

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA  
PANELA GRANULADA Y EL DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R. L.  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VERAPAZ, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**KATYA VIRGINIA LARA COTO  
EVELIN PATRICIA PONCE  
MARILIN ADRIANA SALMERÓN BARRERA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**FEBRERO 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR (A) : ING. MARIO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RAFAEL ANTONIO REYES MELÉNDEZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**FEBRERO 2012**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Padre Todopoderoso por poner en mi camino a todas las personas que fueron un apoyo para completar esta etapa de mi vida. A mis padres Valentín Lara Chávez y Rosario de la Paz Coto de Lara que han sido un ejemplo a seguir, ya que han luchado por superarse y por dar a sus hijos una vida llena de amor y valores. A mi abuela Amelia Coto y mi tía Sandra de Peraza, que estuvieron conmigo desde mi niñez, a mis hermanos Margarita y José por su apoyo, a Melvin Cruz por su ayuda y amor incondicional, a mis compañeras de tesis Evelin Ponce y Marilin Salmerón, y a nuestro asesor de tesis Lic. Rafael Reyes por brindarnos sus conocimientos a nuestra investigación. A todos, muchas gracias.

**Katya Virginia Lara Coto.**

Primeramente a Dios y a la Virgen María por bendecirme para terminar mi carrera, por darme mucha paciencia y Sabiduría, en especial a mi querida madre y amiga Marta Alicia Ponce, por todo su sacrificio, ayuda, comprensión y amor a mi tío Saúl Ponce, por su motivación y ser la imagen paterna que necesite a mi abuela Lidia Abrego por su cariño, mi prima Roxana Ponce por toda su ayuda y apoyo que sin dudarlo recibí y demás familia muchas gracias, a nuestro asesor Lic. Rafael Reyes por sus consejos para nuestra investigación, a los miembros de la Cooperativa ACOPANELA de R.L por brindarnos la información solicitada, a mis amigos, aquel que me brindó su apoyo y comprensión cuando más lo necesite, a mis compañeras de tesis Katya Lara y Marilin Salmerón por toda su ayuda y entrega a todos gracias.

**Evelin Patricia Ponce.**

Infinitas gracias a Dios Todopoderoso por haberme dado la sabiduría y fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo tan importante en mi vida la culminación de mi carrera, a mis queridos padres José Francisco Salmerón y Marlene Barrera de Salmerón por su amor incondicional, su dedicación, empeño y por enseñarme cada día a ser una mejor persona, a quienes debo este triunfo profesional, a mi querida abuela Miriam Barrera (Mi Mami Q.E.P.D), sé que estarías orgullosa del éxito alcanzado, a mis hermanas Kenny y Astrid Salmerón Barrera por el apoyo que me brindan con las que contaré siempre, a nuestro asesor Lic. Rafael Reyes por su disposición y ayuda brindada, a mis compañeras de tesis Evelin Ponce y Katya Lara por su comprensión, paciencia dentro del trabajo de graduación; y a todas aquellas personas que colaboraron en la realización de esta investigación.

**Marilin Adriana Salmerón Barrera.**

## ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO Y LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL SALVADOR, GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES, GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS; FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADEO, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y EL DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.</b>	
<b>A.GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO Y LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL SALVADOR.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes sobre la caña de azúcar.....	1
2. Importancia.....	2
3. Áreas de Cultivo.....	2
4. Derivados.....	3
a) Derivados Industriales.....	4
b) Derivados Artesanales.....	5
5. Producto Interno Bruto del Sector Azucarero en El Salvador.....	6
6. Comercio Exterior del Azúcar en El Salvador.....	7
7. Comercio Exterior de la Panela Granulada y el Dulce de Atado.....	10
<b>B.PROCESO PRODUCTIVO DE LA CAÑA DE AZÚCAR.....</b>	<b>13</b>
1. Proceso productivo de la caña de azúcar.....	13
a) Labores de campo y cosecha.....	13
b) Patios de caña (batey).....	13
2. Proceso Productivo de la Panela Granulada y el Dulce de Atado.....	14
<b>C. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES.....</b>	<b>15</b>
1. Generalidades del Sector de los Trapiches.....	15
1.1 Conceptualización de los trapiches.....	15
2. Características Generales de los trapiches.....	16
2.1 Financiamiento.....	16
2.2. Comercialización.....	16
2.3. Organización.....	17
2.4. Producción.....	17
2.5. Administración.....	18
3. Productos e Insumos.....	19
4. Maquinaria y Equipo.....	20
5. Recursos Humanos.....	21
6. Marco Legal.....	22
<b>D. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>23</b>
1. Antecedentes.....	23
2. Tipos de Cooperativas.....	25
<b>E.GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.....</b>	<b>26</b>
1. Antecedentes.....	26

2. Miembros de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.....	27
3. Ubicación Geográfica ACOPANELA DE R.L.....	29
4. Giro o actividad económica.....	29
5. Marco Legal.....	30
6. Marco Filosófico.....	30
7. Productos elaborados.....	30
8. Descripción del proceso a utilizar para elaborar dulce de panela y panela granulada.....	31
a) Corte de caña.....	31
b) Traslado.....	31
c) Molido.....	31
d) Filtrado.....	32
e) Clarificación.....	32
f) Extracción.....	32
g) Moldeado.....	33
h) Traslado de moldes a bodega.....	33
i) Empaque.....	33
9. Características de los productos.....	34
1. Producto.....	35
1.1 Información Nutricional y Logo Utilizado En las diferentes Presentaciones del Dulce de Panela y Panela Granulada.....	35
1.2 Presentación y Embalaje del Dulce De Atado, Panela Granulada y Batido.....	36
2. Precio.....	36
2.1 Lista de Precio de Dulce de Panela.....	36
3. Plaza.....	37
4. Promoción.....	37
<b>F. GENERALIDADES DE MERCADEO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>38</b>
1. Mercado.....	38
2. Mercadeo.....	38
3. Planeación Estratégica.....	40
a) Definición de Planeación.....	40
b) Tipos de Planes.....	41
c) Definición de Estrategia.....	42
d) Tipos de Estrategia.....	42
1. Estrategias Defensivas.....	42
2. Estrategias Ofensivas.....	43
e) Planeación Estratégica.....	43
4. Mercadeo Estratégico.....	45
5. Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico.....	46
5.1. Análisis de la Situación.....	46
A) Análisis Externo.....	46
B) Evaluación de la Competencia.....	49
1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	49
2. Análisis del Atractivo Estructural de la Empresa.....	50
3. Análisis de la Competencia Directa.....	51

C) Análisis Interno.....	54
a. Entorno Interno.....	55
5.1.1. Clientes.....	55
5.1.2. Análisis Financiero.....	55
b) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	56
5.2. Matriz del Atractivo del Mercado.....	57
5.3. Matriz de la Ventaja Competitiva.....	59
5.4. Análisis de Portafolio y Planes Estratégicos.....	61
5.5. Análisis FODA.....	63
5.6. Plan Estratégico de Mercadeo.....	63
5.7. Estrategias de Marketing Mix.....	64
5.8. Presupuesto de Mercado.....	65
5.9. Plan de Resultados del Mercadeo.....	66
6. Esquema del Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo.....	67
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VERAPAZ, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.</b>	
<b>A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>69</b>
1. Importancia.....	69
2. Utilidad.....	69
3. Originalidad.....	70
4. Factibilidad.....	70
5. Formulación del Problema.....	70
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
1. General.....	71
2. Específicos.....	71
<b>C. HIPÓTESIS.....</b>	<b>72</b>
1. General.....	72
2. Específicas.....	72
<b>D. ALCANCES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>73</b>
1. Alcances.....	73
2. Limitaciones.....	73
<b>E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
1. Método de Investigación.....	74
a) Método Deductivo.....	74
b) Método Inductivo.....	74
2. Tipo de Investigación.....	75
3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	75
a) Encuesta.....	75
b) Entrevista.....	75
c) Observación Directa.....	76
4. Fuentes de Investigación.....	76

a) Primarias.....	76
b) Secundarias.....	76
<b>F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....</b>	<b>76</b>
<b>G. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>81</b>
<b>H. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL MERCADEO.....</b>	<b>82</b>
1. Análisis de Misión y Visión de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	82
1.1. Misión.....	82
1.2. Visión.....	83
2. Análisis de la Situación.....	83
2.1. Análisis Externo.....	83
<b>I. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>88</b>
A. Instrumentos de Análisis Externo.....	91
a) Evaluación de la Competencia.....	93
1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	93
2. Análisis del Atractivo Estructural de la Empresa.....	99
3. Análisis de la Competencia Directa.....	101
b) Análisis del Cliente.....	104
i. Perfil del Cliente.....	104
c) Evaluación de los Factores Externos.....	106
i. Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	106
d) Análisis Interno.....	109
i. Estructura Organizativa.....	110
ii. Capacidad Instalada de la Empresa.....	110
iii. Desarrollo Estructural.....	110
iv. Fijación de Costos y Precios.....	111
v. Volumen de producción y ventas.....	111
vi. Canales de Distribución.....	112
vii. Gastos de Mercadeo.....	112
viii. Inventario.....	112
e) Instrumentos del Análisis Interno.....	113
1. Clientes.....	113
2. Análisis Financiero de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	115
2.1. Razón de Liquidez.....	116
2.2. Índices de Actividad.....	117
2.3. Razones de Endeudamiento.....	117
2.4. Índices de Rentabilidad.....	118
<b>J. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....</b>	<b>119</b>
<b>K. RESULTADOS DE ANÁLISIS FODA Y MUESTRA.....</b>	<b>125</b>
<b>L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>128</b>
1. Conclusiones.....	128
2. Recomendaciones.....	129

### **CAPÍTULO III**

## **PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y EL DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.**

<b>A. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>130</b>
1. Análisis Externo.....	130
2. Análisis Interno.....	132
3. Análisis FODA.....	132
4. Matriz del Atractivo del Mercado y la Ventaja Competitiva.....	134
<b>B. CRITERIOS Y CONSIDERACIONES.....</b>	<b>134</b>
1. Objetivos.....	134
i. General.....	134
ii. Específicos.....	134
<b>C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>135</b>
a) Denominación.....	135
b) Dirección.....	135
c) Tipo de Empresa.....	135
d) Aspectos Legales.....	135
e) Antecedentes.....	135
<b>D. ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>136</b>
a) Pensamiento Estratégico.....	136
b) Valores.....	137
<b>E. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....</b>	<b>138</b>
<b>F. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....</b>	<b>141</b>
<b>G. MERCADO META.....</b>	<b>142</b>
<b>H. POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>143</b>
<b>I. DEMANDA PRIMARIA Y SELECTIVA.....</b>	<b>144</b>
a) Demanda Primaria.....	144
b) Demanda Selectiva.....	145
<b>J. ESTRATEGIAS.....</b>	<b>147</b>
<b>K. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....</b>	<b>148</b>
a) Estrategias de Promoción.....	148
b) Estrategias de Producto.....	148
c) Estrategias de Plaza.....	149
b) Estrategias de Precio.....	149
<b>L. PRESUPUESTO DE MERCADEO.....</b>	<b>155</b>
<b>M. PLAN DE MERCADEO DE RESULTADOS.....</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO A</b>	
<b>ANEXO B</b>	
<b>ANEXO C</b>	
<b>ANEXO D</b>	
<b>ANEXO E</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Producción de caña de azúcar para los años 1999-2011.....	3
Tabla N°2 Distribución Geográfica.....	5
Tabla N°3 Producto Interno Bruto Agrícola.....	6
Tabla N°4 Producción de Caña por Manzanas.....	6
Tabla N°5 Crecimiento Acumulado Anual de la Caña de Azúcar.....	7
Tabla N°6 Partida del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).....	11
Tabla N°7 Exportaciones de Dulces de Panela al Mundo.....	11
Tabla N°8 Algunos Productos Derivados de la Caña de Azúcar.....	19
Tabla N°9 Artículos de Ley de Asociaciones Cooperativas.....	23
Tabla N°10 Socios de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	27
Tabla N°11 Lista de Precios de Dulce de Panela.....	37
Tabla N°12 Análisis del Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial.....	51
Tabla N°13 Matriz del Análisis de la Competencia Directa.....	52
Tabla N°14 Matriz para Evaluar Fuerzas Externas.....	53
Tabla N°15 Aspectos Importantes del Análisis Interno.....	54
Tabla N°16 Matriz para Evaluar Fuerzas Internas.....	56
Tabla N°17 Ejemplo de cómo Completar la Matriz de Atractivo de Mercado.....	58
Tabla N°18 Ejemplo de cómo Completar la Matriz de Ventaja Competitiva.....	60
Tabla N°19 Matriz de Evaluación de Atractivo de Mercado vrs Ventaja Competitiva.....	62
Tabla N°20 Matriz de Análisis FODA.....	63
Tabla N°21 Listado de Panaderías Encuestadas.....	77
Tabla N°22 Análisis de la Misión.....	82
Tabla N°23 Análisis de la Visión.....	83
Tabla N°24 Análisis del Medio Ambiente.....	84
Tabla N°25 Perfil Estratégico del Entorno.....	90
Tabla N°26 Listado de Clientes de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	94
Tabla N°27 Proveedores de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	95
Tabla N°28 Producción y Consumo Mundial de Azúcar Centrifugado.....	97
Tabla N°29 Análisis del Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial.....	100
Tabla N°30 Evaluación de la Competencia Directa de la Panela Granulada de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	102
Tabla N°31 Evaluación de la Competencia Directa del Dulce de Atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	103
Tabla N°32 Perfil del Cliente.....	105
Tabla N°33 Matriz para la Evaluación de las Fuerzas Externas de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	106
Tabla N°34 Precios de la Panela Granulada y Dulce de Atado.....	111
Tabla N°35 Clientes Entrevistados.....	113
Tabla N°36 Información Obtenida con Entrevistas a los Clientes de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	114
Tabla N°37 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	119

Tabla N°38 Matriz de Atractivo de Mercado para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	122
Tabla N°39 Matriz de Ventaja Competitiva para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	123
Tabla N°40 Matriz FODA.....	124
Tabla N°41 Factores Claves del Éxito de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	133
Tabla N°42 Estrategias para Demanda Primaria de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	145
Tabla N°43 Propuesta de Valor para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	147
Tabla N°44 Estrategias de Mercadeo Mix para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	150
Tabla N°45 Propuesta de Mercado para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	155
Tabla N°46 Plan de Resultados de Mercadeo Periodo 2012-2016.....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Derivados Industriales y Artesanales.....	4
Figura N°2 Comercio Exterior de ACOPANELA de R.L.....	13
Figura N°3 Patios de Caña.....	14
Figura N°4 Insumos para la Producción.....	20
Figura N°5 Trapiche de Fuerza de Animal.....	21
Figura N°6 Máquinas de ACOPANELA con Tecnología más Avanzada.....	21
Figura N°7 Organigrama de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	28
Figura N°8 Mapa del Departamento de San Vicente del Municipio de Verapaz y Ubicación de ACOPANELA de R.L.....	29
Figura N°9 Jugo Vaciado en Peroles de Cocimiento.....	32
Figura N°10 Extracción de los Peroles de Cocimiento.....	33
Figura N°11 Depositando la Miel en Moldes.....	33
Figura N°12 Mujeres en Molienda los Hernández Empacando Producto.....	35
Figura N°13 Relaciones entre las Fuerzas externas Claves y la Organización.....	48
Figura N°14 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	50
Figura N°15 Dimensiones para la Evaluación del Atractivo de Mercado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	57
Figura N°16 Dimensiones para la Evaluación de la Ventaja Competitiva de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	59
Figura N°17 Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo.....	68
Figura N°18 Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado de los Productos de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	92
Figura N°19 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	93
Figura N°20 Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial según Fuerzas de Michael Porter.....	100
Figura N°21 Matriz de Evaluación del Atractivo de Mercado vrs Ventaja Competitiva.....	124
Figura N°22 Organigrama Propuesto para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	138
Figura N°23 Proceso de Segmentación para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.....	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Derivados Industriales y Artesanales.....	9
Gráfico N°2 Comercio Exterior de ACOPANELA de R.L.....	10
Gráfico N°3 Patios de Caña.....	26

## RESUMEN

En el presente la Asociación de productores de dulce de panela, ACOPANELA de R.L, desarrolla una actividad tradicional en la cultura salvadoreña como es la producción de dulce de atado o dulce de panela, actividad que se ha desarrollado generalmente por pequeños productores, quienes desean lograr incrementar nuevas tecnologías que mejoren los procesos de producción pero no cuentan con una herramienta que permita contar con estrategias internas y externas en el área de mercadeo para expandir mucho más sus ventas y llegar a mercados a los cuales no han podido entrar por no tener establecidas estrategias a seguir, por lo que se razonó en la realización de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la Panela Granulada y Dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L con el propósito de facilitar la toma de decisiones en el área de mercadeo y tomar las mejores opciones en esta área que permita la planificación y control de estrategias para que posibles clientes puedan satisfacer sus necesidades en los productos que ACOPANELA de R.L. brinda viendo así incremento de los rendimientos esperados, así como la identificación de áreas de riesgo las cuales deben ser mejoradas, enfocándose en fidelizar la cartera de clientes con las cuales ya se cuenta.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar elementos teóricos relacionados con las generalidades la caña de azúcar como principal materia prima para la elaboración de los productos, generalidades de las cooperativas y de la cooperativa ACOPANELA de R.L, conceptos referentes al plan de mercadeo estratégico, comercialización, estrategias a seguir, presupuestos y toma de decisiones.

Luego se procedió a la elaboración de un diagnóstico de la situación actual en el sector con el objeto de determinar estrategias y establecer ejes de acción para determinar lineamientos a seguir ante condiciones imprevistas y para analizar de qué forma se logra mejorar la comercialización de los productos ante los hallazgos encontrados. Para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta elaborada, se empleó el análisis para asimilar la información recolectada, asimismo se aplicó la investigación de tipo descriptivo.

Se implantó como universo el sector de panaderías en el Departamento de San Salvador como posibles nichos de mercado ya que consumen fuertemente lo que son los derivados de la caña de azúcar y como

unidades de análisis a los gerentes generales o encargados de compras de dichos lugares, a los clientes ya establecidos de la cooperativa, así como a el Gerente General y encargado de ventas de la empresa. Para llevar a cabo la recolección de datos se procedió a diseñar el modelo de encuesta y guía de entrevista las cuales fueron completadas por las unidades de análisis descritas anteriormente.

Posteriormente se procedió a interpretar la información obtenida, con lo que se elaboró el Plan Estratégico de Mercadeo para la Comercialización de la Panela Granulada y el Dulce de Atado para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., en el cual se plantean las estrategias, presupuesto y demás propuestas que se diseñan para la organización.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se ha desarrollado con el objeto de implementar un Plan Estratégico de Mercadeo para la Comercialización de la Panela Granulada y el Dulce de Atado de la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada(ACOPANELA de R. L.), Municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente, el cual fue desarrollado en tres capítulos que son los siguientes:

Capítulo I, es conformado por las generalidades sobre el Cultivo y el Proceso Productivo de la Caña de Azúcar, las generalidades de los trapiches, generalidades de las Cooperativas en El Salvador, así como las Generalidades de la Cooperativa en investigación ACOPANELA de R.L. sus antecedentes, el giro, marco filosófico, productos que elaboran, y la descripción del proceso de elaboración de dichos productos, Por último se habla de aspectos teóricos que enmarcan el Plan Estratégico de Mercadeo.

En el capítulo II, se presenta el planteamiento del problema que enfrenta (ACOPANELA de R.L., ) el cual consiste en la comercialización de los productos de la cooperativa derivados de la caña de azúcar que son la panela granulada y el dulce de atado, también incluye los objetivos, hipótesis y formulación de la investigación, así mismo incluye la metodología de la investigación, las fuentes de información, las unidades de análisis u observación utilizada para el desarrollo de la misma, que llevó a la recopilación, tabulación y análisis de la información, y de los resultados obtenidos que en conjunto permitieron identificar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, la cual se efectuó en 60 panaderías de las 103 existentes en el Departamento de San Salvador, las cuales serán clientes potenciales para la Cooperativa, además se tomaron como muestra a los clientes de ACOPANELA de R.L. para conocer el grado de satisfacción que tienen de los productos.

Lo anterior fue de vital importancia para evaluar la situación actual, a partir de un análisis externo e interno, con este análisis se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa y la situación actual de la comercialización de los productos.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, que ayudarán a determinar las diferentes estrategias que sirven de base para la elaboración del plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la cooperativa ACOPANELA DE R. L, que se utilizaron para la realización del capítulo posterior.

En el acápite III, se presenta la propuesta del plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado para la cooperativa ACOPANELA DE R.L., en el cual se desarrollan puntos estratégicos para hacer un análisis respectivo de las circunstancias en las que se encuentra la Cooperativa y enfocarnos en estrategias que vendrían a beneficiar ACOPANELA DE R.L.

Se hace un análisis interno y externo los cuales son básicamente los hallazgos encontrados en el capítulo II con el diagnóstico que se realizó a la Cooperativa, se presentan las generalidades de la organización para tener un preámbulo y se replantean la visión y misión para que estas sirvan más de guías para la cooperativa y puedan tener un herramienta en ellas.

Asimismo contiene los elementos necesarios que contribuirán a facilitar todas las estrategias y la mezcla de marketing, la plaza, el producto y la promoción, los presupuestos para una mayor rentabilidad, mejora del clima organizacional de la Cooperativa para una mejor efectividad y uso de los recursos con los que cuenta, no obstante deberá establecer estrategias en la administración del inventario para mayor capacidad adquisitiva del producto que se espera lanzar al mercado.

El plan contiene una propuesta de los elementos antes mencionados elaborados de manera objetiva, con la finalidad de implementar, evaluar y controlar.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO Y LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL SALVADOR, GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES, GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS; FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE MERCADEO, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y EL DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.

#### A. GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO Y LA CAÑA DE AZÚCAR EN EL SALVADOR

##### 1. Antecedentes sobre la caña de azúcar en El Salvador

A su llegada a El Salvador, la caña de azúcar motivó muchos cambios de carácter político y territorial, ya que quienes sufrieron la explotación para su cultivo fueron los aborígenes de la región, por lo que se inició un nuevo orden.

En 1773 (Siglo XVIII) la producción agrícola tradicional de El Salvador es el frijol, maíz, caña de azúcar, jícama, cítricos y poco los telares artesanales y la fabricación de panela, hasta que en el municipio de Apopa absorbió y modernizó ambas producciones.<sup>1</sup>

La caña de azúcar se introdujo entre los años de 1967 y 1970. Actualmente, sigue siendo uno de los principales cultivos tradicionales en el país.

Inicialmente, se procesaba mediante las moliendas, con trapiches de mayor o menor capacidad, tirados por bueyes en un principio y accionados por motores después. Estas industrias artesanales de transformación siguen siendo sencillas, en su mayoría familiares y producen el dulce de panela<sup>2</sup> como producto principal.

---

<sup>1</sup>Ferrán, Fernando I. (1993), *Sistemas Culturales en El Trópico Americano: Dos Casos de América Central*, Catie:Turrialba.

<sup>2</sup>Es un producto artesanal obtenido por evaporación abierta del jugo de caña de azúcar. Se usa principalmente como edulcorante cuyo color varía entre amarillo claro y café oscuro. Se le puede dar forma cónica o achatada; A la unión de dos panelas o tapas se le llama 'Atado', y su presentación tradicional es con envoltorio de tusa (hojas secas de la mazorca de maíz) sujetadas con mecate extraído de la hoja de la mata de guineo o plátano. Abrego (2003).

Después de los asentamientos de las molindas, aparecieron los ingenios<sup>3</sup> azucareros como un proceso industrial moderno con la capacidad enorme de procesamiento de caña. De ese modo, empezaron a cobrar importancia los rendimientos tanto agrícolas como industriales.

Por último, industriales y cañicultores pasaron a formar parte de la cadena agroindustrial que comienza con la producción de caña de campo y finaliza con la producción de azúcar y subproductos en ingenios y molindas.

## 2. Importancia

El sector cañero es uno de los rubros más importantes de la economía nacional. La importancia de este sector radica en la creación de 47,968 empleos directos; contribuye con el 2.28% del PIB<sup>4</sup> (Producto Interno Bruto) y con el 5.83% del PIBA<sup>5</sup> (Producto Interno Bruto Agrícola); genera 4% de exportaciones totales; y, generación de energía eléctrica a base de bagazo de caña (4, 726,000 KWH equivalente a una planta térmica de 3MW)<sup>6</sup>.

## 3. Áreas de cultivo

La producción de caña de azúcar es utilizada principalmente para la obtención de azúcar y en menor escala para la producción de dulce de panela, éste último procesado en su mayoría para el consumo local. El mapa siguiente muestra las Zonas Productoras de Caña de Azúcar 2006-2007



<sup>3</sup>Generalmente, se conoce como un conjunto de facilidades (maquinaria, tecnología, edificaciones, etc.) para el procesamiento industrial de la caña de azúcar.

<sup>4</sup>Es el valor de Mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto período.

<sup>5</sup>Es el valor de mercado de toda la producción y exportación de la Agricultura de un país

<sup>6</sup>Fuente: Se puede consultar en [http://www.camagro.com/actualidad/descarga/Articulo\\_cientifico\\_Caña\\_azúcar\\_ElSalvador.pdf](http://www.camagro.com/actualidad/descarga/Articulo_cientifico_Ca%C3%B1a_az%C3%BAcar_ElSalvador.pdf)

Por otra parte, desde el punto de vista social, la utilización de mano de obra en este cultivo es significativa en el área rural, aunque se concentra en la época de la zafra y de la molienda.

**Tabla N°1: Producción de Caña para los años agrícolas 1999-2011<sup>7</sup>**

Año	Producción de Caña (T.M) <sup>8</sup>	Área Cosechada (HECT)	Producción de Azúcar (T.M)
99/00	4818,779	76,154	506,213
00/01	4685,727	69,423	494,772
01-Feb	4237,915	69,423	474,519
02-Mar	4530,431	69,615	486,959
03-Abr	4547,333	70,538	529,166
04-May	4858,000	62,921	559,390
05-Jun	4457,709	60,414	539,841
06-Jul	4628,422	62,834	529,880
07-Ago	4706,835	66,517	561,141
08-Sep	4508,301	66,225	551,853
09-Oct	5064,481	65,844	595,565
10-Nov	5126,693	63,411	573,797

#### 4. Derivados

El material en bruto de la caña de azúcar, produce otros derivados, pues su fermentación produce etanol, butanol, glicerina, ácido cítrico<sup>9</sup> y ácido levulínico<sup>10</sup>. También el azúcar es un ingrediente de algunos jabones transparentes y puede ser transformado en ésteres<sup>11</sup> y éteres<sup>12</sup>, algunos de los cuales producen resinas duras.

<sup>7</sup>Fuente: <http://www.asociacionazucarera.com/estadisticas>

<sup>8</sup> T.M. Tonelada métrica: Unidad de peso equivalente a 1000 kg (2205 libras), una tonelada larga a 2240 libras, una tonelada corta a 2000 libras

<sup>9</sup>Es un tipo de ácido orgánico que está presente en la mayoría de las frutas, sobre todo en cítricos como el limón y la naranja.

<sup>10</sup>Derivado de la glucosa y de otros azúcares

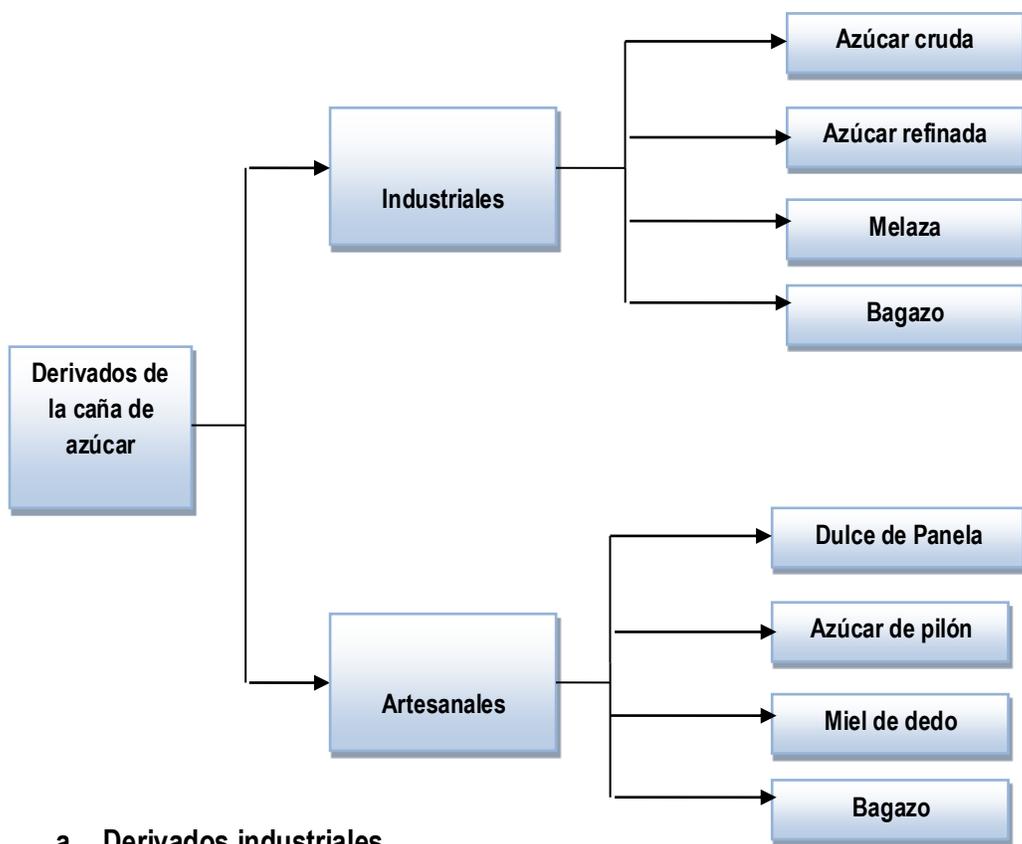
<sup>11</sup>Ésteres: son compuestos orgánicos derivados de ácidos orgánicos o inorgánicos oxigenados en los cuales uno o más protones son sustituidos por grupos orgánicos alquilo.

<sup>12</sup> Éteres: Son compuestos orgánicos, en los que el oxígeno sirve de enlace entre dos radicales orgánicos. La mayoría son líquidos (salvo el éter metílico que es un gas, y otros, como los de celulosa son sólidos).

La mayoría del cultivo de la caña de azúcar en El Salvador, se destina a la producción de azúcar refinada en los ocho ingenios habilitados. De igual forma, pero en menor proporción, las 96 molindas elaboran artesanalmente el dulce de panela.

A continuación, la figura N° 1. Sintetiza los derivados industriales y artesanales extraídos de la caña de azúcar.

**Figura N° 1: Derivados Industriales y Artesanales.**



La caña ha sido sembrada para producir azúcar pero en su fase tanto agrícola como industrial, genera una gran cantidad de subproductos que a su vez devienen en materia prima de excelente calidad para el consumo nacional como para la exportación.

De la producción industrial se obtiene azúcar cruda, azúcar refinada, melaza y bagazo. Estos productos se procesan en los ingenios; siendo el azúcar refinada el derivado más representativo.

## b. Derivados artesanales

En cuanto a la producción artesanal se obtiene dulce de panela, azúcar de pilón, miel de dedo y bagazo. De ese modo, según Abrego (2003), existen 183 productores de caña de azúcar para panela y 96 molineras radicados en El Salvador.

En el Departamento de San Vicente, los trapiches de Tepetitán son unos de los pocos en los que todavía se explota, en forma artesanal, la caña de azúcar y sus derivados como el dulce de panela, las melcochas y los batidos.<sup>13</sup>

La tabla siguiente, resume la distribución geográfica de productores de panela a nivel nacional.<sup>14</sup>

**Tabla N° 2: Distribución Geográfica de Productores**

Ubicación geográfica por departamento	Número de Productores		Número de Molineras	
	Valores absolutos	Valores relativos	Valores absolutos	Valores relativos
San Vicente	60	33%	38	40%
Morazán	60	33%	36	38%
Cabañas	30	16%	10	10%
Usulután	20	11%	3	3%
San Miguel	8	4%	5	5%
Cuscatlán	5	3%	4	4%
Totales	183	100%	96	100%

<sup>13</sup><http://www.grupocassa.com/chaparrastique/?cat=1014>

<sup>14</sup>Fuente: Abrego Marcenado, E. A. et al., Diseño de una Propuesta de Reactivación y Desarrollo Sostenible para el Sector Panelero de El Salvador, (El Salvador: Tesis UES, 2003), p. 27.

## 5. Producto Interno Bruto del Sector Azucarero en El Salvador

La agroindustria azucarera en la actualidad está conformada por siete mil productores de caña de azúcar, que son responsables de más de 90% de la producción nacional de caña de azúcar; y que se encuentran organizados en un 60% en cooperativas de la reforma agraria y el 40% restante lo constituyen productores independientes, en su mayoría pequeños y medianos.

El cultivo de caña y la producción de azúcar representan el 2.28% del Producto Interno Bruto del país (PIB) y el cultivo de caña de azúcar representa casi el 20% del Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA).<sup>15</sup>

**Tabla N° 3: Producto Interno Bruto Agrícola 2001-2006**

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agricultura/ Azúcar	38.9	38.7	40.8	40.3	39.2	40.1
Industria Manufacturera/Azúcar	90.1	88.7	40.9	81.2	77.5	66.54

**Tabla N° 4: Producción de caña por manzana.**



Fuente: Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera

<sup>15</sup>Fuente: Revista trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador

Los datos del crecimiento acumulado anual de la caña de Azúcar en El Salvador son los mostrados en la tabla N° 5 <sup>16</sup>

**Tabla N° 5 Crecimiento acumulado anual de la Caña de Azúcar**

Producto	Años						Crecimiento Acumulado Anual
	2007	2008	2009	2010	Jun-10	Jun-11	Jun-11
<b>Caña de Azúcar</b>	71.80%	75.50%	88.20%	127.70%	86.20%	106.30%	23.30%

## 6. Comercio Exterior del Azúcar en El Salvador

Por las características del mercado internacional del azúcar, la Ley de la Agroindustria Azucarera de El Salvador establece mecanismos muy precisos que dan certidumbre y sostenibilidad a la industria azucarera del país; de acuerdo a los cuatro grandes segmentos del mercado los cuales son detallados a continuación<sup>17</sup>:

- a) **Mercado interno de azúcar:** constituye la venta nacional de azúcar cruda, blanca y refinada, tanto a los consumidores finales (generalmente a través de distribuidores); como a los clientes industriales (productores nacionales de alimentos y bebidas azucarados para venta nacional o exportación); que en su mayoría compran directamente de los ingenios azucareros. Este mercado es muy estable, su crecimiento generalmente está relacionado al crecimiento vegetativo de la población y el crecimiento de la industria convertidora de azúcar, especialmente la dedicada a exportación. A este mercado se destina aproximadamente el 45% de la producción anual de azúcar del país. Este mercado se rige en base al sistema de cuotas para cinco años aprobadas por el Ministerio de Economía.

<sup>16</sup>Fuente: Banco Central de Reserva, en base a información de Dirección General de Aduanas, Unidad de Transacciones (UT) y RASA

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.asociacionazucarera.com/industria.html#mas3>

**b) Mercado preferencial:** El preferencial tiene un mejor precio que el mercado libre y lo constituyen los acuerdos preferenciales y contratos de largo plazo, entre los que destacan el sistema de cuotas que los Estados Unidos de América establece a más de 45 países y las cuotas de la Unión Europea.<sup>18</sup> Es un mercado muy importante, puesto que por las condiciones preferenciales respecto al mercado mundial, especialmente de precio.

