de la población de cada municipio tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Municipio	Cantidad	Proporción	Muestra
San Martín	9	34.62%	7
San José Guayabal	4	15.38%	3
Suchitoto	5	19.23%	4
San Pedro Perulapán	8	30.77%	5
Total Panaderías	26	100.00%	19

8. Prueba Piloto

Como investigación preliminar se realizó una prueba piloto para obtener un panorama de la población en estudio, en la cual se tomó una muestra a juicio de los investigadores de las diferentes unidades del universo:

Empresa 10

Clientes 10

Competencia 5

Esta prueba piloto fue de mucha importancia realizarla ya que sirvió para depurar los cuestionarios y determinar el perfil de los encuestados.

9. Tabulación y Análisis de Resultados

Para efectos de la presente investigación se llevó a cabo un análisis estadístico de la información obtenida de los cuestionarios que se utilizaron en el estudio de mercado, siendo para estos el más común el análisis de frecuencia y porcentajes. Para procesar toda la información obtenida de los datos que proporcionaron las encuestas, se utilizó el método estadístico del paquete de aplicación Microsoft Excel y el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), ya que son instrumentos que permiten de una manera rápida y eficaz tabular los datos y proporcionar frecuencias y porcentajes y los resultados que brindan son complejos y exactos.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO.

1. Filosofía Empresarial

a) Misión

Aún cuando la misión es uno de los indicadores principales de cómo las empresas visualizan su grupo de interés, la Panadería Trigo Limpio no cuenta con una misión definida (Ver Anexo "4A" P.2).

b) Visión

La Panadería Trigo Limpio, no cuenta con una visión definida (Ver Anexo "4A" P.2)

c) Objetivos

Panadería Trigo Limpio, no cuenta con objetivos definidos, se trabaja únicamente con base a volúmenes de ventas y empíricamente (Ver Anexo "4A" P.3).

d) Organización actual

Actualmente la Panadería Trigo Limpio no cuenta con una estructura organizativa definida debido a que su trabajo lo hacen empíricamente y la jerarquía de mando depende directamente de los propietarios de la empresa (Ver Anexo "4A" P.4).

e) Descripción de los productos y servicios que ofrece

Actualmente, Trigo Limpio, produce 40 variedades de productos en diferentes presentaciones, los cuales se detallan a continuación:

Productos	
1. Torta Imperial	21. Novia
2. Torta de Mapa	22. Vaquita
3. Torta de Queso	23. Almohada
4. Torta de Luisa	24. Biscocho
5. Luisa Empacada	25. Guaracha
6. Semita Alta	26. Pastel
7. Semita especial	27. Galleta
8. Semita Integral Empacada	28. Yemita
9. Semita Corriente	29. Gusanito
10. Yema Especial	30. Semita Olé
11. Bolito	31. Almohadita
12. Cuadradas	32. Almidón
13. Alemana	33. Arroz Grande
14. Guiño	34. Almohada Cte.
15. Gemelito	35. Margarita
16. Marquezote	36. Pañuelos
17. Quesadilla	37. Cono
18. Brazo Gitano	38. Herradura
19. Pegado	39. Durasnos
20. Torta para Torreja	40. Cakes

Además, la panadería cuenta con servicio de decoración y montaje de pastelería para eventos sociales.

2. Determinación del Mercado Meta

El mercado meta de la Panadería Trigo Limpio está constituido por tiendas de los municipios en estudio que adquieren pan dulce de panaderías.

De acuerdo a la información obtenida a través de las encuestas (Ver Anexo "4B" P.6 y P.22), actualmente el 97% del mercado meta compra el pan dulce a panaderías y está interesado en conocer los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio.

3. Revisión del Producto

Según los propietarios de Panadería Trigo Limpio (Entrevista personal, (Ver Anexo 5), poseen un empaque específico que permite el traslado y la comercialización de los productos al mercado; sin embargo, no todos los productos son comercializados con empaque debido a su diseño, tamaño y costo, esto dificulta el reconocimiento de los productos por parte de los clientes en el mercado.

Trigo Limpio posee el empaque siguiente:



4. Distribución

En cuanto a la distribución de los productos de Trigo Limpio ésta realiza una venta directa o personal con el cliente, en este caso las tiendas, no hay intermediarios en esta relación.

De igual forma los vendedores independientes realizan ventas directas con las tiendas (Ver Anexo "4A", P.18).

Para cubrir el mercado la Panadería cuenta con un equipo de reparto conformado por 10 rutas quienes distribuyen los productos a sus clientes.

5. Fijación de Precios.

Panadería Trigo Limpio fija sus precios de acuerdo al comportamiento del mercado y de la calidad de los productos, tomando en cuenta siempre que es el mercado al final quién determina el precio (Ver Anexo "4A" P.20); además los clientes consideran que el precio es un factor determinante para la elección de un producto.

6. Análisis de venta y participación en el mercado

De acuerdo a información proporcionada por los propietarios de Panadería Trigo Limpio en los últimos cinco años ha venido sufriendo disminuciones en la demanda de sus productos, ejemplo:

Año	Ventas (\$)	Porcentaje
1998	\$324,641.66	25.14
1999	\$270,195.11	20.94
2000	\$219,574.03	17.02
2001	\$205,750.00	15.95
2002	\$133,017.07	10.32
2003	\$137,205.61	10.63
Total	\$1,290,383.48	100

Fuente: Según Estados de Resultados proporcionados por los propietarios de Panadería Trigo Limpio (Ver Anexo 6).

En el año de 1998 las ventas del pan dulce oscilaban entre el 25% y 30% de las ventas totales y durante los años posteriores hasta la fecha el porcentaje de ventas es el 10% y 15% por lo que se observa una disminución de un año a otro.

De acuerdo a la opinión de los propietarios, Trigo Limpio ocupa una pequeña posición (Entrevista Personal Ver Anexo 5), en cuanto a la participación en el mercado nacional de la Panificación, por lo que debe buscar o diseñar nuevas formas y métodos de alcanzar una mayor participación en el mercado.

7. Análisis Comparativo de la Competencia.

Se efectúa un análisis de las Panaderías ubicadas en los municipios en estudio y que representan parte de la competencia de Trigo Limpio, las cuales son: Panadería Marvin, Suchitlán, La Carreta, El Niño Dios, Lupita, Any, Tony, El Plancito, Elsys Cakes, Karlita, Sonys Cakes, San Simón, Raquelita, Lolita, Blanquita, Vanesa, Suchi, Julita y San Martín.

La información se obtuvo a través de cuestionarios estructurados que se pasaron a estas Panaderías y los resultados que estos arrojaron fueron los siguientes:

CUADRO COMPARATIVO ENTRE PANADERÍA TRIGO LIMPIO Y LA COMPETENCIA.

PANADERÍA TRIGO LIMPIO (Ver Anexo "4A")	COMPETENCIA (19 PANADERÍAS) (Ver Anexo "4C")
VISIÓN: No Definida	VISIÓN: La mayoría de panaderías no tienen definidas la visión, solo Sonys Cakes del municipio de San Martín.
MISIÓN: No definida	MISIÓN: Sonys Cakes posee misión, el resto no cuentan con la misión.

<p align="center">PANADERÍA TRIGO LIMPIO</p> <p align="center">(Ver Anexo "4A")</p>	<p align="center">COMPETENCIA (19 PANADERÍAS)</p> <p align="center">(Ver Anexo "4C")</p>
<p>OBJETIVOS Y METAS:</p> <p>No definidos</p>	<p>OBJETIVOS Y METAS:</p> <p>No definidos</p>
<p>ORGANIZACIÓN:</p> <p>No cuenta con una estructura organizativa definida, ni con un área de mercadeo, que se encargue de monitorear el mercado.</p>	<p>ORGANIZACIÓN:</p> <p>La mayoría no poseen estructura organizativa definida, solo Sonys Cakes.</p>
<p>PRODUCTO:</p> <p>Elabora pan dulce de diferente variedad y cakes, pero la especialidad es el pan dulce.</p>	<p>PRODUCTO:</p> <p>La mayoría de la competencia elabora pan dulce y pan francés, solo cinco panaderías se especializan en pan dulce y dos de ellas elaboran cakes.</p>
<p>PRECIO:</p> <p>Los precios se establecen en base a los de la competencia, y calidad del producto.</p>	<p>PRECIO:</p> <p>La mayoría de las panaderías fijan los precios de acuerdo a los de la competencia, pero hay un porcentaje significativo que lo hace por la calidad del pan.</p>
<p>CANALES DE DISTRIBUCION:</p>	<p>CANALES DE DISTRIBUCION:</p>

<p align="center">PANADERÍA TRIGO LIMPIO</p> <p align="center">(Ver Anexo "4A")</p>	<p align="center">COMPETENCIA (19 PANADERÍAS)</p> <p align="center">(Ver Anexo "4C")</p>
<p>Trigo Limpio solo posee un canal de distribución a través de los vendedores quiénes atienden personalmente al cliente.</p>	<p>La mayoría solo poseen un canal de distribución por medio de los vendedores; pero Sonys Cakes y Elsys Cakes poseen canales de distribución como salas de venta.</p>
<p>POSICIONAMIENTO:</p> <p>Si tiene slogan, marca y empaque que los identifique.</p>	<p>POSICIONAMIENTO:</p> <p>No tienen slogan</p>
<p>PUBLICIDAD NO PAGADA:</p> <p>No realizan</p>	<p>PUBLICIDAD NO PAGADA:</p> <p>No realizan</p>
<p>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:</p> <p>Se utilizan los descuentos a clientes y se anuncian por medio de vendedores y páginas amarillas.</p>	<p>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:</p> <p>La mayoría de la competencia no da promociones a los clientes, únicamente Sonys Cakes da regalos sorpresas a sus clientes y realizan publicidad mediante los vendedores y contactos.</p>
<p>TECNOLOGÍA:</p> <p>No poseen tecnología actualizada para mejorar el servicio y dar</p>	<p>TECNOLOGÍA:</p> <p>La mayoría no cuenta con tecnología actualizada; sin</p>

PANADERÍA TRIGO LIMPIO (Ver Anexo "4A")	COMPETENCIA (19 PANADERÍAS) (Ver Anexo "4C")
un valor agregado a los clientes.	embargo, Sonys Cakes y San Simón cuentan con tecnología actualizada.

8. Análisis del ambiente interno de la empresa.

De acuerdo a la información proporcionada por los propietarios de la empresa y los resultados de la encuesta realizada al personal, se pudo determinar el ambiente interno de la siguiente forma:

a. Recursos Financieros.

La Panadería no cuenta con suficientes recursos financieros para invertir en maquinaria actualizada, capacitar al personal en las diferentes áreas, esto debido a que hace unos varios años las ventas han venido decreciendo, donde en la actualidad, lo que se vende únicamente cubre los costos de producción.

Pero es importante señalar que la empresa tiene buenas relaciones con posibles fuentes de financiamiento y un excelente record crediticio.

b. Recursos Humanos

La panadería cuenta con personal calificado en el área de producción, son personas que no tienen un nivel académico pero que se han especializado en la elaboración del pan, y en lo que respecta al área de ventas, el personal no posee una preparación adecuada, ni la suficiente capacitación para brindar atención al cliente (Ver Entrevista Personal Anexo 5).

c. Ubicación

La Panadería Trigo Limpio, se encuentra ubicada en el la Carretera Panamericana Km. 13 ½ No. 2000 Bis, San Martín, departamento de San Salvador, una zona estratégica para la apertura de una sala de ventas, ya que es muy transitable y cuenta con los servicios básicos como son el agua, luz y teléfono, y lo mejor es que se encuentra cerca del mercado meta.

d. Instalaciones de Producción

La planta de producción de Trigo Limpio, cuenta con 2 hornos, 1 empacadora, clavijeros, 2 máquinas batidoras, 2 mezcladoras, máquina de pan hojaldre, bodega, distribuidos de manera tal que el proceso de producción no sea complejo, no cuenta con cámaras refrigerantes y la mayoría de maquinaria no es de tecnología actualizada.

9. Determinación de Fortalezas y Debilidades de la Panadería Trigo Limpio.

Para determinar las Fortalezas y Debilidades de Panadería Trigo Limpio, se utilizó la información obtenida de la encuesta que fue dirigida al personal de dicha Panadería (ver anexo "4A" P.11) y la entrevista realizada a los propietarios (Entrevista personal ver anexo 5). A continuación se detallan las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas:

- Posee una amplia variedad de productos
- Los productos se elaboran con calidad
- Aceptación del producto en el mercado
- Buen servicio al cliente
- Ofrece facilidades de crédito a los clientes
- Buenas relaciones empresa cliente
- Los pedidos se elaboran justo a tiempo
- Se manejan inventarios de materia prima
- Procesos de producción no son complejos
- El equipo industrial recibe mantenimiento
- Ofrece estabilidad laboral
- Buena relación patrono empleado
- No hay endeudamiento excesivo de la empresa
- Buenas relaciones con fuentes de financiamiento

Debilidades:

- Poca publicidad
- Trigo Limpio no está posicionado en la mente de los clientes potenciales
- No posee un presupuesto destinado a dar publicidad a los Productos
- No existe un punto de venta cerca del mercado meta
- Fuerza de venta inadecuada
- Escasez y costo alto de la materia prima
- Existen desperdicios de inventario
- No cuentan con adecuado estado de maquinaria industrial
- Tecnología atrasada
- Cuentas por cobrar irrecuperables
- No posee un programa de Higiene y Seguridad Industrial
- No hay una organización formal.

10. Determinación de las Amenazas y Oportunidades de Mercado.

Para la identificación de las Amenazas y Oportunidades del ambiente externo de Panadería Trigo Limpio, se utilizaron los resultados de la encuesta dirigida al personal de la empresa (ver anexo "4A" P.12) y competencia (ver anexo "4C" P.11), resultando las siguientes Amenazas y Oportunidades:

Amenazas

- Existe una gran cantidad de panaderías que penetran al mercado en estudio.
- La competencia local
- Algunos desastres naturales imprevistos
- Avance tecnológico en cuanto a maquinaria y equipo
- Índices delincuenciales
- La inflación
- Cambios de Gobierno
- Falta de créditos accesibles

Oportunidades

- Existe mercado no cubierto en los Municipios de San Martín, Suchitoto, San Pedro Perulapán y San José Guayabal.
- Mantener y en la medida de lo posible aumentar la publicidad con el objetivo de incrementar el posicionamiento en el mercado.
- Elaborar nuevos productos
- Realizar innovaciones en maquinaria y equipo
- Mano de obra calificada y barata
- Sistemas de capacitación tecnológica
- Mayor cobertura en el mercado a nivel nacional

11. Análisis FODA.

Determinadas las principales fortalezas / debilidades de la Panadería y las oportunidades /amenazas de mercado; se procede a elaborar una matriz FODA que permitirá plantear las estrategias adaptativas, ofensivas, defensivas y de supervivencia que forman parte importante del Plan Estratégico de Mercadeo.

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1:Existe Mercado no cubierto. O2:Mantener y en la medida de lo posible aumentar la publicidad. O3:Elaborar nuevos productos. O4:Realizar innovaciones en maquinaria y equipo. O5:Mano de obra calificada y barata. O6:Sistemas de capacitación tecnológica. O7:Mayor cobertura en el mercado a nivel nacional.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1:Existe una gran cantidad de panaderías. A2:Competencia local A3:Desastres naturales e imprevistos. A4:Avance tecnológico en cuanto a maquinaria y equipo. A5:Índices delincuenciales. A6:Inflación A7:Cambio de Gobierno A8:Falta de crédito accesible.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1:Posee una amplia variedad de productos F2:Los productos se elaboran con calidad. F3:Aceptación del producto en el mercado. F4:Buen servicio al cliente F5:Ofrecen facilidades de créditos a clientes. F6:Buenas relaciones empresa cliente F7:Los pedidos se elaboran justo a tiempo. F8:Se maneja inventario de materia prima. F9:Procesos de producción no complejos F10:El equipo industrial recibe mantenimiento. F11:Ofrece estabilidad Laboral. F12:Buena relación patrono empleado. F13:No hay endeudamiento excesivo. F14:Buenas relaciones con fuentes de financiamiento.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1:Poca publicidad. D2:Trigo Limpio no está posicionado en la mente de clientes potenciales. D3:No poseen un presupuesto destinado a dar publicidad a los productos. D4:No existe un punto de venta cerca del mercado meta D5:Fuerza de venta inadecuada D6:Escasez y costo alto de la materia prima. D7:Existe desperdicio de inventario. D8:No cuentan con adecuado estado de maquinaria industrial D9:Tecnología Atrasada D10:Cuentas por cobrar irrecuperables. D11:No poseen programas de higiene y seguridad industrial. D12:No hay una organización formal.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Existe mercado no cubierto.	Elaborar nuevos productos.	Existe mano de obra calificada y barata.	Aumentar la publicidad	Innovación en maquinaria y equipo
Amplia variedad de productos	Diseñar un programa de publicidad con el propósito de ser reconocidos en el municipio en estudio por la variedad de productos que ofrece.	Determinar que tipo de pan demanda más el mercado meta para planificar la creación de nuevos productos		Crear página Web en la que se detallen la variedad de productos que se elaboran y que sean adquiridos a través de éste medio.	Aprovechar los avances tecnológicos para ponerse a la vanguardia con la tecnología en los procesos de producción.
Ofrece facilidad de créditos a los clientes.	Diseñar programas de crédito donde se le muestre al cliente las alternativas de compra como ventaja sobre la competencia.				
Buen servicio al cliente	Capacitar a los empleados sobre técnicas de ventas y buen servicio al cliente		Establecer perfiles de contratación de personal de manera que tengan la capacidad de brindar buen servicio al cliente.		Dar mantenimiento a la maquinaria y equipo, para dar una excelente atención al cliente.
Se elaboran productos con calidad.	Realizar programas de promoción del producto para que el mercado no cubierto conozca la calidad de este.				
Aceptación del producto en el mercado		Diseñar programas de capacitación al personal, mediante instituciones para entrar al mercado con nuevos productos.			

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

AMENAZAS FORTALEZAS	Existe una gran competencia local y desleal	Avances tecnológicos en cuanto a maquinaria y equipo	Desastres naturales e imprevistos	Inflación	Falta de crédito accesible
Amplia variedad del producto.	Ofrecer variedad de productos de alta calidad a precios accesibles para atraer más clientes.	Crear nuevas líneas de productos para estar a la vanguardia del mercado.			Mediante la amplia variedad de productos que se ofrecen demostrar a las instituciones financieras la liquidez de la empresa para el acceso a créditos.
Ofrece facilidad de crédito a los clientes	Establecer políticas de crédito para atraer los clientes potenciales del mercado en estudio.				
Buen servicio al Cliente.		Establecer políticas de buen servicio al cliente como un distintivo ante los avances tecnológicos de la competencia.			
Se elaboran productos con calidad				Establecer alianzas estratégicas con proveedores para ofrecer productos de calidad manteniendo precios accesibles a los clientes.	
Estabilidad Laboral			Mantener la estabilidad laboral ante fenómenos naturales.		

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

OPORTUNIDADES	Existe mercado no cubierto	Elaborar nuevos productos	Mano de obra calificada y barata	Aumentar la publicidad	Innovación en maquinaria y equipo
DEBILIDADES					
Poca publicidad		Ofrecer degustaciones y pruebas en zonas estratégicas para demostrar la calidad del producto.		Afiliarse a Instituciones para la micro y pequeña empresa para que estos promuevan los productos a nivel nacional.	
No posee programa de higiene y seguridad industrial	Crear programas de higiene y seguridad industrial para elaborar productos con mas calidad y cubrir mas el mercado				
No posicionado en la mente de los consumidores	Mejorar el empaque a fin de incrementar el posicionamiento en la mente del consumidor.				
Cuentas por cobrar irrecuperables.			Contratar personal para gestión de cobros con base a metas y comisiones de cobro.		
Tecnología atrasada					Buscar fuentes de financiamient o para poder adquirir nueva maquinaria y equipo.
No existe un punto de venta cerca del mercado meta	Establecer una sala de ventas cerca del mercado meta, que facilite la comercialización de los productos.				