Este mercado actualmente lo constituyen las dos cuotas de exportación a Estados Unidos de América. La primera cuota es un compromiso de Estados Unidos como miembro de la Organización Mundial de Comercio, de otorgar a una serie de países, entre ellos El Salvador, una parte de su demanda anual de azúcar cruda. La segunda cuota la constituye la pactada mediante el tratado de libre comercio, DR-CAFTA; en el cual se encuentran estipuladas las cantidades de azúcar cruda o refinada que el país puede exportar anualmente a Estados Unidos. A este mercado se destina aproximadamente el 10% de la producción anual de azúcar del país.

**c) Mercado mundial:** A este mercado se destina toda la producción de azúcar que queda después de satisfacer la demanda de los mercados interno y preferencial anteriormente descritos. Este mercado tiene una volatilidad de precios y condiciones mucho mayor que los dos anteriores. Generalmente la industria exporta al mercado mundial durante la propia época de zafra, sin embargo se dan ocasiones en que las exportaciones se realizan después de la zafra; debido a las condiciones de mercado y los términos de exportación acordados con los compradores internacionales. A este mercado se destina aproximadamente el 45% remanente de la producción anual de azúcar del país y entre los países destinatarios se encuentran Canadá, Chile, Portugal y Rusia. Es importante hacer mención que el azúcar es el segundo producto tradicional de mayor exportación en el país.

---

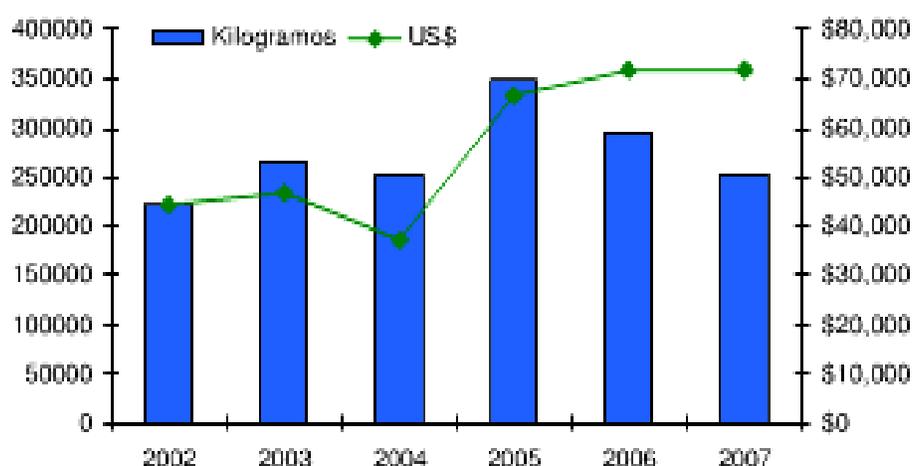
<sup>18</sup> Documento "El Mercado Mundial del Azúcar" Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM, Herber Gutiérrez y Adolfo Reyes, Perú, Diciembre de 2003.

- d) **Melaza:** la melaza se vende prioritariamente en el mercado nacional (aproximadamente 40% de la producción nacional) para satisfacer la demanda de los clientes industriales (productores de alcohol) y los pecuarios (la melaza se usa como ingrediente de concentrados avícolas y ganaderos). El remanente de la producción se destina a la exportación (60%).

Los resultados en el comercio exterior son una combinación de varios factores que interactúan entre sí. En el caso de las exportaciones, se observa una demanda externa más fuerte y el incremento de los precios de los bienes exportados en los mercados del exterior.<sup>19</sup> Para El Salvador las exportaciones de azúcar aportan un aproximado de 3.54% del total de ingresos generados por dicho rubro.

En el gráfico siguiente se puede observar la evolución de dichos ingresos en el cual se observan dos etapas. La primera corresponde a los años 2002-2004, cuando las exportaciones fueron cercanas a los US\$ 40 millones y en el período 2005-2007 aproximadamente US\$ 70 millones. Este aumento se explica fundamentalmente por dos razones; la primera por una alza en la cantidad exportada y la segunda por mejores precios internacionales, ya que en el año 2002 el kg. se exportó a un precio de US\$ 20 centavos y en el 2007 a US\$ 28 centavos.

**Gráfico N° 1 Exportaciones de azúcar en crudo. En miles (\$)**

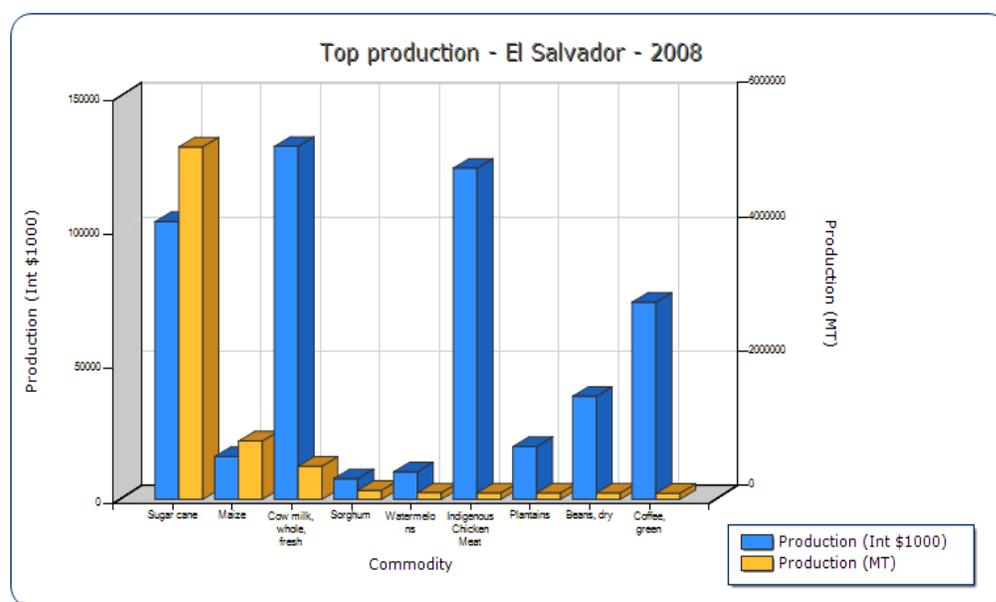


<sup>19</sup> <http://www.bcr.gob.sv>

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), el país obtuvo los siguientes datos en los productos de exportación para el año 2008, la caña de azúcar es la que se encuentra en primer lugar en el ranking de exportación del país.

La producción de caña de azúcar es mostrada en miles de dólares y toneladas Métricas<sup>20</sup>

**Gráfico N° 2 Producción de caña de azúcar en miles de dólares y en toneladas métricas.**



## 7. Comercio Exterior de la Panela Granulada y el Dulce de Atado

En años anteriores el “dulce de panela” se clasificaba de acuerdo al Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) en el Capítulo 17, subpartida 1701.11.10. Como se puede ver en la tabla siguiente:

<sup>20</sup><http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

**Tabla N° 6 partida del sistema arancelario centroamericano (SAC).**

Partida	Descripción
1701	Azúcar de Caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido
1701.1	Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante.
1701.11.10	

Se estima que en el país existen aproximadamente unas 96 molindas que producen dulce de panela, y unas 10 empresas que lo exportan.

Solo el 30% de toda la azúcar de la UE<sup>21</sup> es destinado al consumo directo. La mayoría de la azúcar es usada es un ingrediente para la industria de alimentos y bebidas (21%), dulcería (15%), galletería (12%), productos lácteos (6%), varias preparaciones (7%) y otros usos (7%).

El restante 2% es usado para productos no alimenticios. El principal mercado para la panela granulada es usado para ser componente de la industria de infantes y de la industria de la fermentación.

**Tabla N° 7 Exportaciones de Dulce de Panela al Mundo 2004-2007(TM y US \$) <sup>22</sup>**

Años	TM	Variación % TM	US \$ F.O.B	Variación % US \$
2004	310	15%	337,471.80	-20%
2005	261	-16%	257,471.06	-24%
2006	287	10%	257,294.03	-0.10%
2007	465	62%	521,540.87	103%

<sup>21</sup>UE: Unión Europea.

<sup>22</sup> Fuente: OPE con datos de CENTREX-BCR Datos al 31 de Diciembre de 2007

De acuerdo al valor de las importaciones, de panela granulada para refinamiento es por lejos el mayor producto en el grupo de las azúcares. En 2006, la UE importó 1 millón de euros o 2.3 millones de toneladas de melaza para refinamiento. Estas importaciones incrementaron en 1% anualmente en promedio durante la revisión del periodo. Además todos estos grupos de productos son importados desde los países en desarrollo, principalmente de Brasil y Colombia.

Las importaciones de Brasil aun incrementaron significativamente entre 2002 y 2006, por el 21% anualmente en promedio, a pesar de que las importaciones de Colombia disminuyeron en 5% anualmente en promedio. Brasil es el más grande productor de azúcar y el exportador número uno en el mundo y puede producir a un costo menor.<sup>23</sup>

Grandes compañías de azúcar tienen sincronizadas sus operaciones con aquellos productores de caña. Más aun, ellos refinan y distribuyen el azúcar a través de procesos estandarizados, para minimizar costos. En el caso de azúcar importada de los países en desarrollo, intermediarios extra y procesadores son necesarios entre el momento de la exportación y cuando esta se refina. De este modo, los precios finales del azúcar de caña refinada son similares a aquellos de azúcar de panela granulada.

El mayor potencial de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. también está en el mercado externo, con la consolidación del mercado norteamericano y la incursión al mercado europeo y de Taiwán. No obstante, el mercado nacional puede ser una oportunidad en crecimiento, tal como lo demuestran los 400 quintales de azúcar granulada que colocan anualmente en panaderías nacionales. El auge del mercado de productos dietéticos y alimentación sana representa una oportunidad inmediata en el mercado local.

Las cadenas minoristas deben ser en el futuro inmediato el mercado objetivo a nivel interno, como se ve ilustrado en la gráfica siguiente según estudio de dinámicas económicas y potencial de Desarrollo de MIPYMES de los sectores priorizados de Agroindustria<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Ficha del producto panela granulada de El Salvador hacia el Mercado de la UE (2008)

<sup>24</sup>Estudio de dinámicas económicas y potencial de Desarrollo de MIPYMES de los sectores priorizados de Agroindustria, Industria Manufacturera y Servicios, y sus posibles vínculos con las grandes empresas de la región de Los Nonualcos: La Oferta Territorial, FUNDE, Septiembre 2009, Pág. 43

**Figura N° 2 Comercio Exterior de ACOPANELA de R.L.**



## B. PROCESO PRODUCTIVO DE LA CAÑA DE AZÚCAR

### 1. Proceso Productivo de la caña de azúcar

#### a) Labores de campo y cosecha

El proceso productivo se inicia con la preparación del terreno, etapa previa de siembra de la caña. Una vez madura la planta, las cañas son cortadas y se apilan a lo largo del campo, de donde se recogen a mano o a máquina, se atan en haces y se transportan al ingenio, que es un molino en el cual se tritura la caña y se le extrae el azúcar. No debe transcurrir mucho tiempo al transportar la caña recién cortada a la fábrica porque de no procesarse dentro de las 24 horas después del corte se producen pérdidas por inversión de glucosa y fructuosa.

#### b) Patios de caña (batey).

La caña que llega del campo se revisa para determinar las características de calidad y el contenido de sacarosa, fibra y nivel de impurezas. Luego se pesa en básculas y se conduce a los patios donde se

almacena temporalmente o se dispone directamente en las mesas de lavado de caña para dirigirla a una banda conductora que alimenta las picadoras, en el caso de que esta fuera para la producción de la azúcar o para otros derivados de la caña de azúcar.

**Figura N° 3 Patios de Caña.**



## **2. Proceso Productivo de la Panela Granulada y el Dulce de Atado**

En El Salvador, este producto es totalmente innovador, no es originario de nuestro país, porque su origen se remonta a Colombia, donde es conocida como Panela y se utiliza tanto en comidas típicas, como en tradicionales; otros países donde también se encuentra este tipo de producto, aunque con nombres diferentes son: Honduras como Piloncillo y en México como Chancaca.

En El Salvador la Cooperativa ACOPANELA es la pionera en el desarrollo y la realización de este producto, pues sus miembros conocieron la Panela en Colombia, de donde retomaron las ideas y las aplicaron a sus cultivos. Se elabora con los más altos estándares de calidad; ya que su proceso productivo se inicia desde la siembra de la caña, midiendo los niveles de compuestos minerales que posee la tierra. La caña de azúcar con la que se elabora el producto, es completamente diferente a la que se utiliza en el proceso del Dulce de Panela, esta debe ser tratada con abono natural, teniendo en cuenta la temperatura, factores climatológicos al momento de sembrarla y cortarla para ser transformada en Panela Granulada.

Es importante destacar que el producto se elabora con una fórmula que solo es conocida por uno de los miembros de la cooperativa, quien supervisa todo el proceso hasta su finalización.

La panela granulada es un endulzante, que contiene algunas propiedades del azúcar, la miel y del Dulce de Panela. Sin embargo esta ofrece mayor facilidad a los propietarios de restaurantes de comida tradicional, china, típica y a las panaderías, pues al momento de elaborar sus productos se evitan de estar procesando el producto, además es más conveniente para su almacenamiento y transporte en comparación al Dulce Tradicional, pero sobre todo su mayor beneficio es que no perjudica su salud.

## **C.GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES.**

### **1. Generalidades del Sector de los Trapiches.**

#### **1.1 Conceptualización de los trapiches.**

El término trapiche se define como: “Molino para extraer el jugo de algunos frutos de la tierra, como el caso de la aceituna o la caña de azúcar”<sup>25</sup> Los trapiches son pequeñas empresas de tipo agroindustrial que se ocupan de procesar la caña de azúcar para la producción de panela y mieles para su comercialización.

Existe una diversidad de criterios para determinar el tamaño de una empresa, y así mismo el de un trapiche cuando este ya no solo tiene su fuerza motriz en los animales que le servían como activo que se utilizan ya maquinas especializadas, en algunos casos prevalece: el monto de sus activos, el número de sus empleados, la forma de producción, el mercado que cubre, la forma de su administración o una combinación de estos factores.

Para algunas instituciones, como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador<sup>26</sup>, las pequeñas empresas son aquellas unidades productivas que cuentan con un número de personas entre 5 y 49.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social<sup>27</sup> (FUSADES), las pequeñas empresas son entidades productivas de administración independiente, dirigidas y operadas por el propio dueño y en la cual el capital del negocio es suministrado por el propietario.

---

<sup>25</sup> Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”. Pág. 2214.

<sup>26</sup> Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, <http://www.camarasal.com/pymes.php>

<sup>27</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. , <http://www.fusades.org.sv/general.asp?id=155>

Con base a lo anterior y para los fines de la investigación, se crea el siguiente concepto de trapiche: Es aquella unidad económica social, de forma artesanal, dedicada a la producción y comercialización de productos de la caña, que emplea como materia prima básica la caña de azúcar, ocupando para tal efecto recurso humano que oscila entre 5 y 49 personas.

## **2. Características Generales de los trapiches.**

### **2.1 Financiamiento.**

En El Salvador existen líneas de crédito dirigidas principalmente al fomento y desarrollo de la pequeña empresa, otorgadas por entidades como el Banco de Fomento Agropecuario (B.F.A.), Banco Multisectorial de Inversiones (B.M.I.) y todo el sistema bancario.

Los dueños de molineras tienen diversas formas de financiar la actividad para procesar el dulce de panela, lo cual depende del nivel de producción del cultivo de la caña y su posterior venta a los ingenios, en caso que, no se procese en su totalidad. Otra forma de financiamiento es usar los recursos financieros obtenidos de otras actividades agrícolas y por último es acudir a los bancos u otra fuente de créditos privados para viabilizar la producción de la panela y sus derivados.

### **2.2 Comercialización.**

Tradicionalmente la comercialización en los trapiches es mínima, esto dependiendo de la producción y abastecimiento de estas otro factor al cual se debe esta baja comercialización es que se encuentran ubicadas dispersas geográficamente, tal situación permite el apareamiento de intermediarios de comercialización, los cuales aprovechando la ventaja del transporte se facultan de recolectar los productos en cada molinera, en cargándose de realizar los contactos con los compradores finales. También se realiza venta directa en el lugar de la molinera; esto es, un turismo nostálgico en el mismo local de producción del dulce, según un propietario de estos negocios, "Los turistas que llegan a observar la elaboración del dulce degustan de la miel a sólo dos horas del proceso, La venta directa se combina con estrategias tales como ferias en los pueblos cercanos a las molineras.

Otros medio de comercialización para los trapiches varía en relación al segmento de mercado seleccionado, tales como tiendas y supermercados.

### **2.3 Organización.**

Las pequeñas empresas en este caso los trapiches tienen que tener en cuenta La organización ya que es por medio de esta que cualquier empresa debe considerar todas las funciones básicas que desarrolla; en tal sentido, las áreas de producción, mercadotecnia, finanzas y básicamente la gerencia son indispensables en la organización de estas pequeñas empresas.

La estructura organizativa de estos trapiches es sencilla, está constituida por el dueño y las personas que se encargan del proceso en el trapiche, no hay división de puestos y de funciones complicados, los puestos están determinados por las actividades básicas y las funciones sobre la base de los procesos requeridos en la producción al momento de realizarse ésta. En empresarios pequeños y con pocos recursos existe ventajas a la formación de cooperativas, esto se hace sobre el entendimiento de la necesidad de que bajo una estructura de unidad, pueden constituirse en una fuerza más competitiva en el mercado y lograr eliminar la amenaza latente a la desaparición.

### **2.4 Producción**

La producción se realiza en un periodo que comprende los meses de Octubre a Abril (tiempo que dura la zafra). Los volúmenes producidos pueden ser de 60 a 70 cargas de dulce en promedio.

En el caso de la panela, el proceso inicia de la siguiente manera:

- En un trapiche o molino en donde se tritura la caña para extraer su jugo; este es transportado o pasa por una canaleta hasta los peroles de cocción, en donde para transformarlo en miel se calienta para evaporar el agua y reducir el caldo a la mitad de cada perol.
- Una vez el jugo a espesado, se verifica si está en el punto de consistencia adecuado, y es trasladada con una especie de cucharón de madera por dos hombres llamados “Sacatrapos”, a otro perol más pequeño ubicado en una carretilla de madera, que lo hace desplazarse. Ahí se bate o se “menea”, con paletas de madera hasta que la miel adquiere tono rojizo, que puede ser muy

acentuado si la miel ha sido purgada con “mozote”- corteza de caulote machacada, que sirve para eliminar impurezas-, o con cal, lo cual hace que la panela obtenida sea oscura en el primer caso y más claro en el segundo.

- Al tener su “punto”, la miel se pasa a moldes de madera de 50 o hasta más de 120 orificios de 10 centímetros de profundidad por 10 centímetros de ancho, en donde se enfría por un par de horas. Después se desmolda teniendo ya una consistencia sólida.
- Posteriormente, cada 2 lajas son envueltas en tusa y se amarran o atan con tule.
- Se calcula que la producción promedio es de una tarea al día, equivalente a 7 a 8 peroladas. El sistema de cocción es por medio de combustible natural, requiriendo “leña” o en el mejor de los casos los desperdicios de la misma caña.

## **2.5 Administración**

Corresponden a los procesos administrativos individuales ajustados a cada molienda y posteriormente ver la administración que se puede desarrollar por medio de una cooperativa formada por todos los dueños de moliendas.

La implementación de los elementos básicos de la administración que comprenden la planeación, organización, dirección y control, por cada molienda se encuentran desarrolladas en su mínima expresión. La planeación por parte de cada uno de los dueños de moliendas se desarrolla de una forma empírica no estructurada, el valor prioritario de sus actividades es de una previsión sencilla, valorada por la experiencia en la actividad que han realizado por años. La organización es simple y está referida también al valor de la experiencia acumulada por años de tradición en las actividades de producción agrícola. La dirección es un proceso de mando simple en cuanto a órdenes verticales directas del dueño de la molienda a los peones conforme a las actividades a realizar. El control es efectuado en el lugar de los hechos en base a la observación y un mínimo de registros posibles. El control se estructura y se estandariza para registrar y medir los resultados de las actividades que la cooperativa se ha propuesto en la planeación estratégica.

### 3. Productos e Insumos

Los trapiches pueden ofrecer las diversas clases de productos que resultan del procesamiento de la caña de azúcar, tales como:

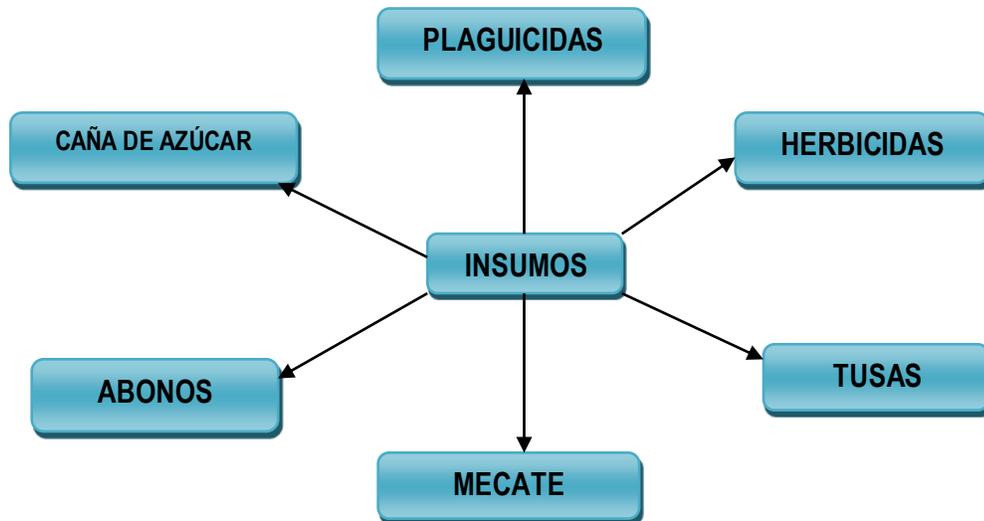
**Tabla N° 8: Algunos productos derivados de la Caña de Azúcar**

PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR	
1. Panela.	
2. Panela granulada.	
3. Batidos.	
4. Miel de Dedo.	
5. Miel de Mesa.	

Por tratarse de productos de consumo humano deben ser producidos con estricta calidad, que estén limpios, en perfecto estado y libres de contaminación.

Los insumos necesarios para la producción son los siguientes:

**Figura N° 4: Insumos para la producción**



#### 4. Maquinaria y Equipo.

La maquinaria y equipo necesarios para la producción de la panela y las mieles es el siguiente:

1. Trapiche
2. Motores eléctricos, de combustible diesel o de fuerza animal (bueyes).
3. Carretas<sup>28</sup>(haladas por bueyes o burros)
4. Implementos agrícolas<sup>29</sup> (bombas, azadones, machetes, cumas, etc.)
5. Nueva maquinaria con avanzada tecnología que utiliza ACOPANELA DE R.L. para la producción.

<sup>28</sup> Vehículo de transporte pesado, rudimentario construido en madera y halado por fuerza animal (bueyes de tiro)

<sup>29</sup> En este caso los implementos se definen como; bombas, recipiente que accionado con una manivela se utiliza para rociar pesticidas a las plantas; Azadón, instrumento de trabajo elaborado en hierro con saliente en forma de pico para remover tierra en las zona de cultivo; machete, instrumento cortante elaborado en hierro utilizado en las faenas de corta de plantas; Cuma, instrumento cortante elaborado en hojalata utilizado en las faenas de limpia en las zonas de cultivo.

**Figura N° 5** Trapiche de Fuerzas de animal y uno con motor.



**Figuras N°6:** Maquinas de ACOPANELA con tecnología más avanzada.



## 5. Recursos Humanos.

La mano de obra empleada en los trapiches, está constituida por personas no especializadas, pero que si tienen conocimientos de esta actividad productiva adquiridos empíricamente como obreros que se incorporan en un inicio como aprendices, formándose en la práctica y con la experiencia de los más veteranos. La fuerza de trabajo requerida es por temporada, se ocupan 15 personas como promedio y de 6 a 10 personas para mantenimiento ocasional.

## **6. Marco Legal.**

La pequeña empresa en El Salvador está considerada en la Constitución de la República Vigente del Año 2009 en el art. 115 que literalmente dice “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”. Otras legislaciones que regulan las actividades de la pequeña empresa son el Código de Comercio, el Código de Trabajo de El Salvador y la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Privada.

En el caso de los productos alimenticios y dado que la panela y las mieles son un producto de consumo humano, los trapiches son regulados por leyes más específicas que tienen su origen en el art. 69, inciso segundo de la Constitución de la República, que trata: “El Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar.” Y de ésta depende el código de salud, que establece las normas bajo las cuales deben regirse los productores, importadores o distribuidores de productos alimenticios para el consumo humano.

Una ley nueva que trata de la protección al consumidor, ha sido creada con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios que se comercializan en el mercado local salvadoreño, establece específicamente en el art. 29 de la ley de la protección al consumidor que en lo relacionado a la normalización, metrología y certificación de la calidad de los productos alimenticios, se aplicarán las normas establecidas en la Ley del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT).

El capítulo IV de la misma ley, establece un departamento de normalización, Metrología y Certificación de la Calidad, encargado de la creación de políticas relacionadas con su propósito, que permiten elevar los niveles de competitividad y productividad de las empresas, garantizando a la vez la calidad y cantidad de los bienes y/o servicios a los usuarios y consumidores.

## D. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS.

### 1. Antecedentes

En El Salvador da inicio el cooperativismo en la facultad de Jurisprudencia y de Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, en 1896, se implantó la cátedra de cooperativismo, con el fin de que los graduados de aquella época conocieran ese gran movimiento que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países de Latinoamérica.

Es importante señalar que en El Salvador, fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

El surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP<sup>30</sup> como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

En El Salvador se toma como base la Ley de General de Asociaciones Cooperativas. A continuación se citan algunos artículos de importancia:

#### Tabla N° 9. Artículos de Ley de Asociaciones Cooperativas.

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	
ARTÍCULO	ENUNCIADO
Art. 3	Toda asociación cooperativa para ser considerada como tal debe ceñirse a los siguientes principios:

<sup>30</sup> INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Art. 3	<p>a) Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;</p> <p>b) Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;</p> <p>c) Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;</p> <p>d) Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;</p> <p>e) Fomentar la educación cooperativista.</p> <p>El derecho al voto, a que se refiere el literal b) del inciso anterior, se ejercerá personalmente; solamente podrá ejercerse por medio de apoderado, en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.</p>
Art.17	<p>Para ser miembro de una asociación cooperativa será necesario ser mayor de dieciocho años y cumplir con los requisitos especiales determinados por el Reglamento de esta ley.</p>
Art.20	<p>La persona que adquiera la calidad de asociado, responderá conjuntamente con los asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado.</p>
Art. 23	<p>La dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones cooperativas, estará a cargo de:</p> <p>a) La Asamblea General de Asociados;</p> <p>b) El Consejo de Administración;</p> <p>c) La Junta de Vigilancia;</p> <p>d) La Gerencia;</p> <p>e) Los comités que establezca esta ley, su reglamento, los estatutos o la Asamblea General de Asociados.</p>
Art. 54	<p>Las asociaciones cooperativas se disolverán por cualquiera de las causas siguientes:</p> <p>a) Por disminución del mínimo de sus asociados fijado por esta ley o por su reglamento, durante un lapso de seis meses;</p> <p>b) Por imposibilidad de realización del objeto específico para el que fue constituido, o por extinción del mismo;</p> <p>c) Por la pérdida total de los recursos económicos y de la reserva legal o de una</p>

Art. 54	parte tal de éstos que, según previsión de los estatutos o a juicio de la Asamblea General, haga imposible la continuación de las operaciones; d) Por fusión con otra cooperativa; e) Por quiebra, que se regirá por el Código de Comercio; f) Por cancelación de la inscripción respectiva que haga el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo; g) Por las demás causas que establezca esta ley y su reglamento.
---------	--

Cabe mencionar que comienza a operar hasta el 1 de julio de 1971 a falta de presupuesto; Hoy con más de 30 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos.

En este siglo, el INSAFOCOOP, fiel a sus principios de creación, pidiendo respeto del Art. 114 de la Constitución, se opone a que el sector cooperativo sea incluido dentro de la esfera de acción de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, lo que de no haberse conseguido, hubiera podido significar la desaparición de las cooperativas de Ahorro y Crédito, que constituyen un pilar económico muy importante dentro del movimiento cooperativo nacional, sin embargo existen cooperativas incluidas en dicha Ley.<sup>31</sup>

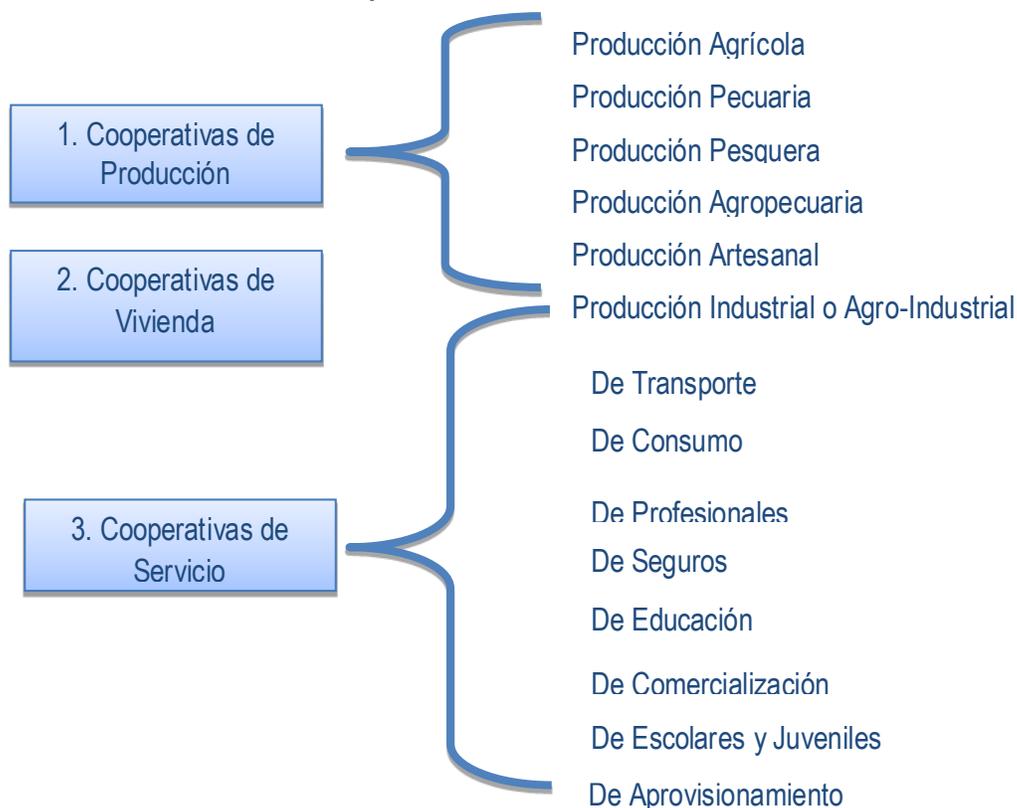
## 2. Tipos de Cooperativas

En El Salvador las cooperativas se clasifican<sup>32</sup> en:

- Cooperativas de Producción
- Cooperativas de Vivienda
- Cooperativas de Servicio

<sup>31</sup>Memoria de Labores INSAFOCOOP:Junio2008-Mayo 2009

<sup>32</sup>Ley General de Asociaciones Cooperativas; Decreto Legislativo # 45, del 30/06/1994, Publicado en Diario Oficial # 86, Tomo # 291, del 06/05/1986.

**Gráfico N° 3 Clasificación de las Cooperativas**

## E. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.

### 1. Antecedentes.

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovisionamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L.), es una asociación legalmente constituida, contando con personería jurídica otorgada el 12 de agosto del 2004.

La Cooperativa ACOPANELA de R. L., nace a partir de la necesidad de los productores del Valle de Jiboa por comercializar el dulce de panela a un mejor precio. En un primer momento la Cooperativa se distinguía

con el nombre de ACOPADES. Que luego de cambios en sus asociados tomaron la decisión de nombrarla como figura al principio “ACOPANELA de R. L.”.

La Asociación de productores de dulce de panela, ACOPANELA, desarrolla una actividad tradicional en la cultura salvadoreña como es la producción de dulce de atado o dulce de panela, actividad que se ha desarrollado generalmente por pequeños productores, quienes desean lograr incrementar nuevas tecnologías que mejoren los procesos de producción.

Sólo el 50 % de los socios comercializa por medio de la asociación. No obstante, por reglamento, todos los socios han tenido que hacer un aporte inicial de US\$50 y mensualmente contribuyen con US\$5.