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

AMENAZAS	Existe una gran competencia local y desleal	Avances tecnológicos en cuanto a maquinaria y equipo	Desastres naturales imprevistos	Inflación	Falta de crédito accesible
DEBILIDADES					
Poca publicidad	Diseñar un programa publicitario que permita identificar a la panadería entre la competencia				
No posee programa de higiene y seguridad industrial			Implementar un programa de prevención ante desastres naturales y de higiene y seguridad industrial		
No posicionado en la mente de los consumidores	Diseñar un distintivo en el empaque que ayude a lograr competir en el mercado				
Escasez y costo alto de materia prima.				Realizar contactos con proveedores extranjeros a fin de disminuir costos en materia prima.	
Tecnología atrasada		Adquirir maquinaria actualizada para estar a la vanguardia del mercado			Buscar relaciones con fuentes de financiamiento para adquirir nueva tecnología.

12. Estrategia de Crecimiento de productos y mercados

Toda empresa debe ser capaz de descubrir una oportunidad de mercado o una ventaja estratégica, la administración debe ser capaz para identificar las alternativas. Para lo cual cuenta con tres opciones

- Penetración de Mercado
- Desarrollo del producto diversificado
- Desarrollo de Mercado

En el caso particular de Trigo Limpio, está opta por la alternativa de penetración en el mercado, puesto que trata de vender más sus productos a mercados actuales y no busca expandirse en el mercado (Entrevista personal ver anexo 5).

13. Estrategia de Crecimiento Participación (Matriz Portafolio)

Vacas de Efectivo

De acuerdo a la investigación Trigo Limpio se ubica en la celda de vacas de efectivo de la matriz de crecimiento participación porque su producto más comercializado o el que le genera más ingresos es el pan menudo (Entrevista Personal Ver Anexo 5).

14. Estrategia Competitiva de Comercialización

a. Estrategia de Retador

La Panadería Trigo Limpio, se ubica como una empresa retadora, ya que da una muy buena atención al cliente, existe variedad del producto (Ver Anexo "A" P.14 y Entrevista Personal Anexo 5), lo único que le falta es invertir más en publicidad, brindar

promociones y adquirir tecnología adecuada que le permita ser competitiva en el mercado.

15. Mezcla estratégica de mercadotecnia

a. Producto o Servicio

Trigo Limpio, tiene 13 años de ofrecer productos de panificación, los cuales a la fecha se siguen comercializando, pero la demanda especialmente de pan dulce, ha experimentado disminución (Entrevista Personal Ver Anexo 5).

a.1) Marca

La marca que actualmente utiliza la empresa es "Pan Trigo Limpio", es fácil de pronunciar, deletrear y recordar (Entrevista Personal Ver Anexo 5).

b. Precio

El precio que actualmente tienen los productos de Trigo Limpio, son similares con respecto a la competencia, puesto que se establecen de acuerdo a los precios que se manejan en el mercado y calidad (Ver Anexo "4A" P.20).

c. Distribución

De acuerdo a resultados obtenidos de la investigación realizada, se pudo comprobar que la empresa solo utiliza un canal de distribución, ya que realiza una venta directa de los

productos con el cliente; es decir por medio de los vendedores (Ver Anexo "4A" P.18).

En cuanto al transporte que utiliza para hacer llegar el producto al cliente, éste es vía terrestre y según la opinión de los clientes es el adecuado, pues el producto llega en buen estado a sus tiendas.

d. Venta Personal

Según la investigación se determinó que Trigo Limpio, utiliza la venta personal ya que tienen un contacto directo con el cliente, vía telefónica o a través de los representantes de venta (vendedores), que son quiénes visitan las tiendas dos o tres veces por semana (Ver Anexo "4A" P.18).

e. Promoción

Trigo Limpio utiliza el tipo de promoción de descuentos, pero esto es solo a los vendedores independientes, a quiénes se les da un porcentaje de descuentos, que es un margen de utilidad por la reventa del pan (Anexo "4A" P.16).

f. Medios publicitarios

Esta es la herramienta de la mezcla de mercadotecnia mas importante y la que menos aplican las empresas.

En particular Trigo Limpio solamente utiliza como medio publicitario, las páginas amarillas y patrocinios de equipo de fútbol; pero este tipo de publicidad no es la suficiente para penetrar en un mercado nuevo (Ver Anexo "4A" P.22 y Entrevista Personal Anexo 5).

g. Publicidad no Pagada

Trigo Limpio no practica una publicidad no pagada, ya que nunca se ha anunciado en un medio de comunicación como: radio, televisión o prensa promocionando sus productos o servicios, en una ocasión se publicó en la revista "Pan Caliente" de Molinos de El Salvador (MOLSA) como una panadería exitosa de El Salvador (Ver Anexo 1).

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conclusiones

- a) Panadería Trigo Limpio, no posee una misión y visión formal que identifique el accionar de la empresa.
- b) La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, ni con un área de mercadeo que se encargue de realizar labores de comercialización.
- c) No cuenta con un plan estratégico de mercadeo que le permita generar demanda de los productos en el mercado meta.
- d) La empresa cuenta con un empaque y una marca; sin embargo, esta no es colorida, vistosa y atractivo al cliente.

- e) Existen algunos productos que son comercializados sin ningún tipo de empaque que identifique a la empresa.
- f) La panadería actualmente no está afiliada a una institución que promueva sus productos en el exterior.
- g) La panadería fija sus precios de venta, mediante los precios existentes en el mercado y la calidad de los productos.
- h) La panadería tiene poca participación en el mercado nacional.
- i) La distribución de los productos se hace a tiendas mediante una venta personal por parte de los vendedores y no cuenta con una sala de ventas que le permita lograr una mayor cobertura en el mercado.
- j) La empresa realiza escasas actividades de promoción y publicidad, lo que no permite dar a conocer los productos e incrementar las ventas, actualmente realiza patrocinios de equipos de fútbol y se anuncia en las páginas amarillas.
- k) La panadería no posee rutas establecidas para el mercado en estudio.
- l) Los competidores más fuertes de panadería Trigo Limpio son las panaderías grandes que no pertenecen al mercado en estudio, entre las cuales están: Rosvill, Bimbo, Lido, Pan Lourdes, Pan Rey, Pan Migueleño, entre otros.
- m) La empresa no cuenta con ningún tipo de presupuesto.

2. Recomendaciones

- a) Elaborar la misión y visión, darla a conocer al personal de la empresa, para que ellos puedan identificarse con ella y así alcanzar los objetivos y metas.
- b) Diseñar la estructura organizativa de la empresa, con las líneas jerárquicas de mando definidas y contratar a un supervisor de ventas, supervisor de producción y un asistente que sirva de apoyo a toda la panadería.
- c) Elaborar planes estratégicos y tácticos de mercadeo, que permitan incrementar las ventas y crecer en el mercado.
- d) Mejorar el empaque con un diseño que sea más atractivo al cliente y que sea fácil de reconocer en el mercado.
- e) Empacar la mayoría de los productos, ya que los clientes potenciales prefieren el pan empacado por higiene y seguridad, además así Trigo Limpio logrará posicionarse en la mente del consumidor.
- f) La Panadería Trigo Limpio debe afiliarse a instituciones que brinden apoyo a la pequeña industria panificadora como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), para que se convierta en una empresa de exportación.
- g) Monitorear constantemente los precios existentes en el mercado para ofrecer a los clientes precios competitivos buscando

siempre cubrir los costos de producción y la rentabilidad de la empresa.

- h) Abrir mercados nuevos para penetrar con los productos y lograr una mayor participación en el mercado.
- i) Establecer una sala de ventas para cubrir el mercado meta.
- j) Realizar actividades de publicidad que le permitan dar a conocer los productos que ofrece y continuar anunciándose en las páginas amarillas.
- k) Hacer una distribución de las rutas existentes para cubrir todas las Tiendas del mercado meta.
- l) La Panadería Trigo Limpio debe mejorar la calidad del producto para satisfacer las expectativas de los clientes y mantenerse como una panadería retadora en el mercado meta.
- m) Trigo Limpio debe elaborar presupuestos de ventas, materia prima, mano de obra directa, gastos de venta y de materiales indirectos para proyectarse en sus ingresos y egresos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO PERÍODO 2005-2007

A. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Objetivo General

Diseñar la propuesta de un plan estratégico de Mercadeo para la Panadería Trigo Limpio que le permita incrementar la demanda de los productos que ofrece.

2. Objetivos Específicos:

- Elaborar una mezcla de mercadotecnia que le permita a la Panadería aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas del entorno.
- Preparar un plan táctico de mercadotecnia que conlleve a la consecución de los objetivos del plan estratégico de mercadeo.
- Determinar las herramientas necesarias para verificar la correcta implementación del Plan Estratégico.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la Panadería Trigo Limpio se pudo determinar puntos débiles y fuertes del ambiente interno y externo lo que se tomó como base para diseñar una propuesta encaminada a mejorar estas situaciones y como principal objetivo lograr incrementar la demanda de los productos que Trigo Limpio ofrece. Además se pretende que sirva de modelo para la pequeña industria de la panificación de los municipios del mercado meta.

Esta propuesta es importante porque la Panadería Trigo Limpio no cuenta con un plan estratégico de mercadeo.

C. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1. Declaración de la Misión

Con respecto a la misión actualmente Trigo Limpio no cuenta con ella y consideramos que es necesario formularla así.

"Somos una industria dedicada a la producción y comercialización de pan dulce, con calidad, precios competitivos e innovación; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios que contribuyan a lograr un mejor nivel de vida de los propietarios y empleados".

Para que la Panadería Trigo Limpio pueda alcanzar sus objetivos y metas es necesario que la misión sea conocida por todo el

personal de la empresa; es por ello que se recomienda que esta sea ubicada en lugares estratégicos dentro de la Panadería.

2. Declaración de la Visión

Trigo Limpio debe dar a conocer al personal de la empresa la Visión a fin de que estos conozcan hacia donde están orientados los objetivos de la empresa. La visión que se recomienda es:

"Ser una Panadería líder en la Industria Panificadora, a nivel Centroamericano, para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes en cuanto a calidad, variedad y excelente servicio"

3. Estructura Organizativa Propuesta

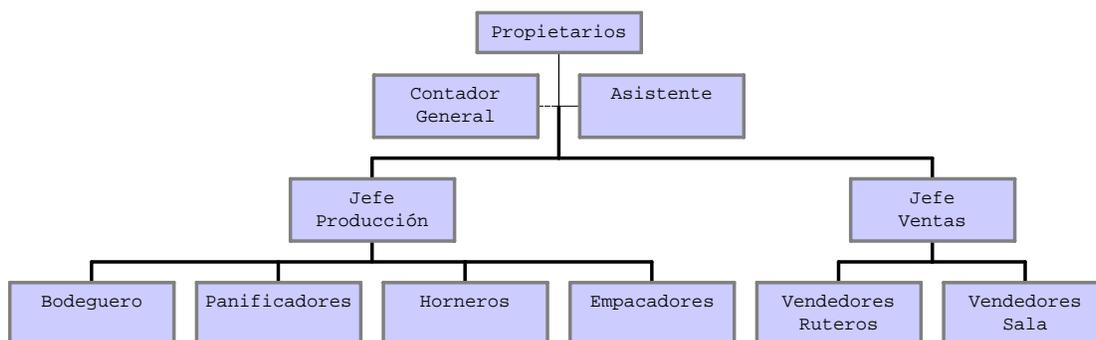
Trigo Limpio no cuenta con una Estructura Organizativa establecida y bien definida para el funcionamiento de las diferentes áreas, no posee un departamento de mercadeo y por las actividades que ésta realiza se le recomienda contratar a un Supervisor de Ventas, Supervisor de Producción y una Secretaria o Asistente y estructurar la empresa mediante un organigrama. Es de indicar, que las actividades administrativas y financieras están a cargo de los propietarios por lo cual se les recomienda que continúen ejerciendo la labor administrativa financiera con la colaboración de la asistente.

Por consiguiente, también se le recomienda a la Panadería Trigo Limpio que de acuerdo al artículo 474 del código de comercio

está obligada a que sus estados financieros sean firmados por un auditor externo ya que sus activos exceden a trescientos mil colones.

La estructura organizativa propuesta para la Panadería Trigo Limpio se puede representar de la siguiente forma.

Organigrama propuesto a la Panadería Trigo Limpio



Fecha de elaboración: Septiembre de 2004
Elaborado por: Grupo de investigación

Simbología:

- Autoridad Lineal
- Relación de asesoría o staff interno
- Relación de asesoría o staff externo

a) Contador General

- Registrar las operaciones contables en los libros principales y legales
- Establecer mecanismos de control
- Presentar oportunamente los Estados Financieros

- Presentar las Declaraciones de IVA y RENTA
- Elaborar Planillas de AFP y SEGURO

b) Auditor externo

- Controlar los Estados Financieros de la empresa.
- Reportar a los Propietarios su opinión, sobre las cifras que representan los Estados Financieros.
- Revisar el control interno
- Revisar que las transacciones tengan su respectiva autorización.

c) Jefe de producción.

- Planificar la producción
- Dirigir y coordinar las actividades de producción.
- Verificar que la maquinaria ejecute bien el proceso de Producción
- Revisar que no existan desperdicios
- Revisar que la calidad del producto sea estándar.
- Supervisar al personal de esta unidad
- Desarrollar nuevas técnicas de producción
- Realizar ordenes de compra de materia prima.
- Revisar inventarios de materia prima y de producto terminado.

d) Jefe de ventas.

- Supervisar al personal del área
- Dirigir y coordinar las actividades de mercadeo
- Establecer las relaciones de asistencia promocional
- Tomar iniciativas de Promoción
- Realizar promociones y evaluar su efectividad
- Realizar investigaciones de mercados
- Coordinar las promociones con los vendedores.
- Investigar y analizar la promoción de la competencia
- Buscar los medios adecuados para la publicidad
- Establecer capacitaciones para los vendedores
- Establecer metas de ventas
- Establecer y controlar rutas de ventas
- Verificar la distribución del producto
- Controlar que se cubra toda la zona geográfica
- Controlar las ventas del día, devoluciones, desperdicios, etc.

e) Asistente.

- Digitar toda clase de notas y documentos
- Recibir y archivar correspondencia.
- Controlar los artículos para uso de oficina.
- Atender llamadas telefónicas.

- Recibir a personas visitantes
- Efectuar pagos de caja chica.
- Registrar las ventas diarias de cada vendedor.
- Realizar remesas
- Elaborar planillas de sueldos.

f) Vendedores

- Cumplir con las metas de ventas previamente establecidas.
- Tomar los pedidos
- Brindar la mejor atención al cliente
- Visitar a los clientes actuales y potenciales para ofrecer los productos.
- Proporcionar información a los clientes sobre los diferentes productos, descuentos, alternativas de compra, precios y demás aspectos relacionados con la venta de productos.
- Notificar al Jefe de Ventas sobre las observaciones e inquietudes de los clientes.
- Atender con prontitud los pedidos.
- Participar en los eventos de comercialización de los productos.
- Planificar conjuntamente con el Jefe de Ventas sobre los planes de comercialización.

- Verificar los requisitos mínimos exigidos de los clientes para el otorgamiento de los créditos
- Registrar los pedidos en formularios
- Llevar una orden del pedido donde se detalle la cantidad que necesita el cliente
- Realizar inventario de producto vendido y deteriorado
- Mantener aseado y ordenado el vehículo de reparto
- Tener buena imagen personal

g) Operarios

- Cumplir con las metas diarias de producción
- Mantener aseada y ordenada el área de producción
- Elaborar el producto con los estándares de calidad establecidos
- Acatar las medidas higiénicas al elaborar el producto

h) Bodeguero

- Atender la Orden de Producción preparada por el Jefe de Producción
- Preparar la cantidad de materia prima que se va a utilizar en la producción diaria
- Efectuar inventarios de producto terminado y de materia prima
- Almacenar el producto terminado

- Ordenar el producto terminado
- Seleccionar el producto defectuoso para la venta a bajo costo
- Anotar el ingreso de materia prima en tarjetas de existencia.

4. Objetivos de Ventas

- Lograr el posicionamiento en la mente del consumidor para incrementar la demanda de los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio.
- Incrementar las ventas en un 40% al final del año 2007
- Asignar a una persona encargada de la actividad de comercialización para que elabore y ejecute planes orientados a tener una mayor participación en el mercado.

D. ESTRATEGIAS DE MERCADEO A LARGO PLAZO

1. Estrategias de Posicionamiento

La estrategia competitiva o de posicionamiento a utilizar es la retadora; por lo tanto, para que la Panadería Trigo Limpio logre un lugar en la mente de los clientes es necesario que estos mejoren el Slogan y el empaque que la identifique y distinga de las panaderías existentes. Con ello se espera que los consumidores puedan percibir una diferencia marcada al

comparar los productos que Trigo Limpio ofrece por sus atributos y calidad.

2. Estrategias de Crecimiento de productos y mercados

Trigo Limpio debe implementar la estrategia de desarrollo de mercado, mediante la cual establecerá sus productos actuales en mercados nuevos con el fin de atraer a nuevos clientes, incrementar la demanda y ser competitivos en la industria de la panificación.

Por otra parte, se le recomienda continuar con la estrategia de penetración de mercado utilizada actualmente (ver pág. 71 Cap. II)

3. Estrategias de Crecimiento Participación (Matriz de Portafolio)

Se tomará como estrategia para Panadería Trigo Limpio las vacas de efectivo puesto que tiene oportunidad de adquirir una gran participación en el mercado, además la mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellos y por lo general siguen siendo fieles, tiene mucha posibilidad de conquistar nuevos mercados debido a la calidad con que elaboran sus productos.

E. MEZCLA ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA.

1. Producto

a) Objetivo:

Mejorar los productos que ofrece la Panadería de manera que se logre una mayor aceptación de parte de los consumidores del mercado meta.

b) Estrategias

- Elaborar productos de Calidad para ser competitivos en el mercado y así lograr una mayor aceptación por parte de los consumidores.
- Enfrentar a la competencia local y extranjera por medio del conocimiento de la calidad de los productos por parte de los consumidores.
- Empacar la mayoría de los productos que se comercializan, a fin de que contribuya a crear un posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores
- Mejorar el empaque de manera que sea más atractivo para los clientes.
- Seguir utilizando la marca actual "Pan Trigo Limpio" la cual está registrada y patentada.

c) Propuesta del empaque

El empaque que se propone para el pan dulce que elabora la Panadería Trigo Limpio está hecho de papel prolipopileno con una medida de 20 cm. de ancho por 8 cm. de largo en un modelo de repetición; es decir que ésta medida se imprimirá continuamente. Este contiene la marca, slogan y logotipo centrado en la parte de enfrente y en la parte trasera izquierda se hace énfasis en los ingredientes principales con los que se elabora los productos además el número de registro sanitario y en la parte trasera derecha tiene escrito el país, nombre, dirección y teléfono de la panadería así como también fecha del lote y caducidad.

El empaque es transparente para que el consumidor pueda observar las características del producto, está sellado de ambos extremos para darle protección. Se optó por éste tipo de empaque porque además de proteger y distinguir el producto es más económico está diseñado únicamente con dos colores rojo y amarillo.

Propuesta del empaque de los productos (pan dulce) de la
Panadería Trigo Limpio



d) Servicio al Cliente

d.1) Objetivo

Atender al cliente lo mejor que se pueda para que éste se sienta satisfecho no solo con el producto sino también con el servicio que se les brinda.

d.2) Estrategias

- Amabilidad del personal hacia los clientes
- Prioridad por satisfacer las necesidades del cliente

- Servicio adicionales como: visitas mas frecuentes a clientes para verificación de existencia de productos, proporcionar paneras para exhibir el producto
- Apertura a sugerencias de los clientes
- Proporcionar a los clientes más fuertes rótulos de aluminio de 60 x 45 centímetros alusivos a la existencia de los productos con el mensaje siguiente:

Rótulo Propuesto



2. Precio

a) Objetivo

Mantener precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, que genere márgenes razonables de utilidad y sean similares a los de la competencia

b) Estrategia

- Cuando se comience a implementar el plan de mercadeo se tratará de mantener el precio del producto aún después de mejorar los atributos del mismo, para esto se recomienda aumentar la producción y el nivel de venta.
- Realizar revisiones semanales de los precios de los productos en el mercado
- Para mantener estos precios se debe buscar nuevos proveedores de materia prima que les brinden precios mas accesibles a fin de no verse en la necesidad de incrementar los precios actuales.

3. Distribución**a) Objetivo**

Llevar los productos a los clientes superando las principales brechas de tiempo, lugar y con costos mínimos de distribución.

b) Estrategias de Distribución

- Crear una sala de ventas en el municipio de San Martín para que los clientes tengan mayor acceso a los productos.
- Elaborar un sistema de control de pedidos de productos para los vendedores rutereros que permita llevar eficientemente la distribución.

- Aprovechar el número de vehículos con que cuenta la Panadería para lograr una mayor eficiencia en el servicio a domicilio que presta.
- Crear nuevas rutas en los municipios en estudio para la distribución del producto.
- Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido por daños y reponerlo con rapidez.

4. Promoción

a) Objetivo

Informar y persuadir al mercado meta de la existencia de los productos a través de estrategias de promoción para estimular la demanda.

b. Estrategias de Promoción

- Dar a conocer los incentivos por medio de unidades móviles promocionales. Estos incentivos pueden ser: Rebajas en el precio original del producto cuando el pedido sea mayor de \$50.00, Ofrecer crédito a los clientes, dar a los clientes la oportunidad de obtener mercancías o regalos en la compra de los productos como lápices, lapiceros, llaveros, vasos con el logotipo de la empresa.
- Distribuir 2500 hojas volantes en las tiendas del mercado meta la cual debe contener la siguiente información: marca, nombre

de la panadería, dirección y teléfono, listado de los productos y promociones.

Hoja volante propuesta



Ofrecemos:

- ***Pan Dulce de toda variedad***
- ***Cakes***

***Estamos Ubicados en Carretera Panamericana km. 13 1/2
No. 2000 Bis.***

***Visítenos o haga sus pedidos al
Telefax. 295-4005 ó al 295-3609***

- Participar en ferias, exposiciones alimenticias, fiestas patronales para dar a conocer los productos y las promociones que ofrece la empresa.
- Hacer campañas publicitarias para mostrar el producto como: degustaciones, unidades móviles, ventas más frecuentes por vendedores
- Seguir anunciándose en las páginas amarillas y además darse a conocer en un periódico nacional en días estratégicos.
- Patrocinar equipos de fútbol en los municipios del mercado meta.

5. Publicidad no Pagada

a. Objetivo

Obtener una mayor credibilidad y confianza por parte del mercado meta a través de suplementos, reportajes y entrevistas en televisión y radio.

b. Estrategias

- Incrementar la participación en diferentes actividades sociales y culturales con la finalidad de influir positivamente en las actividades de los consumidores, en sus productos y sus políticas.
- Realizar una planificación sobre la publicidad no pagada y así determinar las actividades que se deben de seguir para su implementación.
- Reunirse con los medios publicitarios a fin de darse a conocer ante los clientes actuales y potenciales.
- Tener clientes satisfechos, ofreciéndoles una gama de productos con calidad.
- Ampliar la cartera de clientes brindándoles precios competitivos.
- Brindar la atención que el cliente se merece con un personal altamente capacitado.
- Participar en programas de charlas y de interés local.

F. SISTEMAS DE CONTROL

Es de vital importancia que la empresa lleve un sistema de control de ventas, de inventarios y de costos que permita hacer en forma sencilla y efectiva el manejo de los datos y al mismo tiempo obtener la información oportuna en el momento preciso y que sirva para la toma de decisiones.

1. Control de Ventas

Dado que la empresa no cuenta con sistemas computarizados para llevar un mayor registro de las ventas, sino que únicamente lo hace a través de una hoja de Excel; se recomienda controlar las ventas de los productos a través de un formulario donde se registre la fecha, tipo de producto, cantidad, precio por unidad, precio total de venta, devoluciones por cambio de producto y la sumatoria diaria (Ver Anexo 7). De igual forma para controlar los créditos se deberá llenar un formulario, donde se detalle la fecha, nombre del cliente, dirección del cliente, detalle del producto entregado, precio unitario, cantidad de crédito otorgado. (Ver Anexo 7)

2. Control de Costos:

El control de costos lo llevará el Jefe de Producción, con la información que le proporcionará el Jefe de Ventas, los vendedores y el Bodeguero.

Se deberá establecer la cantidad de materia prima que se consume por cada producto, información proporcionada por los operarios del Departamento de Producción con el objetivo de controlar el desperdicio de materia prima.

3. Control de Inventarios

La producción diaria se establecerá de la siguiente manera:

- a. Se revisará al final de la jornada laboral los pedidos hechos por los vendedores con el fin de controlar las ventas de cada día.
- b. Se anotará como actualmente se hace en formularios de productos terminados la producción hecha diariamente para facilitar el control de unidades terminadas.
- c. Para un eficiente control de producción es indispensable la implementación de una supervisión adecuada que verifique los estándares de calidad, número de unidades a producir, así como también la cantidad de tiempo necesaria para la elaboración de los productos y el manejo eficiente de los materiales.

G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

El plan estratégico de mercadeo de los productos ofrecidos por la Panadería Trigo Limpio comprende 3 años de aplicación (desde el año 2005 al 2007) y está compuesto por objetivos y

estrategias a largo plazo, así como los responsables, recursos y tiempo en que se ejecutará cada estrategia.

El plan táctico abarca el primer año de aplicación del Plan Estratégico de Mercadeo desde Enero hasta Diciembre del 2005, comprende objetivos a corto plazo con sus respectivas actividades para lograr cada uno de ellos, así también los responsables y los recursos ya sean humanos o monetarios y los meses en que debe realizarse cada actividad.

PANADERÍA TRIGO LIMPIO
PLAN ESTRATÉGICO 2005-2007

Objetivo a Largo Plazo	Estrategia de Largo Plazo	Responsable	Recurso	Calendarización											
				2005				2006				2007			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Colocarse en el mercado como una empresa especializada en ofrecer pan dulce de alta calidad y mantener precios accesibles, satisfaciendo de esta manera las necesidades del cliente y logrando una participación efectiva en el mercado.	1. Realizar programas de promoción del producto para que el mercado no cubierto conozca la calidad de los productos.	Jefe de Ventas	\$1,000.00												
	2. Ofrecer variedad de productos de alta calidad a precios accesibles para atraer más clientes.	Jefe de Ventas													
	3. Mejorar el empaque de los productos a fin de incrementar el posicionamiento en la mente del consumidor.	Jefe de Ventas	\$600.00												
	4. Utilizar los avances tecnológicos en las comunicaciones para dar a conocer la variedad de productos que se elaboran.	Propietarios y Jefe de Ventas	\$400.00												

**PANADERÍA TRIGO LIMPIO
PLAN ESTRATÉGICO 2005-2007**

Objetivo a Largo Plazo	Estrategia de Largo Plazo	Responsable	Recurso	Calendarización																							
				2005				2006				2007															
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
4. Evaluar el Plan Tactico del 2005 y dar continuidad al plan estratégico de mercadeo.	1. Realizar al final de cada año, la evaluación y control sobre lo desarrollado en el transcurso del plan.	Propietarios y Jefe de Ventas																									
	2. Realizar análisis de las mejoras obtenidas de la evaluación del plan.	Propietarios Jefe de ventas																									
Total			\$12,450.00																								

H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS

La Panadería Trigo Limpio no cuenta con presupuestos de ingresos y egresos, a través de los cuales pueda proyectar su producción, venta y rentabilidad. Es por ello que se presentan las estimaciones, de materia prima, ventas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, que son la base para diseñar el costo de lo vendido, los gastos de venta para establecer el estado de resultado proyectado, los cuales se realizaron con base a datos del año 2003 proporcionados por los propietarios de la Panadería Trigo Limpio, con el propósito que sirvan de modelos para años posteriores.

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Ventas o Ingresos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Enero			Febrero			Marzo		
	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)
Torta Imperial	8.80	5.71	50.25	6.60	5.71	37.69	16.50	5.71	94.22
Torta de Mapa	316.80	5.71	1808.93	277.20	5.71	1582.81	286.00	5.71	1633.06
Torta de Queso	380.60	5.71	2173.23	316.80	5.71	1808.93	345.40	5.71	1972.23
Torta de Luisa	383.90	5.71	2192.07	455.40	5.71	2600.33	474.10	5.71	2707.11
Luisa Emp.	116.60	4.75	553.85	91.30	4.75	433.68	95.70	4.75	454.58
Semita Alta	30.80	9.03	278.12	19.80	9.03	178.79	15.40	9.03	139.06
Semita Espe.	11.00	2.29	25.19	0.00	2.29	0.00	0.00	2.29	0.00
Semita int. Emp.	416.90	4.75	1980.28	316.80	4.75	1504.80	336.60	4.75	1598.85
Semita cte.	641.30	3.43	2199.66	526.90	3.43	1807.27	552.20	3.43	1894.05
Yema especial	2714.80	0.30	814.44	2346.30	0.30	703.89	2752.20	0.30	825.66
Bolito	750.20	0.03	22.51	946.00	0.03	28.38	849.20	0.03	25.48
Cuadradas	480.70	0.06	28.84	421.30	0.06	25.28	533.50	0.06	32.01
Alemana	26202.00	0.08	2096.16	19001.40	0.08	1520.11	28289.80	0.08	2263.18
Guiño	288.20	0.10	28.82	279.40	0.10	27.94	271.70	0.10	27.17
Gemelito	5610.00	0.09	504.90	6072.00	0.09	546.48	61402.00	0.09	5526.18
Marquezote	40378.80	0.10	4037.88	32102.40	0.10	3210.24	35085.60	0.10	3508.56
Quesadilla	4426.40	0.10	442.64	3833.50	0.10	383.35	4832.30	0.10	483.23
Brazo gitano	501.60	2.97	1489.75	451.00	2.97	1339.47	410.30	2.97	1218.59
Pegado	531.30	2.93	1556.71	468.60	2.93	1373.00	553.30	2.93	1621.17
Torta p/ torreja	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	114.40	1.14	130.42
Novia	10268.50	0.09	924.17	9240.00	0.09	831.60	9883.50	0.09	889.52
Vaquita	4532.00	0.09	407.88	4059.00	0.09	365.31	4812.50	0.09	433.13
Almohada	154.00	0.10	15.40	0.00	0.10	0.00	0.00	0.10	0.00
Biscocho	5293.20	0.10	529.32	4083.20	0.10	408.32	3531.00	0.10	353.10
Guaracha	2249.50	0.10	224.95	2376.00	0.10	237.60	4224.00	0.10	422.40
Pastel	14515.60	0.09	1306.40	18293.00	0.09	1646.37	13893.00	0.09	1250.37
Galleta	14520.00	0.05	726.00	7832.00	0.05	391.60	8558.00	0.05	427.90
Yemita	2851.20	0.10	285.12	3366.00	0.10	336.60	3022.80	0.10	302.28
Gusanito	16428.50	0.05	821.43	13574.00	0.05	678.70	14256.00	0.05	712.80
Semita olé	182.60	4.17	761.44	154.00	4.17	642.18	144.10	4.17	600.90
Almohadita	35442.00	0.05	1772.10	35068.00	0.05	1753.40	41646.00	0.05	2082.30
Almidón	7198.40	0.09	647.86	7440.40	0.09	669.64	8738.40	0.09	786.46
Arroz grande	28866.20	0.05	1443.31	23623.60	0.05	1181.18	24890.80	0.05	1244.54
Almohada Cte.	8228.00	0.05	411.40	6391.00	0.05	319.55	6730.90	0.05	336.55
Margarita	1903.00	0.09	171.27	1586.20	0.09	142.76	1454.20	0.09	130.88
Pañuelos	11760.10	0.08	940.81	12887.60	0.08	1031.01	14991.90	0.08	1199.35
Cono	321.20	0.09	28.91	379.50	0.09	34.16	330.00	0.09	29.70
Herradura	2334.20	0.16	373.47	2987.60	0.16	478.02	2895.20	0.16	463.23
Durasnos	3762.00	0.14	526.68	4870.80	0.14	681.91	5207.40	0.14	729.04
Cakes	5.50	11.43	62.87	11.00	11.43	125.73	16.50	11.43	188.60
Totales			\$34,664.99			\$31,068.06			\$38,737.82

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Ventas o Ingresos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005

Meses Producto	Abril			Mayo			Junio		
	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)
Torta Imperial	20.90	5.71	119.34	34.10	5.71	194.71	48.40	5.71	276.36
Torta de Mapa	254.10	5.71	1450.91	267.30	5.71	1526.28	247.50	5.71	1413.23
Torta de Queso	306.90	5.71	1752.40	312.40	5.71	1783.80	312.40	5.71	1783.80
Torta de Luisa	424.60	5.71	2424.47	441.10	5.71	2518.68	446.60	5.71	2550.09
Luisa Emp.	59.40	4.75	282.15	58.30	4.75	276.93	68.20	4.75	323.95
Semita Alta	11.00	9.03	99.33	16.50	9.03	149.00	28.60	9.03	258.26
Semita Espe.	0.00	2.29	0.00	0.00	2.29	0.00	9.90	2.29	22.67
Semita int. Emp.	251.90	4.75	1196.53	235.40	4.75	1118.15	222.20	4.75	1055.45
Semita cte.	587.40	3.43	2014.78	578.60	3.43	1984.60	565.40	3.43	1939.32
Yema especial	2458.50	0.30	737.55	2937.00	0.30	881.10	3154.80	0.30	946.44
Bolito	691.90	0.03	20.76	881.10	0.03	26.43	916.30	0.03	27.49
Cuadradas	299.20	0.06	17.95	377.30	0.06	22.64	403.70	0.06	24.22
Alemana	20710.80	0.08	1656.86	20116.80	0.08	1609.34	21080.40	0.08	1686.43
Guiño	160.60	0.10	16.06	137.50	0.10	13.75	150.70	0.10	15.07
Gemelito	3476.00	0.09	312.84	3916.00	0.09	352.44	3410.00	0.09	306.90
Marquezote	30465.60	0.10	3046.56	30192.80	0.10	3019.28	49717.80	0.10	4971.78
Quesadilla	4160.20	0.10	416.02	4884.00	0.10	488.40	5529.70	0.10	552.97
Brazo gitano	367.40	2.97	1091.18	427.90	2.97	1270.86	408.10	2.97	1212.06
Pegado	510.40	2.93	1495.47	550.00	2.93	1611.50	495.00	2.93	1450.35
Torta p/ torreja	1949.20	1.14	2222.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Novia	8690.00	0.09	782.10	9290.60	0.09	836.15	9658.00	0.09	869.22
Vaquita	4126.10	0.09	371.35	4262.50	0.09	383.63	3839.00	0.09	345.51
Almohada	0.00	0.10	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.10	0.00
Biscocho	2773.10	0.10	277.31	2904.00	0.10	290.40	2501.40	0.10	250.14
Guaracha	4543.00	0.10	454.30	4752.00	0.10	475.20	4136.00	0.10	413.60
Pastel	12844.70	0.09	1156.02	12547.70	0.09	1129.29	12821.60	0.09	1153.94
Galleta	7711.00	0.05	385.55	10362.00	0.05	518.10	10964.80	0.05	548.24
Yemita	2178.00	0.10	217.80	2415.60	0.10	241.56	1980.00	0.10	198.00
Gusanito	11671.00	0.05	583.55	11638.00	0.05	581.90	10208.00	0.05	510.40
Semita olé	122.10	4.17	509.16	136.40	4.17	568.79	116.60	4.17	486.22
Almohadita	36938.00	0.05	1846.90	40903.50	0.05	2045.18	46574.00	0.05	2328.70
Almidón	7213.80	0.09	649.24	6894.80	0.09	620.53	5649.60	0.09	508.46
Arroz grande	22237.60	0.05	1111.88	20018.90	0.05	1000.95	19943.00	0.05	997.15
Almohada Cte.	5522.00	0.05	276.10	5693.60	0.05	284.68	5940.00	0.05	297.00
Margarita	1178.10	0.09	106.03	1216.60	0.09	109.49	1310.10	0.09	117.91
Pañuelos	12207.80	0.08	976.62	13729.10	0.08	1098.33	12900.80	0.08	1032.06
Cono	287.10	0.09	25.84	660.00	0.09	59.40	804.10	0.09	72.37
Herradura	2443.10	0.16	390.90	2604.80	0.16	416.77	2982.10	0.16	477.14
Durasnos	3699.30	0.14	517.90	3946.80	0.14	552.55	4633.20	0.14	648.65
Cakes	16.50	11.43	188.60	27.50	11.43	314.33	22.00	11.43	251.46
Totales			\$31,200.39			\$30,375.11			\$32,323.02

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Ventas o Ingresos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Julio			Agosto			Septiembre		
	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)
Torta Imperial	63.80	5.71	364.30	31.90	5.71	182.15	26.40	5.71	150.74
Torta de Mapa	240.90	5.71	1375.54	232.10	5.71	1325.29	209.00	5.71	1193.39
Torta de Queso	303.60	5.71	1733.56	367.40	5.71	2097.85	303.60	5.71	1733.56
Torta de Luisa	441.10	5.71	2518.68	716.10	5.71	4088.93	638.00	5.71	3642.98
Luisa Emp.	56.10	4.75	266.48	213.40	4.75	1013.65	195.80	4.75	930.05
Semita Alta	26.40	9.03	238.39	16.50	9.03	149.00	18.70	9.03	168.86
Semita Espe.	22.00	2.29	50.38	0.00	2.29	0.00	9.90	2.29	22.67
Semita int. Emp.	203.50	4.75	966.63	750.20	4.75	3563.45	715.00	4.75	3396.25
Semita cte.	613.80	3.43	2105.33	805.20	3.43	2761.84	717.20	3.43	2460.00
Yema especial	3623.40	0.30	1087.02	2703.80	0.30	811.14	2402.40	0.30	720.72
Bolito	878.90	0.03	26.37	899.80	0.03	26.99	807.40	0.03	24.22
Cuadradas	379.50	0.06	22.77	1485.00	0.06	89.10	693.00	0.06	41.58
Alemana	20341.20	0.08	1627.30	18284.20	0.08	1462.74	20455.60	0.08	1636.45
Guiño	139.70	0.10	13.97	327.80	0.10	32.78	257.40	0.10	25.74
Gemelito	3168.00	0.09	285.12	4219.60	0.09	379.76	4290.00	0.09	386.10
Marquezote	60244.80	0.10	6024.48	51273.20	0.10	5127.32	47018.40	0.10	4701.84
Quesadilla	5344.90	0.10	534.49	5269.00	0.10	526.90	4923.60	0.10	492.36
Brazo gitano	463.10	2.97	1375.41	265.10	2.97	787.35	313.50	2.97	931.10
Pegado	470.80	2.93	1379.44	419.10	2.93	1227.96	414.70	2.93	1215.07
Torta p/ torreja	0.00	0.00	0.00	396.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Novia	9091.50	0.09	818.24	7766.00	0.09	698.94	7634.00	0.09	687.06
Vaquita	4196.50	0.09	377.69	3800.50	0.09	342.05	3916.00	0.09	352.44
Almohada	0.00	0.10	0.00	1175.90	0.10	117.59	847.00	0.10	84.70
Biscocho	5423.00	0.10	542.30	4549.60	0.10	454.96	4401.10	0.10	440.11
Guaracha	4301.00	0.10	430.10	2783.00	0.10	278.30	2882.00	0.10	288.20
Pastel	13597.10	0.09	1223.74	13293.50	0.09	1196.42	13941.40	0.09	1254.73
Galleta	11968.00	0.05	598.40	14770.80	0.05	738.54	16434.00	0.05	821.70
Yemita	2402.40	0.10	240.24	3286.80	0.10	328.68	2838.00	0.10	283.80
Gusanito	9273.00	0.05	463.65	0.00	0.05	0.00	0.00	0.05	0.00
Semita olé	110.00	4.17	458.70	220.00	4.17	917.40	547.80	4.17	2284.33
Almohadita	47619.00	0.05	2380.95	215094.00	0.05	10754.70	24904.00	0.05	1245.20
Almidón	5405.40	0.09	486.49	6732.00	0.09	605.88	6168.80	0.09	555.19
Arroz grande	21618.30	0.05	1080.92	24704.90	0.05	1235.25	25269.20	0.05	1263.46
Almohada Cte.	6331.60	0.05	316.58	9726.20	0.05	486.31	8170.80	0.05	408.54
Margarita	1510.30	0.09	135.93	1630.20	0.09	146.72	1731.40	0.09	155.83
Pañuelos	13570.70	0.08	1085.66	6911.30	0.08	552.90	7511.90	0.08	600.95
Cono	121.00	0.09	10.89	727.10	0.09	65.44	596.20	0.09	53.66
Herradura	2873.20	0.16	459.71	1729.20	0.16	276.67	1449.80	0.16	231.97
Durasnos	5068.80	0.14	709.63	6309.60	0.14	883.34	5979.60	0.14	837.14
Cakes	11.00	11.43	125.73	11.00	11.43	125.73	11.00	11.43	125.73
Totales			\$33,941.17			\$45,860.01			\$35,848.41