## 2. Miembros de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

Actualmente cuenta con 22 asociados, entre ellos a tres mujeres dos de ellas propietarias de molindas. Ubicados en los departamentos de Cuscatlán, La Paz y San Vicente. De los 22 asociados inscritos 18 están activos en las actividades de la cooperativa, que son los que se muestran en la tabla siguiente:

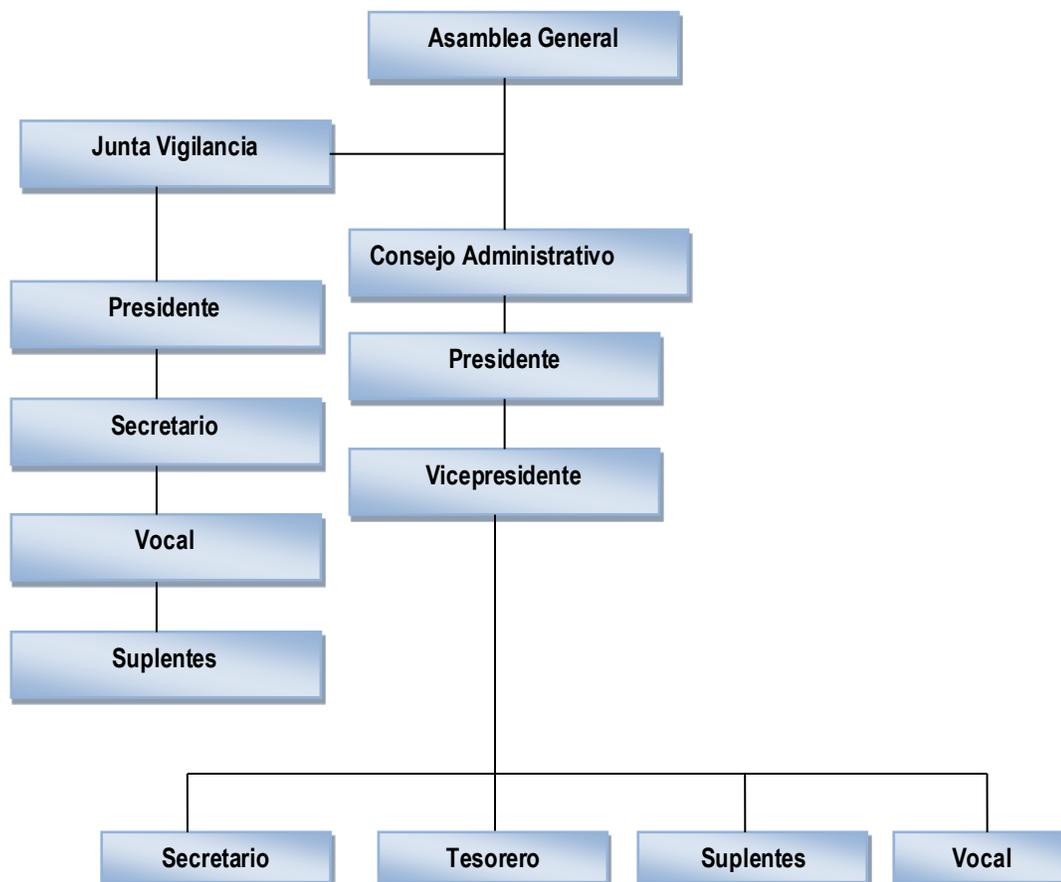
**Tabla N° 10. Socios de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L**

<b>ASOCIADOS ACOPANELA</b>		
<b>N°</b>	<b>NOMBRE DEL CONTACTO</b>	<b>CARGO</b>
1	<b>BERNARDA DELGADO DE HERNANDEZ</b>	<b>PRESIDENTE Y REPRESENTANTE LEGAL</b>
2	<b>FRANCISCO SAUL GARCIA</b>	<b>VICE-PRESIDENTE CONSEJO DE ADMON</b>
3	<b>RAFAEL EDGARDO GONZALEZ</b>	<b>SECRETARIO CONSEJO DE ADMON</b>
4	<b>ANA VILMA GONZALEZ</b>	<b>TESORERA CONSEJO DE ADMON</b>
5	<b>MIGUEL ANGEL ZEPEDA</b>	<b>SUPLENTE CONSEJO DE ADMON</b>
6	<b>FRANCISCO RAMIREZ</b>	<b>SUPLENTE CONSEJO DE ADMON</b>
7	<b>PEDRO JUAN MONTERROZA</b>	<b>SUPLENTE CONSEJO DE ADMON</b>
8	<b>VICTOR MANUEL GONZALEZ</b>	<b>VOCAL CONSEJO DE ADMON</b>
9	<b>ANA MARIA HERNANDEZ</b>	<b>SECRETARIO COMITÉ DE EDUCACION</b>

10	<b>ISMAEL ALDANA CORDOVA</b>	<b>ASOCIADO</b>
11	<b>JEREMIAS LOPEZ LOPEZ</b>	<b>VOCAL JUNTA DE VIGILANCIA</b>
12	<b>RUBEN DARIO LOPEZ</b>	<b>ASOCIADO</b>
13	<b>JOSE VALENTIN MARQUEZ</b>	<b>PRESIDENTE COMITÉ DE EDUCACION</b>
14	<b>LEONEL DE JESUS REYES</b>	<b>VOCAL COMITÉ DE EDUCACION</b>
15	<b>JOSE ANTONIO HERNANDEZ</b>	<b>SECRETARIO JUNTA DE VIGILANCIA</b>
16	<b>MARIO ALBERTO AMAYA</b>	<b>PRESIDENTE JUNTA DE VIGILANCIA</b>
17	<b>ANTONIO ALEGRIA MONTOYA</b>	<b>SUPLENTE DE LA JUNTA DE VIGILANCIA</b>
18	<b>JULIO ADALBERTO GONZALEZ</b>	<b>SUPLENTE DE LA JUNTA DE VIGILANCIA</b>

Fuente: Información proporcionada por el Secretario de ACOPANELA de R.L

Figura N°7. Organigrama de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

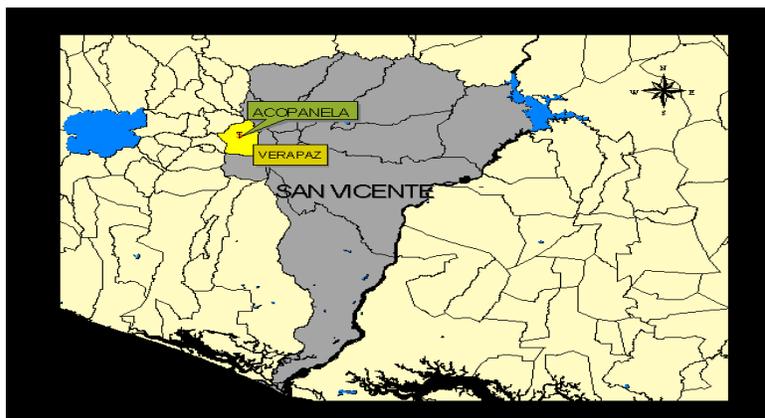


### 3. Ubicación Geográfica ACOPANELA DE R.L.

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L) está situada en el municipio de Verapaz del departamento de San Vicente. Este municipio se encuentra situado a 610 m sobre el nivel del mar, en la zona para central del territorio de El Salvador. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de 6.257 habitantes.<sup>33</sup>Verapaz fue fundada en las postrimerías de la República Federal de Centro América, siendo erigido como pueblo del distrito y departamento de San Vicente en el año 1838. Obtuvo el título de «villa» en 1872 y hacia 1890 tenía una población de 3.500 habitantes.

ACOPANELA DE R.L. se encuentra situada en 5ª Calle Oriente #100, Barrio El Calvario, Verapaz, San Vicente. Y su molienda principal está ubicada en Cantón Molinero Calle a Verapaz, San Vicente Kilómetro 5 (Molienda los Hernández).

**Figura N° 8. Mapa del Departamento de San Vicente del Municipio de Verapaz y Ubicación de ACOPANELA.**



### 4. Giro o actividad económica

Venta de derivados de caña de azúcar.<sup>34</sup>

<sup>33</sup>Dirección General de Estadísticas y Censos

<sup>34</sup> [www.centromype.org.sv](http://www.centromype.org.sv)

## **5. Marco Legal**

Actualmente se encuentra legalmente constituido como Cooperativa ACOPANELA de R. L. Fundada el 30 de marzo de 2004, con personalidad Jurídica otorgada el 12 de agosto del mismo año, bajo la legalidad que concede el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

## **6. Marco Filosófico**

### **Misión**

Desarrollamos procesos que contribuyen a la producción artesanal de productos étnicos derivados de la caña de azúcar, de excelente calidad y a satisfacción de nuestros clientes; respetando el medio ambiente y los principios cooperativos; además de producir, aprovisionar, comercializar y proporcionar las condiciones para el ahorro y crédito de nuestra membresía de forma participativa, generando utilidades que permitan sostenibilidad, mejorando la calidad de vida de las familias del sector panelero”.

### **Visión**

“seremos la asociación líder en la producción y comercialización de productos artesanales derivados de la caña de azúcar a nivel nacional, para el mercado local e internacional, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestras familias y al desarrollo social y económico de nuestro país.

## **7. Productos elaborados**

ACOPANELA de R.L., es una Cooperativa que se dedica a la producción Agroindustrial: Producción y Comercialización de derivados de la caña de azúcar, entre ellos: dulce de panela, panela granulada, batidos, mieles, otros. Contando con su Registro Sanitario, Marca Registrada, Código de Barras, Análisis Nutricional, Código de la FDA. En el año 2007 se inició con la exportación directa de dulce de panela, hacia Estados Unidos, específicamente a Maryland, Washington, Los Ángeles. Se exporta también de manera indirecta por medio de intermediarios.

La panela granulada es un producto, sustituto de la azúcar blanca, pero esta mantiene sus vitaminas y minerales, ya que es procesada artesanalmente y no se le aplica ningún otro aditivo. Este producto tiene potencial de venta tanto a nivel local como internacional, contamos con una cartera de clientes en nuestro país, y estamos en negociaciones con interesados en exportarlo hacia Estados Unidos y a Taiwán.

## **8. Descripción del proceso que se utiliza en la elaboración de la Panela Granulada y el Dulce de Atado en la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

### **a) Corte de caña:**

Los trabajadores contratados por los dueños de molienda se desplazan hasta las plantaciones de caña para realizar la actividad de corte, esta acción inicia cuando la caña ha alcanzado su punto de madurez y presenta condiciones óptimas para iniciar el proceso de molienda. Es importante resaltar que esta caña es diferente a la que se envía a los ingenios, la diferencia radica en que la caña para molienda se fertiliza en menor cantidad, porque lo importante no es la cantidad de caña extraída, sino la calidad de la miel. Se debe procesar en el menor tiempo posible, una vez cortada, para no dar lugar a la descomposición de la sacarosa en azúcares más simples afectando la calidad del producto final y mermando la producción.

### **b) Traslado:**

El producto ya cortado es trasladado en carretas o camiones hasta la molienda, el mismo día se deben tener en la sombra, pues el calor acelera el proceso de descomposición de la sacarosa. Se ha comprobado que después de cinco días de almacenamiento de la caña cortada disminuye en un 10 % su rendimiento.

### **c) Molido:**

En esta actividad, la caña cortada y depositada en la molienda, es molida con el objetivo de extraer el jugo, que posteriormente es vaciado en los peroles de cocimiento. La mayoría de los moldes que existen en El Salvador son horizontales de tres masas.

**d) Filtrado**

El jugo extraído de la caña recorre por un canal hasta el lugar donde hay un prelimpiador, en esta acción se eliminan elementos como bagazo de caña y alguna basura, el jugo ya limpio es depositado en los peroles de cocimiento. Los prelimpiadores se pueden construir en cualquier material que no transmita impurezas a los jugos, preferiblemente se construyen en acero inoxidable

**e) Clarificación:**

Es el procedimiento mediante el cual se preparan y limpian los jugos que ingresan al perol para su evaporación y transformación en dulce, es una de las etapas más importantes del proceso en general, es determinante para la buena calidad del producto final.

El jugo es depositado en peroles para iniciar el proceso de evaporización logrando evaporar cerca del 90% del agua contenida en los jugos.

**Figura N° 9 Jugo vaciado en peroles de cocimiento**



Los jugos se convierten en mieles a una concentración de 65 °B. La cocción de los jugos es una etapa muy delicada y debe realizarse en el menor tiempo posible pues al alcanzar temperaturas entre 100 y 125° C, se acelera la descomposición de sacarosa y puede formarse rosquete.

**f) Extracción:**

Finalizado el proceso de cocimiento, la miel es extraída de los peroles y depositada en otro recipiente móvil para iniciar el moldeado. El punto para la tapa de dulce se obtiene a partir de 88 °B. Si se quiere producir panela granulada, la concentración deberá ser de 94 ° B, por lo que la miel deberá permanecer de 2 a 5 minutos más en el perol.

**Figura N° 10: Extracción de los peroles de cocimiento**



**g) Moldeado**

La miel extraída de los peroles es depositada en moldes para iniciar el enfriamiento del producto. Para producir panela granulada se le da un batido inicial por un periodo aproximado de 2 minutos y se deja en reposo para que, por efecto del aire incorporado empiece a subir de nivel, siendo necesario que el cajón tenga la altura adecuada para que la miel no se desborde. Lo anterior se repite por tres o cuatro veces y al final quedará en el cajón un masa cristalizada que es necesario revolver con la pala para que se termine de quebrar y luego pasarla por las zarandas para separar los granos de miel.

**Figura N° 11 Depositando la miel en los moldes**



**h) Traslado de moldes a bodega**

Los moldes con el producto son enviados a la bodega para su enfriamiento. Los moldes pueden contaminar el producto con hongos o levaduras y reducir su vida útil, es recomendable que los moldes estén bien limpios antes de utilizarlos y lavarlos con agua de cloro al final del día.

**i) Empaque:**

El producto es extraído de los moldes y es envuelto en tuza y amarrado con mecate de mata de guineo y se almacena para posteriormente ser comercializado.

Es la forma más usual en El Salvador contienen dos unidades (tapas) y se conocen como “ATADOS”, para Supermercados y exportación estos ATADOS se envuelven en una película plástica adherible para el caso de panela granulada en presentación de 45 gramos en bolsa de polietileno.

En el momento de empacar es necesario tener presente algunas consideraciones mínimas para que no se vea afectada la calidad y vida útil del producto.

- El dulce debe empacarse a temperatura ambiente, si se empaca caliente se condensa agua en las paredes de la envoltura favoreciendo a su deterioro.
- La mesa de empaque debe estar limpia, que sea de acero inoxidable de manera que pueda lavarse y prevenir la acumulación de residuos.
- Se debe evitar al máximo de las manos y los brazos con el producto.
- No se debe toser, estornudar, silbar o hablar encima del producto que se está empacando.
- Es aconsejable el uso de gavachas limpias, gorro que cubra el cabello, guantes de látex y botas de hule.

**Figura N° 12 Mujeres en Molienda Los Hernández empacando el producto**



## **9. Características de los Productos que se elaboran en la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

En esta parte se describirá las 4 pes del marketing estratégico las cuales son: producto, promoción, plaza y precio, las cuales se refiere a las variables de decisión sobre las cuales una compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor.

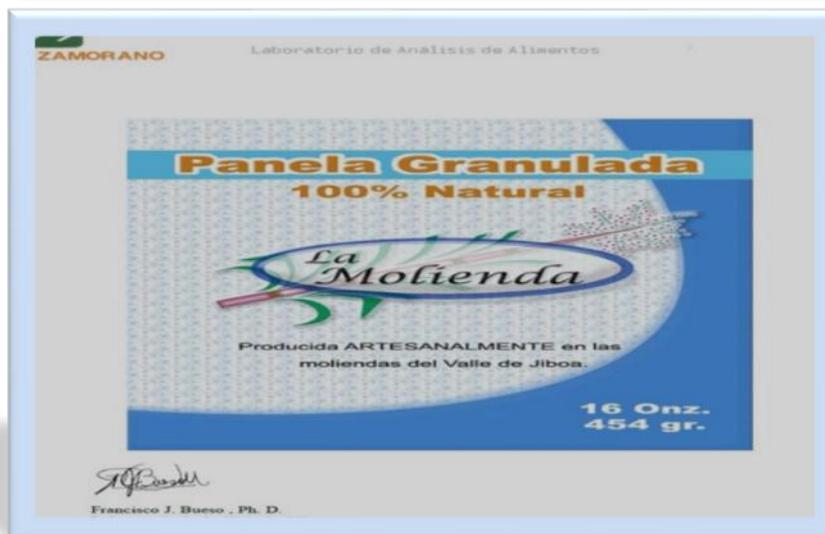
**1. Producto.**

Son todas aquellas características que distinguen al producto dulce de atado y panela granulada de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. y el beneficio que esta presta a sus consumidores como son información nutricional, etiquetas de presentación

**1.1. Información Nutricional, Marca y Logo utilizado en las diferentes presentaciones del Dulce de Panela Granulada.**

Muestra: 0711017  
Etiqueta Nutricional Dulce de Panela

Nutrition Facts/Información Nutricional	
Serving Size/Tamaño Por Ración 1 Oz (28g) Serving Per Container/Raciones Por Envase 16	
Amount Per Serving/Cantidad Por Porción	
Calories/Calorías 100	Calories from Fat/Calorías de Grasa 0
<b>%Daily Value*/ % Valor Diario*</b>	
Total Fat/Grasa Total 0g	0%
Saturated Fat/Grasa Saturada 0g	0%
Trans Fatty Acids/Ácidos Grasos Trans 0g	
Cholesterol/Colesterol 0mg	0%
Sodium/Sodio 0mg	0%
Total Carbohydrate/Carbohidratos Totales 25g	8%
Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g	0%
Sugars/Azúcares 25g	
Protein/Proteínas 0g	
Vitamin A/Vitamina A 0%	Vitamin C/Vitamina C 0%
Calcium/Calcio 2%	Iron/Hierro 2%
*Percent Daily Values are based on a 2,000 Calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs:	
* El porcentaje del Valor Diario esta basado en una dieta de 2,000 Calorías. Sus Valores Diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas	
	Calories/Calorías 2,000 2,500
Total Fat/Grasa Total	Less than/Menos de 65g 60g
Sat Fat/Grasa Saturada	Less than/Menos de 20g 25g
Cholesterol/Colesterol	Less than/Menos de 300mg 300mg
Sodium/Sodio	Less than/Menos de 2400mg 2400mg
Total Carbohydrate/Carbohidratos Totales	Less than/Menos de 300g 375g
Dietary Fiber/Fibra Dietética	25g 30g



## 1.2. Presentación y Embalaje del Dulce de Atado, Panela Granulada.

- ✚ Bolsa de 1 libra, esta es la presentación para venta local
  - ✚ Quintales de 5 bolsas de 20 libras
  - ✚ Quintales de 10 bolsas de 10 libras
- estas dos presentaciones se venden a las panaderías, como el cliente lo p

**Acopanela de R.L.**  
 Calle Principal Andrés Haez, Barrio Las Mercedes, Verapaz,  
 San Vicente, El Salvador, C.A.  
 Tel. Fax: (503) 2396-3277

contacto: José Antonio Hernández - Leonel Reyes  
 e-mail: lamolindaverapaz@yahoo.com





Productos:	Presentación:	Embalaje:
Dulce de Atado	Envuelto en Tuza de Mecate 1.5 y 2 lb.	Caja de 12 y 24 unidades
Panela Granulada	Bolsa de 1 lb.	Caja de 18 y 24 unidades
Batido	Bolsa de Polipropileno	Caja de 48 unidades

Certificaciones: HACCP, Registro Sanitario y BPM  
 Países de exportación: EE.UU.



## 2. Precio

### 2.1 Lista de Precios de Dulce de Panela

La panela granulada tiene un precio fijo de \$ 50.00 más IVA por Quintal como se muestra en la tabla N° 11 siguiente

**Tabla N° 11. Lista de precios de Dulce de Panela**

MESES	DULCE DE PANELA	PRECIO
<b>JULIO-OCTUBRE</b>	100 ATADOS POR CARGA	\$ 75.00 + IVA
<b>NOVIEMBRE-FEBRERO</b>	100 ATADOS POR CARGA	\$ 55.00 + IVA
<b>MARZO-JUNIO</b>	100 ATADOS POR CARGA	\$ 62.00 + IVA

### **3. Plaza.**

En esta parte normalmente ACOPANELA de R.L. el producto lo distribuye por medio de la venta directa a minoristas, en el municipio de Verapaz, y a sus consumidores de San Salvador como por ejemplo a panaderías, dulcerías, destilerías se los distribuyen por pedidos y en entrega directa los propios empleados de ACOPANELA De R.L se encargan de repartir el producto a sus clientes.

Pero existe también la venta por medio de distribuidores las cuales son únicamente por medio de los supermercados los cuales son La Despensa de Don Juan y Súper Selectos.

### **4. Promoción.**

Estos productos son solamente promocionados por la Cooperativa de ACOPANELA de R.L. por medio de sus etiquetas en los supermercados y más que todo en las ferias artesanales que hacen muy a menudo en el departamento de San Vicente y su distribución al exterior que en el mercado nostálgico es muy solicitado fuera del país.

## F. GENERALIDADES DEL MERCADERO ESTRATÉGICO

### 1. Mercado

En cualquier momento existen clientes que constituyen el mercado actual y clientes potenciales que proporcionan oportunidades de crecimiento de la demanda; pero llega un momento en que el mercado ya sea de autos, calzado, alimentos, etc. llega a su techo en la demanda potencial.

Una visión amplia del mercado ayuda a identificar las necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades. Para evitar una definición estrecha de mercado y no restringir los nuevos descubrimientos de oportunidades de negocios las empresas necesitan una definición estratégica amplia del mercado. Esta definición estratégica de mercado tiene que incluir todos los productos sustitutos.

En resumen, una definición estratégica de mercado proporciona tres beneficios clave a las empresas orientadas al mercado<sup>35</sup>:

- A. Abre el marco de oportunidades a un mayor número de necesidades de los clientes.
- B. Proporciona una mejor comprensión de los productos sustitutos y de las amenazas competitivas.
- C. Ayuda a que las empresas comprendan mejor las necesidades básicas de los clientes.

### 2. Mercadeo

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona». Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- A. Debe haber al menos dos partes.
- B. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- C. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- D. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- E. Cada parte debe creer que es apropiado.

---

<sup>35</sup>Best, Roger J., Marketing Estratégico 4ª Edición PEARSON EDUCACION, S.A. Madrid 2007.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

Ya que se sabe que el término mercadeo o Marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, se presentan a continuación una breve descripción de la evolución de este término en el tiempo:

### **A. Orientación a la Producción**

Desde 1800 hasta el año 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

### **B. Orientación a la Venta**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

### **C. Orientación al Mercado**

Los procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige

los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

#### **D. Mercadeo Uno a uno.**

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Estos es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa y permite la creación de nuevas, su reducción de precio y la Globalización de la economía.<sup>36</sup>

Ahora que ya se ha planteado que es mercadeo y lo que es el Mercadeo o Marketing y su evolución en el tiempo, se hace necesario pasar a la etapa de la planificación, por lo que de manera detallada se introducirá y se explicara dicho término y otros relacionados con él.

### **3. Planeación Estratégica.**

#### **a) Definición de Planeación**

Un plan es un documento en el cual se plasman los acuerdos estratégicos, la visión del futuro y el pensamiento acerca de los objetivos a alcanzar. La planeación es un proceso, el plan es el producto<sup>37</sup>

La planeación en una empresa forma parte vital para el desarrollo de esta en el corto y largo plazo. Todas las empresas realizan un proceso de planeación, ya sea de manera formal o informal.

A continuación se presenta algunas definiciones de planeación:

1. La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

---

<sup>36</sup> Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos12/mkt/mkt.shtml>.

<sup>37</sup>Zabala Salazar, Hernando. *Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*; Universidad Cooperativa de Colombia, Primera Ed, 2005

La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo)<sup>38</sup>.

2. Idalberto Chiavenato (1986) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.

### b) Tipos de Planes

Los planes se clasifican según su línea estratégica (planes estratégicos u operativos), su plazo (corto o largo), su especificidad y su dirección:

1. **Los planes estratégicos** son los que se aplican a toda la organización, fijando sus metas generales, tomando en cuenta a todas las áreas de la organización. Los planes operativos son los mecanismos e instrumentos específicos que se tomaran para llevar a cabo dichos planes fijados; es decir, especifican los detalles de cómo se alcanzaran.
2. **Los planes de largo plazo** son aquellos en los cuales se prevé que su horizonte sea de tres años como mínimo; mientras que **los planes a corto plazo** se consideran que son los que abarcan un año o menos.
3. **Los planes específicos son planes** detallados sin lugar para interpretaciones diferentes. Estos tienen definidos objetivos claros, en estos no existe lugar para la ambigüedad o malos entendidos.
4. **Los planes direccionales** que son planes flexibles que establecen lineamientos generales cuando la organización se encuentra en un alto grado de incertidumbre y se necesita estar a la expectativa de los cambios que ocurren tanto dentro como fuera de la organización. Es por ello que este tipo de plan se encuentra muy influenciado por el entorno.

---

<sup>38</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*; 8º ed. Pearson Educación, México 2005.

Sea cual sea el plan, este comprende un rol importante dentro de la organización, son una de las herramientas con que se cuenta para poder poner en marcha las ideas y visiones que se tienen en un corto o largo plazo.

Para poder llegar al concepto importante que es la Planeación Estratégica, se debe antes desglosar la segunda palabra que conforma este término, la cual es “Estratégica”, la cual se plantea a continuación:

### **c) Definición de Estrategia**

Estrategia es un conjunto de acciones que se implementaran acorde a los objetivos planteados con anterioridad para lograr el fin propuesto. Las estrategias pueden utilizarse en diferentes ámbitos, desde el militar (donde esta se considera un arte), hasta el ámbito empresarial, donde la organización las utiliza para poder cumplir con efectividad sus metas y fines.

Constituye la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro, es decir una directriz que ha de guiar determinadas acciones que habrá que ejecutarse en el porvenir.<sup>39</sup>

### **d) Tipos de Estrategias**

#### **1. Estrategias Defensivas**

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

---

<sup>39</sup>Soriano Soriano, Claudio L. *La Estrategia Básica del Marketing*. Ediciones Díaz de Santos S. A 1990.

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.

## **2. Estrategias Ofensivas.**

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

Existen muchas acciones que se pueden tomar para poner en marcha una estrategia ofensiva:

- Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.
- Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.
- Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.
- Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

### **e) Planeación Estratégica**

Según Stephen P. Robbins (1987), la planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la empresa, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un período de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.<sup>40</sup>

- **Pasos esenciales de la planeación estratégica de la empresa en un nivel general**

La planeación estratégica de la compañía como un todo consta de cuatro pasos esenciales:

1. **Definir la misión de la organización.** Este paso es el primero y de suma importancia, define la planeación subsecuente a esta. Cuando ya está establecida una misión en la organización, esta únicamente deberá ser revisada y confirmar que todavía es apropiada.
2. **Analizar la situación.** Realizar el análisis de la situación es vital; muchos factores tanto dentro como fuera de la compañía influyen en la planeación estratégica.
3. **Plantear los objetivos de la organización.** El planteamiento de los objetivos constituyen la guía de la organización para cumplir su misión. Los objetivos, al mismo tiempo, brindan criterios para poder evaluar el desempeño de la empresa según el tiempo estimado.

---

<sup>40</sup><http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

**4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.** Las estrategias de la organización representan los planes de acción, con lo cual indica a la empresa como llegar a su fin. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande con muchos productos o unidades.

- **Importancia de la Planeación Estratégica**

La importancia de la Planeación Estratégica radica en que con ella se pueden identificar las áreas problemáticas de la empresa, y con ello se elaboran alternativas que resulten en acciones para poder frenar las consecuencias de dichas problemas.

#### **4. Mercadeo Estratégico**

Al poder definir con anterioridad lo que es un plan estratégico y las partes que lo conforman, se debe de aclarar la parte donde entra el mercadeo estratégico en el concepto donde ambos términos con significado propio se funden en uno mismo, el cual es el *plan estratégico de mercadeo*. Pero antes se detallara lo que es el Mercadeo Estratégico

El Mercadeo estratégico es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades atractivas para ella y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Como ya se sabe, el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio. Es por ello que una de las características más útiles e importantes del mercadeo consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado.

Es por ello que el mercadeo estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. El Mercadeo estratégico está enfocado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización.

Ahora que ya se han planteado por separado las palabras que conforman el *Plan estratégico de Mercadeo*, podemos definir en qué consiste, la metodología y herramientas que se utilizaran para el desarrollo de dicho plan.

## **5. Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo**

### **5.1 Análisis de la Situación**

El análisis de la situación de la empresa consta de dos elementos importantes que determinaran la situación en la que se encuentra la organización. Estos dos elementos son:

#### **A) Análisis Externo.**

Uno de los principales propósitos de esta evaluación externa es conocer las oportunidades que se deberían de aprovechar y las amenazas que se deberían de evitar.

Para realizar dicho análisis se deben de considerar las siguientes fuerzas externas<sup>41</sup>:

#### **1) Fuerzas Económicas.** Entre las variables que se pueden mencionar están:

- Tasas de Interés
- Tasas de inflación
- Factores de importación/exportación

---

<sup>41</sup>David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª Edición 2008, Pearson Educación.

2) **Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:** estas fuerzas están relacionadas con el estilo de vida, creencias y ubicación de las personas según el lugar donde habitan. Entre las variables que se pueden mencionar están:

- Hábitos de compras
- Actitud ante la inversión
- Regulación del gobierno
- Actitud ante la calidad del producto.

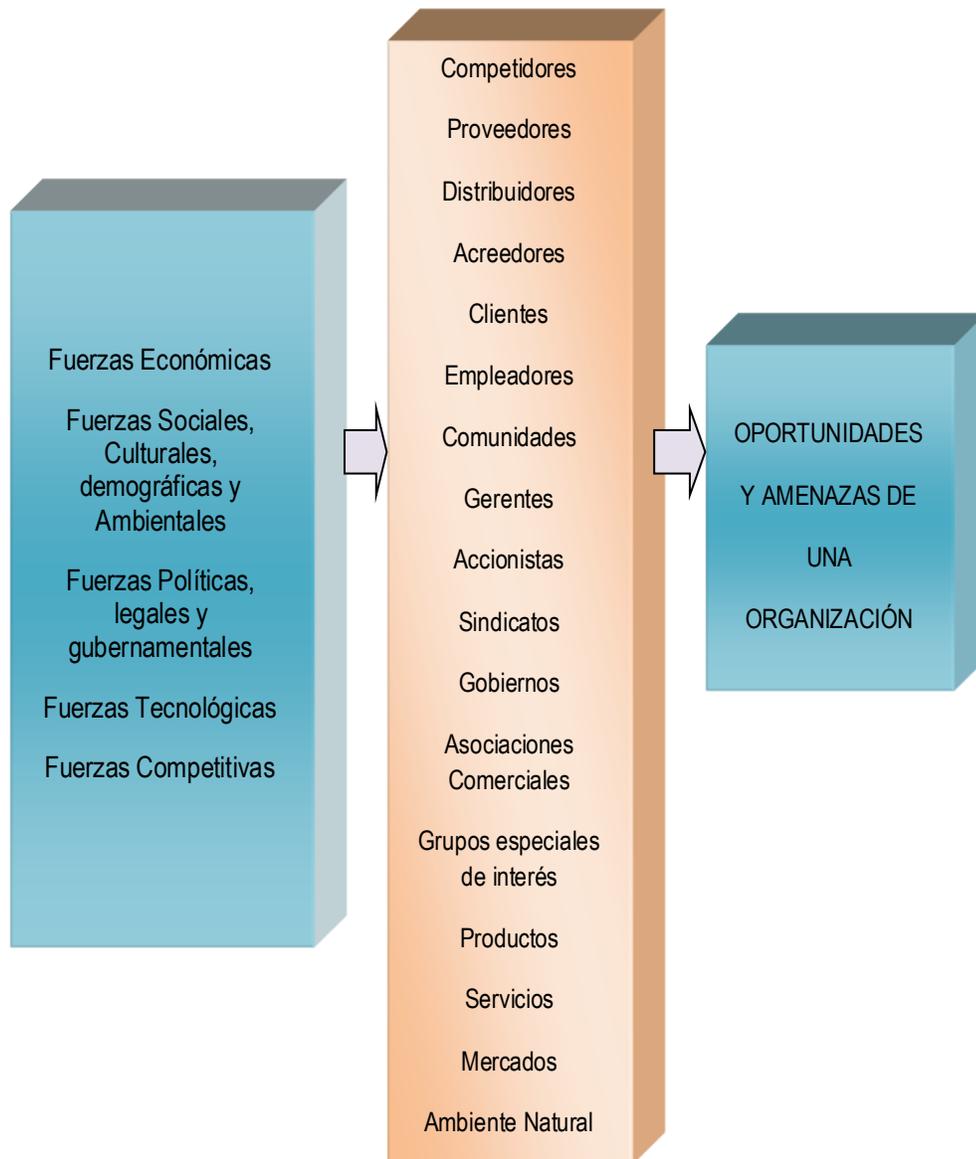
3) **Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas:** los gobiernos estatales, federales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones tanto grandes como pequeñas. Entre las variables de este tipo de fuerzas se puede mencionar:

- Regulación y desregulación gubernamentales
- Cambios en leyes fiscales
- Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental.

4) **Las Fuerzas Tecnológicas:** estas fuerzas son aquellas que ponen en cuestionamiento la adaptación que la empresa tienen ante los cambios tecnológicos y que si esta emplea dicho tecnología dentro de sus procesos para poder simplificar y agregar ventaja competitiva por la utilización los cambios y descubrimientos tecnológicos.

5) **Las Fuerzas Competitivas:** reunir y evaluar la información de los competidores es esencial para la formulación de las estrategias de la organización.

**Figura N° 13. Relaciones entre las fuerzas externas claves y una organización**



#### ❖ Instrumentos del Análisis Externo

En el momento de haber identificado todos los factores externos que afectan a la organización, se utilizarán cuatro herramientas que son claves en la determinación de la situación externa de la organización, los cuales son:

- **Análisis del Mercado**

- 1. Cuota del Mercado Actual**

La cuota de mercado es la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa en concreto. Este concepto muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota muestran los clientes que posee la firma sobre ese mercado.

El índice de la cuota de mercado establece la interacción de varias acciones de mercadeo:

- Comunicación.** Las estrategias de comunicación se dirigen a crear notoriedad y el conocimiento de los beneficios de un producto.
- Posicionamiento del Producto.** Las estrategias de posicionamiento del producto se dirigen a crear atractivo y preferencia hacia el producto.
- Precio.** Las estrategias de precio tienen por objetivo reforzar la intención de compra, en base a un precio que comunique un valor atractivo al cliente.
- Lugar.** Las estrategias de lugar tratan de asegurar la disponibilidad del producto y de los servicios añadidos que faciliten su compra.
- Servicio.** Las estrategias de servicio se diseñan para reforzar la satisfacción del cliente y desarrollar su lealtad hacia el producto de la empresa.

## **B. Evaluación de la Competencia**

- 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

Se utilizará este modelo para conocer el grado de competitividad en el que se mueve la empresa. Este modelo lo utilizan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada esta compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las fuerzas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores

**Figura N° 14. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.**



## 2. Análisis del Atractivo Estructural de la Empresa.

En el análisis del sector se determina el atractivo del entorno competitivo de la empresa en estudio. Cuanto más favorable sea la situación de las fuerzas del entorno, mayor será el potencial de beneficio del mercado. Las fuerzas que configuran dicho atractivo son las siguientes:

- Difícil entrada
- Fácil salida
- Sustitutos
- Poder del cliente

- Poder suministrador
- Rivalidad en precios

Las fuerzas se pueden valorar en una escala desde favorable hasta desfavorable. Cada uno de estos elementos se mide en cinco niveles (-100 a +100) (ver tabla N°12). El cuadro relaciona el índice de atractivo de la industria con su potencial de beneficio.

**Tabla N° 12. Análisis del Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial**

FUERZAS COMPETITIVAS	MERCADO ESPECIFICO					
	I.R	-100	-50	0	50	100
Difícil entrada	0.20					
Fácil salida	0.05					
Sustitutos	0.25					
Poder del cliente	0.15					
Poder suministrador	0.05					
Rivalidad en precios	0.30					

### 3. Análisis de la Competencia Directa

Con el análisis de la competencia directa se determina cuáles son las empresas que representan una competencia importante en el mercado para la cooperativa. Es por ello que se utilizara esta herramienta tanto para identificar competidores de la panela granulada y del dulce de atado. Para ello, se tomaran en cuenta una serie de factores claves, los cuales son el precio, calidad, producción, comercialización y tecnología. La escala de evaluación será de la siguiente forma: 1 = Muy malo, 2= Malo, 3=Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno

**Tabla N° 13. Matriz del Análisis de la Competencia Directa.**

FCE		ACOPANELA		COMPETENCIA	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
PRECIO	20%				
CALIDAD	25%				
PRODUCCIÓN	30%				
COMERCIALIZACIÓN	10%				
TECNOLOGÍA	15%				
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				

- **Análisis de los clientes.**

El instrumento que se utilizará para realizar el análisis de los clientes, sus gustos, segmentación, los productos que utilizan y que probabilidades tienen los productos de la cooperativa en el mercado ante la competencia será mediante un censo que se realizará a los potenciales clientes de ACOPANELA DE R.L. A partir del procesamiento de la información se podrá tener un tipo de perfil de estos clientes potenciales de la empresa y poder así utilizar dicha información para elaborar estrategias adecuadas.

- **Evaluación de los Factores Externos**

- **Análisis de la Industria: La Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

Según Fred David (2008), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. De una manera resumida, la elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- Lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante)

- Asignar una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

En la Tabla N° 14 se muestra la matriz que se utilizará para poder evaluar las fuerzas externas. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la empresa es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la repuesta es la media, 1= la respuesta es mala.

**Tabla N° 14. Matriz para evaluar fuerzas externas.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1			
2			
<b>AMENAZAS</b>			
3			

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5.

### C) Análisis Interno

El segundo elemento en el análisis de la situación de la organización es el análisis interno. Con el análisis interno se busca determinar las debilidades y fortalezas de la empresa. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como el enunciado claro de la misión son la base para establecer objetivos y estrategias.