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Ventas o Ingresos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\\$)

Meses Producto	Octubre			Noviembre			Diciembre			Total ventas del año 2005
	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	Unidades	Precio(\$)	Valor(\$)	
Torta Imperial	15.40	5.71	87.93	8.80	5.71	50.25	9.90	5.71	56.53	1664.47
Torta de Mapa	236.50	5.71	1350.42	225.50	5.71	1287.61	283.80	5.71	1620.50	17567.96
Torta de Queso	324.50	5.71	1852.90	297.00	5.71	1695.87	352.00	5.71	2009.92	22398.05
Torta de Luisa	634.70	5.71	3624.14	569.80	5.71	3253.56	644.60	5.71	3680.67	35801.70
Luisa Emp.	206.80	4.75	982.30	118.80	4.75	564.30	116.60	4.75	553.85	6635.75
Semita Alta	16.50	9.03	149.00	24.20	9.03	218.53	34.10	9.03	307.92	2334.26
Semita Espe.	0.00	2.29	0.00	9.90	2.29	22.67	0.00	2.29	0.00	143.58
Semita int. Emp.	715.00	4.75	3396.25	542.30	4.75	2575.93	577.50	4.75	2743.13	25095.68
Semita cte.	711.70	3.43	2441.13	671.00	3.43	2301.53	696.30	3.43	2388.31	26297.81
Yema especial	2431.00	0.30	729.30	1808.40	0.30	542.52	1912.90	0.30	573.87	9373.65
Bolito	836.00	0.03	25.08	772.20	0.03	23.17	852.50	0.03	25.58	302.45
Cuadradas	719.40	0.06	43.16	557.70	0.06	33.46	445.50	0.06	26.73	407.75
Alemana	21397.20	0.08	1711.78	19113.60	0.08	1529.09	24855.60	0.08	1988.45	20787.89
Guño	355.30	0.10	35.53	369.60	0.10	36.96	358.60	0.10	35.86	309.65
Gemelito	6050.00	0.09	544.50	5016.00	0.09	451.44	6072.00	0.09	546.48	10143.14
Marquezote	50265.60	0.10	5026.56	44127.60	0.10	4412.76	41408.40	0.10	4140.84	51228.10
Quesadilla	4571.60	0.10	457.16	3597.00	0.10	359.70	4560.60	0.10	456.06	5593.28
Brazo gitano	430.10	2.97	1277.40	408.10	2.97	1212.06	452.10	2.97	1342.74	14547.95
Pegado	445.50	2.93	1305.32	416.90	2.93	1221.52	470.80	2.93	1379.44	16836.95
Torta p/ torreja	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2352.50
Novia	9179.50	0.09	826.16	8320.40	0.09	748.84	9779.00	0.09	880.11	9792.09
Vaquita	4251.50	0.09	382.64	4026.00	0.09	362.34	3800.50	0.09	342.05	4465.99
Almohada	880.00	0.10	88.00	374.00	0.10	37.40	242.00	0.10	24.20	367.29
Biscocho	4786.10	0.10	478.61	4184.40	0.10	418.44	4804.80	0.10	480.48	4923.49
Guaracha	4202.00	0.10	420.20	3663.00	0.10	366.30	3597.00	0.10	359.70	4370.85
Pastel	14584.90	0.09	1312.64	13960.10	0.09	1256.41	15033.70	0.09	1353.03	15239.37
Galleta	17688.00	0.05	884.40	15774.00	0.05	788.70	15983.00	0.05	799.15	7628.28
Yemita	3300.00	0.10	330.00	2574.00	0.10	257.40	2679.60	0.10	267.96	3289.44
Gusanito	9020.00	0.05	451.00	3025.00	0.05	151.25	15994.00	0.05	799.70	5754.38
Semita olé	487.30	4.17	2032.04	327.80	4.17	1366.93	245.30	4.17	1022.90	11650.98
Almohadita	31196.00	0.05	1559.80	26246.00	0.05	1312.30	29744.00	0.05	1487.20	30568.73
Almidón	6850.80	0.09	616.57	6151.20	0.09	553.61	7103.80	0.09	639.34	7339.27
Arroz grande	28985.00	0.05	1449.25	26664.00	0.05	1333.20	29499.80	0.05	1474.99	14816.07
Almohada Cte.	9050.80	0.05	452.54	7859.50	0.05	392.98	6652.80	0.05	332.64	4314.86
Margarita	1811.70	0.09	163.05	1835.90	0.09	165.23	1828.20	0.09	164.54	1709.63
Pañuelos	7606.50	0.08	608.52	8905.60	0.08	712.45	10340.00	0.08	827.20	10665.86
Cono	392.70	0.09	35.34	272.80	0.09	24.55	408.10	0.09	36.73	476.98
Herradura	1553.20	0.16	248.51	1701.70	0.16	272.27	2274.80	0.16	363.97	4452.62
Durasnos	4395.60	0.14	615.38	2983.20	0.14	417.65	3161.40	0.14	442.60	7562.48
Cakes	5.50	11.43	62.87	5.50	11.43	62.87	5.50	11.43	62.87	1697.36
Totales			\$38,057.36			\$32,794.00			\$36,038.21	\$420,908.55

Nota: El presupuesto de ventas se estimó con base a datos del año 2003 con un incremento del 10%

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Compra de Materia Prima
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Enero			Febrero			Marzo		
	Unidad	C.P (\$)	Valor (\$)	Unidad	C.P (\$)	Valor (\$)	Unidad	C.P (\$)	Valor (\$)
Torta Imperial	8.80	1.90	16.72	6.60	1.90	12.54	16.50	1.90	31.35
Torta de Mapa	316.80	1.90	601.92	277.20	1.90	526.68	286.00	1.90	543.40
Torta de Queso	380.60	1.90	723.14	316.80	1.90	601.92	345.40	1.90	656.26
Torta de Luisa	383.90	1.90	729.41	455.40	1.90	865.26	474.10	1.90	900.79
Luisa Emp.	116.60	1.32	153.91	91.30	1.32	120.52	95.70	1.32	126.32
Semita Alta	30.80	3.04	93.63	19.80	3.04	60.19	15.40	3.04	46.82
Semita Espe.	11.00	0.76	8.36	0.00	0.76	0.00	0.00	0.76	0.00
Semita int. Emp.	416.90	2.94	1225.69	316.80	2.94	931.39	336.60	2.94	989.60
Semita cte.	641.30	1.21	775.97	526.90	1.21	637.55	552.20	1.21	668.16
Yema especial	2714.80	0.10	268.77	2346.30	0.10	232.28	2752.20	0.10	272.47
Bolito	750.20	0.01	7.50	946.00	0.01	9.46	849.20	0.01	8.49
Cuadradas	480.70	0.03	14.42	421.30	0.03	12.64	533.50	0.03	16.01
Alemana	26202.00	0.03	786.06	19001.40	0.03	570.04	28289.80	0.03	848.69
Guiño	288.20	0.03	8.65	279.40	0.03	8.38	271.70	0.03	8.15
Gemelito	5610.00	0.02	112.20	6072.00	0.02	121.44	61402.00	0.02	1228.04
Marquezote	40378.80	0.03	1211.36	32102.40	0.03	963.07	35085.60	0.03	1052.57
Quesadilla	4426.40	0.03	132.79	3833.50	0.03	115.01	4832.30	0.03	144.97
Brazo gitano	501.60	0.99	496.58	451.00	0.99	446.49	410.30	0.99	406.20
Pegado	531.30	0.97	515.36	468.60	0.97	454.54	553.30	0.97	536.70
Torta p/ torreja	0.00	0.35	0.00	0.00	0.35	0.00	114.40	0.35	40.04
Novia	10268.50	0.03	308.06	9240.00	0.03	277.20	9883.50	0.03	296.51
Vaquita	4532.00	0.03	135.96	4059.00	0.03	121.77	4812.50	0.03	144.38
Almohada	154.00	0.03	4.62	0.00	0.03	0.00	0.00	0.03	0.00
Biscocho	5293.20	0.03	158.80	4083.20	0.03	122.50	3531.00	0.03	105.93
Guaracha	2249.50	0.03	67.49	2376.00	0.03	71.28	4224.00	0.03	126.72
Pastel	14515.60	0.03	435.47	18293.00	0.03	548.79	13893.00	0.03	416.79
Galleta	14520.00	0.03	435.60	7832.00	0.03	234.96	8558.00	0.03	256.74
Yemita	2851.20	0.03	85.54	3366.00	0.03	100.98	3022.80	0.03	90.68
Gusanito	16428.50	0.01	164.29	13574.00	0.01	135.74	14256.00	0.01	142.56
Semita olé	182.60	2.94	536.84	154.00	2.94	452.76	144.10	2.94	423.65
Almohadita	35442.00	0.03	1063.26	35068.00	0.03	1052.04	41646.00	0.03	1249.38
Almidón	7198.40	0.03	215.95	7440.40	0.03	223.21	8738.40	0.03	262.15
Arroz grande	28866.20	0.03	865.99	23623.60	0.03	708.71	24890.80	0.03	746.72
Almohada b.	8228.00	0.03	246.84	6391.00	0.03	191.73	6730.90	0.03	201.93
Margarita	1903.00	0.02	38.06	1586.20	0.02	31.72	1454.20	0.02	29.08
Pañuelos	11760.10	0.05	588.01	12887.60	0.05	644.38	14991.90	0.05	749.60
Cono	321.20	0.04	12.85	379.50	0.04	15.18	330.00	0.04	13.20
Herradura	2334.20	0.04	93.37	2987.60	0.04	119.50	2895.20	0.04	115.81
Durasnos	3762.00	0.03	112.86	4870.80	0.03	146.12	5207.40	0.03	156.22
Cakes	5.50	3.00	16.50	11.00	3.00	33.00	16.50	3.00	49.50
Totales			\$13,468.78			\$11,920.98			\$14,102.58

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Compra de Materia Prima
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Abril			Mayo			Junio		
	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)
Torta Imperial	20.90	1.90	39.71	34.10	1.90	64.79	48.40	1.90	91.96
Torta de Mapa	254.10	1.90	482.79	267.30	1.90	507.87	247.50	1.90	470.25
Torta de Queso	306.90	1.90	583.11	312.40	1.90	593.56	312.40	1.90	593.56
Torta de Luisa	424.60	1.90	806.74	441.10	1.90	838.09	446.60	1.90	848.54
Luisa Emp.	59.40	1.32	78.41	58.30	1.32	76.96	68.20	1.32	90.02
Semita Alta	11.00	3.04	33.44	16.50	3.04	50.16	28.60	3.04	86.94
Semita Espe.	0.00	0.76	0.00	0.00	0.76	0.00	9.90	0.76	7.52
Semita int. Emp.	251.90	2.94	740.59	235.40	2.94	692.08	222.20	2.94	653.27
Semita cte.	587.40	1.21	710.75	578.60	1.21	700.11	565.40	1.21	684.13
Yema especial	2458.50	0.10	243.39	2937.00	0.10	290.76	3154.80	0.10	312.33
Bolito	691.90	0.01	6.92	881.10	0.01	8.81	916.30	0.01	9.16
Cuadradas	299.20	0.03	8.98	377.30	0.03	11.32	403.70	0.03	12.11
Alemana	20710.80	0.03	621.32	20116.80	0.03	603.50	21080.40	0.03	632.41
Guiño	160.60	0.03	4.82	137.50	0.03	4.13	150.70	0.03	4.52
Gemelito	3476.00	0.02	69.52	3916.00	0.02	78.32	3410.00	0.02	68.20
Marquezote	30465.60	0.03	913.97	30192.80	0.03	905.78	49717.80	0.03	1491.53
Quesadilla	4160.20	0.03	124.81	4884.00	0.03	146.52	5529.70	0.03	165.89
Brazo gitano	367.40	0.99	363.73	427.90	0.99	423.62	408.10	0.99	404.02
Pegado	510.40	0.97	495.09	550.00	0.97	533.50	495.00	0.97	480.15
Torta p/ torreja	1949.20	0.35	682.22	0.00	0.35	0.00	0.00	0.35	0.00
Novia	8690.00	0.03	260.70	9290.60	0.03	278.72	9658.00	0.03	289.74
Vaquita	4126.10	0.03	123.78	4262.50	0.03	127.88	3839.00	0.03	115.17
Almohada	0.00	0.03	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.03	0.00
Biscocho	2773.10	0.03	83.19	2904.00	0.03	87.12	2501.40	0.03	75.04
Guaracha	4543.00	0.03	136.29	4752.00	0.03	142.56	4136.00	0.03	124.08
Pastel	12844.70	0.03	385.34	12547.70	0.03	376.43	12821.60	0.03	384.65
Galleta	7711.00	0.03	231.33	10362.00	0.03	310.86	10964.80	0.03	328.94
Yemita	2178.00	0.03	65.34	2415.60	0.03	72.47	1980.00	0.03	59.40
Gusanito	11671.00	0.01	116.71	11638.00	0.01	116.38	10208.00	0.01	102.08
Semita olé	122.10	2.94	358.97	136.40	2.94	401.02	116.60	2.94	342.80
Almohadita	36938.00	0.03	1108.14	40903.50	0.03	1227.11	46574.00	0.03	1397.22
Almidón	7213.80	0.03	216.41	6894.80	0.03	206.84	5649.60	0.03	169.49
Arroz grande	22237.60	0.03	667.13	20018.90	0.03	600.57	19943.00	0.03	598.29
Almohada Cte.	5522.00	0.03	165.66	5693.60	0.03	170.81	5940.00	0.03	178.20
Margarita	1178.10	0.02	23.56	1216.60	0.02	24.33	1310.10	0.02	26.20
Pañuelos	12207.80	0.05	610.39	13729.10	0.05	686.46	12900.80	0.05	645.04
Cono	287.10	0.04	11.48	660.00	0.04	26.40	804.10	0.04	32.16
Herradura	2443.10	0.04	97.72	2604.80	0.04	104.19	2982.10	0.04	119.28
Durasnos	3699.30	0.03	110.98	3946.80	0.03	118.40	4633.20	0.03	139.00
Cakes	16.50	3.00	49.50	27.50	3.00	82.50	22.00	3.00	66.00
Totales			\$11,832.94			\$11,690.91			\$12,299.32

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Compra de Materia Prima
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Julio			Agosto			Septiembre		
	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)
Torta Imperial	63.80	1.90	121.22	31.90	1.90	60.61	26.40	1.90	50.16
Torta de Mapa	240.90	1.90	457.71	232.10	1.90	440.99	209.00	1.90	397.10
Torta de Queso	303.60	1.90	576.84	367.40	1.90	698.06	303.60	1.90	576.84
Torta de Luisa	441.10	1.90	838.09	716.10	1.90	1360.59	638.00	1.90	1212.20
Luisa Emp.	56.10	1.32	74.05	213.40	1.32	281.69	195.80	1.32	258.46
Semita Alta	26.40	3.04	80.26	16.50	3.04	50.16	18.70	3.04	56.85
Semita Espe.	22.00	0.76	16.72	0.00	0.76	0.00	9.90	0.76	7.52
Semita int. Emp.	203.50	2.94	598.29	750.20	2.94	2205.59	715.00	2.94	2102.10
Semita cte.	613.80	1.21	742.70	805.20	1.21	974.29	717.20	1.21	867.81
Yema especial	3623.40	0.10	358.72	2703.80	0.10	267.68	2402.40	0.10	237.84
Bolito	878.90	0.01	8.79	899.80	0.01	9.00	807.40	0.01	8.07
Cuadradas	379.50	0.03	11.39	1485.00	0.03	44.55	693.00	0.03	20.79
Alemana	20341.20	0.03	610.24	18284.20	0.03	548.53	20455.60	0.03	613.67
Guño	139.70	0.03	4.19	327.80	0.03	9.83	257.40	0.03	7.72
Gemelito	3168.00	0.02	63.36	4219.60	0.02	84.39	4290.00	0.02	85.80
Marquezote	60244.80	0.03	1807.34	51273.20	0.03	1538.20	47018.40	0.03	1410.55
Quesadilla	5344.90	0.03	160.35	5269.00	0.03	158.07	4923.60	0.03	147.71
Brazo gitano	463.10	0.99	458.47	265.10	0.99	262.45	313.50	0.99	310.37
Pegado	470.80	0.97	456.68	419.10	0.97	406.53	414.70	0.97	402.26
Torta p/ torreja	0.00	0.35	0.00	396.00	0.35	138.60	0.00	0.35	0.00
Novia	9091.50	0.03	272.75	7766.00	0.03	232.98	7634.00	0.03	229.02
Vaquita	4196.50	0.03	125.90	3800.50	0.03	114.02	3916.00	0.03	117.48
Almohada	0.00	0.03	0.00	1175.90	0.03	35.28	847.00	0.03	25.41
Biscocho	5423.00	0.03	162.69	4549.60	0.03	136.49	4401.10	0.03	132.03
Guaracha	4301.00	0.03	129.03	2783.00	0.03	83.49	2882.00	0.03	86.46
Pastel	13597.10	0.03	407.91	13293.50	0.03	398.81	13941.40	0.03	418.24
Galleta	11968.00	0.03	359.04	14770.80	0.03	443.12	16434.00	0.03	493.02
Yemita	2402.40	0.03	72.07	3286.80	0.03	98.60	2838.00	0.03	85.14
Gusanito	9273.00	0.01	92.73	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00
Semita olé	110.00	2.94	323.40	220.00	2.94	646.80	547.80	2.94	1610.53
Almohadita	47619.00	0.03	1428.57	215094.00	0.03	6452.82	24904.00	0.03	747.12
Almidón	5405.40	0.03	162.16	6732.00	0.03	201.96	6168.80	0.03	185.06
Arroz grande	21618.30	0.03	648.55	24704.90	0.03	741.15	25269.20	0.03	758.08
Almohada Cte.	6331.60	0.03	189.95	9726.20	0.03	291.79	8170.80	0.03	245.12
Margarita	1510.30	0.02	30.21	1630.20	0.02	32.60	1731.40	0.02	34.63
Pañuelos	13570.70	0.05	678.54	6911.30	0.05	345.57	7511.90	0.05	375.60
Cono	121.00	0.04	4.84	727.10	0.04	29.08	596.20	0.04	23.85
Herradura	2873.20	0.04	114.93	1729.20	0.04	69.17	1449.80	0.04	57.99
Durasnos	5068.80	0.03	152.06	6309.60	0.03	189.29	5979.60	0.03	179.39
Cakes	11.00	3.00	33.00	11.00	3.00	33.00	11.00	3.00	33.00
Totales			\$12,833.71			\$20,115.80			\$14,610.99