El análisis interno deberá incluir aspectos importantes como los siguientes:

**Tabla N° 15. Aspectos Importantes del Análisis Interno**

FUERZAS CLAVE	PUNTOS RELEVANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Área Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> <li>• Organizar</li> <li>• Motivar</li> <li>• Integrar</li> <li>• Controlar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Área de Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los clientes</li> <li>• Compra de suministros</li> <li>• Venta de productos/servicios</li> <li>• Planificación de productos y servicios</li> <li>• Políticas de precios</li> <li>• Distribución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Área de Finanzas/Contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones Financieras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Área de Producción/Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Fuerza de trabajo</li> <li>• Calidad</li> </ul>

Al realizar la evaluación interna, se podrán detectar las fuerzas y debilidades específicas de la organización, y poder determinar con eso el camino a seguir para poder minimizar lo negativo y maximizar lo positivo con lo que se cuenta.

## ❖ Instrumento del Análisis Interno

### A. Entorno Interno

#### 5.1.1 Clientes.

El análisis del entorno del cliente permitirá conocer el punto de vista de estos con respecto a los productos, servicio al cliente, precios, etc. que la empresa les ofrece. A través de entrevistas que se realizarán a dichos clientes, se pretende recabar información importante para poder identificar los factores críticos de éxito de la empresa que hasta el momento han sido beneficiosos para ellos. Además la información se utilizará para identificar un perfil sobre las percepciones que actualmente cuentan de la empresa, para plantear con mayor certeza las principales fortalezas y debilidades de la cooperativa.

#### 5.1.2 Análisis Financiero

Se realizará un análisis de la situación financiera de la empresa, en la cual se empleará los análisis financieros proporcionados por la cooperativa. Se utilizará el método de las razones financieras para determinar la solvencia, endeudamiento, rentabilidad, entre otras de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

Entre los fines de este análisis se puede establecer:

- Establecer índices financieros derivados del balance general
- Identificar problemas financieros por el mal manejo de los recursos de la empresa.
- Estimar la tasa de rentabilidad financiera de la empresa
- Estimar los niveles de utilidades de la empresa.

## B. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según Fred David (2008), la matriz EFI es un instrumento para formular estrategias, y además resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

1. Lista de los factores de éxito identificados en la evaluación interna.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5.

En la Tabla N°16 se muestra la matriz que se utilizara para poder evaluar los factores internos. Los valores de calificaciones son los siguientes:

**Tabla N° 16. Matriz para evaluar fuerzas Internas.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
1.			
2			
<b>DEBILIDADES</b>			
3.			

## 5.2 . Matriz del Atractivo del Mercado

### Atractivo del Mercado

El propósito de un plan estratégico de mercadeo es proporcionar una dirección estratégica en base a la cual se puedan establecer objetivos de beneficios y una estrategia de marketing Mix. Esta etapa constituye un importante paso del proceso planificador, y requiere un cuidadoso examen del atractivo del mercado. Este paso permite que las empresas comparen el atractivo relativo de diferentes áreas, sirviéndose de varios criterios que miden su atractivo.

El orden de estimar el índice de atractivo de un mercado se pueden realizar mediante el agrupamiento de factores que hacen de un mercado atractivo o no. Estos factores se pueden agrupar en tres dimensiones:

- 5.2.1 Fuerza del Mercado
- 5.2.2 Intensidad de la competencia
- 5.2.3 Accesibilidad al mercado

La medición del atractivo del mercado requiere atribuir un peso relativo a cada una de estas tres dimensiones.

A continuación se presenta el esquema con las dimensiones que se tomaran en cuenta para poder realizar el análisis del atractivo del mercado de la cooperativa ACOPANELA DE R.L, así como también un ejemplo de la matriz que se utilizará para poder realizar el análisis correspondiente.

**Figura N° 15. Dimensiones para la evaluación del atractivo de mercado de la cooperativa ACOPANELA DE R.L.**



Tabla N° 17. Ejemplo de cómo completar la Matriz de Atractivo del Mercado

Muy Poco Atractivo	Bastante Poco Atractivo	Poco Atractivo	Algo Atractivo	Bastante Atractivo	Muy Atractivo
0	20	40	60	80	100
Factores- Atractivo de un mercado			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado
<b>Fuerzas del mercado</b>					
Tamaño del mercado			80	10%	8
Ritmo de crecimiento			60	15%	9
Poder de cliente			40	75%	30
<b>Total</b>					47
Puntuación total para las fuerzas del mercado x la Importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	14.1
<b>Intensidad de la competencia</b>					
Rivalidad en precios			40	40%	16
Facilidad de entradas			80	30%	24
Productos sustitutos			60	30%	18
<b>Total</b>					58
Puntuación total de la intensidad de la competencia x importancia relativa de la intensidad de la competencia.				40%	23.2
<b>Accesibilidad del Mercado</b>					
Conocimiento de los clientes			80	40%	32
Accesibilidad a los canales			100	30%	30
Equipo comercial			60	30%	18
<b>Total</b>					80
Puntuación total de la accesibilidad del mercado x importancia relativa de la accesibilidad del mercado				30%	24
<b>Índice de Atractivo de Mercado</b> <b>14.1+23.2+24.0=</b>					<b>61,3</b>

### 5.3 Matriz de la Ventaja Competitiva

#### Ventaja Competitiva

Para realizar la medición de las ventajas competitivas se sigue el mismo procedimiento. La primera pregunta a responder sería ¿Qué hace que la posición en un negocio sea fuerte o débil? La respuesta puede ser diferente en cada industria. Una posible respuesta podría ser la de resumir las ventajas competitivas en tres dimensiones:

- a) Dimensión de diferenciación: que facilita más ingresos
- b) Dimensión de costes
- c) Dimensión de ventajas competitivas en mercadeo

Posteriormente, a cada dimensión se le asigna a un peso relativo y se identifican los factores que la integran. En la Figura N° 16 se presentan las tres dimensiones de las ventajas competitivas que se tomarán en cuenta para realizar dicho análisis; y en la Tabla N° 15 se presenta un ejemplo de cómo llenar la matriz de Ventaja Competitiva, la cual se utilizara como herramienta para obtener el Índice de Ventaja Competitiva de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

**Figura N° 16. Dimensiones para la evaluación de la Ventaja Competitiva de la cooperativa ACOPANELA DE R.L.**



Tabla N° 18. Ejemplo de cómo completar la Matriz de Ventaja Competitiva

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva			Puntuaciones de la ventaja	Importancia Relativa	Puntuaciones de la ventaja competitiva
<b><i>Ventajas en la diferenciación</i></b>					
Calidad del producto			80	40%	32
Calidad de los servicios			60	35%	18
Imagen de marca			80	35%	24
<b>Total</b>					74
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación x la importancia relativa de las ventajas de diferenciación				40%	29.6
<b><i>Ventajas en los costes</i></b>					
Costes unitarios			40	70%	28
Costes de transacción			60	20%	12
Gastos de mercadeo			60	10%	6
<b>Total</b>					46
Puntuación total por ventajas en los costes x importancia relativa de las ventajas en los costes.				40%	18.4
<b><i>Ventajas de mercadeo.</i></b>					
Cuota de mercado			40	40%	16
Notoriedad de marca			40	30%	12
Distribución			20	30%	6
<b>Total</b>					34
Puntuación total de la accesibilidad del mercado x importancia relativa de la accesibilidad del mercado				20%	6.8
<b>Índice de Ventajas Competitivas</b> <b>29.6+18.4+6.8=</b>					<b>54,8</b>

## 5.4 Análisis de Portafolio y Planes Estratégicos de Mercadeo

Partiendo de los índices de atractivo de mercado y de ventajas competitivas para cada uno de los negocios de la empresa, se puede crear un mapa de portafolio o cartera de negocios. Se pueden distinguir siete posiciones en el mapa o matriz. Aquellos negocios con las mejores puntuaciones o posiciones en cuanto al atractivo del mercado y ventajas competitivas tendrán la mejor posición dentro de la matriz, y presentaran las mejores oportunidades de generación de beneficios y rentabilidad. Cada posición del matriz atractivo-ventaja competitiva recomienda un plan estratégico especial.

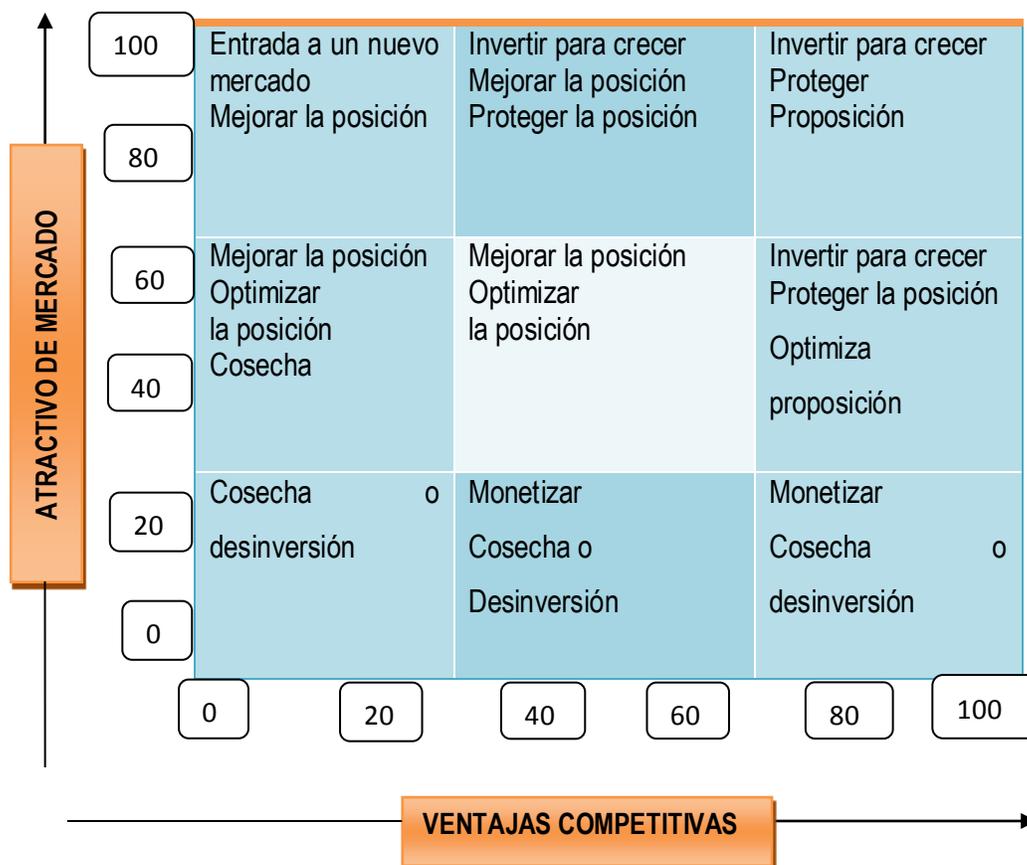
Los planes estratégicos de mercado se detallan a continuación:

1. **Invertir para crecer:** este es un plan estratégico ofensivo que requiere desarrollar esfuerzos de mercadeo para desarrollar la posición en un producto o en un mercado.
2. **Invertir para mejorar la posición:** este es un plan estratégico ofensivo de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa en un segmento atractivo del mercado.
3. **Entrada de un nuevo mercado:** estrategia ofensiva para entrar en nuevos mercados atractivos.
4. **Proteger la posición:** estrategia defensiva consistente en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio.
5. **Optimizar la posición:** esta estrategia defensiva en la última etapa de crecimiento de un producto o igualmente en su fase de madurez. En aquellos mercados cuyo potencial de crecimiento aparece limitado y las posiciones competitivas están ya establecidas, las empresas tratan de optimizar el mercadeo mix y los presupuestos de mercadeo para conseguir los máximos beneficios.
6. **Estrategia de monetización:** esta estrategia defensiva se da en mercados pocos atractivos en los que la empresa disfruta de alguna ventaja competitiva. implica que la empresa gestiona sus precios y recursos de mercadeo de forma que optimizar su flujo de caja, su tesorería sin irse del mercado. Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen condiciones de pago poco favorables,

cobren por la entrega del producto y ofrecen pocos servicios adicionales. Igualmente tratan de minimizar sus inversiones en estos productos y buscan obtener el máximo de tesorería, exprimiendo sus anteriores posiciones en el mercado.

7. **Estrategias de cosecha/desinversión:** la estrategia de cosecha busca aumentar la rentabilidad y tesorería de la empresa, a la vez, que sin llamar la atención, la salida del área producto mercado. Estas empresas, a medida que se reduce el volumen de ventas aumentan sus precios para mantener le margen. Las reducciones en el presupuesto de mercadeo disminuyen los costos de mercadeo. La utilización de la estrategia de desinversión tiene más lógica cuando no se vislumbran beneficios, ni a corto ni a largo plazo. La salida del mercado constituye simplemente una forma de reducir costos rápidamente y de poder recolocar los recursos de mercadeo en alternativas más aceptables.

En La Tabla N° 19. Matriz de Evaluación de Atractivo de Mercado vrs. Ventaja Competitiva



## 5.5 Análisis FODA

El análisis FODA se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de del entorno que se halla determinado con anterioridad, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer su mercado meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Para mostrar los resultados del análisis FODA, se utilizará la matriz siguiente:

**Tabla N° 20. Matriz de análisis FODA**

Puntos Fuertes (Fortalezas)	Puntos Débiles (Debilidades)
Oportunidades	Amenazas

## 5.6 Plan Estratégico de Mercadeo

El plan estratégico de mercadeo parte de la información aportada por el análisis de la situación y el análisis FODA, el objetivo fundamental del plan estratégico de mercadeo es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo del mercadeo táctico.

El plan estratégico de mercadeo se puede relacionar con tres aspectos fundamentales los cuales son:

- 5.6.1 Participación en el mercado: ¿En qué forma el plan estratégico de mercadeo mejorará a la cuota de mercado y a la ventaja competitiva?

- 5.6.2 Crecimiento de las ventas: ¿En qué medida el plan estratégico de mercadeo ayudará al crecimiento de las ventas de la empresa?
- 5.6.3 Rentabilidad: ¿En qué medida el plan estratégico ayudará al logro de los beneficios a corto y largo plazo?

Dependiendo del momento y las circunstancias de la empresa, los planes estratégicos se establecerán como ofensivos o defensivos. El desarrollo del mismo constituye un importante paso del proceso planificador y requiere una cuidadosa valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa. Es a partir del análisis del mercado y de la ventaja competitiva de la empresa que se define el plan estratégico de mercadeo y sus objetivos.

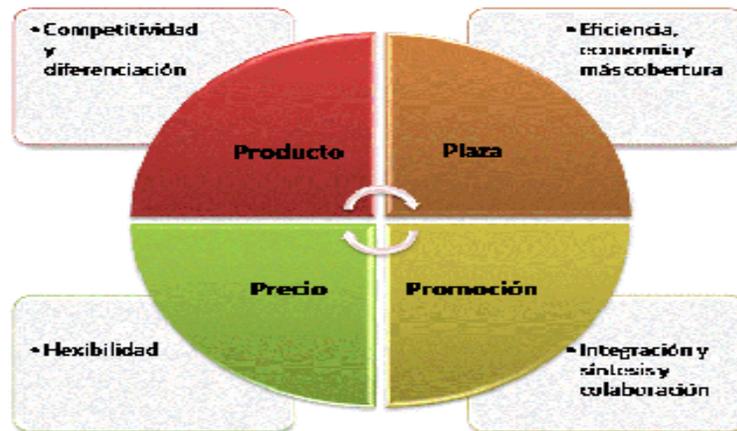
## **5.7 Estrategias de Marketing Mix**

La mezcla de marketing es la combinación de un producto, la forma en que se distribuye y promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes deben de satisfacer las necesidades del mercado meta, y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año.

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado (ver segmentación de mercado) que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

Podemos analizar según el esquema que en el producto se puede ver la competitividad y diferenciación que tiene que tener para poder alcanzar el éxito, los puntos que el producto tiene que llegar a ser, en cuanto a la plaza que esta sea más eficiente, economía y más cobertura. El precio tiene que tener flexibilidad para poder estar entre las expectativas del consumidor y que no esté estancado. Mientras que en la P de promoción se tiene que tener integración y colaboración para que esta se logre con éxitos.

## Estrategias para la Mezcla de Marketing



Fuente: Marketing Empresarial Integrado G & B, 2007

Es el resultado del conjunto de elección, acciones y decisiones de la organización con respecto a cada una de las áreas de las 4 pes<sup>42</sup>

### 5.8 Presupuesto de Mercadeo

El plan estratégico de mercadeo y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un *presupuesto de marketing* que asigna recursos a la consecución de los diferentes objetivos. Si una dotación de recursos adecuadas las estrategias del marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse.

Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

A la hora de elaborar un presupuesto de marketing se pueden distinguir tres caminos, los cuales son:

<sup>42</sup>Dvoskin Roberto, Fundamentos de Marketing, 1ª edición 2004, ediciones granica S.A

- **Presupuesto de arriba hacia abajo:** se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas proyectadas.
- **Presupuesto basado en el Mix de clientes:** a la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantener los leales.
- **Presupuesto de abajo hacia arriba:** se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo del marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas.

## 5.9 Plan de Resultados del Mercadeo

Una vez distribuidos los recursos se hace una estimación de los resultados. Esta estimación se puede tomar de los resultados en ventas y beneficios para un horizonte de tiempo definido, el cual puede ser de tres a cinco años.

La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos (cuota de mercado, ventas y beneficios), de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing.

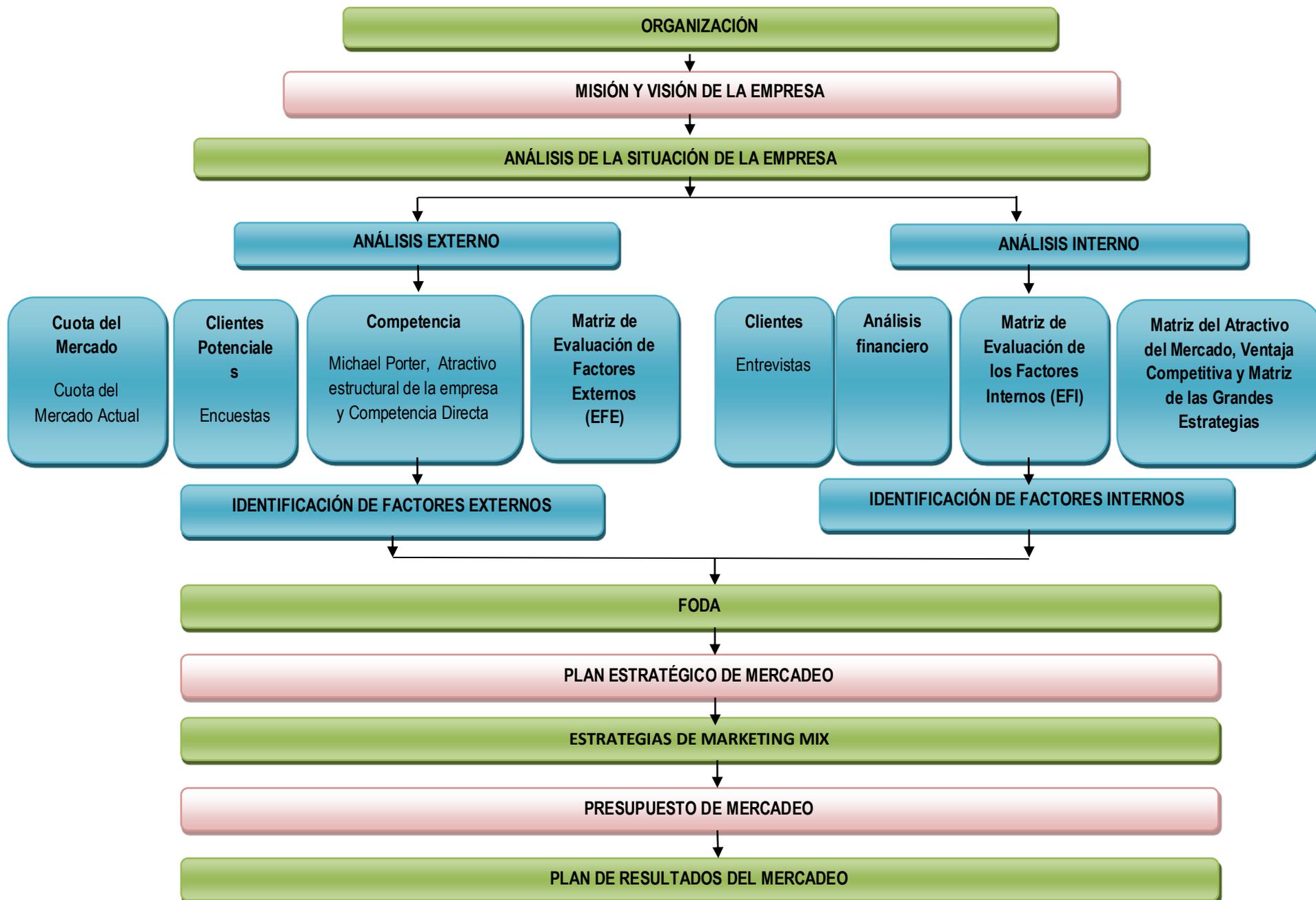
A continuación se presentan las diversas formas de presentación de los resultados:

- La presentación *ingresos por ventas* es la más fácil de llevar a cabo, porque los datos de la empresa suelen utilizarse en este formato.
- La presentación *volumen de unidades* presenta el plan de marketing con cifras en números de unidades vendidas

## **6. Esquema del Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo**

En la Figura N°17 siguiente se presenta de forma resumida y esquematizada la secuencia del estudio que se realizará y las herramientas que se utilizarán para el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de los productos en la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

Figura N°17 Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R. L. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VERAPAZ, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1. Importancia.**

El plan de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y dulce de atado puede servir a la cooperativa ACOPANELA de R.L. para evaluar las diversas opciones con que esta cuenta en el mercado nacional, donde la necesidad de buscar nuevas estrategias para establecerse y crecer aún más se vuelven cada vez más necesarias si se desea sobresalir en la agroindustria de la panela en El Salvador y en el extranjero.

La Cooperativa ACOPANELA DE R.L. debe de tomar mucha importancia a los problemas que actualmente enfrentan tomándole la importancia estratégica de los planes de mercadeo, permitiéndoles actuar como orientadores a largo plazo. Es por ello que se hace de vital importancia la implementación de un plan estratégico de mercadeo para los productos que la empresa elabora, y que según el Presidente y Asesor de Ventas de la cooperativa, dichos productos son potencialmente rentables, pero actualmente se han visto afectados por un mercado muy reducido y estancamiento por parte de la empresa. De aquí surge la necesidad del plan estratégico de mercadeo.

##### **2. Utilidad.**

El plan puede contribuir significativamente a los socios de la Cooperativa ACOPANELA de R.L., por medio de la elaboración de un Plan estratégico de Mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado, permitiéndoles conocer mejor las preferencias y expectativas de los clientes, y permitiéndole a la empresa contar con las herramientas necesarias para orientar sus esfuerzos al

mejoramiento de sus operaciones y al cumplimiento de sus objetivos y metas por medio del desarrollo de sus oportunidades y fortalezas y la reducción de sus debilidades y amenazas en su apuesta a la “venta” de la imagen de las “moliendas tradicionales” y como “producto nostálgico”, que llegue en la cantidad requerida, con la calidad exigida, en el tiempo exigido, a un bajo costo, desarrollando su competitividad a nivel nacional.

### **3. Originalidad.**

En la actualidad en la cooperativa ACOPANELA no se ha implementado un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y del dulce que se adecue a las necesidades de la cooperativa, por lo que la investigación es novedosa, aporta soluciones a la problemática actual de la cooperativa, en el campo de la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado.

### **4. Factibilidad.**

En cuanto a la factibilidad del proyecto se han considerado los principales aspectos para el desarrollo de la investigación, entre los que se mencionan: material a utilizar en la investigación, disponibilidad del tiempo necesario para realizar las diferentes actividades, los recursos financieros para las visitas a la cooperativa, disponibilidad de los encargados de la organización, etc.

### **5. Formulación del Problema.**

En vista a las dificultades mencionadas anteriormente se plantea el problema:

**¿En qué medida el plan estratégico de mercadeo ayudará a mejorar la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la cooperativa ACOPANELA de R.L., ubicada en el Municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente?**

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

### **1. General.**

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. del Municipio de Verapaz, que sirva de base para el diseño del plan estratégico de mercadeo.

### **2. Específicos.**

- a. Establecer las prioridades y gustos de los clientes para crear planes de acción acordes a las necesidades de la Cooperativa ACOPANELA de R. L.
- b. Fijar estrategias de mercadeo enfocadas a la comercialización de panela granulada y dulce de atado y al crecimiento de la cooperativa ACOPANELA de R.L,
- c. Determinar las variables de decisión de la Cooperativa ACOPANELA de R. L. para poder establecer la Mezcla de Mercadeo, la cual nos determinará las políticas de producto, precio, plaza y promoción

## **C. HIPÒTESIS.**

### **1. General.**

Elaborando un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa ACOPANELA de R. L. se contribuirá a la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R. L. ubicada en el Municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente.

### **2. Específicas.**

- a. Estableciendo las prioridades y gustos de los clientes se crearán planes de acción que se adecuen a las necesidades de la Cooperativa ACOPANELA de R. L.
- b. Fijando estrategias acordes para la comercialización de los productos como lo son la panela granulada y dulce de atado se incrementaran las ventas y se dará un crecimiento de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.
- c. Determinando las variables de decisión de la Cooperativa ACOPANELA de R. L. se establecerá la Mezcla de Marketing, ayudando a comercializar de mejor manera la marca.

## **D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Alcances.**

- a. En la realización de la investigación se tomó en cuenta a la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L.).
- b. Se tomó como unidad de análisis 60 panaderías ubicadas en diferentes lugares del Departamento de San Salvador.
- c. El estudio se efectuó en el período de Marzo a Octubre de 2011.
- d. Para la elaboración del diagnóstico se tomó en cuenta los aportes de los 22 asociados, así como de su Representante Legal, y Gerente de Ventas; y demás personal administrativo que integran ACOPANELA de R.L.
- e. El conocimiento de la situación actual de la panela granulada y el dulce de atado de ACOPANELA de R.L., permitió la comercialización y distribución de dichos productos en las panaderías del Departamento de San Salvador.

### **2. Limitaciones.**

- a. Falta de disponibilidad de tiempo de parte de los socios para proporcionar información, y La distancia existente de cada uno de ellos hizo imposible la recolección de información total de parte de estos.
- b. No se pudo revisar todos los estados financieros de la Cooperativa, ya que no nos los proporcionaron completos.
- c. El tiempo de la investigación estuvo sujeta a la de los socios y miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa.
- d. No cuentan con estrategias formales y técnicas para la comercialización lo hacen vagamente.
- e. No se pudo tener información concreta de todos los clientes ya que no todos fueron accesibles.

- f. De 103 panaderías en San Salvador solamente tuvimos acceso a 60 de ellas como clientes potenciales de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.

## **E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método de Investigación.**

Para la realización de la investigación se utilizaron los métodos siguientes:

#### **a. Método Deductivo**

Se partió de un análisis general de aquellas variables tanto internas como externas que inciden en la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado, obteniendo con ello indicadores particulares sobre dicha comercialización, alcanzando de esta forma conclusiones específicas de la problemática que está investigando y diseñar el plan estratégico de mercadeo para la comercialización de los productos de la cooperativa ACOPANELA de R.L.

#### **b. Método Inductivo**

El método inductivo es aquel procedimiento que va de lo particular al general. Es decir que partiendo de casos particulares especiales, llega a obtener conclusiones generales<sup>43</sup>. Con esto se pretende tener un análisis de la situación de la cooperativa a partir de aquellos elementos internos de la misma, obteniendo un diagnóstico que va de lo particular a lo general.

---

<sup>43</sup> Pérez de Galeano, J. (1994). *Lineamientos generales para elaborar y presentar trabajos de investigación científica*, 1º ed. San Salvador, El Salvador, Edit Universitaria.

## **2. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó en este proyecto es de tipo descriptivo, se determinó a través del estudio de los factores reales y los hechos que están asociados al problema, los conflictos que esta enfrenta, permitiendo entender, describir e interpretar la manera más adecuada de tratar la problemática de la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.

## **3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

Es un conjunto de reglas y lineamientos que sirven para orientar el manejo de instrumentos y la aplicación del método seleccionado para su estudio, de tal manera que la técnica tiene que ser adecuada al método y no esté a la técnica. Una técnica de investigación es un conjunto de procedimientos que sirven para procesar y analizar los datos de manera que faciliten su posterior interpretación<sup>44</sup>

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado que se emplearan las siguientes técnicas e instrumentos para recolectar la información:

### **a) Encuesta**

Mediante esta técnica se recopila información de los sujetos en estudio, donde se puede evidenciar opiniones, actitudes o preferencias. El instrumento a utilizar en esta técnica es el cuestionario, el cual contiene preguntas cerradas y abiertas las cuales van dirigidas a una parte de la población denominada muestra.

### **b) Entrevista**

Se diseñó una guía de entrevista que está dirigida a los directivos de la Cooperativa ACOPANELA de R.L., al Presidente y al Asesor de Venta, así como también a los clientes de la misma, con el propósito de

---

<sup>44</sup>Guerrero Fernando (2009). *Fundamentos de los métodos de investigación social*. 1º ed. San Salvador, El Salvador

obtener información abundante, básica y fácil de procesamiento sobre la situación actual de dicha cooperativa.

### **c) Observación Directa**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.<sup>45</sup> Esta técnica se emplea en las visitas que el grupo investigador realice a la cooperativa, utilizando anotaciones de los hechos que se observen en el instante, para poder ser más exactos de la información presenciada.

## **4. Fuentes de Investigación.**

### **a. Primaria**

Para dicha investigación las fuentes primarias son: el presidente y el asesor de ventas, los clientes de la cooperativa, así como las encuestas y la observación directa en la Cooperativa ACOPANELA de R.L.

### **b. Secundaria**

De esta fuente forman parte los datos proporcionados por instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y fuentes bibliográficas como: trabajos de investigación, libros, revistas, internet, y tesis relacionados con la investigación.

## **F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

Es importante definir que para la investigación que se llevó a cabo se decidió realizar un censo de en las panaderías escogidas. Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que

---

<sup>45</sup><http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

se realizan las observaciones. El Censo que se realizó para esta investigación será nuestro marco Muestral para las encuestas. Se decidió realizar dicho censo por las siguientes razones:

- a. A partir de la entrevista que se realizó al Presidente y el Jefe de Ventas de la Cooperativa ACOPANELA de R. L., se nos manifestó el deseo de incursionar a las panaderías de la zona céntrica de El Salvador, específicamente San Salvador. Ellos mostraron su deseo de comercializar a este tipo de empresas, ya que ya se cuenta con clientes fuertes en esta área y quieren seguir bajo este mismo sistema de trabajo.
- b. Ya se cuenta con previa experiencia en la venta de productos a empresas panificadoras importantes en el país y que esta forma de venta ha sido mayorista; los encargados de la Cooperativa han decidido seguir haciéndolo de esta manera, es por eso que se desea expandir su mercado en el Departamento de San Salvador.
- c. Es importante manifestar que se tomó la decisión de realizar un Censo en las panaderías seleccionadas (ver listado), ya que estas se mostraron accesibles a brindar la información que se necesitó para realizar la investigación.

Por los motivos expresados con anterioridad, el censo se realizara a 60 panaderías del Municipio de San Salvador, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla N° 21. Listado de Panaderías encuestadas.**

LISTADO DE PANADERÍAS ENCUESTADAS		
N°	Nombre de la Panadería	Dirección y Teléfono
1	Panadería Santísima Trinidad	Zona Comercial Redondel santísima Trinidad, Ayutuxtepeque, San Salvador
2	Panadería Teresita	Col. Bonanza Ayutuxtepeque Tel. 2272-1150
3	Panadería Lolita	San Salvador, <a href="mailto:panlolita@gmail.com">panlolita@gmail.com</a>
4	Panadería "Doña Tere"	Urb. Universitaria 39 Av. Norte # 889 San Salvador. Tel. 2225-8832

5	Panadería Teresita	Ciudad Delgado, San Salvador. Tel. 2276-1322
6	Panadería San Antonio	Ciudad Delgado, San Salvador. Tel. 7493-1220
7	Panadería El Exquisito	Urb. Algeciras Col. El Bambú N° 1 Ayutuxtepeque Tel. 2272-0090
8	Panadería Génesis	5ª. Av. Norte Local 212 San Salvador. Tel. 2562-6733
9	Panadería La Samaritana	41 Calle Poniente Local 419 Barrio Belén, San Salvador Tel. 2236-2624
10	Panadería La Trinidad	Col. Trinidad Calle Circunvalación # 26 Ilopango, San Salvador
11	Panadería Jerusalén	Final 17 av. Norte y calle Guatemala S.S #322 Tel. 7656-5375
12	Panadería Loar	39 calle poniente #117 Col. Bairo Tel. 2235-4670
13	Panadería Samsil	21 calle Oriente Sobre la 10 Av. Tel. 7180-5342
14	Panadería Enmanuel	Col. Atlacatl #66 Tel.2286-9281
15	Panadería San Francisco	Colonia la Campiña y final calle la Campiña #37 Tel. 2276-0195
16	Panadería Jorge's Pan S.A DE C.V	41 calle poniente #434 Barrio Belén S.S Tel. 2226-4933
17	Sociedad González Domínguez S.A de C.V	Calle U Atlacatl Av. Atlacatl N° 7-Z Tel. 2286-1206
18	Panadería Panetela	5° Av. Norte 1929 S.S Tel. 2225-4140
19	Panificadora Única S.A DE C.V	Col. Layco 11 Av. Norte Pje. Layco Tel. 2225-9758.
20	Panadería Judá	33 calle Poniente N° 211 Col. Layco S.S Tel. 2266-8506
21	Panadería Hernández	23 calle poniente Col. Layco #813 mauradelgado@rocketmail.com

22	Panadería Caro	Calle el Progreso #2, Mejicanos Tel. 7199-8820
23	Panadería El Buen Pan	Calle el Progreso Cuscatancingo.
24	Panadería Pan de Oriente	4ª. Calle Oriente #726, San Salvador, Teléfono: 22218364.
25	Panadería Jacky	Colonia La Campiña 20 AV. Norte, Colonia La Rábida, San Salvador,
26	Panadería Marloph	20 AV. Norte, Colonia La Rábida, San Salvador,
27	Panadería y Pastelería Becky	Calle 15 de septiembre, san salvador
28	Loren's cake	27 Calle poniente y 7ª avenida norte # 444, Colonia Layco, san salvador Tel. 22353095
29	Panadería Belén	4ª Calle oriente #753 Barrio San Esteban, san salvador Correo: <a href="mailto:belen.panaderia@gmail.com">belen.panaderia@gmail.com</a>
30	Panadería ASTROPAN	31 calle poniente #534, Colonia Layco San Salvador Correo: <a href="mailto:gloriabairs23@yahoo.com.mx">gloriabairs23@yahoo.com.mx</a> Tel. 2225-3129
31	Panadería San Judas	2ª calle oriente apopa Edificio San Judas. Teléfono: 2216-0639
32	Pan Bi	3ª calle poniente nº 424 Entre 5 y 7 Av. Norte Teléfono: 2514-2613
33	Panadería Felipe	Urb. Prados de Venecia III Block 88 nº 4 Soyapango Teléfono: 2291-1828
34	Panadería Luna Pan	Urb. Bonanza 5 Calle Poniente nº 30 Ayutuxtepeque Teléfono: 2272-2853
35	Panadería Paola's	Col. Escalón 85 Av. Norte nº 224 Teléfono: 2503- 3052
36	Panadería Saulito	Col. Miramonte Calle Cerro Verde nº 3013 Tel. 2260-1390
37	La Margo Panadería Gourmet	17 Av. Sur #1206 Bo. Santa Anita Tel. 2222-6739

38	Panadería y Pastelería Trigo Miel	1 Av. Norte n° 236 S.S. Teléfono: 2124-1423
39	BakeryMyDay	Col. Escalón 7 Calle Poniente Av. Masferrer Norte Plaza Barcelona Local 5 Tel. 2263-8508
40	Bon Pan	Col. Escalón Final 59 Av. Norte Edificio Bisa n° 326 Teléfono: 2260-1706
41	Panadería Lorena	Calle Benjamín Orozco N° 44 San Jacinto
42	El Mundo del Volován	Av. Castro Morán n° 32 Mejicanos Teléfono: 2282-0782
43	Gallanilnalta	Calle Gerardo Barrios y 21 Av. Sur San Salvador Teléfono: 2222-6483
44	Pan Aladino	Col. Flor Blanca 47 Av. Norte n° 214 San Salvador Teléfono: 2260-6081
45	Pan Cuscatlán	Col. Sisimiles n° 11-A Teléfono: 2532-1079
46	Pan El Molino	Calle a San Antonio Abad frente a Colegio Cristóbal Colón Teléfono: 2235-2867
47	Pan Éxodo	Barrio Concepción 16 Av. Norte n° 532 Teléfono: 2222-2912
48	Pan Dulce Especial	Barrio El Centro 5 Calle Poniente n° 6 Mejicanos Teléfono: 2282-1181
49	Panadería Alameda	Col. Flor Blanca Calle El Progreso Pasaje Gendance n° 111 San Salvador Teléfono: 2298-6369
50	Panadería y Pastelería Ok	23 Av. Norte n° 126 Contiguo a Hospital Bautista Teléfono: 2222-6449
51	Panadería Mayra	10 Av. Norte n° 973 S.S. Tel. 2226-2127
52	Panadería Ceci	Barrio Distrito Comercial Central 16 Av. Norte n° 221 Local 1 Teléfono: 2271-5623
53	La Margarita Panadería	Res. AltaVista Calle Principal Av. Las Pavas n° 2 Ilopango Teléfono: 2532-8749

54	Álvarez Panadería	Av. Castro Moran n° 49 Mejicanos Teléfono: 2282-5723
55	Pan Fredy	Alameda Juan Pablo II n° 157 San Salvador Teléfono: 2221-8035
56	Pan y Cakes La Abejita	Col. Universitaria Norte Col. Julio Mejía Pasaje Dreyfus # 1 San Salvador, Teléfono: 2226-4054
57	Pan Hornito	Col. Escalón 9ª Calle Poniente y 85 Avenida Norte n° 606 Teléfono: 2263-3239
58	Pan Pimi	Col. San Francisco Calle Los Bambúes n° 22-A Teléfono: 2245-4988
59	Maspanpal	Barrio San Jacinto 10 Av. Sur n° 1830 Teléfono: 2252-8993
60	Pan Bahía	Plazuela Ayala Calle Principal n° 313 San Salvador Teléfono: 2222-0433

## G. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que ha sido recopilada por los diferentes instrumentos utilizados (encuesta y entrevista y observación directa); se resumió en cuadros estadísticos; en los cuales se incluyen la pregunta, su respectivo objetivo, la frecuencia y el porcentaje respectivo de las respuestas que han sido dadas. Basándose en las respuestas se han planteado análisis e interpretaciones de los resultados, permitiendo con ello elaborar conclusiones y ofrecer las recomendaciones acordes a los datos proporcionados por dicha investigación.

## H. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL MERCADEO

### 1. ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.

#### 1.1 MISIÓN

“Desarrollamos procesos que contribuyen a la producción artesanal de productos étnicos derivados de la caña de azúcar, de excelente calidad y a satisfacción de nuestros clientes; respetando el medio ambiente y los principios cooperativos; además de producir, aprovisionar, comercializar y proporcionar las condiciones para el ahorro y crédito de nuestra membresía de forma participativa, generando utilidades que permitan sostenibilidad, mejorando la calidad de vida de las familias del sector panelero”.

**Tabla N° 22. Análisis de la Misión**

<b>Aspectos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
El concepto de la empresa	X	
La población objetivo a la que sirve	X	
La razón de su existencia	X	
Sus principios y valores fundamentales	X	

Se puede observar que la cooperativa si cumple con los aspectos necesarios con respecto a su misión, tiene muy claro el concepto de la empresa la cual es desarrollar productos derivados de la caña de azúcar, así mismo la población objetivo que persigue la cual es la satisfacción de los clientes, las razones de su existencia las cuales son de producir, aprovisionar y comercializar productos y toma en cuenta en su misión a los socios con los cuales ha tomado una responsabilidad y es donde se pueden ver sus valores y principios ya que no solo velan por los intereses de unos cuantos sino de toda la cooperativa con sus socios como dice proporcionando condiciones para el ahorro y crédito mejorando la sostenibilidad de las familias.

## 1.2 VISIÓN

“Seremos la asociación líder en la producción y comercialización de productos artesanales derivados de la caña de azúcar a nivel nacional, para el mercado local e internacional, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestras familias y al desarrollo social y económico de nuestro país”.

**Tabla N° 23. Análisis de la Visión**

<b>Aspectos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Realista y posible de alcanzar	X	
Positiva y alentadora	X	
Orientada a objetivos y metas	X	
Consistente con la misión	X	

En cuanto a la visión podemos analizar que si está estructurada de acuerdo a los lineamientos mínimos que debería de tener una visión de una organización porque se ve que es realista y posible de alcanzar ya que como cooperativa pionera en implementar tecnología avanzada en vez de seguir utilizando solo producción artesanal como los trapiches los hace líderes en el rubro, que sea positiva y alentadora ya que se pretende mejorar la calidad de vida de las familias y calidad de vida del país, el cual son su objetivo meta y esta consistente de acuerdo a la misión antes planteada.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.1 Análisis Externo

Para el análisis del medio ambiente de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. se realizó utilizando la *Guía del Análisis del Medio Ambiente*, la cual nos proporcionó información sobre las condiciones actuales y las

tendencias que pueden brindar oportunidades o amenazas en los sectores socioculturales, políticos-legales, demográficos, ambientales, económicos y tecnológicos.

A continuación se presentan los resultados del análisis del medio ambiente:

**Tabla N° 24. Análisis del Medio Ambiente**

N°	¿CÓMO ESTAMOS?	¿QUÉ PUEDE CAMBIAR?	¿CÓMO NOS FAVORECERÍA?	¿CÓMO NOS PERJUDICARÍA?
<b>TENDENCIAS SOCIALES</b>				
1	Incremento de casos de personas con diabetes en El Salvador. <sup>46</sup> En El Salvador, la diabetes se ha convertido en la segunda causa de consulta dentro de las enfermedades crónicas. <sup>47</sup>	Que se obtenga un incremento en el consumo de productos más saludables y que las personas quieren mejorar su calidad de vida	Que se consuman y compren más los productos de ACOPANELA derivados de la caña de azúcar como la panela granulada ya que su nivel de glucosa es menos agresivo que el de la azúcar tradicional.	
2	Aumento en un 58% de estado de pobreza en El Salvador <sup>48</sup>	La quiebra de muchos agricultores, que tienen terrenos y estos sirven para la siembra de caña de azúcar.		Los pequeños productores tendrían que vender sus tierras y ya no podrían sembrar ni poder ser miembro de la cooperativa.
<b>TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES</b>				
3	Disminución de la tradicional molienda o trapiches en todo El Salvador en su calidad de estructura cultural que abarca tradiciones	Se pueden lograr que evolucionen y se conviertan en alternativas viables de desarrollo en las		Esto puede perjudicar a muchos jornaleros que cuentan únicamente con sus tierras y con

<sup>46</sup> Información investigada en sitio web: <http://www.elsalvador.com/noticias/2005/02/15/negocios/neg1.asp>

<sup>47</sup> Información investigada en sitio web: <http://archive.laprensa.com.sv/20020506/nacionales/nac15.asp>

<sup>48</sup> Información investigada en Sitio Web: <http://www.pobrezamundial.com/pobreza-en-el-salvador/>

	propias merece ser retenida y rescatada. <sup>49</sup>	zonas en que existen estas actividades y que pueden alcanzar progresar ocupando herramientas tradicionales y actuales.		un trapiche propio lo cual significa para ellos un polo de trabajo y producción propio.
4	Existencia de programas de educación para agricultores de la zona por medio de entidades como el Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura y Ministerio de Salud <sup>50</sup> . Por ejemplo el de “Fortaleciendo a la agroindustria en El Salvador” por parte del Gobierno y de organizaciones como OEA.	Mejoramiento de los procesos productivos de la caña de azúcar así como de las actividades gerenciales de los productores, así mismo apoyo a los agricultores de la zona con capacitaciones para mejorar sus cosechas.	Favorecería tener a los socios agricultores de informados en los procesos productivos, en cómo debe ser tratado el producto para el consumo humano las herramientas de salud necesarias, practicas adecuadas en la siembra de caña de azúcar así como las buenas prácticas de manufacturas. con las charlas preventivas y formativas que les dan a los agricultores así mismo para que el producto pueda ser exportado los estándares que necesita tener, se les explica y concientiza sobre el uso del suelo para no contaminar.	
5	Aumento desmedido de la delincuencia y la inseguridad. <sup>51</sup>	Falta de inversión en las molindas por las extorsiones		Menos personas con capacidad de unirse a la cooperativa y poder expandirse más.

<sup>49</sup> Fuente: [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=241:minec&catid=1:noticias-ciudadano&Itemid=77](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=241:minec&catid=1:noticias-ciudadano&Itemid=77)

<sup>50</sup>Información proporcionada por los socios de ACOPANELA de R.L.

<sup>51</sup>Vilmar Flores, Rudis (2009). democracia, violencia y crecimiento urbano en el salvador, El Salvador, Edit. Universitaria

TENDENCIAS POLÍTICAS/ ECONÓMICAS				
6	Incremento de apoyo con proyectos y estrategias de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) <sup>52</sup>	Definición de estrategias claras y de proyectos que beneficien a la cooperativa ACOPANELA.	Impulsando mejores prácticas para el desarrollo de competitividad entre MYPES, desarrollando prácticas de asociatividad competitivas. Y desarrollando una cultura pro mercado e innovadoras.	
7	Aumento de la rentabilidad del sector de caña de azúcar, productos de molinería y panadería <sup>53</sup> .	Crecimiento del PIB de los sectores.	Facilidades de créditos para la cooperativa para poder cultivar más. Inversión por parte de estos sectores.	
8	Ampliación de los acuerdos para trabajar con organizaciones exportadoras como el apoyo de FOEX-FONDEPRO. Para poder atender nuevos nichos de mercados más exigentes.	Mejoramiento en los estándares de calidad al exportar productos con los niveles exigidos por las leyes de los diferentes países.	Esto ayudaría a trabajar bajo normas de calidad que se implementen en la planta, para que se tenga un mejor control de calidad en los procesos.	
9	Falta de disponibilidad de Crédito por parte de las Instituciones Financieras.	Para poder así optar a créditos bancarios con facilidades para agricultores con tierras mínimas.		Opciones para que los socios puedan mejorar sus tierras.
10	La rivalidad entre los competidores está en aumento, ya que hay muchos que están incursionando en esta área. (Esto es a nivel	Aumento de la competencia a nivel nacional		Pérdida de clientes por la nueva competencia, obligando a bajar precios.

<sup>52</sup><http://www.minec.gob.sv>

<sup>53</sup><http://www.bcr.gob.sv/?cdr=30&lang=es>

	Centroamericano, específicamente de Honduras con Red Comal, donde elaboran tanto la panela granulada como el dulce de atado).			
<b>TENDENCIAS TECNOLÓGICAS</b>				
11	Incremento en la utilización de la tecnología informativa en la búsqueda del aumento de la calidad de los productos como parte de las exigencias para la comercialización	Que los productos se den a conocer rápidamente utilizando la tecnología informática y los medios como son: páginas de internet anuncios publicitarios, página en Facebook, las redes sociales, anuncios en TV.	Incremento en las ventas, ya que se encontraría una posición en el mercado favorable y se cumpliría con estándares de comercialización al utilizar tecnología para promocionarse.	
<b>TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS</b>				
12	Aumento de la reactivación económica del municipio de Verapaz en San Vicente, luego de muchas crisis sufridas por la naturaleza. <sup>54</sup>	El mejoramiento del municipio tanto a nivel de inversiones como a nivel turístico.	Existencia de más empleos en la zona por la fuerte demanda de los productos de la Cooperativa ACOPANELA que implicaría el uso de mano de obra local.	
<b>TENDENCIAS AMBIENTALES</b>				
13	Incremento del costo de la energía eléctrica.	Que siga aumentando el costo de dicho rubro y esto conlleve a desequilibrio en las		Aumento de nuestros costos para la elaboración del producto ya que al trabajar con una

<sup>54</sup><http://servicios.minec.gob.sv>

		empresas.		máquina de avanzada tecnología conlleva más gastos.
14	Proceso totalmente innovador natural y libre del uso de químicos.	Contribuir a mejorar el medio ambiente.	Al utilizar un proceso natural no se utilizan combustible, ya que para los hornos se utilizan el bagazo de la misma caña.	
15	Incremento de la tendencia de la población a utilizar azúcar granulada como sustitutos de azúcares artificiales.	Que la población se vuelva más saludable al preferir productos más saludables, naturales y energéticos.	Al ingresar al mercado de productos saludables naturales se estaría posicionando la panela granulada de un buen mercado consumidor y esto incrementaría las ventas.	

## I. Perfil Estratégico del Entorno de la Empresa.

En esta parte una vez analizado el medio ambiente se procede a elaborar el perfil estratégico del entorno de la empresa, esta presenta factores positivos (oportunidades) y factores negativos (amenazas). Dicho análisis indica que la empresa cuenta con herramientas positivas importantes que debe de tener bien en cuenta para incrementar sus niveles de comercialización así como mejorar sus procesos productivos.

Dichas fuerzas positivas traducidas a oportunidades pueden ser las siguientes:

1. Incremento en el consumo de productos saludables y más nutritivos.
2. Mejoramiento de los procesos productivos y administrativos de la caña de azúcar así como de las actividades gerenciales de los productores.

3. Incremento de apoyo con proyectos y estrategias con diferentes organización, nacionales e internacionales, gubernamentales, etc.
4. Aumento de producción de caña de azúcar, la cual se transformaría en más productos para su comercialización.
5. Mejoramiento en los estándares de calidad al exportar productos con los niveles exigidos por las leyes de los diferentes países.
6. Incremento de la utilización de la tecnología del mercadeo para poder dar a conocer el producto.
7. Aumento de los estándares de calidad que conlleven al incremento del producto 100% orgánico, y potenciar el incremento del producto como saludable, y libre de químicos para el medio ambiente.

En cuanto a las fuerzas negativas encontradas en el análisis estas pueden ser resueltas de la siguiente manera:

1. Aumento de un 58% de estado de pobreza en El Salvador.
2. Disminución de la tradicional molienda o trapiches en todo El Salvador en su calidad de estructura cultural que abarca tradiciones propias.
3. Aumento desmedido de la delincuencia e inseguridad.
4. Falta de disponibilidad de crédito por parte de las instituciones financieras.
5. Incremento del costo de la energía eléctrica.

Tabla N° 25. Perfil Estratégico del Entorno

FACTOR	+	+	E	-	-
<b>TENDENCIAS SOCIO- CULTURALES</b>					
1. Incremento de las personas con diabetes en El Salvador, lo que puede motivar a las personas a consumir productos naturales como la panela granulada y el dulce de atado.					
2. Disminución de la tradicional molienda o trapiches en todo El Salvador en su calidad de estructura cultural que abarca tradiciones propias, la cual merece ser retenida y fortalecida en la búsqueda del aumento del trabajo y reactivación de las zonas más necesitadas.					
3. Aumento desmedido de la delincuencia y la inseguridad, con lo cual la cooperativa incurra aun más en costos.					
<b>TENDENCIAS POLÍTICAS-ECONÓMICAS</b>					
4. Aumento en el apoyo de Asistencia técnica por parte de del Estado y/o instituciones para las PYMES.					
5. Incremento en la demanda de los productos de la cooperativa, lo que posibilita el aumento en las ventas.					
6. Aumento de la rentabilidad del sector de la caña de azúcar, productos de molinería y panadería (según PIB), lo que significa mayor producción, fuentes de financiamiento y trabajo para las personas dedicadas al sector agropecuario y los que dependen indirectamente de ellos.					
<b>TENDENCIAS TECNOLÓGICAS</b>					
7. Existencia de la única planta procesadora de mieles en Centroamérica, la cual es propiedad de la cooperativa, convirtiéndola en la primera en utilizar tecnología industrial, otorgando gran ventaja competitiva.					
<b>TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS</b>					
8. Aumento en la reactivación económica en el municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente, favoreciendo el incremento en inversiones, turismo, empleo, etc.					
<b>TENDENCIAS AMBIENTALES</b>					
9. Incremento en el costo de la energía eléctrica y en consecuencia aumento de los costos de producción, afectando directamente la utilidad de la empresa.					
10. Aumento de los estándares de calidad, ya que es un producto 100% natural con lo cual se debe de contar con todos los permisos sanitarios para cumplir con las exigencias a la hora de comercializar los productos tanto a nivel nacional como internacional.					

Como lo muestra la tabla anterior, la empresa muestra un perfil con muchas oportunidades para crecer en el mercado y superarse gradualmente.

## A. Instrumentos de Análisis Externo

- **Análisis del Mercado**

### **Cuota del Mercado Actual**

Para establecer la cuota de mercado actual de la cooperativa ACOPANELA DE R.L. se realizaron encuestas a los clientes potenciales. Para dicho análisis se tomo en cuenta los siguientes factores:

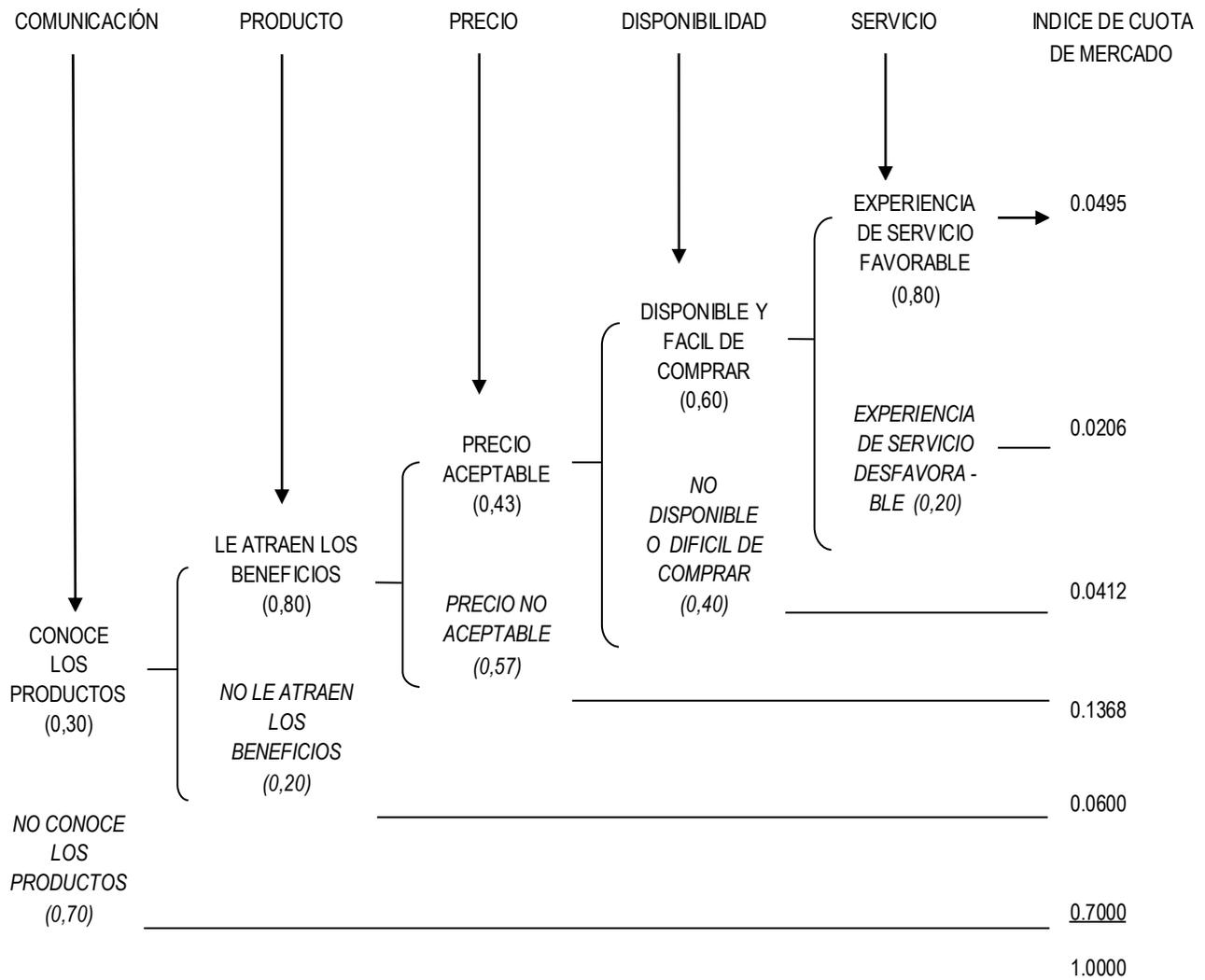
1. Conocimiento del Producto
2. Beneficios del producto
3. Precio
4. Disponibilidad
5. Servicio

Los resultados se presentan a continuación a través de la figura N° 17, de donde se obtiene el “**Índice de la Cuota de Mercado**” para la cooperativa.

A partir del árbol de desarrollo de la cuota de mercado se establecieron las mayores barreras para el crecimiento de dicha cuota, las cuales son:

1. Desconocimiento del producto: 70%
2. Precio no aceptable: 13.68%
3. No le atraen los beneficios: 6%
4. Falta de disponibilidad o difícil de comprar: 4.12%

**Figura 18. Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado de los productos de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**



## a) Evaluación de la Competencia

### 1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de este. El objetivo primordial es que la Cooperativa ACOPANELA de R.L. evalúe los objetivos y los recursos frente a estas cinco fuerzas.

Figura N° 19. Modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración Propia

- **Poder de negociación de los clientes.**

El número de clientes con que la cooperativa cuenta es relativamente pequeña, contando únicamente con 36 clientes, pero es de suma importancia aclarar un punto crucial sobre los productos: el dulce de panela es un producto que fácilmente se puede encontrar en el mercado, ya que la cooperativa no es la única en el país que elabora y distribuye el dulce, lo que hace que los clientes puedan cambiar con mucha facilidad de proveedor, otorgándoles un elevado poder de negociación de compra y en consecuencia que ellos establezcan los precios y las condiciones de venta; ya que el 93% de las panaderías encuestadas utilizan el dulce de panela en la elaboración de alguna variedad del pan dulce.

En cambio con la panela granulada, la cooperativa es la única que elabora y distribuye este producto a nivel nacional y, aunque el número de clientes con que cuenta la cooperativa es pequeño, ellos no pueden cambiar de proveedor con facilidad, lo que da un poder de negociación de compra limitada, dejando a la empresa un margen más amplio para poder establecer precios con los clientes. A pesar de lo antes planteado, el precio tanto de la panela granulada como del dulce de atado se han mantenido fijos en los últimos 3 años aproximadamente. A continuación se presenta el listado de clientes proporcionados por la cooperativa.

**Tabla N° 26. Listado de Clientes de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

1	COMPañÍA DEL NORTE S.A DE C.V	20	YANETH DE CHAVEZ
2	PROINCA S.A DE C.V	21	ANABELLA DE CORLETO
3	LA CANASTA S.A DE C.V	22	EXPORTADORA RIO GRANDE
4	ORES S.A DE C.V	23	PANADERIA FLORENCE S.A DE C.V
5	DOÑA TINITA	24	PALACIO DE LOS POSTRES
6	ELSA DE ESPAÑALA ( LA NEGRITA)	25	BRAMA KUMARIS
7	QUALITY GRAINS S.A DE C.V	26	LIDO S.A DE C.V
8	DORIS ELIZABETH FUENTES	27	QUIMBE S.A DE C.V
9	PANADERIA MONICO	28	CASA BAZZINI S.A DE C.V
10	MARIA ISABEL ALVARENGA	29	PANADERIA FORTUNA S.A DE C.V
11	CRIO INVERSIONES S.A DE C.V	30	TOTLALLI ECOCAFE
12	LUIS RIVAS	31	TURRIALVA S.A DE C.V.
13	MARIO VALLE	32	ROSIBEL QUINTANILLA
14	MEDRANO FLORES (PAN SINAI)	33	HISPANIC IMPORTS INC.
15	SANTA EDUVIGES	34	INTERNATIONAL WHOLESALERS CORP.
16	SALVADOR ANTONIO DURAN	35	AMAZONAS IMPORTS INC.
17	PRODUCTOS ESPECIALES SALVADOREÑOS	36	KEPIX CORP.
18	PASTELERIA LORENA (CORVERA)		
19	PAN EDUVIGIS		

- **Poder de negociación de los proveedores.**

La cooperativa cuenta con pocos proveedores, entre los cuales se encuentran organismos del Estado, como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, el Banco Central de Reserva y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social con los cuales, no puede dejar de trabajar por asuntos legales, por lo que el poder de negociación de estos proveedores es sumamente alto.

En cambio existen otros suministrantes, como por ejemplo Office Depot, Cartonera Centroamericana, etc. que no son los únicos en el mercado, facilitando a la empresa decidir a inclinarse por otro u otros proveedores, considerando precios más atractivos. Con todo esto, este tipo de proveedores (los que no pertenecen al Estado) cuentan con un nivel bajo de poder de negociación.

**Tabla N° 27. Proveedores de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

NO.	PROVEEDORES	PRODUCTO
1	DOROTEO RAFAEL RODRÍGUEZ	VIÑETAS
2	CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	CÓDIGO DE BARRAS
3	EQUIPOS ELECTRÓNICOS VALDEZ	TINTA PARA EQUIPOS DE OFICINA
4	BANCO CENTRAL DE RESERVA	DERECHO DE EXPORTACIÓN
5	MINISTERIO DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL	DERECHO REGISTROS SANITARIOS
6	OFFICE DEPOT	MATERIALES DE OFICINA
7	CARTONERA CENTROAMERICANA	CAJAS PARA EXPORTACIÓN
8	QUALITY GRAINS S.A DE C.V	CAJAS PARA EXPORTACIÓN
9	K MART S.A DE C.V	PLÁSTICO PARA EXPORTACIÓN
10	LATINCO LTDA. DE C.V	AUDITORIA
11	RED COMAL	PANELA GRANULADA
12	LIBRERÍA MIRIAM	PAPELERÍA Y ÚTILES

- **Amenaza de nuevos competidores.**

A nivel nacional, la cooperativa es la única que cuenta con la infraestructura necesaria para la producción de la panela granulada. En cambio el dulce de atado lo pueden elaborar en cualquiera de las 96 molindas en El Salvador, de las cuales la empresa es propietaria de 18, es decir el 20%. La entrada de nuevos competidores es más fuerte si vienen del extranjero, países como Brasil con 671, 395,000 toneladas en el 2010, colocándose como primer productor a nivel mundial de azúcar, Colombia con 38, 500,000 toneladas, contando con muchas empresas que se dedican a este rubro, y esto es debido posiblemente a la gran cantidad de trapiches existentes (alrededor de 20,000), y por su alta producción de azúcar, considerado por la Organización de las Naciones Unidas el séptimo productor de caña de azúcar en el mundo. A nivel centroamericano, Honduras es el único que produce el azúcar granulado, y, al igual que El Salvador, son países en desarrollo y con producciones de azúcar más limitadas, pero se encuentran invirtiendo y desarrollando nuevos mercados abriéndose camino hacia la expansión.

Otros países que se encuentran en el camino hacia la expansión son Guatemala con 18, 391, 700 toneladas en el lugar 14 a nivel mundial, Cuba, Perú, Venezuela, colocándose en los últimos lugares del rango de países por producto elaborado por FAOSTAT (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) son productores de caña de azúcar y de panela en gran escala, que con mucha facilidad pueden ingresar en el país con precios más competitivos al mercado, por su alta producción y capital de trabajo amplio.

Según la FAO, el azúcar centrifugado (panela granulada), en América Latina y el Caribe son los que más producen y/o consumen la panela granulada como lo explica el cuadro que a continuación se presenta, constatando el aumento en la demanda y la oferta de los productos derivados de la caña de azúcar en el mundo.

**Tabla N° 28** Producción y consumo mundial de azúcar centrifugado (millones de toneladas, valores en bruto)

	Producción		Consumo	
	2004/05	2005/06	2005	2006
<b>MUNDO</b>	<b>142.5</b>	<b>147.8</b>	<b>145.1</b>	<b>148.0</b>
<b>Países en desarrollo</b>	<b>99.6</b>	<b>106.0</b>	<b>97.4</b>	<b>100.1</b>
América Latina y el Caribe	49.9	50.7	26.5	27.0
África	5.3	5.0	8.1	8.3
Cercano-Oriente	6.1	6.3	11.1	11.4
Lejano-Oriente	37.9	43.7	51.6	53.2
Oceanía	0.4	0.4	0.1	0.1
<b>Países desarrollados</b>	<b>43.0</b>	<b>41.8</b>	<b>47.8</b>	<b>48.0</b>
Europa	21.8	20.4	20.2	20.2
EU	21.0	19.7	18.1	18.1
América del Norte	7.4	8.0	10.4	10.4
CIS en Europa	5.0	4.5	11.4	11.5
Oceanía	5.6	5.3	1.4	1.4
Otros países	3.2	3.6	4.5	4.5

**Fuente:** FAO –SMIA (FAO= Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, año 2005, Departamento Económico y Social, y SMIA=Sistema Mundial de Información y Alerta sobre la agricultura y la alimentación) Se tomaron estos datos ya que es el último análisis que se realizó sobre el azúcar centrifugado.

Como se puede apreciar, la amenaza de nuevos competidores es muy alta, tanto para la panela granulada como para el dulce de atado. Para la panela granulada la amenaza de nuevos competidores para la cooperativa viene del extranjero, ya que en el país no hay ningún otro productor de este derivado de la caña de azúcar. En el caso del dulce de panela, la cooperativa es la única que vende sus productos con los debidos estándares de calidad y demás reglamentos acorde a la ley a nivel nacional, pero debido a la alta competencia extranjera y también la posible nueva competencia nacional, es muy posible que al igual que la panela granulada, el dulce de atado de otros países productores ingresen al mercado de El Salvador o

que los productores nacionales realicen los procedimientos debidos para poder vender el dulce de panela con los estándares de calidad exigidos por los clientes.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

Aunque la panela granulada sea un producto nuevo en el país y que el dulce de panela no lo sea, cuentan con productos sustitutos de forma directa e indirecta. Los productos sustitutos directos de la panela es en primer lugar el azúcar, aunque ambos provienen del mismo origen vegetal (*Saccharum Officinarum*), el azúcar es el edulcorante más popular y conocido a nivel nacional. Otros productos sustitutos directos son los edulcorantes dietéticos, y la miel de abejas. Los productos sustitutos indirectos son gaseosas y refrescos artificiales.

- **Rivalidad entre los competidores**

En la actualidad y a pesar de que en el país existen un número relativamente alto de molineras, las cuales elaboran el dulce de panela y lo comercializan de diversas maneras, ACOAPANELA es la única que se ha establecido oficialmente como cooperativa a nivel nacional y que cumplen con las normas exigidas por organismos nacionales e internacionales para su comercialización tanto dentro como fuera del país, sumando a ello que es la única que cuenta con la tecnología necesaria para elaborar la panela granulada. Las demás molineras existentes elaboran y comercializan sus productos en lugares más accesibles para ellos, como lo son los mercados municipales, tiendas, etc. Cabe mencionar que el 38% de las personas encuestadas en las panaderías nos manifestaron que su principal proveedor de azúcar era Dizúcar, seguido de un 18% por Central de Izalco, y como se planteó anteriormente el principal producto sustituto de la panela es el azúcar, la cooperativa cuenta con gran competencia de los ingenios azucareros que son los que están de líderes en el mercado.

Pero, en cuanto a los competidores directos que producen y distribuyen los mismos productos que la cooperativa elabora, se debe de realizar una división de la panela granulada y el dulce de atado. La cooperativa es la única en el país que produce la panela granulada, lo que aumenta en gran medida la

diferenciación de este producto para la empresa, teniendo una rivalidad competitiva casi nula a nivel nacional para este producto. En cambio, el dulce de panela es un producto que lo elaboran todas las molindas, incluidas las que no pertenecen a la cooperativa, lo que disminuye en gran medida la diferenciación de este producto y aumenta la rivalidad competitiva, obligando a los productores a disminuir el precio y los márgenes de la empresa, aumentando gastos comerciales por competir con los demás productores en el afán de atraer más clientes y ganar su fidelidad. Por lo que la rivalidad competitiva de la panela granulada a nivel nacional es casi nula, mientras que la rivalidad competitiva del dulce de panela a nivel nacional es muy alta para la cooperativa.

## **2. Análisis del Atractivo Estructural de la empresa**

Con la información que se generó a través del análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, se realizó la evaluación del atractivo del entorno competitivo de la Cooperativa ACOPANELA. Para ellos se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Difícil entrada
- Fácil salida
- Sustitutos
- Poder del cliente
- Poder suministrador
- Rivalidad en precios

Los componentes antes mencionados se pueden evaluar como favorables, promedio o desfavorables, estableciendo la situación del beneficio potencial del negocio en su entorno competitivo, en este caso de la cooperativa ACOPANELA. En el siguiente cuadro se presenta el beneficio potencial y su respectivo índice del atractivo de la industria.

Tabla N° 29. Análisis del Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial

FUERZAS COMPETITIVAS	MERCADO ESPECIFICO					
	I.R.	-100	-50	0	50	100
Difícil entrada	0.20					
Fácil salida	0.05					
Sustitutos	0.25					
Poder del cliente	0.15					
Poder suministrador	0.05					
Rivalidad en precios	0.30					

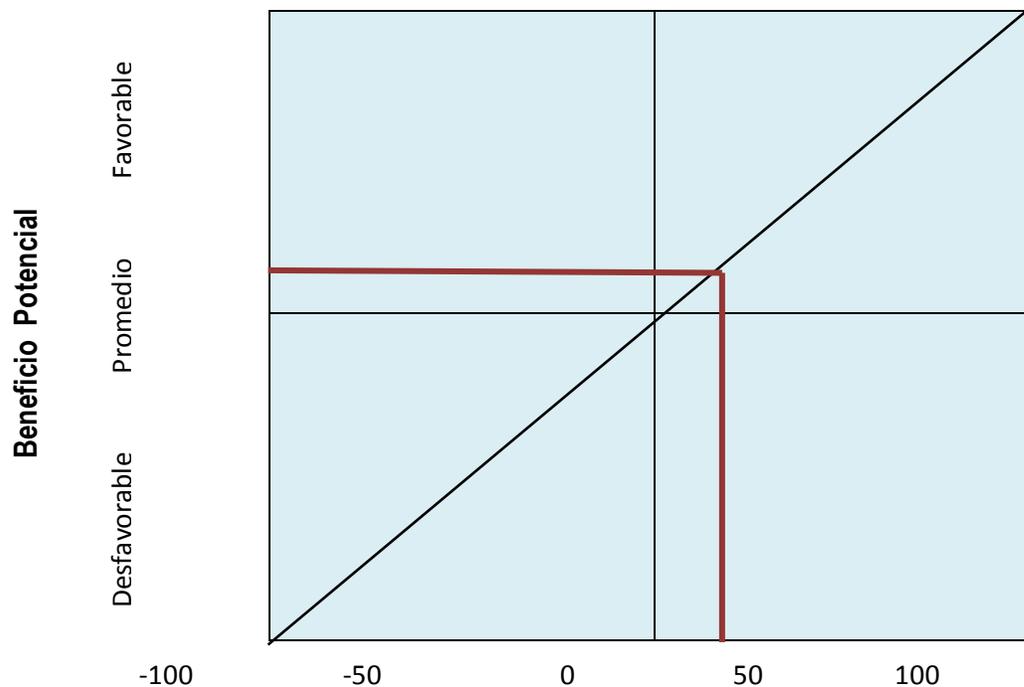
Solución:

Índice de Atractivo de la Industria (IAI)

$$IAI = (0.20 \times 100) + (0.05 \times 100) + (0.25 \times 50) + (0.15 \times -50) + (0.05 \times 100) + (0.30 \times -50)$$

$$IAI = 20$$

Figura N° 20. Atractivo de la Industria vrs Beneficio Potencial según Fuerzas de Michael Porter



Como se puede apreciar los productos de la cooperativa ACOPANELA se encuentran en una posición un poco favorable, exponiendo un beneficio potencial en crecimiento. Esta posición está muy levemente arriba del promedio, esto se debe a que el poder de negociación de los clientes es relativamente alto (-50), lo que es un poco desfavorable para la cooperativa, ya que estos tienen un poco de limitaciones a la hora de decidir precios y condiciones de venta.