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Compra de Materia Prima
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses Producto	Octubre			Noviembre			Diciembre			Total costo
	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	Unidades	C.P(\$)	Valor(\$)	
Torta Imperial	15.40	1.90	29.26	8.80	1.90	16.72	9.90	1.90	18.81	553.85
Torta de Mapa	236.50	1.90	449.35	225.50	1.90	428.45	283.80	1.90	539.22	5845.73
Torta de Queso	324.50	1.90	616.55	297.00	1.90	564.30	352.00	1.90	668.80	7452.94
Torta de Luisa	634.70	1.90	1205.93	569.80	1.90	1082.62	644.60	1.90	1224.74	11913.00
Luisa Emp.	206.80	1.32	272.98	118.80	1.32	156.82	116.60	1.32	153.91	1844.04
Semita Alta	16.50	3.04	50.16	24.20	3.04	73.57	34.10	3.04	103.66	785.84
Semita Espe.	0.00	0.76	0.00	9.90	0.76	7.52	0.00	0.76	0.00	47.65
Semita int. Emp.	715.00	2.94	2102.10	542.30	2.94	1594.36	577.50	2.94	1697.85	15532.90
Semita cte.	711.70	1.21	861.16	671.00	1.21	811.91	696.30	1.21	842.52	9277.07
Yema especial	2431.00	0.10	240.67	1808.40	0.10	179.03	1912.90	0.10	189.38	3093.30
Bolito	836.00	0.01	8.36	772.20	0.01	7.72	852.50	0.01	8.53	100.82
Cuadradas	719.40	0.03	21.58	557.70	0.03	16.73	445.50	0.03	13.37	203.87
Alemana	21397.20	0.03	641.92	19113.60	0.03	573.41	24855.60	0.03	745.67	7795.46
Guiño	355.30	0.03	10.66	369.60	0.03	11.09	358.60	0.03	10.76	92.90
Gemelito	6050.00	0.02	121.00	5016.00	0.02	100.32	6072.00	0.02	121.44	2254.03
Marquezote	50265.60	0.03	1507.97	44127.60	0.03	1323.83	41408.40	0.03	1242.25	15368.43
Quesadilla	4571.60	0.03	137.15	3597.00	0.03	107.91	4560.60	0.03	136.82	1677.98
Brazo gitano	430.10	0.99	425.80	408.10	0.99	404.02	452.10	0.99	447.58	4849.32
Pegado	445.50	0.97	432.14	416.90	0.97	404.39	470.80	0.97	456.68	5574.01
Torta p/ torreja	0.00	0.35	0.00	0.00	0.35	0.00	0.00	0.35	0.00	860.86
Novia	9179.50	0.03	275.39	8320.40	0.03	249.61	9779.00	0.03	293.37	3264.03
Vaquita	4251.50	0.03	127.55	4026.00	0.03	120.78	3800.50	0.03	114.02	1488.66
Almohada	880.00	0.03	26.40	374.00	0.03	11.22	242.00	0.03	7.26	110.19
Biscocho	4786.10	0.03	143.58	4184.40	0.03	125.53	4804.80	0.03	144.14	1477.05
Guaracha	4202.00	0.03	126.06	3663.00	0.03	109.89	3597.00	0.03	107.91	1311.26
Pastel	14584.90	0.03	437.55	13960.10	0.03	418.80	15033.70	0.03	451.01	5079.79
Galleta	17688.00	0.03	530.64	15774.00	0.03	473.22	15983.00	0.03	479.49	4576.97
Yemita	3300.00	0.03	99.00	2574.00	0.03	77.22	2679.60	0.03	80.39	986.83
Gusanito	9020.00	0.01	90.20	3025.00	0.01	30.25	15994.00	0.01	159.94	1150.88
Semita olé	487.30	2.94	1432.66	327.80	2.94	963.73	245.30	2.94	721.18	8214.36
Almohadita	31196.00	0.03	935.88	26246.00	0.03	787.38	29744.00	0.03	892.32	18341.24
Almidón	6850.80	0.03	205.52	6151.20	0.03	184.54	7103.80	0.03	213.11	2446.42
Arroz grande	28985.00	0.03	869.55	26664.00	0.03	799.92	29499.80	0.03	884.99	8889.64
Almohada Cte.	9050.80	0.03	271.52	7859.50	0.03	235.79	6652.80	0.03	199.58	2588.92
Margarita	1811.70	0.02	36.23	1835.90	0.02	36.72	1828.20	0.02	36.56	379.92
Pañuelos	7606.50	0.05	380.33	8905.60	0.05	445.28	10340.00	0.05	517.00	6666.17
Cono	392.70	0.04	15.71	272.80	0.04	10.91	408.10	0.04	16.32	211.99
Herradura	1553.20	0.04	62.13	1701.70	0.04	68.07	2274.80	0.04	90.99	1113.16
Durasnos	4395.60	0.03	131.87	2983.20	0.03	89.50	3161.40	0.03	94.84	1620.53
Cakes	5.50	3.00	16.50	5.50	3.00	16.50	5.50	3.00	16.50	445.50
Totales			\$15,348.98			\$13,119.57			\$14,142.92	\$165,487.48

* El valor del costo primo incluye todos los materiales utilizados para la producción de cada producto con base a las unidades proyectadas.

Panadería Trigo Limpio
 Presupuesto de Mano de Obra Directa
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
 (\$)

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mano de obra de producción	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20

Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Mano de obra de producción	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20	2,941.20	\$35,294.40

Nota: Proyección con base a 19 empleados de producción que laboran en la empresa con un salario de \$38.70 semanal con un total mensual de \$154.80 por empleado

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Costos Indirectos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Energía Eléctrica	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Agua Potable	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Gas Propano	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00
Diesel para hornos	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Mano de obra indirecta	693.01	693.01	693.01	693.01	693.01	693.01
Depreciación	337.15	337.15	337.15	337.15	337.15	337.15
Total	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Energía Eléctrica	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2400.00
Agua Potable	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	300.00
Gas Propano	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00	1488.00
Diesel para hornos	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10800.00
Mano de obra indirecta	693.01	693.01	693.01	693.01	693.01	693.01	8316.12
Depreciación	337.15	337.15	337.15	337.15	337.15	337.15	4045.80
Total	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$2,279.16	\$27,349.92

Nota: Los datos del presupuesto de costos indirectos de fabricación están proyectados con base a costos actuales de la empresa. En la mano de obra indirecta se estima el salario de un Supervisor de producción por \$228.57 mensual y el bodeguero y dos empacadores.

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Gastos de Venta y Administrativo
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Gastos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos y Salarios	7829.49	7829.49	7829.49	7829.49	7829.49	7829.49	93953.88
Supervisor de Venta	285.71	285.71	285.71	285.71	285.71	285.71	3428.52
Vendedores	4967.20	4967.20	4967.20	4967.20	4967.20	4967.20	59606.40
Ayudantes de vendedores	928.80	928.80	928.80	928.80	928.80	928.80	11145.60
Asistente	154.80	154.80	154.80	154.80	154.80	154.80	1857.60
Mecánicos	342.86	342.86	342.86	342.86	342.86	342.86	4114.32
Vigilantes	464.40	464.40	464.40	464.40	464.40	464.40	5572.80
Propietarios	685.72	685.72	685.72	685.72	685.72	685.72	8228.64
Otros Gastos	4753.50	4753.50	4753.50	4753.50	4753.50	4753.50	57042.00
Papelería	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Combustible	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	20400.00
Mtto. De vehiculos	2000.00	2000.00	2000.00	2000.00	2000.00	2000.00	24000.00
Seguro de vehiculos	716.00	716.00	716.00	716.00	716.00	716.00	8592.00
Teléfono	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
Publicidad	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	79.17	950.04
Promoción	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	1539.96
Total	\$12,582.99	\$12,582.99	\$12,582.99	\$12,582.99	\$12,582.99	\$12,582.99	\$150,995.88

Nota: Los datos del presupuesto de gastos de venta están proyectados con base a gastos actuales de la empresa, excepto la publicidad y promoción que están registrados de acuerdo a datos del plan operativo. El salario de los vendedores están reflejados con el salario mínimo más el 8% de comisión sobre un promedio de ventas de \$2,500 mensual.

Panadería Trigo Limpio
Presupuesto de Costo de lo Vendido
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Compra de Materia Prima	13468.78	11920.98	14102.58	11832.94	11690.91	12299.32
Costo de M.O	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20
Costo Indirectos	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16
Costo de lo Vendido	18689.14	17141.34	19322.94	17053.30	16911.27	17519.68

Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compra de Materia Prima	12833.71	20115.80	14610.99	15348.98	13119.57	14142.92	\$ 165,487.48
Costo de M.O	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20	2941.20	\$ 35,294.40
Costo Indirectos	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	\$ 27,349.92
Costo de lo Vendido	18054.07	25336.16	19831.35	20569.34	18339.93	19363.28	\$ 228,131.80

Panadería Trigo Limpio
Estado de Resultados Proyectado
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Mensuales	34664.99	31068.06	38737.82	31200.39	30375.11	32323.02
(-) Costo de lo Vendido	18689.14	17141.34	19322.94	17053.30	16911.27	17519.68
(=) Utilidad Bruta	15975.86	13926.72	19414.88	14147.09	13463.84	14803.33
(-)Gasto de Venta	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99
U.antes de Reser.e imp.	3392.87	1343.73	6831.89	1564.10	880.85	2220.34
Reserva Legal (7%)	237.50	94.06	478.23	109.49	61.66	155.42
U. Antes de impuestos	3155.37	1249.67	6353.66	1454.62	819.19	2064.92
ISR(25%)	788.84	312.42	1588.41	363.65	204.80	516.23
Utilidad Obtenida	\$2,366.52	\$937.25	\$4,765.24	\$1,090.96	\$614.40	\$1,548.69

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas Mensuales	33941.17	45860.01	35848.41	38057.36	32794.00	36038.21	420908.55
(-) Costo de lo Vendido	18054.07	25336.16	19831.35	20569.34	18339.93	19363.28	228131.80
(=) Utilidad Bruta	15887.10	20523.85	16017.06	17488.02	14454.07	16674.93	192776.75
(-)Gasto de Venta	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	150995.88
U.antes de Reser.e imp.	3304.11	7940.86	3434.07	4905.03	1871.08	4091.94	41780.87
Reserva Legal (7%)	231.29	555.86	240.38	343.35	130.98	286.44	2924.66
U. Antes de impuestos	3072.83	7385.00	3193.68	4561.68	1740.10	3805.50	38856.21
ISR(25%)	768.21	1846.25	798.42	1140.42	435.03	951.38	9714.05
Utilidad Obtenida	\$2,304.62	\$5,538.75	\$2,395.26	\$3,421.26	\$1,305.08	\$2,854.13	\$29,142.16

Panadería Trigo Limpio
PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(\$)

Mes Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
SALDO INICIAL	728.24	5614.08	8630.64	16572.02	20005.97	22421.06
ENTRADAS DE EFECTIVO	34664.99	31247.91	38354.33	31577.26	30416.37	32225.63
Ventas al Contado	34664.99	29514.66	36800.93	29640.37	28856.35	30706.87
Cobros sobre ventas al créd.	0.00	1733.25	1553.40	1936.89	1560.02	1518.76
DESEMBOLSOS	31272.13	29724.33	31905.93	29636.29	29494.26	30102.67
Costos Directos	16409.98	14862.18	17043.78	14774.14	14632.11	15240.52
Costos Indirectos	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16
Gastos de Venta y Admon.	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99
SALDO	\$4,121.10	\$7,137.66	\$15,079.04	\$18,512.99	\$20,928.08	\$24,544.02

Mes Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	26037.00	30753.18	39591.08	45018.31	51305.87	54933.01
ENTRADAS DE EFECTIVO	33860.26	45264.07	36348.99	37946.91	33057.17	35876.00
Ventas al Contado	32244.11	43567.01	34055.99	36154.49	31154.30	34236.30
Cobros sobre ventas al créd.	1616.15	1697.06	2293.00	1792.42	1902.87	1639.70
DESEMBOLSOS	30637.06	37919.15	32414.74	33152.33	30922.92	31946.27
Costos Directos	15774.91	23057.00	17552.59	18290.18	16060.77	17084.12
Costos Indirectos	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16	2279.16
Gastos de Venta y Admon.	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99	12582.99
SALDO	\$29,260.20	\$38,098.10	\$43,525.33	\$49,812.89	\$53,440.12	\$58,862.74

Nota: Las ventas al contado representan el 95% de las ventas totales proyectadas y las ventas al crédito el 5%, el periodo de cobro sobre ventas al crédito tendrá como máximo 30 días y el 5% de cobro sobre ventas al crédito del mes de diciembre de 2005 ascienden a un total de \$1,801.91 el cual representa las cuentas por cobrar del balance proyectado ya que se recuperará hasta enero de 2006.

PANADERÍA TRIGO LIMPIO
PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

ACTIVOS		
CORRIENTES		
CAJA Y BANCOS		58,862.74
CUENTAS POR COBRAR		1,801.91
INVENTARIO		58,027.81
Materia prima	40,196.68	
Producción en proceso	2,732.21	
Producto terminado	15,098.92	
NO CORRIENTES		29,440.01
Equipo de oficina	1,951.59	
Depreciación acumulada	(448.51)	
	1,503.08	
Equipo de transporte	15,565.12	
Depreciación acumulada	(4,406.87)	
	11,158.25	
Maquinaria y equipo de fabricación	10,567.28	
Depreciación acumulada	(4,045.81)	
	6,521.47	
Herramientas	253.83	
Instalaciones	10,719.16	
Depreciación acumulada	(725.78)	
	9,993.38	
TOTAL ACTIVO		\$148,132.47
PASIVO		
CORRIENTES		
CUENTAS POR PAGAR		800.00
DEBITO FISCAL		142.08
PROVEEDORES		5,185.56
Nacionales		
NO CORRIENTES		
Provisión p/Obligaciones Laborales		377.03
PATRIMONIO		141,627.80
Capital	\$ 95,810.64	
Reserva Legal	\$ 4,178.76	
Utilidad del Ejercicio	41,638.40	
TOTAL PASIVO		\$148,132.47

I. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

1. Implementación del Plan Estratégico

La implementación del plan estratégico de mercadeo de los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio, se realizará en el mes de diciembre del año 2004 describiendo para ello un cronograma de actividades, con el tiempo en que deberá ejecutarse cada una de ellas y poner en marcha el plan táctico de mercadeo en el primer mes del año 2005.

Cronograma para la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑO 2004			
		DICIEMBRE			
		1	2	3	4
Presentación del documento a los propietarios de la Panadería Trigo Limpio.	Grupo de Trabajo				
Reunión para la explicación del Plan de Mercadeo.	Grupo de Trabajo				
Aprobación del Plan de Mercadeo por parte de los representantes de la Panadería.	Propietarios				
Estudio del Plan Estratégico de Mercadeo.	Personal Involucrado				
Implementación del plan estratégico según cronograma del plan táctico.	Personal Involucrado				

2. Control del Plan Estratégico de Mercadeo

A continuación se muestran los lineamientos que se deben seguir para garantizar la adaptación del plan de mercadeo en la Panadería Trigo Limpio:

- Después de la aprobación del plan estratégico de mercadeo, definir la fecha en la cual inicia la implementación de acuerdo a la disponibilidad monetaria y de tiempo de la empresa.
- Establecer responsables en cada actividad que se deba realizar y asignar responsabilidad a cada empleado encargado de las actividades y otorgarles autoridad para actuar independientemente, ante situaciones que puedan presentárseles para que estas sean solventadas a la brevedad posible.
- Convocar a los miembros de la Panadería Trigo limpio para invitarlos a formar parte activa durante la ejecución del plan, e incentivarlos.
- Supervisar constantemente a los empleados para evitar que se cometan errores en la implementación del plan.
- Motivar a los empleados para que se coopere en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo, esto será un factor clave para la realización satisfactoria del mismo.
- Mantener estrecha comunicación respecto a cualquier detalle o duda que se tenga al ejecutar el plan, esto evitará que se

cometan errores o hayan desviaciones de los resultados con lo establecido.

- Monitorear y comparar el gasto en que se incurra para la aplicación del plan con los presupuestos y determinar la congruencia de lo real con lo planteado.
- Evaluar el resultado obtenido en cuanto al incremento de la demanda y analizar si lo invertido en el plan táctico ha sido compensado.
- Establecer un porcentaje del incremento de la demanda y de la aceptación de los productos ofrecidos desde el momento de su implementación.
- Verificar al final de cada trimestre, si las actividades contempladas en el plan se están realizando adecuadamente en el tiempo estipulado.
- Reprogramar las actividades que no se hayan realizado en el tiempo indicado, sin obstruir las actividades siguientes.

BIBLIOGRAFÍA

➤ Libros

Fischer, Laura (1993).

Mercadotecnia. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. , Segunda Edición.

Fischer, Laura (1996).

Introducción a la Investigación de Mercados. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. , Tercera Edición.

Hatton, Angela (2000).

La Guía Definitiva del Plan de Marketing. España, Primera Edición.

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2003).

Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Tercera Edición.

Hiebing, Roman, G. y otros (2001).

Como Preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. México: McGraw-Hill, Interamericano, Editores S.A de CV., Primera Edición.

Iglesias, Salvador

Guía para la elaboración de trabajos de investigación o tesis,
de El Salvador, Universidad de El Salvador.

Koontz, Harold y otro (1998).

Administración. México, D.F.: McGraw- Hill Interamericana de
México, S.A. de C.V., Onceava Edición.

Kotler, Phillip y otro (1998).

Mercadotecnia. México, D.F.: Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana, Sexta Edición.

Kotler, Phillip. (2001).

Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana, Onceava Edición.

McDaniel Carl JR. y otros (1998).

Marketing. México, D.F.: Internacional Thomson Editores, S.A. de
C.V., Cuarta Edición.

Staton, William. J. y otros (2000).

Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interoamericana
Editores, S.A. de C.V. , Décimo Primera Edición.

Steiner, George A. (1998).

Planeación Estratégica. México: Editorial Continental.

Stoner, James A.F. (1989).

Administración. México: McGraw-Hill. , Tercera Edición.

Stoner, James A.F. y otros (1996).

Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. ,
Sexta Edición.

➤ **TÉSIS**

Batres, María Verónica y otros (2002).

Plan Estratégico de Mercadotecnia para incrementar la demanda de agua purificada de la empresa Electropura S.A. de C.V. en la ciudad de San Miguel para el período 2003-2005, San Salvador: Universidad de El Salvador.

➤ **LEYES**

Decreto #38 Diario Oficial #234, tomo #281 del 16 de diciembre de 1983, Constitución de la República.

➤ **OTROS**

- Folleto lo que se debe saber sobre las MYPES
- Libro Blanco de la Microempresa de El Salvador (1997).

- La Prensa Gráfica "Suplemento del Panificador" de fecha 17/06/04, pág. 8B.
- Revista Asociación Salvadoreña de la Industria de la Panificación (ASIP).
- www.deguate.com/cgi-bin/infocentros/gestion/print.pl?article=176
- www.conamipe.com.sv
- www.ufg.edu.sv
- www.ues.edu.sv

ANEXOS

ANEXO 1

Revista HARISA

PANADERIAS EXITOSAS

Panadería Trigo Limpio

Sistema de Rutas

El 28 de Enero de 1961, es una fecha muy especial para Doña María Isabel de Cerón, ya que fue el día en que comenzaron a realizar el proyecto de trabajar en su propio negocio: el que fundaron Panadería Trigo Limpio, una empresa familiar que comenzó con su esposo Marco Aurelio Cerón, encargado de supervisar el rubro y el mantenimiento de los vehículos; su cuñado Víctor Manuel Cerón, en las ventas y su sobrino Carlos Alberto Cerón, en la supervisión de producción. Ella se dedica a la parte administrativa.

La idea surgió debido a la experiencia que Doña María Isabel desarrolló por más de veinte años como jefe de producción de Pan Victoria, y don Marco Aurelio se desempeñó como vendedor rubro en la misma empresa por diez años.

Al comenzar a trabajar para su propia empresa en una casa en "Las Conchas", Doña María Isabel recuerda que ella preparaba la masa, batía, pesaba, levaba y trabajaban primario de venta de la mañana hasta la una de la madrugada.



Doña María Isabel de Cerón, acompañada de su sobrino Carlos Alberto Cerón, encargado de supervisar la producción.