En cuanto a la rivalidad en los precios la cooperativa también se encuentra de una manera desfavorable frente a esto (con -50) ya que la competencia tiene mejores precios, y esto es debido a que la empresa incurre en costos en cuanto a la legalidad de la marca para poder comercializar en el mercado bajo los estándares exigidos, afectando el precio de los productos de una manera desfavorable para la organización, agregando a esto que el 43% de las personas encuestadas en la panaderías (ver anexo A, pregunta 25) no pagarían por los productos que la cooperativa vende por considerarlos elevados. Por el contrario, se consideran desde favorables hasta muy favorables para la empresa la difícil entrada, ya que la cooperativa ha tenido dificultades para entrar al mercado pero las ha superado en su mayoría, fácil salida, porque la cooperativa podría salir con facilidad porque los productos que elaboran no son imprescindibles en el mercado y la inversión que se ha hecho en maquinaria y equipo se puede vender con facilidad, con los productos sustitutos al igual que con el poder suministrador se encuentran favorables, esto es debido a que el principal producto sustituto del azúcar granulado y el dulce de panela es el azúcar y que el poder de los suministradores es limitado.

### **3. Análisis de la Competencia Directa**

Para realizar el análisis de la competencia directa, se tomarán los dos productos de la cooperativa por separado. Como se ha mencionado anteriormente, la cooperativa es la única que produce la panela a nivel nacional, pero cuenta con competencia directa a nivel internacional. La cooperativa "Red Comal" (Red de Comercialización Comunitaria Alternativa) de origen hondureño es la única en la región Centroamericana, después de El Salvador, en contar con la tecnología para elaborar la panela granulada e información disponible para realizar la evaluación.

Red Comal actualmente está ingresando a nuestro país como proveedor de ACOPANELA, estos proveen azúcar granulada a la empresa, dando una ventaja a que ellos la comercialicen a nivel nacional, puesto que ellos ya ingresaron a nuestro país y conocen las exigencias y demás lineamientos que se piden por ley.

En cambio con el dulce de atado la competencia directa de la cooperativa tiene su origen a nivel nacional e internacional, con la competencia genérica, que son los demás propietarios de molineras (que no pertenecen a la cooperativa) que elaboran el dulce de atado y lo comercializan a nivel nacional, o que lo exportan hacia El Salvador, procedentes de Guatemala, Honduras, Nicaragua, etc. y que sus productos no cuentan con viñetas, ni código de barras, ni registro sanitario u otras exigencias de la ley, no incursionando en estos gastos, vendiéndolo a precios más bajos en el mercado.

Es por ello que se realizará la evaluación de la competencia directa tanto de la panela granulada como del dulce de atado por separado, para poder establecer con más precisión la posición de la cooperativa contra la competencia directa de la misma. La escala de evaluación será de la siguiente forma: 1 = Muy malo, 2= Malo, 3=Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno

**Tabla N° 30. Evaluación de la Competencia Directa de la Panela Granulada de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

FCE					
		ACOPANELA		RED COMAL	
<b>PRECIO</b>	20%	3	0.60	3	0.60
<b>CALIDAD</b>	25%	4	1.00	4	1.00
<b>PRODUCCIÓN</b>	30%	3	0.90	2	0.60
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	10%	3	0.30	3	0.30
<b>TECNOLOGÍA</b>	15%	4	0.60	4	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.40</b>		<b>3.10</b>

**Tabla N° 31. Evaluación de la Competencia Directa del Dulce de Atado de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

FCE		 ACOPANELA		 COMPETENCIA GENERICA	
<b>PRECIO</b>	20%	3	0.60	4	0.80
<b>CALIDAD</b>	25%	4	1.00	3	0.75
<b>PRODUCCIÓN</b>	30%	3	0.90	4	1.20
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	10%	3	0.30	4	0.40
<b>TECNOLOGÍA</b>	15%	5	0.75	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.55</b>		<b>3.60</b>

La Competencia Directa de la Cooperativa ACOPANELA en la panela granulada, Red Comal, está muy cerca de encontrarse al mismo nivel competitivo de la empresa, el único factor que los diferencia es en la producción, ya que la cooperativa salvadoreña produce más azúcar granulado, cerca de 1,700 quintales de azúcar granulado al año, a comparación de la empresa hondureña que solo alcanza 1000 quintales al año. En cuanto a la calidad utilizada por Red Comal, es igual a la de la empresa salvadoreña, y una afirmación de ellos es que la cooperativa salvadoreña le compra azúcar granulada a la empresa hondureña, constatando con este acontecimiento que el producto que ellos adquieren tienen los estándares de calidad exigidos por la ley y por la misma cooperativa.

En cuanto al dulce de panela, la competencia genérica es la que lleva la ventaja competitiva, con una diferencia muy pequeña en el mercado, esto es porque ellos venden con precios más bajos, la producción es más alta ya que solo elaboran el dulce de atado, y los gastos de comercialización son mucho más cómodos porque los distribuyen y venden en zonas más accesibles y de pocas exigencias sanitarias y demás de ley.

Por lo que se puede apreciar anteriormente, ACOPANELA cuenta con una ventaja competitiva frente a uno de sus productos que es la panela granulada con su principal competencia extranjera que es Red Comal, pero no cuenta con esta misma ventaja competitiva frente a sus principales competidores del dulce de panela a nivel nacional.

## **b) Análisis del Cliente**

Como se ha planteado anteriormente, para realizar el análisis del cliente se utilizó la técnica denominada censo. En este caso, las personas censadas fueron las encargadas o dueñas de 60 panaderías del área metropolitana de San Salvador. Se decidió realizar este censo debido a la accesibilidad que proporcionaron estos negocios para la realización de la investigación, y porque los encargados de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., nos manifestaron su deseo de incursionar en la capital del país como una manera de darse a conocer y evaluar la posibilidad de poder expandir sus servicios hasta ese departamento.

### **i. Perfil del Cliente**

Como se ha establecido con anterioridad, la mayor parte de los clientes de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., en El Salvador, son panaderías a las cuales les venden el dulce de atado y la panela granulada para la elaboración del pan dulce. Mediante el análisis de las respuestas proporcionadas por el censo que se realizó se pudo establecer el perfil del cliente. Dicho perfil se ha establecido con la información que las panaderías nos han facilitado, ya que de estos establecimientos ninguno ha trabajado con la cooperativa, dan una guía de las preferencias y de la forma de trabajo de las panaderías en el Departamento de San Salvador.

Tabla N° 32. Perfil del Cliente.

PERFIL DEL CLIENTE (PANADERIAS)	
Cuál es el tamaño de las panaderías	El 40% cuentan con menos de 10 empleados, de 10 a 20 con el 25%, de 21 a 30 con el 12%, de 31 a 40 con el 13% y de 41 a 50 con empleados con el 10%
Qué tipo de azúcar compran	El 58% de las panaderías compran azúcar natural y el 42% artificial.
Donde adquieren el azúcar	El 87% lo adquieren a través de distribuidores, 10% en mercados municipales y 2% en supermercados y ventas ambulantes respectivamente.
Con que frecuencia la compran y/o consumen el azúcar	60% compran y/o consumen el azúcar una vez a la semana, 23% cada quince días, el 12% mensual y 5% eventual.
En que presentación compran el azúcar	El 80% compra el azúcar en quintal, 10% la arroba y la libra respectivamente.
Quienes son los principales proveedores de azúcar	38% es para Dizúcar, 13% Distribuidora Oriental, Harisa con un 10%; 18% para Central Izalco, Azúcar del Cañal con 8%, 7% para Distribuidora Chavarría, y 5% para Distribuidora Molina.
Cuál es la forma de pago acordada.	88% de contado, 12% a crédito
Cuál es el atributo más importante al momento de comprar azúcar.	40% precio, 13% calidad, 28% sabor, 12% higiene, 3% envoltorio /empaquete, 3% marca.
Utilizan Dulce de Atado para la elaboración del pan dulce.	93% SI, 7% NO
Tienen conocimiento sobre la Panela Granulada	30% SI, 70% NO
Podrían consumir y/o distribuir la Panela Granulada de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.	80% SI, 20% NO

### c) Evaluación de los Factores Externos

#### i. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

El análisis del entorno del mercadeo en el cual se tomaron variables importantes como las demográficas, sociales, ambientales, culturales político-económicas, tecnológicas, la evaluación de la competencia con las Fuerzas de Michael Porter, y además el análisis que se realizó del cliente, sirvió para identificar las principales factores externos que intervienen directa o indirectamente en la empresa. Estos factores identificados ayudaran a plantear las oportunidades y amenazas con que actualmente se enfrenta la cooperativa.

La matriz de factores externos, permitirá resumir y evaluar la información que se ha podido reunir con la investigación. A cada factor identificado se le asignó un peso relativo, dependiendo de su grado de importancia; así como también se le asignó una calificación a cada uno de dichos factores basándose en si es o no un determinante para la empresa. Después de ponderar y calificar, se procedió a fijar su total ponderado. En la siguiente tabla se puntualizan los elementos antes mencionados.

**Tabla N° 33. Matriz para la Evaluación de las fuerzas externas de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
N°	OPORTUNIDADES			
1	Incremento de casos de personas con diabetes en El Salvador.	0.040	1	0.040

2	<p>Existencia de Programas de Educación a los agricultores socios de la zona por medio de entidades como el Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura y Ministerio de Salud.</p> <p>Por ejemplo el de “Fortaleciendo a la agroindustria en El Salvador” por parte del Gobierno y de organizaciones como OEA. (Información proporcionada por los socios de ACOPANELA de R.L.)</p>	0.045	3	0.135
3	<p>Incremento de apoyo con proyectos y estrategias de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) según el Ministerio de Economía de El Salvador.</p>	0.056	3	0.168
4	<p>Aumento de la rentabilidad del sector de caña de azúcar, productos de molinería y panadería (según PIB de los últimos 10 años presentado por Banco Central de Reserva)</p>	0.050	3	0.15
5	<p>Ampliación para trabajar con organizaciones para poder continuar exportando como el apoyo de FOEX-FONDEPRO.</p>	0.045	2	0.09
6	<p>Aumento de la reactivación económica del municipio de Verapaz en San Vicente. (Boletín Ministerio de Economía de El Salvador)</p>	0.063	2	0.126

7	Alto porcentaje de consumidores que están dispuestos a consumir y/o distribuir la Panela Granulada en su panadería ( el 73% de los encuestados)	0.065	4	0.26
8	Proceso totalmente innovador natural y libre del uso de químicos.	0.055	4	0.22
9	Incremento de la tendencia de la población a utilizar azúcar granulada como sustitutos de azúcares artificiales.	0.082	4	0.328
<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>			
1	Disminución de la tradicional molienda o trapiches en todo El Salvador en su calidad de estructura cultural (según Ministerio de Economía de El Salvador).	0.040	2	0.08
2	Aumento en un 58% de estado de pobreza en El Salvador	0.082	1	0.082
3	Incremento del costo de la energía eléctrica. (Dato presentado por el Consejo Nacional de la Energía)	0.072	2	0.144
4	Falta de disponibilidad de Crédito por parte de las Instituciones Financieras. (según el Presidente de la Cooperativa)	0.088	2	0.176
5	Aumento desmedido de la delincuencia y la inseguridad.	0.060	2	0.12
6	La rivalidad entre los competidores está en aumento, ya que hay muchos que están incursionando en esta área. (Esto es a nivel	0.068	2	0.136

	Centroamericano, específicamente de Honduras con Red Comal, donde elaboran tanto la panela granulada como el dulce de atado).			
7	Los precios con que comercializan la panela granulada y el dulce de atado es alto para los panaderos (el 67% de las personas encuestadas piensan que el precio es elevado).	0.080	1	0,080
<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>		<b>2.21</b>

El total ponderado es de **2.21**, lo que indica que la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., se encuentra por debajo del promedio ponderado que es de 2.50. El 2.21 nos está demostrando que la empresa no está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas del medio externo a ella, evidenciando que las estrategias que están actualmente ejecutando no son eficaces y deben de ser evaluadas y establecidas de acuerdo a las necesidades vigentes de la empresa para poder llegar al menos a la media y encontrarse en una zona neutral o favorable para la empresa.

#### d) Análisis Interno

Para realizar la evaluación de los factores internos se realizaron entrevistas a las personas que se denominan clientes (clientes ya establecidos que la empresa posee), y a las personas a cargo de la cooperativa (Presidente y Asesor de Ventas) para establecer desde diversos puntos de vista las fortalezas y debilidades de la organización. En el caso de la entrevista dirigida a las personas que están a cargo de la empresa, las cuales son el Presidente de la Cooperativa y Alcalde del Municipio de Verapaz: Antonio Hernández y el Asesor de Ventas: Leonel Reyes que está a cargo de las ventas de la cooperativa, se decidió realizar esta entrevistas únicamente a ellos dos porque se intentó contactar con los demás socios pero se nos hizo imposible poder establecer una reunión o entrevista con ellos por los diversos compromisos a diversas horas que ellos tenían.

Como se planteó anteriormente, una parte del análisis global de la empresa se realizó con el Gerente General y el Asesor de Ventas, con lo cual se obtuvo la siguiente información:

**i. Estructura Organizativa.** Existe una estructura organizativa establecida formalmente dentro de la cooperativa. Desde que la empresa se fundó, se establecieron las divisiones con que cuenta una organización. Cabe mencionar que con el tiempo se han formalizado aún más, y hasta estos momentos, la organización cuenta con Asamblea General, Junta de Vigilancia, Consejo Administrativo, y cada uno con su respectivo Presidente, además cuentan con Vicepresidente, Secretario, Vocal, Suplentes y Tesorero.

**ii. Capacidad Instalada de la Empresa.** Con la entrevista que se realizó al Presidente y al vendedor de ACOPANELA, se pudo establecer la capacidad que tiene la cooperativa en cuanto a su producción. Se explicó en dicha entrevista que de los 18 socios de la cooperativa, únicamente 9 cuentan con molienda que cumpla con las exigencias de la cooperativa y cuenten con los permisos sanitarios pertinentes para poder comercializar sus productos por medio de ACOPANELA. Los restantes 9 socios cuentan con tierras o trapiches pero no cumplen con dichas exigencias. En general, con lo antes planteado, la cooperativa tiene la capacidad de producir 1,700.00 qq de panela granulada y 2,700 cargas de dulce de atado (una carga equivale a 196 libras que equivalen a 89 kilos). Esta cantidad la producen trabajando 20 días por mes, durante los 6 meses de la zafra. Esta cantidad de producción es únicamente utilizando el 50% de la capacidad actual de la cooperativa.

**iii. Desarrollo Estructural.** Mientras que los ingenios industriales han venido incorporando nuevas tecnologías para producir azúcar blanca, en el caso de las molindas, no existen tecnologías que sustituyan el proceso artesanal con trapiches de hierro para producir la panela. Lo que ha habido son ajustes en las tecnologías e infraestructura de procesamiento de las molindas tradicionales de una parte de los socios (9 socios cuentan con molienda con estas exigencias) para mejorar las condiciones sanitarias como condición para poder exportar la panela. Además, gracias al apoyo del BID, la Unión Europea y PRODAP se logró la construcción de la planta de procesamiento de mieles (la planta se encuentra en uno

de los terrenos de la cooperativa, en Verapaz) con el potencial de producir azúcar granulado y otros sub productos y poder competir como agroindustria.

**iv. Fijación de Costos y Precios.** El costo del dulce de panela es de US\$0.49/kg, y para la panela granulada es de US\$0.77/kg. En cuanto a los precios, estos se fijan de diferente manera para cada producto. Para la panela granulada el precio es fijado en base a los costos fijos, y para el dulce de atado, el precio es fijado por los precios del mercado; esto es debido a que el dulce se vende a diferentes precios según la época del año. Otro factor que se debe de mencionar en cuanto a la fijación de costos y precios, es el mejoramiento de la calidad de la panela con su empaque de tuza y amarre de tallo de plátanos, conservando el peso y las medidas higiénicas requeridas, y sumándose a esto que a partir del año 2006 ACOPANELA adquirió su propia marca "La Molienda", y el código de barra, con la idea de obtener mejores precios.

A continuación se presentan los diversos precios en diferentes épocas del año:

**Tabla N° 34. Precios de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

DULCE DE PANELA Y PANELA GRANULADA				
MESES DEL AÑO	CARGA	PRECIO	PRECIO + IVA	PRECIO UNITARIO
Julio a Octubre	100 atados	\$75.00+IVA	\$84.75	\$0.8475
Noviembre a Febrero	100 atados	\$55.00+IVA	\$62.15	\$0.6215
Marzo a Junio	100 atados	\$62.00+IVA	\$70.06	\$0.7006
	Panela granulada	\$50.00+IVA	\$56.50	\$0.5650

**v. Volumen de Producción y Ventas.** Según datos reflejados en los estados financieros de la Cooperativa se puede observar que existe un incremento tanto del volumen de producción así como de sus ventas, ya que por medio de la maquina con tecnología avanzada con la que cuenta hoy en día la

producción ha ido en aumento como se pudo observar el ingreso por ventas en el 2009 fue de \$41,877.78 de Panela Granulada, mientras que de Dulce de Panela las ventas de ese año fueron de \$42,559.69, mientras que en el año 2010 el ingreso por ventas fue para la Panela Granulada de \$46,707.94 y de Dulce de Panela fue de \$171,861.76, como podemos observar el incremento es notorio y considerable aun cuando la Panela Granulada está en su pleno auge, estas se esperan que tengan incrementos considerables para este año.

**vi. Canales de Distribución.** La cooperativa cuenta con diversos canales de distribución de los cuales, todos llegan al consumidor final de una manera indirecta. Entre estos principales canales de distribución se encuentran: panaderías, supermercados, distribuidores. Las panaderías utilizan la panela granulada y el dulce de atado para la elaboración del pan dulce, que este a su vez llega al consumidor final como otro producto. En cuanto a los supermercados y los distribuidores ellos solo adquieren el producto sin la marca oficial de la cooperativa la cual se denomina: “La Molienda” y lo venden con su propia marca, encargándose de su venta y distribución según las necesidades de sus clientes.

**vii. Gastos de Mercadeo.** Tanto el Presidente como el vendedor de la Cooperativa nos manifestaron que ellos no incurren en gastos de mercadeo, ni en ningún otro elemento que tenga que ver con gastos de esa índole. La forma que ellos utilizan para darse a conocer es por medio de las ferias cuando se realizan las fiestas municipales de algún pueblo de El Salvador y por medio de algún evento que organice alguna entidad del gobierno u otra organización nacional o extranjera. Lo único que nos manifestaron que realizan y que puede ser considerado gastos de mercadeo son las visitas directas que ellos realizan a los clientes manifestándoles las ventajas del producto que se elabora en la cooperativa; y además la participación en ferias internacionales donde en algún país cede exponen los diversos productos tradicionales y/o innovadores de cada país. Se nos informó que los representantes de ACOPANELA DE R.L., asistieron a un tipo de feria en China, donde pudieron exponer los productos que se elaboraban en la empresa, con el fin de tener nuevas oportunidades de expansión y de contemplar la opción de nuevos clientes.

**viii. Inventario.** La cooperativa no cuenta con un inventario formal. Se nos informó por parte del Presidente de la cooperativa y el Asesor de ventas que ellos no tienen establecido un inventario para poder cubrir con

la demanda que posee la empresa cuando la temporada de zafra ha finalizado. La necesidad de contar con un inventario es muy importante puesto que se pueden perder los clientes actuales de la empresa por no abastecerlos en la cantidad y tiempos necesarios, dando una mala imagen a la organización e incurrir perdidas por los esfuerzos que se realizaron al contactar, atender y dar seguimiento a los clientes que se podrían perder.

#### e. Instrumentos del Análisis Interno

##### Entorno Interno

##### 1. Clientes

Se decidió realizar el análisis de los clientes para poder contar con opiniones desde el punto de vista de los usuarios. Este análisis se realizó a través de entrevistas que se realizaron a 6 empresas que actualmente trabajan con la cooperativa. Únicamente se pudieron entrevistar a estas personas porque fueron los únicos que dieron la oportunidad de brindar la información necesaria para poder establecer el nivel de satisfacción que se tiene con respecto a la empresa. A continuación se presentan los nombres de los clientes entrevistados.

**Tabla N° 35. Clientes entrevistados (Ver Anexo B, I parte Datos Generales).**

NOMBRE DE EMPRESA	DIRECCIÓN	NOMBRE DEL ENCARGADO	TELÉFONO
DOÑA TINITA	BARRIO MODELO CALLE MODELO 2A N° 440	GLORIA DURAN	2280-1649
PANADERÍA MÓNICO	4AV. NORTE 3-7ª SANTA TECLA	VERÓNICA RAMOS	2228-6826
CRIO INVERSIONES S.A DE C.V	PLAN DE LA LAGUNA, # 14, ANTIGUO CUSCATLÁN	RENÉ BONILLA	2254-6664
MEDRANO FLORES (PAN SINAÍ)	COL. SAN ANTONIO, AV. LAS DELICIAS N° 20 SOYAPANGO.	PATRICIA ESCOBAR	2227-3299
PAN EDUVIGES	AV. COCAL N° 1730 BARRIO SAN JACINTO	PEDRO DURAN	2237-2493
PANADERÍA FORTUNA S.A DE C.V	JARDINES DE CUSCATLÁN POLÍGONO A # 14 CIUDAD MERLIOT, LA LIBERTAD	NORMA VIZCARRA	2513-8439

Con las entrevistas que se realizaron se obtuvo la siguiente información:

**Tabla N°36. Información obtenida con entrevistas a los clientes de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

<b>Qué productos adquieren (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°2)</b>	El 67% de las empresas encuestadas compran el dulce de atado, mientras que el 33% compra la Panela Granulada
<b>Frecuencia de compran de los productos (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°3)</b>	El 33% de las personas entrevistadas compran el producto una vez al mes, mientras que el 50% lo compran una vez por semana y el 17% cada quince días.
<b>Calidad de los productos (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°5)</b>	El 50% asegura que la calidad es buena, el 17% es excelente, 33% es regular.
<b>Se encuentra satisfecho con el precio (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°8)</b>	83% si, 17% no.
<b>La cooperativa cumple con la cantidad de productos pactada y el tiempo de entrega establecidos (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°10)</b>	El 67% respondió que sí cumple, Un 16% que no, y el restante 17% indica que a veces cumple.
<b>Como percibe el Servicio de Atención al Cliente de la cooperativa (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°11)</b>	50% Bueno, el 33% percibe excelente el servicio al cliente, y el 17% regular.
<b>Por cual medio publicitario se enteraron de los productos de la cooperativa (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°12)</b>	67% otro, 17% ferias en fiestas patronales y familiar y/o amigo respectivamente.
<b>Porque decidieron trabajar con la cooperativa (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°13)</b>	50% porque llegaron a ofrecer los productos, 16% porque son productos naturales, 17% por precio y calidad respectivamente.

<p><b>Cuál es la mayor fortaleza y debilidad de la cooperativa (Ver Anexo B, II parte, Pregunta N°15)</b></p>	<p>FORTALEZAS: 33% atención al cliente, con 16% su innovación, con 17% productos naturales, calidad del producto, NS/NR respectivamente.</p> <p>DEBILIDADES: 33% con tiempo de entrega de producto e incumplimiento respectivamente, 17% falta de cobertura de cliente y escasez de los productos respectivamente.</p>
---	--

Con lo anterior, se plantean diferentes puntos, los cuales son importantes en el análisis de los clientes y son de suma importancia mencionar. Hasta el momento manifestaron diversas opiniones a través de la entrevista y de las explicaciones que daban en la evaluación de la empresa desde el punto de vista del cliente, pudimos establecer que la empresa si bien no se encuentra mal evaluado por los clientes, debe de mejorar en aspectos muy importantes para fidelizar aún más a los clientes que aún posee. Por ejemplo, el 33% de las empresas consideran que la cooperativa no cumple o que a veces cumple con la cantidad de productos pactados y los tiempos de entrega, o el 17% percibe que la atención al servicio del cliente es regular, o que el 67% se enteró que existía la cooperativa por medio de un contacto, o por reuniones con grupos, etc. Aspectos negativos como el mal servicio, la falta a los convenios con los clientes, etc., hace que la buena imagen de la empresa se vea en una posición de debilitamiento, lo que conlleva o a la pérdida de clientes, o al no encontrar ninguno.

## **2. Análisis Financiero de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

A través del Balance General y el Estado de Resultados se realizó el análisis financiero utilizando para ello el método de las Razones Financieras. Con la información que se cuenta y por medio de dicho análisis, se establecerá la posición financiera en la que se encuentra la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

## 2.1. Razón de Liquidez

### a. Liquidez Corriente (AC/PC)

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	LIQUIDEZ CORRIENTE
2008	\$34,363.25	\$89,821.09	0.38
2009	\$28,279.69	\$40,839.51	0.69
2010	\$53,125.85	\$67,528.16	0.79
PROMEDIO			0.62
PARÁMETRO ACEPTABLE			2.00

#### Comentario:

En general, cuanto más alta sea la liquidez corriente se considera que la empresa es más líquida, y por lo tanto, puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En este caso, la cooperativa tiene una liquidez muy deficiente, ya que en ninguno de los años tuvo la solvencia como para poder pagar sus deudas a corto plazo, evidenciado un grave problema de capacidad de pago.

### b. Capital Neto de Trabajo (AC-PC)

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	CNT
2008	\$34,363.25	\$89,821.09	-55,457.84
2009	\$28,279.69	\$40,839.51	-12,559.82
2010	\$53,125.85	\$67,528.16	-14,402.31
PROMEDIO			-27,473.32
PARÁMETRO ACEPTABLE			

#### Comentario:

El Capital de Trabajo Neto de la cooperativa refuerza los resultados de la Liquidez Corriente, ya que las cifras son negativas. Esto sigue indicando que la empresa no es solvente, y es un hecho que no pueden cumplir con sus obligaciones a corto plazo, ya que sus pasivos circulantes sobrepasan en gran medida a los activos circulantes la cooperativa se ha vuelto más rentable y riesgosa; esto se debe a que a mayor riesgo mayor rentabilidad.

## 2.2. Índices de Actividad

### ❖ Rotación de Activos Totales

AÑO	VENTAS	TOTAL DE ACTIVOS	ROTACION DE ACTIVOS TOTALES
2008	\$82,747.05	\$133,047.26	0.62
2009	\$85,197.47	\$148,669.62	0.57
2010	\$221,709.70	\$182,053.16	1.22
PROMEDIO PARÁMETRO ACEPTABLE			<b>0.80</b> 2 VECES AL AÑO

#### Comentario:

La rotación de los activos totales de la cooperativa ha ido en aumento hasta el 2010, con un índice de 1.22 veces al año. Se puede considerar esto como regular, ya que lo ideal es de 2 veces por año, lo que nos muestra que la cooperativa no utiliza sus activos con tanta eficiencia como debería con el nivel de ventas que tiene.

## 2.3. Razones de Endeudamiento

### ❖ Índice de Endeudamiento (TP/TA)

AÑO	TOTAL PASIVO	TOTAL ACTIVOS	INDICE DE ENDEUDAMIENTO
2008	\$117,860.54	\$133,047.26	88%
2009	\$67,321.97	\$148,669.62	45%
2010	\$92,063.75	\$182,053.16	50%
PROMEDIO PARÁMETRO ACEPTABLE			<b>61%</b> 50%

#### Comentario:

El porcentaje más alto de endeudamiento es del año 2008, con el 88%, luego en los dos años siguientes se ha presentado una disminución hasta llegar al 50% en el 2010. Hasta el último año, el 50% de los activos totales están siendo financiados por los acreedores de la empresa, y este porcentaje se puede considerar como bueno. Se debe de establecer medidas para disminuir este porcentaje, ya que si esta cantidad va en aumento pueden tener dificultades con los acreedores.

## 2.4. Índices de Rentabilidad

### a. Margen de Utilidad Operativa

AÑO	UTILIDAD OPERATIVA	VENTAS	INDICE DE RENTABILIDAD
2008	\$605.05	\$82,747.05	0.73%
2009	5,281.64	\$85,197.47	6.20%
2010	\$6,515.64	\$221,709.70	2.9%
<b>PROMEDIO</b>			<b>3.28%</b>
<b>PARÁMETRO ACEPTABLE</b>			<b>10%</b>

#### Comentario:

El Margen de Utilidad Operativa en general, mide el porcentaje de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. El margen más alto fue en el año 2009, con el 6.20%. En el año 2010 fue de 2.9%, el cual es deficiente; porque quiere decir que por cada dólar de ventas, la cooperativa tuvo de ganancias ese porcentaje.

### b. Margen de Utilidad Neta

AÑO	UTILIDAD NETA	VENTAS	INDICE DE RENTABILIDAD
2008	\$514.29	\$82,747.05	0.62%
2009	3,027.26	\$85,197.47	3.55%
2010	\$4,200.13	\$221,709.70	1.89%
<b>PROMEDIO</b>			<b>2.02%</b>
<b>PARÁMETRO ACEPTABLE</b>			<b>10%</b>

#### Comentario:

El Margen de Utilidad Neta hasta el año 2010 para la cooperativa es de 1.89%. Esto refleja que por cada dólar de ventas que la cooperativa tuvo después de que se dedujeron costos y gastos, incluyendo impuestos, intereses y acciones preferentes, obtuvieron el 1.89% de margen de utilidad neta, siendo esto deficiente.

## J. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Con el análisis de los estados financieros, las ventas, producción, las encuestas y entrevistas que se realizaron, se ha determinado los factores internos que se utilizarán para plantear las fortalezas y debilidades con la que cuenta la cooperativa. De la misma forma que se realizó la matriz de factores externos, se le asignarán pesos y calificaciones. En la tabla 37 se presentan los factores internos identificados.

**TABLA N° 37. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
N°	FORTALEZAS			
1	Estructura Organizativa bien establecida	0.030	4	0.12
2	Volumen de ventas en crecimiento en los últimos años.	0.045	4	0.18
3	Aumento de la capacidad de gestión de los recursos de la empresa, la cual se ha vuelto más eficiente en los últimos años.	0.045	3	0.135
4	Mejoramiento de la calidad de la panela en cuanto a su empaque, conservando el peso requerido y con medidas sanitarias.	0.050	4	0.20
5	Los costos de producción son beneficiosos para la cooperativa.	0.050	4	0.20
6	Cuentan con publicidad sin costo alguno ya que sacan provecho de las actividades nacionales e internacionales organizadas por las entidades.	0.045	3	0.135

7	50% de los clientes consideran la atención del servicio al cliente buena.	0.050	4	0.20
8	Mejoramiento de la infraestructura y tecnologías en las molindas	0.050	4	0.24
9	Cuenta con Rotación de Activos Totales aceptable	0.040	4	0.16
10	El Índice de endeudamiento es bueno.	0.050	4	0.20
11	83% de los clientes se encuentran satisfechos con los productos que la cooperativa les brinda.	0.045	3	0.135
<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>			
1	Capacidad instalada de la empresa es únicamente del 50%.	0.060	1	0.060
2	33% de los clientes no se encuentran satisfechos con la cooperativa con respecto a la falta de cumplimiento en la cantidad de producto y en el tiempo de entregas establecidas respectivamente.	0.035	1	0.035
3	Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.	0.015	2	0.03
4	La cooperativa posee un inventario escaso o minino.	0.037	1	0.037
5	Muy bajos índices de Liquidez	0.055	1	0.055
6	El Capital de Trabajo Neto es negativo, lo que quiere decir que los pasivos corrientes	0.065	1	0.065

	de la empresa superan en una gran proporción a los activos corrientes.			
7	Margen de Utilidad Operativa deficiente	0.060	1	0.060
8	Margen de Utilidad Neta deficiente	0.060	1	0.060
9	Escasa publicidad y promoción por parte de la cooperativa y de los productos que ellos elaboran, ya que el 70% de los encargados de las panaderías no conocían la panela granulada.	0.060	1	0.060
10	La cooperativa no cuenta con transporte propio para distribuir sus productos a los clientes.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>		<b>2.48</b>

El total ponderado es de **2.48**, lo que indica que la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., se encuentra cerca del promedio ponderado que es de 2.50. Con un indicador del 2.48, la cooperativa se encuentra débil internamente.

- **Matriz del Atractivo del Mercado**

La matriz del atractivo del mercado permite evaluar mediante el agrupamiento de factores que hacen de un mercado atractivo o no. En el caso de la cooperativa, nos permitirá conocer la fuerza del mercado, la intensidad de la competencia y la accesibilidad de la cooperativa al mercado. Formando parte importante en la elaboración del plan estratégico de mercadeo, la matriz del atractivo del mercado de la cooperativa se presenta a continuación.