Al cumplir sus metas la panadería, comenzaron a tener personas, así estuvieron trabajando por dos años y comenzaron a tener personas y poco a poco comenzaron a cobrar una planta para instalar la panadería, fue así que el 15 de Noviembre de 1963, se trasladaron al nuevo local ubicado en San Martín.

INDICIA ADELANTE

Actualmente, Panadería Trigo Limpio, es una panadería muy reconocida en el país, y al momento Doña María Isabel quiere la parte del éxito, asegura que la empresa salió adelante gracias a la voluntad que Dios les dio, el esfuerzo, soñar metas, un momento de crisis y ser muy cuidadosa.

PANADERIA DE RUTA

Desde sus inicios, Panadería Trigo Limpio desarrolló el sistema de ruta, no poseen una de venta, sino que están en promedio de 15 rutas, 15



propio y de otros emprendedores, que abastecen sectores de San Salvador, San Miguel, Usulután, Zaratocoyuca, Chaltamengo, Sonsonate, La Unión y otros.

La empresa Trigo Limpio, ha crecido en estos años y ahora cuentan con su propia planta y 400 empleados. La jornada de trabajo comienza de 6:00 a 7:30 a.m., cuando se dirigen a los vehículos rutas y la producción comienza a las 8:30 a.m.

LA EMPRENDEDORA

La especialidad según Doña María Isabel, es la "Santita Alta", y los resacas porque está elaborada con todo su proceso, experiencia, pasión y calidad que los clientes siempre buscan y se ha convertido en un producto de exportación.

Actualmente, producen 30 productos diferentes, entre repostería y productos empaquetados: "Torta", "Mazamorra", "Paseada" y otros.

HARISA Y TRIGO LIMPIO

Finalmente, Doña María Isabel agregó que entre Harisa y Trigo Limpio siempre ha existido una buena relación de trabajo, ya que le brindan un buen servicio y sobre todo eficiencia.



ANEXO 2
Listado de Empleados Panadería Trigo Limpio

PANADERIA TRIGO LIMPIO
LISTA DE EMPLEADOS

No.	Nombre
	Administración
1	María Isabel Álvarez de Cerón
2	Marco Aurelio Cerón Rivas
3	Carlos Alberto Henríquez Cerón
4	María Estela Henríquez Cerón
5	José Antonio Alas Hernández
6	José Ricardo Bonilla Preza
7	José Rigoberto Bonilla Preza
	Producción
8	José Armando Ascencio
9	José Dany Cerón Flores
10	Elmer Oswaldo Cerón Rivera
11	Fredy Adalberto Espinoza Molina
12	Juan Carlos González Guadrón
13	José Antonio Martínez
14	Santos Antonio Masariego Cerón
15	René Armando Ramos Moreno
16	Sonia Elizabeth Rivas Flores
17	Elmer Bladimir Serrano Mejía
18	German Alfredo Vásquez Hernández
19	Ana Lidia Pichinte
20	Juan Pablo Cerón Artiga
21	Vilma Eduviges Avendaño Escoto
22	Maria Magdalena Cerón Rivera
23	Francisco Tejado Alfaro
24	Leonardo Henríquez
25	Silvia Raquel Mendoza
26	Julio Alberto López Quesada
27	Manuel de Jesús Henríquez
28	Sonia Cardoza

	Ventas
29	Rufino Agdon Ascencio Durán
30	Gilmar Ademar Arias
31	José René Bonillo Preza
32	Héctor Cecilio Calles
33	José Ernesto Henríquez
34	Mario de Jesús Mejía Ayala
35	Jesús Rigoberto Siguenza
36	José Roberto Ramírez Gómez
37	Natividad de Jesús Letona
38	José Miguel Rivas
39	Sebastián Adalberto Aguilera
40	José Vladimir Cerón
41	Juan Francisco Lovos Torres
42	Leonel Asunción Fabián
43	Víctor Manuel López Flores
44	Pedro de Jesús Landaverde
45	Carlos Santana Artiga
46	Juan José Bautista
47	José Marcelino Antonio Letona
48	Roberto Antonio Hernández Vásquez

Firma y Sello

ANEXO 3
Registros de Alcaldías



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

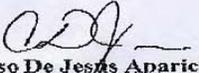
San Martín 13 de octubre de 2004

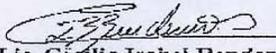
Estela Menjivar
Rina Navarro
Angélica Pino

Presente,

Por medio de la presente hacemos de su conocimiento que ésta Municipalidad cuenta con el registro de 498 TIENDAS Y 9 PANADERIA ubicadas en diferentes sectores del Municipio, información solicitada para trabajo de graduación sobre el tema: "Diseño de un Plan Estratégico de mercadeo para incrementar la demanda de los productos que ofrece la industria panificadora de los municipios de San Martín, San José Guayabal, Suchitoto y San Pedro Perulapán"

Sin otro particular *NON* nos subscribimos.


Lic. Celso De Jesús Aparicio
Jefe Reg. Yctrl. Tributario


Lic. Cecilia Isabel Renderos Bernal
Sección Ctrl. Empresas

San Martín un nuevo rostro

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A. TELEFAX: 258-0004, 258-0404



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JOSE GUAYABAL

DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN

NIT 0708-071079-001-9

EL SALVADOR, C.A.

TEL 376-5008., 376-5273, alcaldiaguayabal@hotmail.com

LISTADO DE PANADERIAS

Nombre del Negocio	Dirección
Panaderia Any	Calle a San Martín Bo. El Calvario
Panaderia Lupita	Calle a San Martín Bo. El Calvario
Panaderia Artiga	5c. Ote. Barrio El Niño
Panaderia El Niño Dios	4av. Nte. Barrio El Niño

LISTADO DE TIENDAS

Nombre del Negocio	Dirección
Tienda Tony	4av. Sur # 41 Bo. El Calvario
Tienda El Socorro	1c. pte. y 5av. Nte. Bo. San Agustin
Tienda Marroquín	5c. pte. y 3av. Nte. Barrio Aguacayo
Tienda Conchyta	4c. calle Ote. # 10 Bo. El Calvario
Tienda Any	2c. Ote. # 28 Bo. El Calvario
Tienda Divina Providencia	1c. Ote. # 21 Bo. El Niño
Tienda Salas	4av. Sur Barrio El Calvario
Tienda Rosita	2av. Nte. # 7 Barrio El Niño
Tienda San Antonio	3av. Nte. # 12 Barrio San Agustín
Tienda Divina Providencia	4av. Nte. # 21 Bo. El Niño

Tienda Lupita	5av. Nte. # 18 Bo. San Agustín
Tienda Juan Carlos	1c. Pte. # 5 Barrio El Niño
Tienda El Carmen	2av. sur Barrio El Calvario
Tienda Ana Lucía	2av. sur # 24 Bo. La Virgen
Tienda Divino Salvador	2av. sur Barrio La Virgen
Tienda Juanita	4av. nte. # 33 Barrio El Niño
Tienda Conchita	2av. nte. Y 5c. Ote. Barrio El Niño
Tienda Divina Providencia	3av. nte. # 10 Barrio San Agustín
Tienda Candy	4c. ote y 2av. sur # 10 Bo. La Virgen
Tienda Moreno	5av. nte. # 14 Bo. San Agustín
Tienda y Taller de Joyeria	1c. Pte. Barrio San Agustín
Tienda Las Flores	7c. pte. y 1av. nte. Barrio El Niño
Tienda Lina	5av. nte. # 9 Barrio Aguacayo
Tienda Berta	3c. ote. Barrio San Agustín
Tienda Maricruz	1c. ote y 4av. sur Barrio El Calvario
Tienda Ruth	1c. pte. # 28 Bo. San Agustín
Tienda Marcelita	2av. sur y 2c Ote. # 1 Bo. El Calvario
Tienda San Antonio	Calle a San Martín, Bo. La Virgen
Tienda Lorena	7av. Nte. Bo. Aguacayo
Tienda Marito	Calle a San Martín Bo. El Calvario
Tienda Derly	Cantón Animas, Calle a San Martín
Tienda Ely	2av. sur # 8 Barrio La Virgen
Tienda Divina Providencia	3av. nte. # 10 Barrio San Agustín

Tienda Lupita

Bazar Paquita

Tienda Rubí

Tienda Yamileth

Tienda Mirna

4c. Ote. # 17 Barrio El Calvario

1av. nte. # 14 Barrio San Agustín

3av. nte. # 6 Barrio La Virgen

Calle a Cantón Llano Grande Bo. El C.

5av. Nte. Barrio Aguacayo



Municipalidad de Suchitoto

Calle Fco. Morazán N° 7, Suchitoto, Depto. de Cuscatlán, El Salvador, Centro América
Telefax: (503) 335-1041, email: suchitoto@ejje.com

A quien interese:

Por este medio hago constar que de acuerdo al **REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO DE INMUEBLES Y EMPRESAS** que lleva esta Municipalidad a través de este Departamento se detallan las tiendas y panaderías existentes:

56 Tiendas

6 Panaderías

Para los usos que estime conveniente firmo y sello la presente a los once días del mes de octubre del año dos mil cuatro.



Luis Antonio Paz C.
Enc. de Registro y Control Tributario



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN PEDRO PERULAPAN
DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN Tel.: 379-0002



CENSO DE TIENDAS Y PANADERIAS EN EL MUNICIPIO
DE SAN PEDRO PERULAPAN
EN BASE A REPORTE DE SEPT.2004

CANTIDAD	UBICACIÓN
77	CASCO URBANO

NOMBRE DE PANADERIA	PROPIETARIO
RAQUELITA	FREDY ORLANDO LARA
FACUNDO	JOSE ANGEL FACUNDO
VANESSA	REINA MARGARITA LOVOS
JULITA	REYES CRUZ MARTINEZ
EL PLANCITO	MARIA TRANSITO SANCHEZ
TONY	SANTOS ANTONIO BELTRAN
GOMEZ	RENE ANDRES CARPIO GOMEZ
FLORES	MARCO ANTONIO FLORES

**ANEXO 4
ENCUESTAS**

ANEXO A

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS
EMPLEADOS DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO**

1. ¿En qué departamento se desempeña en la Panadería?

Objetivo: Identificar el área a la que pertenecen los empleados encuestados para determinar como está distribuido el personal de Panadería Trigo Limpio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Administrativo	3	10
Producción	6	21
Ventas	20	69
Total	29	100

Comentario: La mayoría de las personas que laboran en Panadería Trigo Limpio se dedican a realizar la labor de ventas, cabe mencionar, que la Panadería no cuenta con un departamento de ventas, solo por vendedores sobre quienes no se ejerce ninguna vigilancia directa.

2. ¿Conoce usted la misión y visión de su empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados de Panadería Trigo Limpio, conocen la misión y visión que esta tiene.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	20	69
No	9	31
Total	29	100

Comentario: Según resultados, más de la mitad de los empleados de Trigo Limpio manifiestan que si cuenta con visión y misión, pero al preguntarles si saben cual es, expresan que no, es decir saben que existe pero no la tienen en su mente, no saben como se proyecta en el corto y largo plazo la Panadería.

3. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

Objetivo: Saber si los empleados conocen los objetivos y metas de la Panadería Trigo Limpio, para determinar si contribuyen a alcanzarlos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	55
No	13	45
Total	29	100

Comentario: La mitad de los empleados de Trigo Limpio, manifiestan que ésta cuenta con objetivos y metas, y la otra parte de ellos no saben que existen, cabe señalar que los empleados que manifiestan que conocen los objetivos y metas, son en su mayoría los que ocupan el cargo de vendedor, es decir que

las metas de ventas que tienen los vendedores los consideran como objetivos y metas de la empresa, al entrevistar a los propietarios de la Panadería, mencionan que si existen objetivos y metas pero solo en la mente de ellos ya que no están escritas ni las dan a conocer al personal.

4. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa definida?

Objetivo: Verificar si los empleados saben que existe una estructura organizativa definida en la Panadería, y así determinar si existen líneas de autoridad definidas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	23	79
No	6	21
Total	29	100

Comentario: La mayoría de empleados sabe que existe una estructura organizativa y las personas que manifiestan que no la conocen es porque no está colocada en ningún lugar de las instalaciones de la Panadería, pero al consultar con los propietarios manifestaron que no existe.

5. ¿Cuántas personas laboran en la panadería?

Objetivo: Conocer cuantas personas laboran en Panadería Trigo Limpio, para determinar en que rango se clasifica la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1-10	0	0.00
11-50	29	100.00
Total	29	100.00

Comentario: Todos los empleados coinciden en que el número de personas que integran Pan Trigo Limpio, es de 48 empleados incluyendo propietarios, quienes desempeñan la labor administrativa, es por ello que esta Panadería se clasifica como pequeña empresa, utilizando el criterio de clasificación de la MYPES, que dice que son consideradas pequeñas empresas, las que están compuestas de 11 a 50 empleados.

6. ¿El departamento de ventas cuenta con la mayoría de empleados?

Objetivo: Conocer si el área de ventas de Panadería Trigo Limpio, tiene la mayoría de empleados, para identificar la importancia que se le da esta área.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	18	62
No	11	38
Total	29	100.00

Comentario: De acuerdo a resultados obtenidos de la investigación la mayoría de las personas que laboran en la Panadería, pertenecen al área de ventas, ya que son 20 vendedores que realizan la labor de ventas, algo muy importante es que el ruteo que tiene esta Panadería es bastante amplio, es decir que el número de empleados del área de ventas ésta de acuerdo al mercado que cubre actualmente.

7. ¿A quiénes ofrece sus productos?

Objetivo: Identificar cuales son los clientes actuales de Panadería Trigo Limpio, para determinar el segmento del mercado, sobre el cual se posicionará en el futuro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tiendas Vend. Indep y Cons Final	29	100.00
Total	29	100.00

Comentario: Los empleados y propietarios de la panadería coinciden en que los clientes actuales son las tiendas, vendedores independientes y consumidores finales, pero de todos estos la tiendas son los clientes más fuertes, ya que la venta se hace mediante ruteo, y mediante los vendedores independientes que se les entrega pan para que ellos lo revendan.

8. ¿Qué tipo de productos ofrecen?

Objetivo: Conocer los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio, para identificar la variedad de productos que elabora.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pan dulce y cakes	29	100.00
Total	29	100.00

Comentario: La Panadería Trigo Limpio, ofrece al mercado pan dulce y cakes, el hecho que se elaboran cakes, puede ser vista como una ventaja competitiva que tiene la panadería, ya que según investigaciones solo otra panadería del sector en estudio, ofrece cakes.

9. ¿Qué tipo de pan tiene mayor demanda?

Objetivo: Conocer cual de los productos que ofrece la Panadería tiene mayor demanda, para determinar los gustos y preferencias de los consumidores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pan Dulce	29	100
Total	29	100

Comentario: El pan dulce es el producto que posee mayor demanda ya que la especialidad es el pan dulce, de diferente variedad y sabores, según comentarios realizados por los propietarios las personas demandan más el pan dulce por el hecho de que ya es una tradición el comerlo.

10. ¿Con qué tipo de presentación vende el pan?

Objetivo: Conocer las distintas presentaciones con que vende los productos la Panadería Trigo Limpio, para determinar que presentación tiene mayor demanda.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Empacado	11	38
En bolsa	8	28
De vitrina	0	0
Las tres anteriores	10	34
Total	29	100

Comentario: De acuerdo a resultados la Panadería Trigo Limpio, ofrece sus productos que en su mayoría es pan dulce en tres presentaciones, empacado, embolsado y de vitrina, de estas

presentaciones según empleados la que tiene mayor demanda es el empaçado, por la higiene, seguridad y confianza que le brinda al consumidor.

11. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades que tiene la Panadería Trigo limpio en el mercado de la industria de la panificación para determinar estrategias ofensivas defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Factores	Debilidades		Fortalezas	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)
Adecuado estado de la maquinaria industrial	22	75.86	7	24.14
Buenas relaciones con posibles fuentes de financiamientos	16	55.17	13	44.83
Manejo de inventario	17	58.62	12	41.38
Buenas relaciones empresa cliente	14	48.28	15	51.72
Buen servicio al cliente	7	24.14	22	75.86
Entregas rápidas de productos a domicilio	15	51.72	14	48.28
Otorgamiento de créditos a clientes	10	34.48	19	65.52
Aceptación del producto en el mercado	11	37.93	18	62.07
Ubicación estratégica de canales de distribución	25	86.21	4	13.79

Factores	Debilidades		Fortalezas	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)
Buena relación patrón empleado	9	31.03	20	68.97
Escasez de materia prima	0	0.00	29	100.00
Desperdicios de inventario	2	6.90	27	93.10
Procesos de producción demasiados complejos	4	13.79	25	86.21
Inadecuada fuerza de venta	19	65.52	10	34.48
Endeudamiento excesivo de la empresa	2	6.90	27	93.10
Cuentas por cobrar irrecuperables	11	37.93	18	62.07
Demasiada tecnología atrasada	17	58.62	12	41.38

Comentario: De acuerdo a resultados obtenidos de la opinión de los empleados y propietarios de panadería Trigo Limpio, entre las debilidades que se tienen están: La tecnología con la que se produce el pan es demasiado atrasada, hay una inadecuada fuerza de ventas, ya que estos no venden una imagen buena de la panadería; y entre las fortalezas que tiene ésta Panadería al compararlas con las del sector en estudio, es el buen servicio que se le brinda al cliente, se proporcionan créditos a los clientes de ocho a quince días, no existe escasez de materia prima, los procesos de producción no son complejos y las relaciones entre patrono empleado son muy buenas.

12. ¿Cuáles considera usted que son las principales Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer las oportunidades y amenazas que tiene Trigo Limpio en el mercado de la industria de la panificación, para determinar estrategias Ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Factores	Amenazas		Oportunidades	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)
Mano de obra calificada y barata	14	48.28	15	51.72
Innovaciones en maquinaria y equipo	2	6.90	27	93.10
Sistemas de capacitación tecnológica	3	10.34	26	89.66
Innovación en el producto	14	48.28	15	51.72
Mayor participación en el mercado	13	44.83	16	55.17
Medios de publicidad	6	20.69	23	79.31
Posicionamiento en el mercado	5	17.24	24	82.76
Mayor cobertura en el mercado a nivel nacional	9	31.03	20	68.97
Competencia local	21	72.41	8	27.59
Avance tecnológico en maquinaria y equipo	17	58.62	12	41.38
Falta de crédito accesible	27	93.10	2	6.90
Cambios de gobierno	17	58.62	12	41.38
Delincuencia	25	86.21	4	13.79
La inflación	22	75.86	7	24.14
Desastres naturales	18	62.07	11	37.93

Comentario:

Una de las mayores amenazas a que se enfrenta la panadería es la competencia local, más la competencia desleal de las grandes panaderías del interior del país que se han posicionado en este mercado, la falta de crédito accesible, la delincuencia que por esta causa se ha visto muy afectada la panadería, ya que han sufrido muchos robos en los lugares donde se distribuye el pan; y como una de las grandes oportunidades son la innovaciones en maquinaria y equipo que existen, aunque esto en cierta medida podría ser una amenaza, si no se logra poner a la vanguardia de la tecnología, igual los medios de publicidad es una oportunidad que se tiene para crecer en el mercado y posicionarse de el.

13. ¿Cómo considera la calidad del producto que ofrece su empresa?

Objetivo: Saber que opinan los empleados acerca de los productos que ofrece la panadería Trigo Limpio, en cuanto a la calidad de estos, y así evaluar la imagen que estos venden a los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	15	52
Muy Bueno	14	48
Total	29	100

Comentario: Según la opinión de empleados y propietarios de panadería Trigo Limpio, más de la mitad consideran que la calidad de los productos que ofrece son excelentes, y la otra parte los considera muy buenos, esto es un resultado positivo, ya que los empleados son los primeros evaluadores del producto que venden, y deben de estar convencidos de la calidad para

poder así proyectarse en el mercado, crecer en éste y alcanzar los objetivos de la empresa.

14. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a sus productos?