**Tabla 38. Matriz de Atractivo de Mercado para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

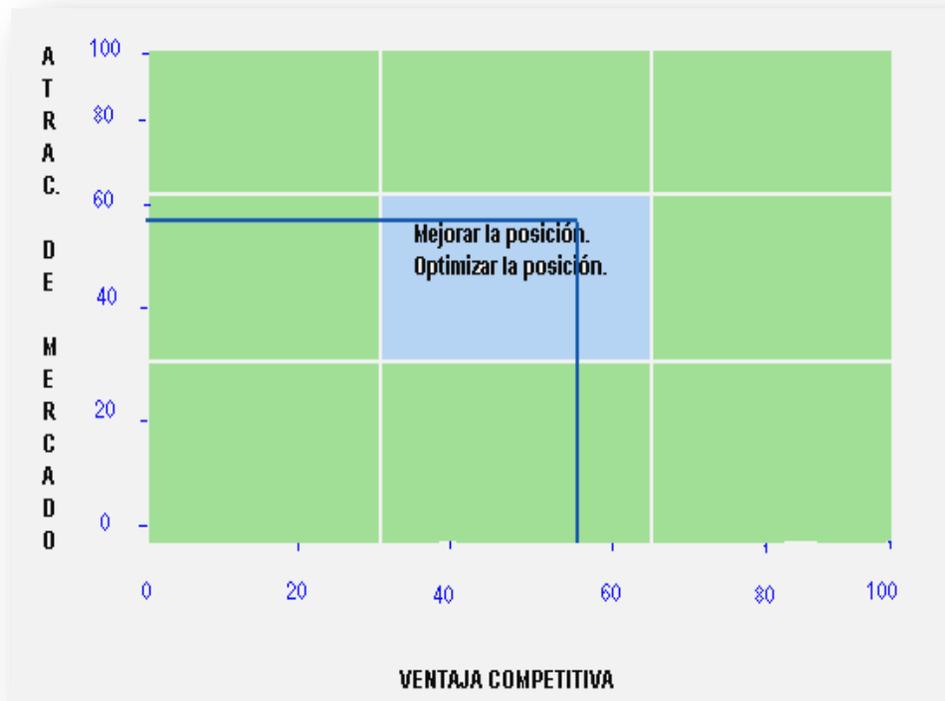
Muy Poco Atractivo	Bastante Poco Atractivo	Poco Atractivo	Algo Atractivo	Bastante Atractivo	Muy Atractivo
0	20	40	60	80	100
Factores- Atractivo de un mercado			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado
<b>Fuerza del mercado</b>					
Tamaño del mercado			60	35%	21
Ritmo de crecimiento			60	30%	18
Poder de cliente			40	35%	14
<b>Total</b>					<b>53</b>
Puntuación total para las fuerzas del mercado x la Importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	15.9
<b>Intensidad de la competencia</b>					
Rivalidad en precios			40	40%	16
Facilidad de entradas			80	35%	28
Productos sustitutos			60	25%	15
<b>Total</b>					<b>59</b>
Puntuación total de la intensidad de la competencia x importancia relativa de la intensidad de la competencia.				40%	23.6
<b>Accesibilidad del Mercado</b>					
Conocimiento de los clientes			40	40%	16
Accesibilidad a los canales			60	30%	18
Equipo comercial			40	30%	12
<b>Total</b>					<b>46</b>
Puntuación total de la accesibilidad del mercado x importancia relativa de la accesibilidad del mercado				30%	13.8
<b>Índice de Atractivo de Mercado</b>					<b>53.3</b>
<b>15.9+23.6+13.8=</b>					

- Matriz de la Ventaja Competitiva

Tabla 39. Matriz de Ventaja Competitiva para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva			Puntuaciones de la ventaja	Importancia Relativa	Puntuaciones de la ventaja competitiva
<b>Ventajas en la diferenciación</b>					
Calidad del producto			80	40%	32
Calidad de los servicios			60	25%	15
Imagen de marca			80	35%	28
<b>Total</b>					75
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación x la Importancia relativa de las ventajas de diferenciación				40%	30
<b>Ventajas en los costes</b>					
Costes unitarios			80	40%	32
Costes de transacción			60	20%	12
Gastos de mercadeo			40	40%	16
<b>Total</b>					60
Puntuación total por ventajas en los costes x importancia relativa de las ventajas en los costes.				30%	18
<b>Ventajas de mercadeo.</b>					
Cuota de mercado			40	40%	16
Notoriedad de marca			40	30%	12
Distribución			20	30%	6
<b>Total</b>					34
Puntuación total de la accesibilidad del mercado x importancia relativa de la accesibilidad del mercado				30%	10.2
<b>Índice de Ventajas Competitivas</b> 30+18+10.2=					<b>58.2</b>

Figura N°21. Matriz de Evaluación de Atractivo del Mercado vrs Ventaja Competitiva



La matriz de la evaluación del atractivo del mercado y de la ventaja competitiva se elabora para establecer cuáles son las mejores estrategias para la organización a través de los índices tanto de la ventaja competitiva como del atractivo del mercado. Con la elaboración de la matriz se concluye que la cooperativa debe definir su plan estratégico de mercadeo enfocado a “mejorar la posición” (estrategias ofensivas que permiten mejorar y reforzar su posición competitiva) y “optimizar la posición” (estrategias defensivas que le permitan optimizar la utilización de los recursos para maximizar los beneficios).

## K. Resultados del Análisis FODA

Para la realización del análisis FODA a la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L) se realizó por medio de una visita de campo al lugar, de esa manera se evaluaron ciertos aspectos, entre ellos están las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son de vital importancia para el funcionamiento de la Asociación, las cuales se detallan en la siguiente tabla

**Tabla N° 40. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizativa bien establecida.</li> <li>2. Volumen de ventas en crecimiento en los últimos años.</li> <li>3. Aumento de la capacidad de gestión de los recursos de la empresa, la cual se ha vuelto más eficiente en los últimos años.</li> <li>4. Mejoramiento de la calidad de la panela en cuanto a su empaque, conservando el peso requerido y con medidas sanitarias.</li> <li>5. Los costos de producción son beneficiosos para la cooperativa.</li> <li>6. Cuentan con publicidad sin costo alguno ya que sacan provecho de las actividades nacionales e internacionales organizadas por</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad instalada de la empresa es únicamente del 50%.</li> <li>2. 33% de los clientes no se encuentran satisfechos con la cooperativa con respecto a la falta de cumplimiento en la cantidad de producto y en el tiempo de entregas establecidas respectivamente.</li> <li>3. Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.</li> <li>4. La cooperativa posee un inventario escaso o mínimo.</li> <li>5. Muy bajos índices de Liquidez.</li> <li>6. El Capital de Trabajo Neto es negativo, lo que quiere decir que los pasivos corrientes de la empresa superan en una gran proporción a</li> </ol>

<p>las entidades.</p> <p>7. 50% de los clientes consideran la atención del servicio al cliente buena.</p> <p>8. Mejoramiento de la infraestructura y tecnologías en las molindas.</p> <p>9. Cuenta con Rotación de Activos Totales aceptable.</p> <p>10. El Índice de endeudamiento es bueno.</p> <p>11. 83% de los clientes se encuentran satisfechos con los productos que la cooperativa les brinda.</p>	<p>los activos corrientes.</p> <p>7. Margen de Utilidad Operativa deficiente.</p> <p>8. Margen de Utilidad Neta deficiente.</p> <p>9. Escasa publicidad y promoción por parte de la cooperativa y de los productos que ellos elaboran, ya que el 70% de los encargados de las panaderías no conocían la panela granulada.</p> <p>10. La cooperativa no cuenta con transporte propio para distribuir sus productos a los clientes.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Incremento de casos de personas con diabetes en El Salvador.</p> <p>2. Existencia de Programas de Educación a los agricultores socios de la zona por medio de entidades como el Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura y Ministerio de Salud. Por ejemplo el de “Fortaleciendo a la agroindustria en El Salvador” por parte del Gobierno y de organizaciones como OEA. (Información proporcionada por los socios de ACOPANELA de R.L.)</p> <p>3. Incremento de apoyo con proyectos y</p>	<p>1. Disminución de la tradicional molienda o trapiches en todo El Salvador en su calidad de estructura cultural.</p> <p>2. Aumento en un 58% de estado de pobreza en El Salvador</p> <p>3. Incremento del costo de la energía eléctrica.</p> <p>4. Falta de disponibilidad de Crédito por parte de las Instituciones Financieras.</p> <p>5. Aumento desmedido de la delincuencia y la inseguridad.</p> <p>6. La rivalidad entre los competidores es alta,</p>

estrategias de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

**4.** Aumento de la rentabilidad del sector de caña de azúcar, productos de molinería y panadería (según PIB de los últimos 10 años)

**5.** Ampliación para trabajar con organizaciones para poder continuar exportando como el apoyo de FOEX-FONDEPRO.

**6.** Aumento de la reactivación económica del municipio de Verapaz en San Vicente, luego de muchas crisis sufridas por la naturaleza.

**7.** Alto porcentaje de consumidores que están dispuestos a consumir y/o distribuir la Panela Granulada en su panadería ( el 73% de los encuestados)

**8.** Proceso totalmente innovador natural y libre del uso de químicos.

**9.** Incremento de la tendencia de la población a utilizar azúcar granulada como sustitutos de azucares artificiales.

ya que hay muchos que están incursionando en esta área.

**7.** Los precios con que comercializan la panela granulada y el dulce de atado es alto para los panaderos (el 67% de las personas encuestadas piensan que el precio es elevado).

## L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones.

Dado el anterior análisis de la Cooperativa ACOPANELA de R.L., con la información recolectada a la encuesta y a la entrevista a los socios podemos concluir que:

- La cooperativa ACOPANELA de R.L. cuenta con un sistema de Inventarios mínimo o escaso lo cual no le permite cubrir satisfactoriamente el mercado de la Panela Granulada y Dulce de Atado, en tiempos que no hay cosecha de Caña de Azúcar.
- No cuentan con una buena Capacidad Productiva ya que esto hace que los productores asociados a ACOPANELA de R.L no entreguen suficiente producción ya que sus siembras no cumplen los estándares para ser comercializados.
- La rotación de activos totales es aceptable y la capacidad de Gestión de los Recursos de la Empresa es eficiente.
- La comercialización de la Panela Granulada en el mercado externo y en menor medida en el mercado nacional, junto con el inicio de la diversificación de la Panela Granulada ha permitido que muchos de los socios incrementen sus ingresos.
- Cuentan con una cartera de clientes establecida a través de los años y que por medio de esta se empieza a introducir la Panela Granulada permitiendo querer abrir nuevos mercados.
- La Cooperativa ha tenido avance y mejoramientos en su infraestructura y tecnología con el paso del tiempo ya que ha permitido tener una planta procesadora con una maquina especializada para la Panela Granulada y contar a su vez con los terrenos de los socios los cuales van adquiriendo más manzanas de tierra con los ingresos que obtienen.
- Los Encargados de Panaderías encuestados, manifiestan que el producto está muy caro y que por eso ellos no optarían por adquirirlo porque los costos estarían altos al utilizar este producto.
- Existe una escasa publicidad y promoción de los productos lo que no permite que los consumidores se enteren de él y no sepan cómo adquirirlo.
- Existe financiamiento externo de parte de asesorías técnicas de mercadeo para los socios y en consultorías para el mejoramiento del procesamiento.

- Falta de Disponibilidad de Capital de Trabajo que permita incrementar sus ingresos.
- Los socios tienen políticas cerradas una de ellas es que no se permiten que ingresen como socios que posean más tierras que las de los fundadores. Existe un cierto nivel permitido.

## 2. Recomendaciones.

Con las conclusiones antes mencionadas se puede recomendar lo siguiente:

- Establecer un inventario que esté acorde a las necesidades de la cooperativa, para poder abastecer de una manera permanente a sus clientes aun cuando la temporada de zafra haiga concluido.
- Gestionar con ayuda externa nacional e internacional la implementación de créditos monetarios que beneficien a los socios que poseen menores terrenos para las siembras ya que esto permitirá que exista mayor producción para la comercialización y que todos los socios sean capacitados en gestiones de procesamiento y control del producto para su venta.
- Mejorar la comercialización de los productos mediante herramientas de mercadeo que permitan abrir puertas ha dicho producto. Coordinar y realizar eventos en las ferias artesanales para promover la Marca “ La Molienda”
- Gestionar disponibilidad de capital de trabajo para todos los socios para que puedan invertir en sus tierras y poder incursionar con registros sanitarios y lo establecido por la ley para poder exportar.
- Capacidad para conseguir apoyo externo, deberá de utilizar recursos para que las ventas de panela granulada en el mercado nacional se incrementen.
- Ampliar la línea de productos específicamente, producir panela granulada en diversos sabores como vainilla, chocolate y fresa.
- Definir políticas que permita el ingreso de nuevos socios con tierras de menor igual o mayor porcentaje que permita la mayor utilización de recursos para poder abastecerse y poder así también contar con inventario que permita abarcar el mercado nacional e internacional con producto.
- Revisar los costos del producto tanto para la Panela Granulada como el dulce de atado a nivel nacional ya que los precios para dicho mercado están altos.

## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA GRANULADA Y EL DULCE DE ATADO DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.

#### A. ANÁLISIS SITUACIONAL

Antes de continuar con los siguientes pasos en la elaboración del plan de mercadeo para la cooperativa ACOPANELA DE R.L., se mencionarán algunos puntos relevantes que dieron la dirección a seguir en la elaboración de dicho plan y en las estrategias que se presentarán según las necesidades de la empresa.

El plan de mercadeo para la comercialización de la panela y el dulce de atado de la cooperativa se inició con el **análisis de la situación**, en donde se dividió dicho análisis en interno y externo. En ambos puntos se realizaron diversos estudios con el objetivo de elaborar un análisis detallado de los factores determinantes de éxito y fracaso de la empresa. A continuación se mencionan los resultados de dichos estudios:

#### 1. Análisis Externo

##### 1.1. Análisis del Mercado (Cuota del mercado).

La cuota de mercado actual de la cooperativa es de 4.95%, determinando que las principales barreras para el crecimiento de la cuota son el desconocimiento del producto con un 70%, precio no aceptable con el 13.68%, no le atraen los beneficios con un 6%, y la falta de disponibilidad o difícil de comprar: 4.12%.

##### 1.2. Evaluación de la Competencia. En esta etapa se realizó los siguientes análisis:

##### 1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Se determinó que el poder de negociación de los consumidores del dulce de panela es elevado, mientras que a los consumidores de la panela granulada se les concede un limitado poder. El poder de negociación de los proveedores indispensables como lo son organismos del estado posee un alto poder

de negociación a diferencia de aquellos que no poseen un grado elevado de importancia puesto que se encuentran más comúnmente en el mercado. La amenaza de nuevos competidores a nivel nacional es debido a la competencia nacional y representa una amenaza con el dulce de panela. En cuanto a la panela granulada la principal competencia proviene del extranjero. Con la amenaza de productos sustitutos el principal producto sustituto es el azúcar, y la rivalidad competitiva de la panela granulada a nivel nacional es casi nula, mientras que el dulce de atado es muy alto en nuestro país.

### **1.2.2. Análisis del Atractivo Estructural de la empresa.**

A partir de la información que se generó con el estudio de las cinco fuerzas de Michael Porter, se determinó el análisis del atractivo del mercado vrs. el beneficio potencial, con lo que se obtuvo un Índice del Atractivo de la Industria de 20, con lo que la cooperativa se encuentra en una posición un poco favorable, exponiendo un beneficio potencial al crecimiento.

### **1.2.3. Análisis de la Competencia Directa.**

Con el análisis de la competencia directa se determinó que el principal competidor de la cooperativa en la panela granulada provenía de una cooperativa hondureña denominada “Red Comal”, y que la competencia directa del dulce de panela era la competencia genérica que existe en el país. La cooperativa posee una ventaja sobre su principal competidor en la panela granulada, con un índice de 3.40 contra el 3.10. Con el dulce de atado la competencia genérica establece una leve ventaja con 3.60 frente a un 3.55 de la cooperativa.

### **1.2.4. Análisis del Cliente.**

Se realizó un censo a 60 panaderías a en el Departamento de San Salvador, con lo que se elaboró un perfil detallando los puntos más importantes.

### **1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).**

El total ponderado que la matriz arrojó de 2.21 estableció que la empresa se encuentra por debajo de la media de 2.50, lo que nos indica que la cooperativa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas del medio externo.

## **2. Análisis Interno**

### **2.1. Clientes.**

Se realizó una entrevista a 6 clientes establecidos de la cooperativa, donde se nos proporcionó información valiosa sobre la percepción en cuanto a la calidad del producto, satisfacción con el precio, cumplimientos de la cooperativa en cuanto a cantidad y tiempos establecidos, servicio de atención al cliente, etc. Determinando que se encuentran en una posición favorable frente a los clientes.

### **2.2. Análisis Financiero de la empresa.**

Con el análisis financiero se estableció que la liquidez, el Capital de Trabajo, el Margen de Utilidad Operativa y Neta son deficientes, y que tan solo se puede considerar la Rotación de Activos Totales y el Índice de Endeudamiento de regular a bueno por sus porcentajes.

### **2.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).**

El total ponderado de la matriz es de 2.48, indicando que la empresa se encuentra muy cerca del promedio ponderado de 2.50. Con este resultado, la cooperativa se encuentra débil internamente.

## **3. Análisis FODA.**

En el análisis FODA, se establecieron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la cooperativa ACOPANELA DE R.L. posee. A continuación se establecen los factores claves de éxito de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L., con lo que se fundamenta la propuesta de valor y las estrategias a proponer para el plan estratégico de mercadeo en dicha empresa.

**Tabla N° 41. Factores Clave de Éxito de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única empresa en el país que elabora la panela granulada.</li> <li>2. 50% de los clientes consideran la atención del servicio al cliente buena.</li> <li>3. Mejoramiento de la infraestructura y tecnologías en las molindas de manera continua.</li> <li>4. Alto grado de clientes satisfechos con los productos que la cooperativa les brinda, ya que el 83% de las personas encuestadas en las panaderías manifestaron dicha satisfacción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad instalada de la empresa es únicamente del 50%</li> <li>2. La cooperativa no cuenta con inventario formal para cubrir con la demanda cuando ha finalizado la temporada de zafra.</li> <li>3. El 43% de las personas encuestadas manifestaron que encuentran los precios de los productos altos.</li> <li>4. Escasa publicidad y promoción por parte de la cooperativa y de los productos que ellos elaboran, ya que el 70% de los encargados de las panaderías no conocían la panela granulada</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo por parte del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Salud en programas educativos para los agricultores de la zona de Verapaz.</li> <li>2. Incremento de apoyo con proyectos y estrategias de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)</li> <li>3. El 80% de los encuestados están dispuestos a consumir y/o distribuir la Panela Granulada en su panadería.</li> <li>4. Proceso totalmente innovador natural y libre del uso de químicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del costo de la energía eléctrica.</li> <li>2. Falta de disponibilidad de Crédito por parte de las Instituciones Financieras a los socios de la cooperativa para invertir en el mejoramiento de sus trapiches.</li> <li>3. Aumento desmedido de la delincuencia y la inseguridad.</li> <li>4. La rivalidad entre los competidores es alta, ya que hay muchos que están tratando de incursionar en esta área. (competidores a nivel centroamericano)</li> </ol>

**4. Matriz del Atractivo del Mercado y la Ventaja Competitiva.** Con la matriz del atractivo del mercado se estableció la Fuerza del Mercado, la Intensidad de la Competencia y la accesibilidad del mercado con que cuenta la cooperativa. Con la matriz de la ventaja competitiva se establecieron las ventajas de diferenciación, ventajas en los costes y las ventajas de mercadeo de la empresa. Los índices para cada matriz fueron de 53.3 y 58.2 respectivamente. Con estos índices se elaboró la Matriz de Evaluación de Atractivo del Mercado vrs Ventaja Competitiva, con lo que se determinó que las estrategias a seguir deben de ir a favor de “Mejorar la posición” y “Optimizar la posición”.

## **B. CRITERIOS Y CONSIDERACIONES.**

### **1. OBJETIVOS.**

#### **i. Objetivo General.**

Presentar una herramienta estratégica a la Cooperativa ACOPANELA de R.L., en el Municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente, a incrementar la comercialización de sus productos y que genere incremento en sus ventas y por ende una sostenibilidad económica y financiera.

#### **ii. Objetivo Específico.**

- Crear estrategias de comercialización que permitan que la Cooperativa ACOPANELA de R.L. logre mejoras en los ingresos y un mejor posicionamiento en el mercado.
- Definir un mercado hábil para los productos de ACOPANELA de R.L. que permitan un mejor reconocimiento de estos a través de un plan de mercadeo estratégico.
- Establecer y sistematizar las metas y objetivos a corto y largo plazo, para que estas apoyen el plan estratégico de comercialización y sirvan para tener una guía propuesta.

## **C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **a) Denominación.**

Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada, ACOPANELA DE R. L.

### **b) Dirección.**

La Cooperativa se encuentra ubicada en 5ª Calle Oriente #100, Barrio El Calvario, Verapaz, San Vicente y la Molienda Principal está ubicada en Cantón Molinero Calle a Verapaz, San Vicente Kilometro 5 (Molienda los Hernández), Municipio de Verapaz.

### **c) Tipo de Empresa.**

La Cooperativa es una organización de carácter tanto artesanal e industrial bajo la constitución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; se dedica a la actividad de la producción y venta de Derivados de Caña de Azúcar.

### **d) Aspectos Legales.**

Actualmente se encuentra legalmente constituido como Cooperativa ACOPANELA de R. L. Fundada el 30 de marzo de 2004, con personalidad Jurídica otorgada el 12 de agosto del mismo año, bajo la legalidad que concede el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

### **e) Antecedentes.**

La Cooperativa ACOPANELA de R. L., nace a partir de la necesidad de los productores del Valle de Jiboa por comercializar el dulce de panela a un mejor precio. En un primer momento la Cooperativa se distinguía

con el nombre de ACOPADES. Que luego de cambios en sus asociados tomaron la decisión de nombrarla como figura al principio “ACOPANELA de R. L.”

Actualmente cuenta con 22 asociados, entre ellos a tres mujeres dos de ellas propietarias de molindas. Ubicados en los departamentos de Cuscatlán, La Paz y San Vicente. De los 22 asociados inscritos 18 están activos en las actividades de la cooperativa.

## **D. ADMINISTRACIÓN**

### **a) Pensamiento estratégico**

#### **MISIÓN**

**Organizar nuestro sistema de funcionamiento para que nuestros productos sean reconocidos a nivel nacional e internacional, mejorando la logística de comercialización ocupando estrategias nuevas que beneficien a nuestros clientes y a nuestros socios, así mismo enfocarnos en ayudar a socios grandes y pequeños.**

#### **VISIÓN**

**Llegar a ser la Cooperativa que genere la mejor calidad en los productos derivados de la caña de azúcar y que brinde los costos más bajos, para así poder incrementar los ingresos de todos nuestros socios, y apegándonos siempre a nuestros principios y valores para con los clientes y con nuestros socios.**

**b) Valores**

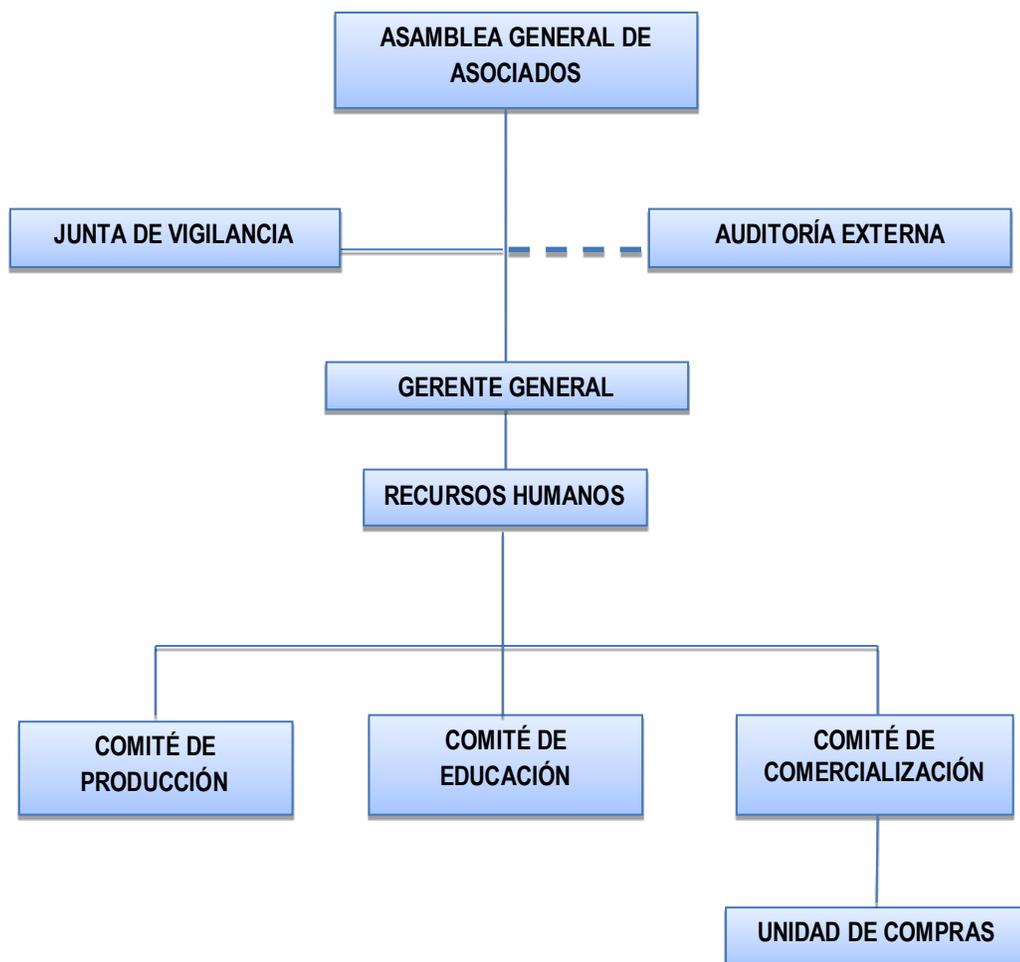
- a. **Esfuerzo Propio.** Nuestra motivación y fuerza de voluntad se estarán demostrado en la calidad de nuestros productos y la armonía de nuestros socios, ya que si cada uno pone su esfuerzo para así poder incrementar las ventas y mejorar nuestros recursos, los cuales serán nuestras metas previstas.
- b. **Ayuda Mutua.** Trabajamos por el apoyo entre todos en que cada uno de nuestros socios tenga los mismos beneficios, sin importar el tamaño de sus tierras y a velar por los intereses de todos, brindando las mismas oportunidades de crecimiento, accionar de un grupo para velar por los problemas comunes de los socios.
- c. **Responsabilidad.** Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de nuestras metas sintiendo un compromiso moral con nuestros asociados y demostrándolo con nuestros clientes al entregar productos a tiempo y de calidad.
- d. **Democracia.** Mostrado en la toma de decisiones colectivas por todos los asociados, mediante una clara participación en gestiones de la cooperativa y que involucre a todos los socios.
- e. **Respeto:** Valorando la dignidad de cada una de las personas sin discriminación alguna a su trabajo.
- f. **Confianza.** Desarrollo de relaciones humanas y armónicas, respetando opiniones de los asociados y teniendo seguridad en la capacidad de las personas en cómo desempeñan cada una de sus funciones.
- g. **Solidaridad.** Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.
- h. **Equidad:** Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- i. **Igualdad.** Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

- j. **Libertad.** Cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.
- k. **Liderazgo.** Proponer estrategias de progreso que ayuden a la Cooperativa a ser líder en el mercado con los productos derivados de la Caña de Azúcar, y poniendo en prácticas nuevas de comercialización.

### E. Organigrama propuesto

Se presenta la propuesta de la Estructura Organizativa para La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovisionamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L.)

**Figura N° 22 Organigrama propuesto para la Cooperativa ACOPANELA de R.L.**



A continuación se detallan las funciones de la estructura organizacional propuesta para la cooperativa ACOPANELA de R.L., que integra la mejor forma para obtener un mayor desempeño y la optimización de los recursos:

- **Asamblea General de Asociados:**

Será el ente regulador, cuya función principal es ser la máxima autoridad constituida por los 22 asociados a la cooperativa, se encargará de la toma de decisiones trascendentales a ejecutarse en la ACOPANELA de R.L., también verificará por el buen uso de los recursos, y las estrategias a implementar que garanticen la maximización de los recursos y el beneficio de los asociados.

- **Junta de Vigilancia:**

La Junta de Vigilancia estará compuesta por 3 asociados, los cuales su función es ser encargados de vigilar y supervisar las normas y políticas dentro de la cooperativa, así mismo tendrán el control en la toma de decisiones de carácter financiero.

- **Auditoría Externa:**

En el organigrama propuesto se sugiere la creación de la Unidad de Auditoría Externa la que estará compuesta por una persona, que tendrá la responsabilidad del desarrollo y la evaluación de los procesos administrativos, productivos y financieros de la cooperativa, permitiéndole poseer un control sobre los resultados de la organización, es decir garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales que facilite la fiscalización de sus operaciones, velando que sean contabilizadas con documentos comprobatorios que las leyes establecen.

- **Gerente General:**

Es responsable de la administración de la cooperativa en aplicación de las políticas regidas por el Consejo de Administración y de las normas internas, se espera que el gerente haga las recomendaciones propensas a mejorar los servicios que ayuden a la funcionalidad de ACOPANELA de R.L. posee el

compromiso de informar tanto a los asociados como al Consejo de Administración de cualquier tipo de cambio dentro de la Cooperativa bajo su administración.

▪ **Recursos Humanos:**

Será una unidad que estará compuesta por 2 personas especializadas en el área, tendrá como función principal el desarrollo de la nómina salarial de los asociados y de la contratación de personas cuando la situación se requiera. Además tendrá la facultad para contratar y despedir al personal y asignar sus actividades y supervisar su trabajo, entre sus funciones a desarrollares encargarse de capacitaciones para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado, así como de los procesos manuales y artesanales implementados en la elaboración de dichos productos.

▪ **Comité de Producción:**

Se creará este comité que estará integrado por 3 personas, las cuales tendrán a su cargo analizar y proponer a la Gerencia General, políticas y lineamientos para orientar de manera integral los procesos de producción, distribución y abastecimiento de la panela granulada y el dulce de atado para apoyar la toma de decisiones orientadas a aumentar el aprovechamiento de la capacidad instalada y optimizar el uso de los recursos, también de presentar un informe trimestral sobre distribución y abasto, incluidos los aspectos de aprovisionamiento de insumos de la Cooperativa.

▪ **Comité de Educación:**

En toda Cooperativa es obligatorio el Comité de Educación, ya que tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los asociados de la Cooperativa y de los miembros de la Comunidad donde funciona, y ACOPANELA de R.L. no es la excepción por lo tanto se creará este comité el cual estará a cargo de 3 asociados. Entre las funciones a desarrollar estarán la de organizar cursos de capacitación, seminarios, reuniones, etc. para todos los socios, donde se traten aspectos relacionados con educación cooperativa, técnica y social, también deberá realizar encuestas entre los asociados y la comunidad para conocer sus opiniones e inquietudes sobre aspectos sociales, económicos y administrativos de la Cooperativa. Promocionar a la Cooperativa entre los miembros del municipio de

Verapaz, en donde se encuentra ubicada la Cooperativa de ACOPANELA, para aumentar el número de socios. Realización de actividades educativas conjuntas con otras cooperativas y organizaciones de la comunidad.

- **Comité de Comercialización:**

Se ocupará de las normas de comercialización, entre las funciones está sondear mercado meta, buscar clientes potenciales y vender los productos de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. que son la panela granulada y el dulce de atado, así como de que estas funciones sean ejecutadas por el comité que estará a cargo de 3 personas. También Investigar la disponibilidad en los mercados de los productos de los asociados y la Cooperativa, la creación de sistemas de información que le permita a los asociados y productores conocer la realidad del mercado y las oportunidades de comercialización de sus productos.

- **Unidad de Compras:**

La unidad de compras, estará compuesta por 2 personas con especialización en el área de negociación que serán responsables de llevar el control sobre las compras de materias primas e insumos para la elaboración de la panela granulada y el dulce de atado que en este caso es la caña de azúcar, también adquirir los artículos y las mercaderías requeridos para que los socios puedan comprar todo lo que necesiten para finalizar dichos productos y estos sean puestos en venta al mercado nacional e internacional además de las herramientas necesarias para el mantenimiento de las instalaciones. Debe realizar un presupuesto de compras, el cual deberá ser proyectado para la temporada de la zafra que dura 6 meses.

## **F. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

Después de haber realizado los análisis pertinentes y el diagnóstico de la empresa, el siguiente paso es el diseño del plan estratégico de mercadeo para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. Para realizar dicho plan se llevó a cabo el análisis y la evaluación del atractivo del mercado y ventaja competitiva a través de las matrices pertinentes (ver capítulo II). Los resultados que arrojaron dichas evaluaciones se utilizaron

como indicadores para establecer la posición actual de la empresa y poder definir con mayor exactitud las estrategias que se deben de implementar y ejecutar en la cooperativa.

- **Alcances**

Con el Plan Estratégico de Mercadeo que se ha elaborado se pretende presentar a la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. una opción para poder mejorar áreas críticas las cuales requieren soluciones efectivas y viables para la empresa por medio de diversas estrategias que sirvan de guía para mejorar las actividades de coordinación, colaboración y comunicación entre las diversas áreas y personas involucradas en los procesos de la empresa, como lo son la producción, ventas, socios, clientes etc.

### **G. Mercado Meta.**

A partir de los análisis de los estudios y entrevistas que se han realizado tanto a los clientes como a los encargados de la cooperativa, se ha decidido realizar la *Segmentación de mercados de negocios*, basándose en la ubicación de los clientes. Y la estrategia que se ha de establecer es una estrategia de Segmentación en Nichos, donde se ha identificado un mercado meta para la cooperativa ACOPANELA DE R.L., este mercado meta son las panaderías del Departamento de San Salvador.

La segmentación del mercado de negocios basado en la ubicación de los clientes fue el segmento que más se adaptó a los deseos de los encargados de la cooperativa, ya que estableciendo este segmento trae beneficios en cuanto a los criterios geográficos. Entre algunos beneficios se pueden mencionar, la cercanía de San Salvador a San Vicente al momento de la distribución de los productos, la proliferación del comercio en el centro de la capital (específicamente panificadoras), enfocar sus esfuerzos a una sola área, etc.

Es por lo anterior que la estrategia de segmentación está enfocada a un nicho en específico, que son las panaderías del área metropolitana de San Salvador, orientando los esfuerzos en el mercado de la panela granulada y el dulce de atado, concentrándose en dar a conocer los atributos más importantes de dichos productos, entre los que se puede mencionar: alta calidad respaldado, productos saludables y libres de químicos, productos salvadoreños, precio accesible, etc.

Al establecer el segmento a dirigir y la estrategia a utilizar, permite penetrar a fondo en dicho mercado, adquiriendo una reputación como especialista o experto en el área, y estableciendo la mezcla de marketing específica para este nicho.



**Figura N° 23. Proceso de Segmentación para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

## H. Posicionamiento

Con el posicionamiento se establece el uso que la empresa hace de todos los elementos que dispone para crear una imagen del producto en el mercado meta. La estrategia que se ha establecido para el posicionamiento del producto es la de realzar los atributos específicos de los productos para poder fijar una diferenciación por el producto para crear valor al cliente.

Por medio del censo que se realizó a las 60 panaderías en el Departamento de San Salvador, se pudo establecer los atributos más importantes que se consideran importantes para las personas encuestadas si se decidieran a obtener los productos de la cooperativa, los cuales son precio 44%, sabor 22%, calidad 17%, presentación, higiene y marca 6% respectivamente.

Y ya que el 80% de las personas encuestadas de las panaderías visitadas mostraron interés en adquirir los productos si estos cumplían con sus expectativas, se hace necesario explotar las ventajas actuales de los productos, entre los que se puede mencionar que son productos naturales y libres de químicos, cuentan con altos estándares de calidad (cuentan con registro sanitario, marca, código de barras, empaque con excelente apariencia, etc.), el precio aunque por algunas personas es considerado alto, está dentro de los parámetros accesibles para los clientes, son productos que se pueden dar usos versátiles en la fabricación de alimentos, son productos salvadoreños, etc. y convertir de eso una diferenciación de productos.

Con lo antes mencionado, se presenta el posicionamiento de los productos de la cooperativa:

**“Se nos reconocerá por suministrar productos naturales con los más altos estándares de calidad, un servicio al cliente sobresaliente, y precios competitivos, dando una imagen profesional que respalde nuestro compromiso con los clientes.”**

## **I. Demanda Primaria y Demanda Selectiva.**

### **a. Demanda Primaria**

La demanda primaria trata de promover un producto genérico no enfocado en una marca en específico, identificando los posibles mecanismos para impulsar o revitalizar las ventas. En el caso de la cooperativa ACOPANELA DE R.L., trabajan con productos derivados de la caña de azúcar, los cuales, como producto genérico es el dulce de panela. Este producto es muy conocido en el país, ya que se utiliza mucho en la elaboración de comidas típicas y en el ramo de las panificadoras en la elaboración del pan dulce específicamente.