Objetivo: Conocer como evalúa el personal de la panadería el nivel de satisfacción de los consumidores, es decir que tan satisfechos se muestran los consumidores de los productos que ésta ofrece y así mejorarlos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	13	45
Muy Bueno	15	52
Bueno	1	3
Total	29	100

Comentario: Mas de la mitad del personal evalúa como Muy Bueno, la satisfacción de los clientes con respecto a los productos que ofrece y el resto los clasifica como Excelente, manifiestan que los clientes se sienten satisfechos con los productos, además expresan que hay algunos clientes que muestran descontento por el tamaño del pan, ya que quisieran que fuera un poco más grande, el consumidor final se siente satisfecho cuando le venden un pan grande a \$0.12 centavos de dólar.

15. ¿Qué tipos de garantías ofrecen a sus clientes en los productos que les brindan?

Objetivo: Conocer si la Panadería ofrece algún tipo de garantías a los clientes, de los productos que se ofrecen, para ver el nivel de confianza que le brindan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Responden ante cualquier producto defectuoso	12	41
Responden por cualquier equivocación en el pedido	2	7
Ambos	15	52
Total	29	100

Comentario: La mayoría de empleados y sus propietarios confirman que una de las garantías que se les dan a los clientes, es que responden ante cualquier producto defectuoso y ante cualquier equivocación en el pedido, esto es una forma de darle confianza y a la misma vez que el cliente se sienta satisfecho con el producto y el servicio que se le brinda.

16. ¿Qué tipo de promociones ofrecen a sus clientes?

Objetivo: Conocer si la Panadería Trigo Limpio, brinda algún tipo de promociones a sus clientes, para saber si incentivan a los clientes al consumo del pan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Descuentos	21	72
Bonificaciones	2	7
Ambos	6	21
Total	29	100

Comentario: La mayoría de los empleados coinciden que el tipo de promoción que utilizan para incentivar a sus clientes a que consuman los producto son los descuentos, ya que por medio de estos los clientes sienten que obtienen mayor beneficio al

momento de realizar la compra, sin embargo al conversar con los clientes estos manifiestan que no reciben ningún tipo de descuento, cabe mencionar que los descuentos se aplican mayormente a los vendedores independientes, ya que se les dan precios especiales o con un porcentaje de ganancia para que ellos puedan revenderlos al consumidor final y obtener una ganancia.

17. ¿Qué zonas cubre para la venta de sus productos?

Objetivo: Conocer las zonas del país que cubre con sus productos la Panadería Trigo Limpio, para determinar nuevos mercados de expansión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Central	7	24
Paracentral	9	31
Occidental	2	7
Oriental	4	14
Todas	7	24
Total	29	100

Comentario: Según resultados, esta panadería prácticamente cubre todo el interior del país, pero las zonas a las cuales se le da mayor cobertura con los productos son la Central y Paracentral, algo muy destacable es que el mercado en estudio, no es cubierto ya que hay otras panaderías fuertes muy reconocidas posicionadas en este mercado, es por ello que como una estrategia de sobre vivencia, el ruteo se desplaza hasta zonas como la Central, Paracentral, el objetivo es llegar aquellas tiendas donde las Panaderías Fuertes y Posicionadas en el mercado nacional, como Rosvill, Lido, Bimbo, no llegan.

18. ¿A través de qué medios vende sus productos?

Objetivo: Conocer los Canales de distribución a través de los cuales se venden los productos, para evaluar cual de ellos es el mas fuerte.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ruteo	2	7
Sala de Ventas	0	0
Contactos	0	0
Vendedores Independientes	0	0
Todas	27	93
Total	29	100

Comentario: Según resultados la mayoría de empleados manifiestan que para distribuir sus productos la Panadería Trigo Limpio utiliza los siguientes canales de distribución: Ruteo, Contactos, Vendedores Independientes. Para así de esta manera tener una mayor penetración en el mercado, cabe mencionar que de todos estos medios el Ruteo, es la forma de distribución más fuerte, ya que por vendedores independientes es poco, y a los consumidores finales solo los que llegan a la panadería directamente, esto es una fortaleza que tiene la panadería, ya que los clientes actuales en su mayoría son Tiendas y estos requieren que el pan se los lleven hasta su negocio.

19. ¿Considera que su empresa tiene una ubicación geográfica adecuada para el punto de ventas?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados respecto a la ubicación geográfica de la panadería, para determinar si esta influye en las ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	24	83
No	5	17
Total	29	100

Comentario: Mas de la mitad de los empleados consideran que la Panadería Trigo Limpio tiene una ubicación adecuada por lo tanto se les facilita la distribución del producto, además esto debiera se visto por los propietarios como una oportunidad para establecer una sala de ventas, ya que la ubicación estratégica es la idónea para ello, puesto que está ubicada en la carretera Panamericana que de San Martín conduce a San Salvador y a la misma vez aprovechar la ventaja que se tiene de la elaboración de cakes.

20. ¿Qué factores consideran para determinar el precio de los productos?

Objetivo: Conocer los factores que se considera la Panadería para de determinar los precios de los productos y así determinar si es el más adecuado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Costo mas un % de beneficio	4	14
Precios de la competencia	18	62
Calidad	6	21
Consumidores	1	3
Total	29	100

Comentario: La mayoría de los empleados coinciden en que el factor que más se utiliza al momento de determinar el precio de los productos que ofrece la Panadería son los precios de la competencia, puesto que para poder ser competitivos en el mercado, los precios deben ser similares o iguales a los que las otras panaderías , según expresiones de los propietarios, hay precios de algunos productos que se establecen de acuerdo a la calidad, ya que las materias primas son de mejor calidad y por lo tanto el precio debe ser un poco más alto para cubrir los costos.

21. ¿Cómo califica los precios de su empresa con respecto a la competencia?

Objetivo: Conocer como los empleados califican los precios que manejan en la panadería con respecto a la competencia, para determinar si estos no son muy altos o si son aceptables.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altos	3	10
Similares	25	87
Bajos	1	3
Total	29	100

Comentario: La mayoría de los empleados coinciden que los precios que maneja la panadería son similares a los de competencia, es por ello que ya tienen definido su segmento de mercado, porque los precios se adecuan al nivel de vida de la población del mercado en estudio.

22. ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos o servicios?

Objetivo: Identificar los medios publicitarios que la empresa utiliza para dar a conocer sus productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vendedores y Páginas Amarillas	29	100
Total	29	100

Comentario: De acuerdo a los resultados el cien por ciento de los empleados han coincidido que el medio utilizado para dar a conocer los productos de la panadería son los Vendedores, que visitan tienda por tienda para ofrecer el pan y la publicación en las Páginas Amarillas de El Salvador.

23. ¿Las ventas del año actual son inferiores a las del año anterior?

Objetivo: Conocer si las ventas del año anterior son superiores a las actuales, para determinar las causas por las cuales han disminuido.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	27	93
No	2	7
Total	29	100

Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos las ventas han disminuido con respecto a otros años, según la opinión de los propietarios, esto se debe a la penetración en el mercado que han tenido las Panaderías grandes del país, y los precios de la materia prima han incrementado en los últimos meses, ante esta situación para no incrementar el precio del pan, la panadería disminuye el tamaño del pan.

24. ¿Considera que la empresa se verá afectada por el Tratado Libre Comercio (TLC)

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados respecto a si la Panadería será afectada con el Tratado de Libre Comercio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	72
No	8	28
Total	29	100

Comentario: Los empleados en su mayoría y propietarios coinciden que el Tratado de Libre Comercio afectará a la panadería, pues no se tiene la capacidad para competir con las grandes panaderías actuales, y con la apertura del mercado ingresarán al país, productos de mejor calidad, a un buen precio. Además con este tratado se elevará el costo de vida y por ende los clientes reducirán el consumo de su canasta básica, que ahí es donde se ubica el pan.

ANEXO B

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO

1. ¿Qué tipo de pan compra para vender en su negocio?

Objetivo: Conocer cual es el tipo de pan con mayor demanda entre las tiendas, para determinar los clientes potenciales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Pan Dulce	45	69
Pan Francés	2	3
Ambos	18	28
Total	65	100

Comentario: La mayor parte de la población vende pan dulce, un porcentaje menor vende el pan francés; esto se debe a que el pan dulce es consumido a cualquier hora del día y el pan francés generalmente es consumido solamente por las mañanas.

2. ¿Qué tipo de pan tiene mayor demanda?

Objetivo: Conocer que tipo de pan tiene mayor demanda, para evaluar la aceptación que tendrán los productos ofrecidos por la Panadería Trigo Limpio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Pan Dulce	53	81
Pan Francés	5	8
Ambos	7	11
Total	65	100

Comentario: Ambos productos poseen demanda no obstante, el pan con mayor demanda es el pan dulce ya que es consumido por cualquier tipo de persona, y además es vendido en diferentes presentaciones.

3. ¿Qué presentación de pan demandan más sus clientes?

Objetivo: Conocer las preferencias del cliente, en cuanto a la presentación del pan para determinar la demanda real del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Empacado	36	55
Embolsado	9	14
De vitrina	20	31
Total	65	100

Comentario: Los clientes potenciales manifestaron preferir el pan empacado porque posee mayor demanda entre el consumidor final, puesto que les da mayor confiabilidad en cuanto a la

higiene debido a que no es manipulado directamente por el vendedor.

4. ¿Con qué frecuencia compra pan?

Objetivo: Conocer la frecuencia del consumo del pan dulce para determinar la demanda del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Una vez a la semana	29	45
Dos veces a la semana	20	31
Cada 15 días	2	3
Otro	14	22
Total	65	100

Comentario: La frecuencia de la compra se encuentra entre clientes que compran una vez a la semana y los que compran dos veces a la semana, lo que significa que en el mercado existen clientes estables.

5. ¿Qué cantidad de dinero invierte en la compra de pan?

Objetivo: Conocer cuanto invierten en la compra del pan, para determinar la capacidad de compra de los clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 5 dólares	12	18
De 5 a 10 dólares	30	46
De 10 a 15 dólares	10	15
De 15 a más dólares	13	20
Total	65	100

Comentario: Se puede observar que la mayor parte de los clientes potenciales manifiestan invertir entre \$5 a \$10 dólares, también existe una parte que posee mayor capacidad de compra, ya que invierten en pan dulce entre \$ 15 a más.

6. ¿Quiénes son sus proveedores?

Objetivo: Establecer quiénes son los proveedores de los clientes potenciales, para conocer la posible competencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Panaderías	63	97
Otras Tiendas	1	2
Supermercado	1	2
Total	65	100

Comentario: La mayor parte de clientes potenciales adquieren pan de otras panaderías, las que representan la competencia de la empresa Trigo Limpio, con respecto a supermercados y otras tiendas no representan una competencia, ya que los productos son adquirirlos de panaderías locales o del interior del país.

7. ¿Mencione el nombre de sus proveedores?

Objetivo: Establecer los proveedores que tiene mayor cobertura en los municipios en estudio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pan Bahía	10	15
Pan Lido	4	6
Pan Sinai	8	12
Pan Lourdes	9	14
Pan Rosvill	4	6
Pan Trigo Limpio	3	5
Pan Trinidad	3	5
Pan migueleño	1	2
Pan San Simon	5	8
Pan Qeens	1	2
Pan Rey	2	3
Pan Maná	1	2
Pan Astropan	2	3
Pan Niño Dios	4	6
Pan Bimbo	2	3
Pan San Martín	3	5
Pan Lilian	3	5
Total	65	100

Comentario: Se observa que los proveedores que poseen mayor cobertura en estos municipios son Pan Bahía, Pan Lourdes, Pan Sinaí, Pan Rosvill y Pan Lido, Panadería Trigo Limpio aparece con un menor porcentaje, pero esto representa oportunidad de penetrar en este mercado, se puede observar que la Panadería Trigo Limpio no ha explotado el mercado cercano y que son otras panaderías del interior del país las que se han posesionado del mercado.

8. ¿Por qué compra a estos proveedores?

Objetivo: Determinar porque las tiendas compran a sus proveedores actuales, para establecer la amenaza de la competencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calidad	41	63
Por precio	7	11
Por tamaño	11	17
Tiempo de entrega	3	5
Ubicación	1	2
Otros	2	3
Total	65	100

Comentario: La mayor parte de las tiendas manifestaron que la calidad y el tamaño del producto son características importantes para mantener la demanda y de las cuales depende el consumo del producto, como tercer elemento que determina el consumo del pan en estos municipios se encuentra el precio.

9. ¿Para realizar la compra le hacen llegar el pan hasta su tienda?

Objetivo: Conocer como la los proveedores actuales hacen llegar el producto hasta el cliente para determinar los canales de distribución que poseen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	65	100
No	0	0
Total	65	100

Comentario: La mayoría de los clientes manifiesta que el producto se le hace llegar hasta sus tiendas esto quiere decir que los actuales proveedores poseen un buen canal de distribución, ya que en este aspecto la población en estudio se manifiesta satisfecha.

10. ¿Por medio de quiénes efectúa sus pedidos al proveedor?

Objetivo: Determinar el medio que utilizan los clientes para efectuar sus pedidos al proveedor actual.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vendedores	63	97
Propietarios	2	3
Total	65	100

Comentario: La mayor parte de los clientes manifiesta que realizar sus pedidos a través de los vendedores, lo que representa una ventaja para la Panadería Trigo Limpio ya que esta utiliza el ruteo como medio de distribución.

11. ¿Cuando usted compra pan le aceptan devoluciones?

Objetivo: Conocer los beneficios que ofrecen los proveedores de la competencia para determinar si esto representa una ventaja para la Panadería Trigo Limpio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	62	95
No	3	5
Total	65	100.00

Comentario: Las tiendas comentan que sus proveedores les aceptan devoluciones al comprar el pan cuando el producto se encuentra quebrado o si el empaque se encuentra roto. Solo un 5% manifiestan que su proveedor no les acepta devoluciones al comprar el pan.

12. ¿Qué le parece el servicio de distribución que le da su proveedor?

Objetivo: Evaluar el servicio de distribución de los proveedores actuales, para determinar el servicio que les brindan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	14	22
Muy Bueno	30	46
Bueno	20	31
Regular	1	2
Total	65	100.00

Comentario: La mayor parte los clientes califican el servicio que les brinda su proveedor actual como muy bueno, esto quiere decir que no se encuentran completamente satisfechos, aspecto que podrá explotar la Panadería para lograr ofrecer un mejor servicio.

13. ¿Cómo efectúa sus compras a los proveedores?

Objetivo: Conocer como realizan las compras los clientes potenciales, para determinar la forma de compra.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Crédito	7	11
Contado	53	82
Ambas formas	5	8
Total	65	100.00

Comentario: La mayoría de los clientes potenciales manifiestan comprar al contado, esto determina que dichos clientes representan un ingreso fijo solo un pequeño porcentaje dicen comprar al crédito ya que son pocos los proveedores que ofrecen esta alternativa de compra.

14. ¿Si su compra es al crédito cada cuántos días es el plazo de pagos?

Objetivo: Conocer la forma de pago para establecer la frecuencia de compra de los clientes potenciales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
8 días	60	92
15 días	4	6
más de 15 días	1	2
Total	65	100.00

Comentario: La mayoría compra una vez a la semana, lo que representa que este mercado es constante en sus compras debido a que el producto es perecedero.

15. ¿Qué le parece la calidad del pan que usted compra?

Objetivo: Determinar el nivel de calidad del pan que le ofrece su proveedor actual.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	17	26
Muy Bueno	30	46
Bueno	17	26
Regular	1	2
Total	65	100.00

Comentario: La mayoría de los clientes potenciales manifestaron que la calidad del pan de los proveedores actuales es muy bueno, otra parte calificó la calidad del pan como excelente, sin embargo algunos calificaron la calidad del pan como bueno, esto nos indica que existen clientes insatisfechos con la calidad del pan que actualmente les ofrece la competencia.

16. ¿Cómo califica actualmente los precios del pan?

Objetivo: Establecer el grado de aceptación de los precios actuales del pan.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altos	6	9
Aceptables	57	88
Bajos	2	3
Total	65	100.00

Comentario: Al observar la mayoría de los clientes manifestaron que los precios actuales del pan son aceptables, se puede decir que la Panadería Trigo Limpio no se verá afectada en cuanto al establecimiento de precios ya que posee precios similares a los de la competencia.

17. ¿Considera importante el uso de la marca en el pan?

Objetivo: Identificar la importancia del uso de la marca en el pan, para determinar los gustos y preferencias del consumidor final.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	58	89
No	7	11
Total	65	100

Comentario: La mayor parte de los clientes potenciales manifiestan que el uso de la marca en el pan es de suma importancia para que su demanda crezca ya que el consumidor final considera que el pan con marca da la imagen de buena calidad.

18. ¿Qué tipo de promociones de ventas le ofrece su proveedor?

Objetivo: Conocer el tipo de promoción que ofrecen los proveedores actuales de los clientes potenciales para determinar su nivel de satisfacción.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Descuentos	15	23
Bonificaciones	4	6
Ninguno	46	71
Total	65	100

Comentario: Se observa que los actuales proveedores no ofrecen ninguna promoción, sin embargo manifiestan que les gustaría recibir algún descuento que les permita obtener una ganancia extra en la venta de su producto.

19. ¿En qué épocas del año aumenta más la demanda?

Objetivo: Conocer las épocas del año en que se incrementa la demanda de pan dulce, para determinar nivel de consumo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Invierno	27	42
Verano	7	11
Ambas	31	48
Total	65	100.00

Comentario: La mayor parte manifiesta que el pan se vende por igual en cualquier época del año, lo que nos demuestra que la población en estudio es un mercado constante del cual se recibirán ingresos en toda época. Aunque existe un porcentaje que también manifiesta que a ellos les beneficia su venta en invierno.

20. ¿Conoce los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio?

Objetivo: Determinar que porcentaje de la población en estudio conoce los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	22	34
No	43	66
Total	65	100

Comentario: La mayoría de los clientes potenciales no conocen los productos que ofrece la Panadería Trigo limpio, ya que estos comentaron que si la panadería les ofreciera sus productos probablemente adquirirían sus productos, pero esto también depende de la calidad, precio y distribución que ofrezca la panadería; sin embargo una parte de la población dice conocer estos productos, por lo que en el sector existe un mercado abierto a la compra del pan ofrecido por Panadería Trigo Limpio.

21. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, por qué medio de comunicación ha escuchado anuncios de la Panadería Trigo Limpio?

Objetivo: Establecer los medios a través de los cuales se promociona Panadería Trigo Limpio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vendedores	21	95
Otros	1	5
Total	22	100

Comentario: La mayor parte de los clientes manifiestan que han conocido los productos de la Panadería Trigo Limpio a través de los vendedores, solo un pequeño porcentaje manifiesta que no conocen estos productos. La panadería ha utilizado otros medios de publicidad pero estos no han dado el resultado esperado ya que ninguno de los clientes manifestó haber escuchado o visto los productos de la panadería por otro medio diferente al ya mencionado.

22. ¿Si su respuesta es no en la pregunta 21 le gustaría, conocer los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio?

Objetivo: Determinar si los clientes potenciales muestran interés en conocer los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	98
No	1	2
Total	43	100

Comentario: Un gran porcentaje de los clientes potenciales muestran interés en conocer los productos que ofrece la Panadería Trigo Limpio, por lo que deberá impulsar la promoción de sus productos.

ANEXO C

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA COMPETENCIA DE LA PANADERÍA TRIGO LIMPIO

1. ¿Conoce usted la misión y visión de su empresa?

Objetivo: Investigar si la competencia cuenta y conoce la misión y visión de su empresa para dar a conocer a sus subalternos y así determinar cuales son las expectativas que tiene hacia el mercado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	42
No	11	58
Total	19	100

Comentario: De acuerdo a resultados obtenidos de la competencia; la mayoría no cuenta con una misión o visión, por lo que se determina que a las panaderías que se consideran la competencia de la panadería Trigo Limpio no tienen reflejados por escrito su misión y visión.

2. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?

Objetivo: Determinar si la competencia conoce los objetivos y metas de su empresa para conocer si le dan o no cumplimiento con su personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	26
No	14	74
Total	19	100

Comentario: Con la investigación realizada se puede observar que la mayor parte de la competencia no conocen los objetivos y metas; es decir que dichas panaderías no reciben capacitación en la cual les hagan saber la importancia de tener claro los objetivos y metas para lograrlas.

3. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa definida?

Objetivo: Verificar si las panaderías cuentan con una estructura organizativa bien definida, para determinar el orden jerárquico de su personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	26
No	14	74
Total	19	100

Comentario: La mayoría de la competencia no cuentan con una estructura organizativa bien definida debido a que son pocas las personas que laboran y además en algunos casos comentaron que son empresas familiares.

4. ¿Cuántas personas laboran en la panadería?

Objetivo: Conocer cuantas personas laboran en las panaderías de la competencia para determinar el tamaño de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1-10	16	84
11-50	3	16
Total	19	100

Comentario: Se puede observar que la mayoría de las empresas están clasificadas como microempresas; ya que cuentan entre 1-10 empleados y su negocio es únicamente local por lo que se puede determinar que no se consideran la competencia de la Panadería Trigo Limpio, y que según comentarios de los clientes de dichas panaderías la mayor competencia son las panaderías grandes de otros sectores que van a vender sus productos.

5. ¿El departamento de ventas cuenta con la mayoría de empleados?

Objetivo: Identificar si el departamento de ventas cuenta con la mayoría empleados de la panadería, para saber el grado de importancia que le dan a las ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	16
No	16	84
Total	19	100

Comentario: De acuerdo a datos obtenidos la mayoría de empresas no le dan la importancia al departamento de ventas, sino que únicamente asignan de uno a dos empleados y estos son los que se encargan de distribuir todo el producto.

6. ¿A quiénes ofrece sus productos?

Objetivo: Identificar los lugares en donde distribuyen los productos para determinar la cobertura de mercado que tienen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tiendas	4	21
Vendedores Independientes	4	21
Consumidor Final	5	26
Todos	6	32
Total	19	100

Comentario: Mediante la investigación realizada se determinó que las empresas que se consideran la competencia ofrecen sus productos a tiendas, vendedores independientes y a consumidor final; es decir, que la venta de producto al consumidor final la realizan en los puestos de su panadería, excepto la panadería Sony que cuenta una sala de venta bien estructurada y estratégica.

7. ¿Qué tipo de productos ofrecen?

Objetivo: Conocer los productos que ofrece la competencia para identificar la variedad de productos que elaboran.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pan Dulce	5	26
Pan dulce y pan francés	14	74
Total	19	100

Comentario: El 74% de empresas encuestadas ofrece pan dulce y pan francés; ellos manifiestan que al cliente hay que ofrecerle de los dos tipos de pan y no limitarse con uno solo; es decir que dichas panaderías producen ambos tipos de pan y únicamente una cuarta parte se dedica a producir pan dulce.

8. ¿Qué tipo de pan tiene mayor demanda?

Objetivo: Conocer cuáles productos de los que ofrecen las panaderías tienen mayor demanda para identificar el nivel de consumo, gustos y preferencias del sector en estudio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pan Dulce	10	53
Pan Francés	3	16
Ambas	6	32
Total	19	100

Comentario: La mayoría de las empresas manifiestan que el pan que tiene mayor demanda es el dulce, ya que este se vende de diferentes tamaños, precios y de diferentes sabores. Además el pan dulce la gente lo compra a toda hora ya que puede ser consumido en toda época del año.

9. ¿Con qué tipo de presentación vende el pan?

Objetivo: Averiguar con qué presentación venden el pan para saber el grado de higiene y seguridad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
En bolsa	7	36.84
De vitrina	3	15.79
Ambas	9	47.37
Total	19	100.00

Comentario: Según respuestas de las personas encuestadas la mayoría vende el pan en bolsa y de vitrina, ya que para distribuir el producto lo hacen en bolsa y el de vitrina porque el cliente lo compra directamente en la panadería.

10. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades que tiene la Competencia en el mercado de la industria de la panificación para determinar estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia de la Panadería Trigo Limpio.

<i>Factores</i>	Debilidades		Fortalezas	
	Fr.	(%)	Fr.	(%)
Adecuado estado de la maquinaria industrial	10	52.63	9	47.37
Buenas relaciones con posibles fuentes de financiamientos	9	47.37	10	52.63
Manejo de inventario	14	73.68	5	26.32

<i>Factores</i>	Debilidades		Fortalezas	
	Fr.	(%)	Fr.	(%)
Buenas relaciones empresa cliente	8	42.11	11	57.89
Buen servicio al cliente	2	10.53	17	89.47
Entregas rápidas de productos a domicilio	7	36.84	12	63.16
Otorgamiento de créditos a clientes	12	63.16	7	36.84
Aceptación del producto en el mercado	8	42.11	11	57.89
Buena relación patrón empleado	9	47.37	10	52.63
Escasez de materia prima	4	21.05	15	78.95
Desperdicios de inventario	3	15.79	16	84.21
Procesos de producción demasiados complejos	4	21.05	15	78.95
Inadecuada fuerza de venta	7	36.84	12	63.16
Endeudamiento excesivo de la empresa	2	10.53	17	89.47
Cuentas por cobrar irrecuperables	1	5.26	18	94.74
Demasiada tecnología atrasada	11	57.89	8	42.11

Comentario: Las personas propietarias de la mayoría de empresas mencionaron que su mayor debilidad es que tienen demasiada tecnología atrasada, además no llevan control de inventario. En cuanto a las fortalezas más destacadas es que tienen aceptación del producto al mercado, le dan un buen servicio al cliente, hay buenas relaciones entre empresa y cliente y siempre mantienen materia prima para la producción.

11. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer las oportunidades y amenazas que tiene la Competencia en el mercado de la industria de la panificación para determinar estrategias Ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia de la Panadería Trigo Limpio.

Factores	Amenazas		Oportunidades	
	Fr.	(%)	Fr.	(%)
Mano de obra calificada y barata	5	26.32	14	73.68
Innovaciones en maquinaria y equipo	10	52.63	9	47.37
Sistemas de capacitación tecnológica	13	68.42	6	31.58
Innovación en el producto	11	57.89	8	42.11
Mayor participación en el mercado	15	78.95	4	21.05
Medios de publicidad	13	68.42	6	31.58
Posicionamiento en el mercado	15	78.95	4	21.05
Mayor cobertura en el mercado a nivel nacional	16	84.21	3	15.79
Competencia local	13	68.42	6	31.58
Avance tecnológico en maquinaria y equipo	11	57.89	8	42.11
Falta de crédito accesible	5	26.32	14	73.68
Cambios de gobierno	5	26.32	14	73.68
Delincuencia	11	57.89	8	42.11
La inflación	10	52.63	9	47.37
Desastres naturales	7	36.84	12	63.16

Comentario: Una de las mayores amenazas con que cuentan las empresas es que no tienen cobertura en el mercado a nivel nacional para vender su producto debido que son empresas muy pequeñas y tienen una fuerte competencia, tampoco se posicionan ni tienen mayor participación en el mercado, además no cuentan con medios de publicidad ni sistemas de capacitación tecnológica y por último se ven afectados por la delincuencia. En cuanto a las oportunidades se pueden destacar que cuentan con mano de obra calificada y barata porque la mayoría de veces los propietarios mismos hacen el producto, tienen accesibilidad a créditos, no se ven afectados por el cambio de gobierno en nuestro país.

12. ¿Cómo considera la calidad del producto que ofrece su empresa?

Objetivo: Saber si la competencia misma, cree que el producto que ofrece es de calidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	4	21
Muy Bueno	12	63
Bueno	3	16
Total	19	100

Comentario: Debido a que las panaderías son pequeñas y no cuentan con amplias capacitaciones en cuanto al proceso y manejo de la tecnología, consideran que el producto que ofrecen es muy bueno; es decir, que no es un pan de calidad original como para exportar, pero una media parte considera que el producto es excelente porque el cliente lo demanda.

13. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a sus productos?

Objetivo: Saber si tienen satisfechos a los clientes de acuerdo al producto que venden.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	4	21
Muy Bueno	12	63
Bueno	3	16
Total	19	100

Comentario: La mayoría cree que el nivel de satisfacción para sus clientes es muy bueno, porque nunca han tenido reclamos y que tratan de atender al cliente lo mejor posible.

14. ¿Qué tipos de garantías ofrecen a sus clientes en los productos que les brindan?

Objetivo: Saber si ofrecen garantías a sus clientes para determinar si responden ante cualquier problema.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Responden ante cualquier producto defectuoso	11	58
Responden por cualquier equivocación en el pedido	2	11
Ambos	6	32
Total	19	100

Comentario: Según la investigación se determinó que la mayoría ofrecen garantías a sus clientes, en este caso responden ante cualquier producto defectuoso; pero algunos comentaron que distribuyen el producto en buenas condiciones para que no haya muchos daños en dicho producto.

15. ¿Qué tipo de promociones ofrecen a sus clientes?

Objetivo: Conocer si ofrecen promociones para saber si incentivan o no a sus clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Descuentos	8	42
Ninguno	9	47
Otros	2	11
Total	19	100

Comentario: Se puede observar que la mayor parte de las panaderías no les dan ningún tipo de promoción a sus clientes; pero un 42% manifiesta que por compras por mayor hacen el 20% de descuento a sus clientes.

16. ¿Qué zonas cubre para la venta de sus productos?

Objetivo: Identificar las zonas que cubre la competencia para determinar la cobertura de mercado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Central	3	16
Paracentral	14	74
Occidental	1	5
Todas	1	5
Total	19	100

Comentario: La competencia distribuye su producto en el mismo municipio, ya que consideran que la cantidad que producen da abasto únicamente local, únicamente un 5% de panaderías venden su producto a nivel nacional porque tienen vendedores independientes y rutas. Es de indicar que las panaderías que cubren todas las zonas se consideran la más fuerte competencia para la panadería Trigo Limpio.

17. ¿A través de qué medios vende sus productos?

Objetivo: Conocer a través de que medios venden los productos para identificar cual alternativa tienen mayor demanda.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ruteo	3	16
Sala de Ventas	5	26
Contactos	3	16
Vendedores Independientes	8	42
Total	19	100

Comentario: Los medios que utilizan las panaderías para vender sus productos es a través de los vendedores independientes, ya que es una forma en la cual venden más su producto a nivel nacional; además comentaron que ellos les venden a quién llegue a comprarles. Asimismo, una cuarta parte tiene sala de venta.

18. ¿Considera que su empresa tiene una ubicación geográfica adecuada para el punto de ventas?

Objetivo: Saber si la competencia está de acuerdo con su ubicación geográfica para la venta de su producto.

Frecuencia	Porcentaje (%)	Alternativa
12	63	Si
7	37	No
19	100	Total

Comentario: La mayoría de empresas comentaron que cuentan con una ubicación geográfica aceptable, porque venden el producto y que además tienen acceso disponible para distribuir el producto localmente. El resto de panaderías comentan que no cuenta con una ubicación aceptable debido que están escondidas, es decir que no esta a la vista.

19. ¿Qué factores consideran para determinar el precio de los productos?

Objetivo: Determinar que factores utiliza la competencia para establecer el precio de los productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Costo mas un % de beneficio	3	16
Precios de la competencia	8	42
Calidad	6	32
Consumidores	2	11
Total	19	100

Comentario: La mayoría contestó que para determinar precios de sus productos se basa a precios de la competencia ya que sus productos pueden ser de buena calidad pero se adaptan a la competencia porque sino no venden.

20. ¿Cómo califica los precios de su empresa con respecto a la competencia?

Objetivo: Saber como considera los precios de sus productos con respecto a los de la competencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altos	1	5
Similares	17	89
Bajos	1	5
Total	19	100

Comentario: En cuanto a los precios con respecto a los de la competencia son similares ya que es importante estar en equilibrio. Además la mayoría comentó que si los precios son muy altos tendrían menos demanda y si son muy bajos el producto no es de buena calidad.

21. ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos o servicios?

Objetivo: Conocer los medios que la empresa utiliza para dar a conocer sus productos para determinar el nivel de publicidad que tiene el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Radio	3	16
Vendedores	6	32
Páginas amarillas	1	5
Ninguno	9	47
Total	19	100

Comentario: La mayoría de panaderías que conforma el sector en estudio no publican sus productos en ningún medio sino que lo hacen por medio de contactos, amistades etc. pero otras empresas dan a conocer sus productos por medio de los vendedores ya que ellos recorren todo el sector y es así que muestran el producto de tienda en tienda.

22. ¿Las ventas del año actual son inferiores a las del año anterior?

Objetivo: Determinar si las ventas aumentan o disminuyen de un año a otro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	68
No	6	32
Total	19	100

Comentario: La competencia contestó que las ventas son inferiores con respecto al año anterior debido a que las ventas actuales han bajado ya que ha habido aumento en la materia prima y se han visto obligados a aumentar el precio del pan.

23. ¿Considera que la empresa se verá afectada por el Tratado Libre Comercio (TLC)

Objetivo: Conocer si la competencia considera que se verá afectada por TLC para determinar si son capaces de exportar su producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	63
No	7	37
Total	19	100

Comentario: La mayoría contestó que si se verán afectadas por el TLC debido a que son empresas muy pequeñas y no cuentan con la suficiente calidad en el producto para poder exportar y el producto de otro país nos van a venir a quitar mercado en nuestro país.

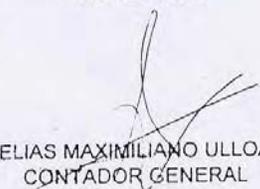
Anexo 5
Entrevista Personal

**GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA
PANADERÍA TRIGO LIMPIO.**

1. ¿Cuenta la Panadería Trigo Limpio con personal calificado en el área de producción?
2. ¿Qué porcentaje de participación de mercado tiene Trigo limpio?
3. ¿Cuál es el producto o tipo de pan que genera mayor demanda?
4. ¿Posee algún tipo de empaque para comercializar los productos?
5. ¿Todos los productos son comercializados con empaque?
6. ¿Cuenta la Panadería con estrategias de crecimiento en el mercado?
7. ¿Cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades de la Panadería?

Anexo 6
Estados de Resultados

PAN TRIGO LIMPIO		
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003.		
<u>VENTAS</u>		\$ 137,205.61
Menos:		
<u>COSTO DE VENTA</u>		\$ 67,032.37
Inventario Inicial	\$ 85,623.42	
Materia Prima Neta	\$ 48,048.45	
Materia Prima	\$ 48,082.42	
Reb. Y Dev.	\$ (33.97)	
	\$ 133,671.87	
Inventario Final	\$ 90,937.20	
Materia Prima	\$ 73,416.50	
Prod. en Proceso	\$ 5,211.10	
Prod. Terminado	\$ 12,309.60	
Materia Prima consumida	\$ 42,734.67	
Mano de Obra Directa	\$ 16,283.92	
Gastos de Fabricación	\$ 8,013.78	
		\$ 70,173.24
UTILIDAD BRUTA		\$ 70,173.24
Menos:		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		\$ 57,274.43
Gastos de Administración	\$ 19,249.37	
Gastos de Venta	\$ 38,025.06	
		\$ 12,898.81
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 12,898.81

 MARCO AURELIO CERÓN RIVAS PROPIETARIO		 MARIA ISABEL ALVAREZ DE CERÓN PROPIETARIA
 LIC. DAVID JOSÉ RICARDO MONTES AUDITOR EXTERNO		 ELIAS MAXIMILIANO ULLOA CONTADOR GENERAL

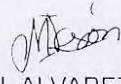
4

PAN TRIGO LIMPIO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

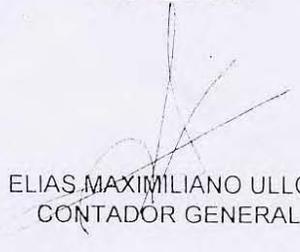
<u>VENTAS</u>		\$ 133,017.07
Menos:		
<u>COSTO DE VENTA</u>		\$ 81,344.95
Inventario Inicial	\$ 92,076.63	
Materia Prima Neta	\$ 55,963.68	
Materia Prima	\$ 66,279.97	
Reb. Y Dev.	\$ (10,316.29)	
	\$ 148,040.31	
Inventario Final	\$ 85,623.42	
Materia Prima	\$ 66,999.48	
Prod. en Proceso	\$ 7,816.57	
Prod. Terminado	\$ 10,807.37	
Materia Prima consumida	\$ 62,416.89	
Mano de Obra Directa	\$ 9,712.93	
Gastos de Fabricación	\$ 9,215.13	
UTILIDAD BRUTA		\$ 51,672.12
Menos:		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		\$ 50,052.56
Gastos de Administración	\$ 17,265.22	
Gastos de Venta	\$ 32,787.34	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2001.		\$ 1,619.56


MARCO AURELIO CERÓN RIVAS
PROPIETARIO




MARIA ISABEL ALVAREZ DE CERÓN
PROPIETARIA


LIC. DAVID JOSÉ R. MONTES FUNES
AUDITOR EXTERNO


ELIAS MAXIMILIANO ULLOA
CONTADOR GENERAL

PAN TRIGO LIMPIO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000.

VENTAS ¢ 1,921,272.76

Menos:

COSTO DE PRODUCCION ¢ 1,748,132.26

Inventario Inicial ¢ 777,252.10

Materia Prima Neta ¢ 1,387,894.77

¢ 2,165,146.87

INVENTARIO FINAL

¢ 875,443.50

Materia Prima ¢ 699,216.50

Producto Terminado ¢ 103,411.00

Producto en proceso ¢ 72,816.00

Materia Prima ¢ 1,289,703.37

Mano de Obra Directa ¢ 444,252.00

Gastos De Fabricacion ¢ 14,176.89

UTILIDAD BRUTA ¢ 173,140.50

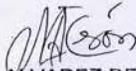
Menos:

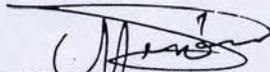
GASTOS DE OPERACION ¢ 219,816.91

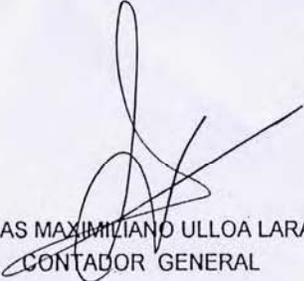
Gastos de Administracion ¢ 198,050.10

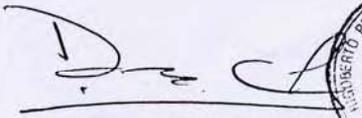
Gastos de Venta ¢ 21,766.81

PERDIDA DEL EJERCICIO ¢ (46,676.41)


 MARIA ISABEL ALVAREZ DE CERON
 PROPIETARIA


 MARCO AURELIO CERON
 PROPIETARIO


 ELIAS MAXIMILIANO ULLOA LARA
 CONTADOR GENERAL


 LIC. RIGOBERTO PEREZ CAMPOS
 AUDITOR EXTERNO



PAN TRIGO LIMPIO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

<u>VENTAS</u>		¢ 2,364,207.25
Menos:		
<u>COSTO DE PRODUCCION</u>		¢ 2,243,439.83
Inventario Inicial	¢ 617,481.70	
Materia Prima Neta	¢ 1,713,075.65	
Materia Prima	¢ 1,715,804.93	
Reb. y Dev. S/Compras	¢ (2,529.28)	
	¢ 2,330,557.35	
<u>INVENTARIO FINAL</u>		¢ 777,252.10
Materia Prima	¢ 887,935.80	
Producto Terminado	¢ 89,318.50	
MATERIA PRIMA CONSUMIDA	¢ 1,553,305.25	
MANO DE OBRA DIRECTA	¢ 629,405.77	
GASTOS DE FABRICACION	¢ 60,728.81	
PERDIDA BRUTA		¢ 120,787.82
Menos:		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		¢ 231,686.62
GASTOS DE ADMINISTRACION	¢ 169,998.67	
GASTOS DE VENTA	¢ 61,687.95	
PERDIDA DEL EJERCICIO		¢ (110,919.00)

MIA
 MARIA ISABEL ALVAREZ DE CERON
 PROPIETARIA



MARCO
 MARCO AURELIO CERON
 PROPIETARIO

Elias
 ELIAS MAXIMILIANO ULLOA
 CONTADOR GENERAL

Rigoberto
 LIC. RIGOBERTO PEREZ CAMPOS
 AUDITOR EXTERNO



Anexo 7
Formularios