#### **❖ Estrategias para incrementar el número de usuarios.**

Para incrementar el número de usuarios, La Cooperativa ACOPANELA de R.L debe aumentar la disposición y la capacidad de compra de los clientes hacia el producto, para ello se establecen las siguientes estrategias:

#### **1. Incremento de la Disposición de Compra**

Para que los usuarios tengan la disposición de compra el principal factor determinante es la percepción que estos tengan del producto, para una o varias situaciones de uso. En el caso de la demandan primaria que es la panela granulada, la estrategia principal para el incremento en la disposición de compra es la publicidad que se le dé a los beneficios del Dulce de atado para la salud (porque es un producto natural y libre de químicos) y la economía.

## 2. Incremento de la Capacidad de Compra.

3. La capacidad de compra puede mejorarse ofreciendo precios o crédito más bajos o suministrando una mayor disponibilidad (a través de una mayor cantidad de distribuidores, despachos más frecuentes).

Tabla 42. Estrategias para Demanda Primaria de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

ESTRATEGIAS PARA LA DEMANDA PRIMARIA	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer una campaña publicitaria dirigida para dar a conocer el dulce de atado y sus beneficios naturales.
<b>META</b>	Incrementar la venta del dulce de atado en por lo menos un 40% en el Departamento de San Salvador.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se crearán anuncios publicitarios dirigidos a dar a conocer los beneficios del dulce de panela por medio de la campaña publicitaria en redes sociales y medios de comunicación más populares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar visitas clientes que se dediquen a la elaboración de pan con insumos naturales para poder promover el dulce de atado como producto beneficioso para la salud.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocar a reuniones con los principales distribuidores de insumos para las panificadoras para promover el dulce de atado como producto natural para la elaboración del pan dulce, y de esta manera aumentar los canales de distribución de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los vehículos de la empresa para dar a conocer el producto.</li> </ul>

### b. Demanda Selectiva.

La publicidad de demanda selectiva es un tipo de publicidad que tiene por objeto fomentar el consumo de una marca específica del producto que se está vendiendo. Esta publicidad es de tipo competitivo y toma entonces las ventajas diferenciales de la marca que queremos vender por sobre las demás de su clase. **Esto es tan frecuente que muchas veces la publicidad de demanda selectiva se puede transformar en publicidad comparativa, donde hacemos un paralelo constante entre la marca que estamos promocionando y las demás.** En este tipo de publicidad uno de los puntos más importantes es que la empresa a cargo de la misma realmente conozca el producto.

En nuestro caso la Cooperativa ACOPANELA de R.L cuenta con su marca “La Molienda” ya que es con la que se diferencia de entre los demás productores de derivados de la caña de azúcar, y esto hace un punto a favor de la cooperativa ya que existen productores que no cuentan con las herramientas mercadológicas.

#### ❖ Estrategias de demanda selectiva de ACOPANELA DE R.L

Las estrategias de demanda selectiva que podría beneficiar a la empresa están enfocadas en el producto y su marca La Molienda, ya que estas permitirían abrir más puertas a los productos de la empresa, y este tipo de publicidad de demanda selectiva se va haciendo una medición en las ventas. Esto nos permite evaluar si las estrategias están funcionando o si se pueden modificar y hacerles mejoras para tener buenos resultados.

#### **Estrategias de a utilizar en la Demanda Selectiva:**

- **Posicionamiento Diferenciado.**

En esta estrategia permite diferenciarse ofreciendo tributos (o beneficios) singulares para un tipo específico de cliente. Esta estrategia es muy usada por la cooperativa, ya que ellos son la única empresa que elabora la panela granulada en el país. Además comercializan tanto el dulce de atado como la panela granulada con todos los estándares de calidad exigidos por ley.

- **Posicionamiento en Beneficios/Atributos**

Las empresas hacen énfasis en atributos únicos o beneficios únicos, como por ejemplo que la Panela Granulada y el dulce de atado sean productos naturales y 100% libre de químicos, y que las panaderías (que es el mercado meta) las prefieran por sus múltiples usos y beneficios.

- **Posicionamiento Orientado al cliente o estrategia de nicho**

Aquí la Cooperativa ACOPANELA trata de aislarse de los principales servidores sirviendo a uno a un número limitado de segmentos especiales en un mercado. Es por ello que determino que el mercado meta de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. serían las panaderías del departamento de San Salvador.

A partir del establecimiento de las estrategias a seguir en la demanda selectiva, se determina la estrategia de valor, y a continuación se expresaran de manera más detallada en las Estrategias de Marketing Mix las acciones a seguir para el mercado meta con la demanda selectiva.

## J. Estrategias

A continuación se presenta la propuesta de Valor para la empresa en estudio, en la cual se define la meta proyectada y la descripción de la propuesta de marketing mix.

**Tabla 43. Propuesta de Valor para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Producir y distribuir productos naturales derivados de la caña de azúcar de alta calidad con precios accesibles para las panificadoras del Departamento de San Salvador</b>
<b>Posicionamiento del producto</b>	Proporcionar productos con los más altos estándares de calidad y con los requerimientos para la comercialización como lo son marca, código de barras, empaque, etc., para dar a conocer los productos con la marca oficial de la cooperativa y con los atributos que sus productos cuentan.
<b>Posicionamiento del Precio</b>	El precio de los productos es percibido como elevado por los clientes, pero esto es debido a la calidad superior, servicios e imagen de la marca. Se espera reducir el precio de los productos con la posible reducción de los costos fijos para poder competir de una mejor manera en el mercado.
<b>Estrategia de Plaza</b>	Se aumentarán los canales de distribución, enfocado a la promoción de la marca oficial de la cooperativa, y se aumentará la fuerza de venta y

<b>Estrategia de Plaza</b>	distribución de la empresa para poder aumentar la cobertura, capacitando al personal en el área de mercadeo.
<b>Estrategia de Comunicación</b>	Se realizará una propaganda de comunicación masiva de publicidad dirigida hacia nuestro mercado meta en el área de San Salvador para promocionar los productos de la cooperativa enfocándose en los principales atributos de dichos productos.
<b>Objetivo de Cuota de Mercado</b>	El objetivo de cuota de mercado es hacer crecer la cuota de participación de 4.95% a 10.40% para el año 2016.

## **K. Estrategias de Mercadeo Mix**

Después de haber realizado el FODA de la empresa, se presentan las estrategias de Mercadeo Mix que se han establecido para la Panela Granulada y el Dulce de Atado de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L

### **a. Estrategias de Promoción.**

La cooperativa actualmente cuenta con una marca que identifica a los productos de la empresa, pero no utilizan esta marca para darse a conocer ya que generalmente venden los productos sin dicha identificación y tampoco cuentan con la publicidad necesaria para atraer más clientes. En consecuencia no se posicionan en la mente de los clientes porque no explotan su marca ni le dan publicidad. Es de suma importancia establecer estrategias que aumenten el reconocimiento de la cooperativa en el mercado salvadoreño

### **b. Estrategias de Producto.**

Las estrategias de producto que la empresa posee actualmente en cuanto a registros sanitarios, control de calidad, marca, código de barras, entre otras son favorables para una comercialización más eficiente, pero deben de seguir aumentando para establecer buenas expectativas a los clientes.

**c. Estrategias de Plaza.**

Los canales de distribución con que la cooperativa cuenta llevan los productos al consumidor final de manera indirecta y sin la marca oficial de la cooperativa: “La Molienda” (supermercados y distribuidores). Es por ello que existe la necesidad de aumentar y mejorar los canales de distribución vendiendo los productos con la marca oficial para que los clientes puedan empezar a identificar la existencia de la cooperativa a través de sus productos y los beneficios que poseen.

**d. Estrategias de Precio (modernizar el sistema de gestión de los costos fijos para aumentar la rentabilidad de la organización).**

La empresa deberá evaluar que tan eficiente es la actual administración de los costos fijos que se está implementando y su repercusión en el precio de los productos para poder competir bajos las condiciones del mercado y para poder mejorar la rentabilidad de la empresa.

**• Otras estrategias****a. Estrategias de Inventario.**

La cooperativa deberá considerar la implementación de estrategias para establecer un inventario formal en la empresa para poder abastecer permanentemente a los clientes que demandan continuamente los productos, y con ello se pretende cumplir con las exigencias de los clientes y conservar su fidelidad.

**b. Estrategias de Ambiente Interno.**

Mejorar el ambiente interno de la empresa contribuye a elevar la satisfacción de los empleados, aumentando la eficiencia con sus funciones y estableciendo mejores relaciones interpersonales entre los compañeros, creando compromiso y fidelidad hacia la cooperativa, convirtiéndose en un colaborador más productivo.

**c. Estrategias de Canales de Crédito.**

La empresa actualmente no cuenta con el Capital de Trabajo necesario para invertir en mejoras necesarias en la organización, es por ello que se presentarán opciones para mejorar los canales de crédito ya que los

socios no cuentan con la guía necesaria para saber qué dirección tomar para poder acceder a los créditos y realizar los cambios en infraestructura necesarios y poder comercializar los productos en la cooperativa y aumentar la capacidad de producción.

#### d. Estrategias de Capacidad Instalada

La capacidad instalada que la cooperativa posee en la actualidad es muy escasa debido a que no todos los socios comercializan sus productos a través de la cooperativa y porque la empresa no cuenta con la cantidad suficiente de tierras para poder producir más. Es por ello que se vuelve de suma importancia ampliar la capacidad instalada de producción.

**Tabla 44. Estrategias de Mercadeo Mix para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	
<b>OBJETIVO 1</b>	Establecer una campaña publicitaria dirigida al mercado meta para dar a conocer el producto y sus beneficios naturales.
<b>META</b>	Aumentar a un 40% el consumo de los productos de la cooperativa en el Municipio de San Salvador.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se crearán anuncios publicitarios dirigidos a el mercado meta por medio de la campaña publicitaria en redes sociales y medios de comunicación más populares (periódicos, internet, etc.,)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratar al personal idóneo, para que trabaje en el área publicitaria y en ventas (aumentar el personal en esta área es conveniente porque solo se cuenta actualmente con una persona en el área de ventas).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer cupones, vales de descuentos o promociones para poder incentivar a los nuevos compradores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresar a los mercados nacionales promocionando la marca oficial de la cooperativa: “La Molienda”, para que los nuevos clientes identifiquen la marca, ya que el 70% de las personas encuestadas en las panaderías no conocen los productos de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar las ferias artesanales con un mayor auge, escogiendo las más grandes de San Salvador, esto es debido a que el 22% de los negocios visitados que conocían sobre la panela granulada expresaron haber conocido a la cooperativa por medio de las ferias patronales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa o en el transporte público (específicamente autobuses).</li> <li>▪ Crear eventos o actividades donde se convoquen al mercado meta para promover los productos de la cooperativa con el fin de que se conozcan los beneficios de los productos por ser elaborados de manera totalmente natural y libre de químicos, ideales para personas que sufren algún tipo de enfermedad que les impida consumir el azúcar normal, para que estos puedan explotar también el hecho que ellos elaboren sus productos con insumos más naturales.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>	Diseñar presentaciones especiales y mejoras en la presentación de los productos para el mercado meta
<b>META</b>	Lograr que para el año 2016 el producto sea conocido por al menos el 40% de las panaderías en el Municipio de San Salvador y penetre en el gusto de los consumidores.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rediseñar las presentaciones del producto de acuerdo a necesidades de cada panificadoras, por ejemplo para las empresas con menos demanda de pan dulce hacer presentaciones de azúcar granulada de una, dos y cinco libras. Y para las empresas con mayor demanda se pueden realizar presentaciones de 10, 15, 25 y 100 libras (el 80% de las personas encuestadas en las panaderías manifestaron que compraban el quintal de azúcar, lo cual nos indica que esta presentación es más usada). De la misma forma con el dulce de atado se puede establecer a través del peso.</li> <li>▪ Crear un logo para la marca “La Molienda” con lo que se pueda posicionar en la mente del mercado meta.</li> <li>▪ Incluir nuevas características a los productos en cuanto a los variados usos que se le pueden en la elaboración del pan dulce.</li> <li>▪ Ampliar la línea de productos con la marca “La Molienda”, específicamente produciendo azúcar granulada con diversos sabores como vainilla, fresa y chocolate.</li> <li>▪ Poner en marcha un nuevo servicio de atención que consiste en la entrega a domicilio (el 80% de las personas encuestadas en las panaderías manifestaron que la entrega del producto se hace de forma directa, es decir a domicilio).</li> </ul>

ESTRATEGIAS DE PLAZA	
<b>OBJETIVO 3</b>	Incrementar los canales de distribución con la marca de "La Molienda".
<b>META</b>	Para el año 2016 aumentar los canales de distribución con lo cual se pueda llegar directamente a los clientes y/o consumidores
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear un área de ventas acorde a los recursos y necesidades de la cooperativa, en el cual se establezcan las funciones y responsabilidades de cada individuo (actualmente no existe definida un departamento que se dedique exclusivamente las ventas y a contactar nuevos clientes, esto lo realiza una sola persona).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratar el personal necesario en el área de ventas y para su respectiva distribución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratar a un profesional en el área de mercadeo que capacite al personal encargado de las ventas de una manera periódica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El establecimiento de planes de visitas a domicilio a los clientes potenciales de la cooperativa ha sido exitoso en el pasado puesto que el 50% de los clientes manifestaron que el vendedor de la empresa llego a promocionar los productos. Agregando a la modalidad de la visita a los clientes se implementara ofrecer muestras de los productos. Además de las visitas se pueden ofrecer los productos por internet y vía telefónica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicar los productos con intermediarios que se especialicen en la venta de productos para las panaderías y pastelerías (el 87% de las personas encuestadas manifestaron que adquieren el azúcar a través de un distribuidor), con lo que sería de conveniencia para la empresa ya que con un mayor número de intermediarios especializados en esa área se lograría dar una mayor cobertura de los productos.</li> </ul>

#### ❖ OTRAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE CAPACIDAD INSTALADA	
<b>OBJETIVO 4</b>	Ampliar la capacidad instalada para la producción de Panela Granulada y dulce de atado.
<b>META</b>	Incrementar la producción de los productos por lo menos en un 78%
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquirir más tierras con el fin de ampliar su producción y poseer así más cosecha.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procurar no tener pérdidas en el producto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar el producto a los compradores rápidamente.</li> </ul>

<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	▪ Reinventar todo el proceso de producción para agilizar el tiempo de entregas.
	▪ Manejar nuevas formas de control de calidad.
	▪ Manejar un Inventario que permita el Manejo de Producto para Futuras ventas.
	▪ Mejorar continuamente los procesos de producción para asegurar productos de calidad.

<b>OBJETIVO 5</b>	<b>MODERNIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS COSTOS FIJOS PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.</b>
<b>META</b>	Reducir los costos fijos de la cooperativa por lo menos un 10% para el año 2016
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	▪ Desarrollar e implementar programas sobre ahorro de agua y energía
	▪ Realizar evaluaciones periódicas sobre los costos incurridos en los diversos procesos de la empresa, de tal manera que se evalúen y establezcan las diversas alternativas para reducirlos (actualmente no cuentan con un control).
	▪ Establecer planes preventivos para el correcto uso de la maquinaria y el equipo para reducir los costos de mantenimiento.
	▪ Motivar al personal a través de charlas sobre los problemas que existen y que pueden surgir por el alto nivel de costos de la empresa, comunicándoles la necesidad de reducirlos hasta donde sea necesario.
	▪ Idear e implementar planes para la reducción de los costos de venta.
	▪ Desarrollar alianzas con los proveedores de materiales de empaque para establecer políticas que beneficien a ambos en la búsqueda de la reducción de costos.
	▪ Implementar programas para reducir el costo de la planilla sin disminuir al personal, como por ejemplo la reducción de horas de trabajo, la reducción de jornadas laborales, etc.
<b>OBJETIVO 6</b>	<b>ESTABLECER ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO PARA PODER CUBRIR CON LA DEMANDA DEL MERCADO.</b>
<b>META</b>	Para el año 2016 poseer un inventario formal en la organización adecuado al nivel de ventas.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	▪ Contratar asesoramiento profesional en el área para que los administradores de la cooperativa cuenten con una correcta orientación y Poder realizar las acciones necesarias en el establecimiento de un inventario eficiente y razonable en términos de costos (actualmente la empresa no cuenta con un inventario formal establecido).
	▪ Elaborar pronósticos de ventas que se utilicen como herramienta de predicción de la demanda en el mercado.
	▪ Establecer políticas de inventarios compatibles con los sistemas, procesos y necesidades de la empresa.
	▪ Capacitar constantemente al personal en el área de inventario para que tengan

	<p>conocimiento formal sobre la administración correcta del inventario y su importancia para la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un sistema planificado de abasto para seguir atendiendo a los clientes de la cooperativa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 7</b>	<b>MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.</b>
<b>META</b>	Lograr un mejor ambiente laboral dentro de la empresa.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar reuniones con el personal para solicitarles su opinión sobre algún tema que les genere incertidumbre o problema.</li> <li>▪ Establecer canales de comunicación bilaterales.</li> <li>▪ Otorgar reconocimientos a los empleados que cumplan satisfactoriamente con su desempeño.</li> <li>▪ Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas satisfactoriamente.</li> <li>▪ Reforzar la identificación de los empleados con la empresa a través de reuniones motivacionales.</li> <li>▪ Proporcionar al empleado la seguridad ocupacional debida.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS DE CANALES DE CRÉDITO.</b>	
<b>OBJETIVO 8</b>	Mejorar los canales de créditos para los socios de la Cooperativa.
<b>META</b>	Optimizar los canales de créditos que la Cooperativa tiene disponibles.
<b>ACCIONES A EJECUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyarse de las instituciones financieras gubernamentales que otorgan créditos a los agricultores a nivel nacional.</li> <li>▪ Gestionar más recursos económicos y/o técnicos para la mejora continua de la cooperativa, reforzando la imagen de la empresa, y en consecuencia, la confianza de las financieras.</li> <li>▪ Establecer alianzas comerciales para beneficio de los socios.</li> <li>▪ Controlar los recursos financieros de una forma más ágil que permita que todos los socios puedan disponer de capital de trabajo para mejorar sus tierras y que la cosecha de caña de azúcar se vea beneficiada.</li> <li>▪ Capacitar a todos los socios para que manejen sus tierras con las medidas de higiene dispuestas por los organismos para poder ellos también comercializar sus productos.</li> <li>▪ Obtener créditos que puedan ser utilizados por los socios pequeños para compra de más terrenos.</li> <li>▪ Tener toda la documentación organizada y vigente (estados financieros, declaración de impuestos de la empresa y de los socios, etc.)</li> </ul>

## L. Presupuesto de Mercadeo

Con la elaboración del presupuesto se pretende que la cooperativa destine recursos para la consecución de las distintas estrategias de marketing mix, y que estas puedan tener éxito. Para la estimación del presupuesto de mercadeo se utilizó el método de “Presupuesto de arriba abajo”. Este método parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de las cifras de ventas futuras proyectadas.

Se debe de aclarar antes que anteriormente se ha explicado que la cooperativa no cuenta con gastos de mercadeo, es por ello que se ha estimado un porcentaje que es del 10% tomando como año base las ventas del año 2010. Esta estimación se realiza evaluando la situación en la que se encuentra la empresa en el mercado en lo referente al conocimiento de los productos y de la marca de la cooperativa en si, exponiendo el casi nulo conocimiento que se tiene de sus productos.

A continuación se presenta el Presupuesto de Mercadeo para el período 2011-2016 para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.

**Tabla N° 45. Presupuesto de Mercadeo para la Cooperativa ACOPANELA DE R.L.**

Presupuesto de Mercadeo para la Panela Granulada y el Dulce de Atado	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas anuales proyectadas en US\$	\$233,709.70	\$239,709.70	\$245,709.70	\$251,709.70	\$257,709.70
Gastos de Mercadeo (% sobre las ventas)	10%	10%	10%	10%	10%
Gastos de Mercadeo	\$ 23,370.97	\$ 23,979.97	\$ 24,570.97	\$ 25,170.97	\$25,770.97

### M. Plan de Mercadeo de Resultados

A continuación se presenta el plan de resultados de mercadeo para el periodo 2012-2016.

Para la elaboración de dicho plan se asumió lo siguiente:

1. Margen promedio: 25%
2. Gastos de mercadeo (%sobre ventas): 10%

**Tabla N° 46. Plan de Resultados de Mercadeo período 2012-2016**

Descripción	Año base	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Panaderías en el área metropolitana de San Salvador.	103	103	103	103	103	103
Cuota de Participación del Mercado	4.95%	6.04%	7.13%	8.22%	9.31%	10.4%
Ventas anuales en US\$	\$227,709.70	\$233,709.70	\$239,709.70	\$245,709.70	\$251,709.70	\$257,709.70
Margen Promedio	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Beneficio Bruto	\$56,927.43	\$58,427.43	\$59,927.43	\$61,427.43	\$62,927.43	\$64,427.43
Gastos de Mercadeo (% sobre ventas)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Gastos de Mercadeo	\$22,770.97	\$ 23,370.97	\$ 23,979.97	\$ 24,570.97	\$ 25,170.97	\$25,770.97
Contribución neta del Mercadeo	\$34,156.46	\$35,056.46	\$35,956.46	\$36,856.46	\$37,756.40	\$38,656.46
Mercadeo RMV (%)	15%	15%	15%	15%	15%	15%

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Best, Roger J., Marketing Estratégico 4º Edición PEARSON EDUCACION, S.A. Madrid 2007.
- David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª Edición 2008, Pearson Educación.
- Dvoskin Roberto, *Fundamentos de Marketing*, 1ª edición 2004, ediciones Granica S.A.
- Real Academia Española, "Diccionario de la Lengua Española". Pág. 2214
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*; 8º ed. Pearson Educación, México 2005.
- Soriano Soriano, Claudio L. *La Estrategia Básica del Marketing*. Ediciones Díaz de Santos S. A 1990.
- Zabala Salazar, Hernando. *Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*; Universidad Cooperativa de Colombia, Primera Ed, 2005

### TESIS

- Abrego Marcenado, E. A. et al., Diseño de una Propuesta de Reactivación y Desarrollo Sostenible para el Sector Panelero de El Salvador, (El Salvador: Tesis UES, 2003), p. 27.
- Peraza José Oscar, Pérez Machado José Alfredo y Flores Tamayo Hilton Aníbal, Diseño y Propuesta de un Plan Estratégico para la Asociación Cooperativa de Paneleros ACOPANELA de R.L. Municipio de Verapaz, Departamento de San Vicente. Periodo 2007-2011 (El Salvador: Tesis UES, 2008).
- Sandoval Rodríguez Carlos Benjamín, Najarro Cruz Claudia María y Molina Rivas Karla Marisol Lineamientos Generales, Jurídicos y Administrativos para la Exportación de un producto Agroindustrial innovador no tradicional, panela granulada derivado de la caña de azúcar para la asociación cooperativa de producción agroindustrial, aprovisionamiento, comercialización, ahorro y créditos de productores de dulce de panela del Valle de Jiboa de R.L. (ACOPANELA) del Dpto. de San Vicente. (El Salvador: Tesis UES, 2005).

## REVISTAS

- Revista trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador

## SITIOS WEBS

- <http://www.asociacionazucarera.com/estadisticas>
- <http://www.grupocassa.com/chaparrastique/?cat=1014>
- <http://www.asociacionazucarera.com/industria.html#mas3>
- <http://www.bcr.gob.sv>
- <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, <http://www.camarasal.com/pymes.php>
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES.  
<http://www.fusades.org.sv/general.asp?id=155>
- [Dirección General de Estadísticas y Censos](#)

## OTROS

- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ferrán, Fernando I. (1993), *Sistemas Culturales en El Trópico Americano: Dos Casos de América Central*, Catie:Turrialba
- Documento “El Mercado Mundial del Azúcar” Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM, Herber Gutiérrez y Adolfo Reyes, Perú, Diciembre de 2003.}
- Estudio de dinámicas económicas y potencial de Desarrollo de MIPYMES de los sectores priorizados de Agroindustria, Industria Manufacturera y Servicios, y sus posibles vínculos con las grandes empresas de la región de Los Nonualcos: La Oferta Territorial, FUNDE, Septiembre 2009, Pág. 4

**ANEXOS**

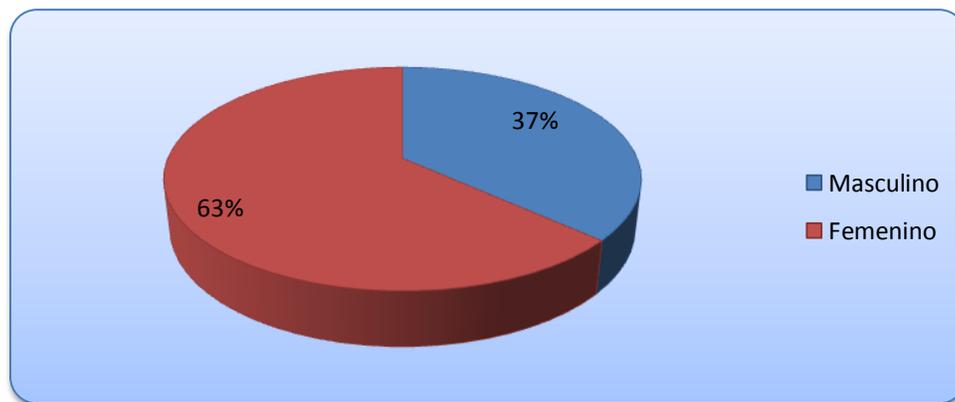
**ANEXO A. TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L., UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**I. PARTE: DATOS GENERALES DE LA PANADERÍA**

**1. GÉNERO DE ENCARGADO(A) S DE LA PANADERÍA**

**Objetivo:** Catalogar a los encargado(a) de la panadería por género.

<b>GÉNERO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Masculino	22	37%
Femenino	38	63%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

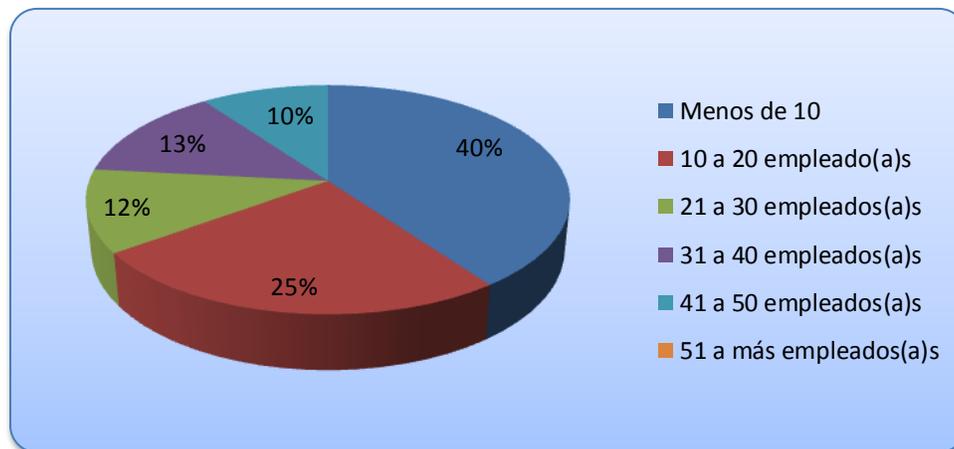


**Análisis:** Se observa que el 63% de los encargados de las panaderías son género femenino lo que significa, que es el género que predomina en la venta del pan dulce en las panaderías de San Salvador y el 37% restante está representado por hombres.

## 2. NÚMERO DE EMPLEADO(A)S DE LA PANADERÍA

**Objetivo:** Identificar el rango del número de empleado(a) s de las panaderías de San Salvador.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Menos de 10	24	40%
10 a 20 empleado(a)s	15	25%
21 a 30 empleados(a)s	7	12%
31 a 40 empleados(a)s	8	13%
41 a 50 empleados(a)s	6	10%
51 a más empleados(a)s	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



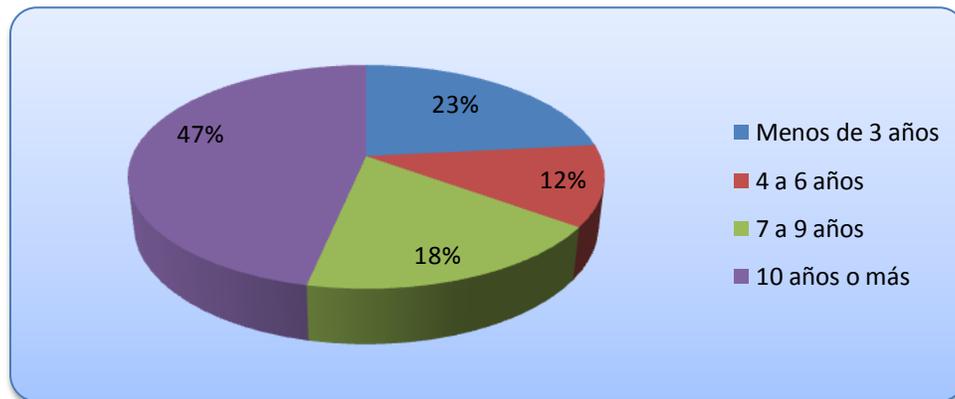
### Análisis

El 40% de las panaderías encuestadas se ubica en el rango de menos de 10 empleados, en el gráfico se muestra que un 25% posee de 10 a 20 empleados, un 12% dice tener de 21 a 30, el 13% cuenta de 31 a 40 empleados; mientras que el 10% restante lo conforman las panaderías que tienen entre 41 a 50 empleados, el cual representa el menor porcentaje de las panaderías encuestadas; lo que nos indica que en dicho rubro predominan las panaderías familiares, esto se debe posiblemente a que el establecimiento donde se da la producción del pan es el mismo lugar donde las familias habitan, y por lo tanto los empleados del negocio son los mismos familiares.

### 3. AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO

**Objetivo:** Determinar el número de años de antigüedad que posee la panadería en el mercado.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Menos de 3 años	14	23%
4 a 6 años	7	12%
7 a 9 años	11	18%
10 años o más	28	47%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

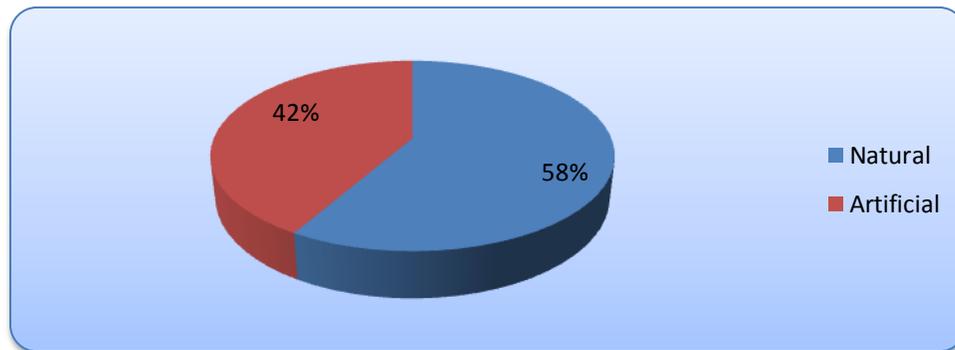
El 47% de las panaderías encuestadas tienen 10 o más años de trayectoria, el 18% posee de 7 a 9 años en el mercado, el 12% posee de 4 a 6 años en dicho rubro, y el 23% tienen menos de 3 años en el negocio. En el gráfico se muestran dichos porcentajes, revelándonos que la mayor parte de las panaderías visitadas poseen una gran experiencia en la elaboración del pan dulce lo que conlleva a una mayor aceptación por parte de los clientes.

## II. PARTE: DATOS GENERALES DE LOS PANADEROS

**Pregunta N° 1.** ¿Qué tipo de azúcar consume para la elaboración de su producto?

**Objetivo:** Identificar el tipo de azúcar que los panaderos utilizan para la elaboración de los productos.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Natural	35	58%
Artificial	25	42%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



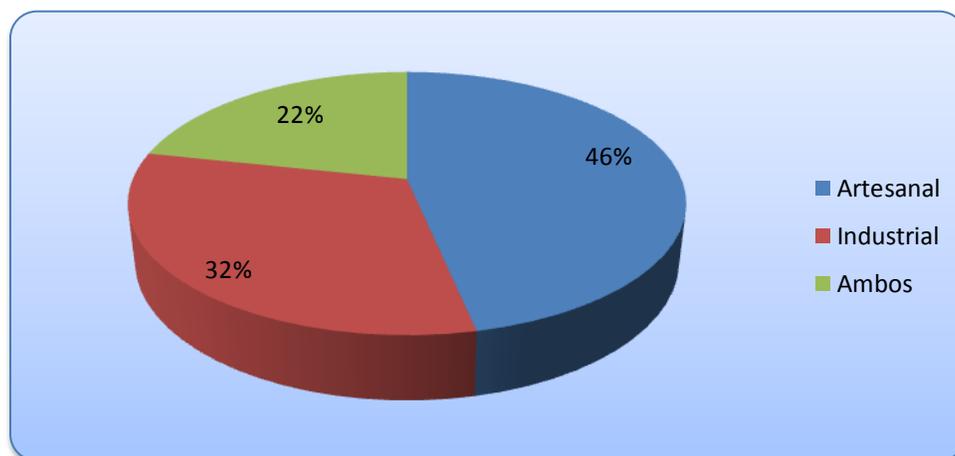
### **Análisis:**

El 42% de las panaderías utilizan para la elaboración del pan dulce el azúcar artificial, el 58% consume el azúcar natural, lo que nos sugiere que las panaderías prefieren el azúcar natural sobre la artificial, ya que por sus componentes nutricionales, al momento de elaborar el pan dulce, dicha azúcar puede cambiar el sabor, el volumen y el aspecto, y sus consumidores ya están familiarizados con la presentación tradicional que ofrece dicha azúcar.

**Pregunta N° 2.** ¿Qué tipo de proceso de fabricación se utiliza en la panadería para elaborar el pan dulce?

**Objetivo:** Investigar el tipo de proceso de fabricación utilizado en las panaderías.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Artesanal	28	46%
Industrial	19	32%
Ambos	13	22%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



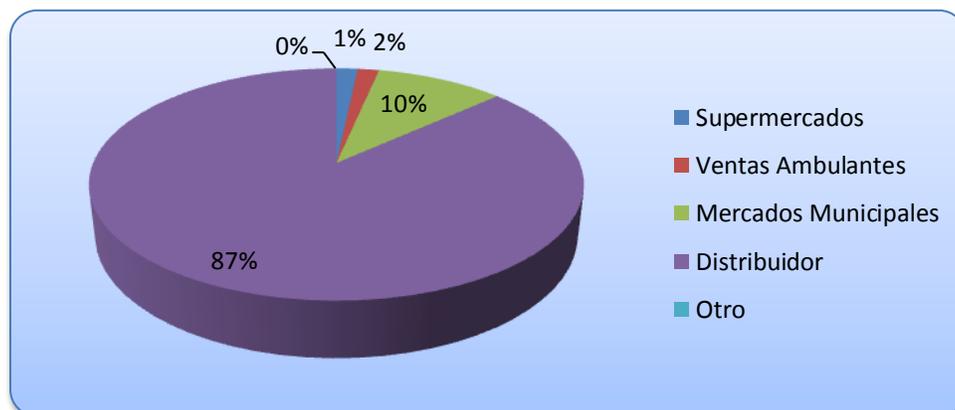
**Análisis:**

El 47% de los encuestados respondió que el tipo de proceso de fabricación utilizado al momento de elaborar el pan dulce es artesanal y el 32% de las opiniones brindadas manifestaron que es industrial, el 22% utiliza ambos procesos para fabricar el pan dulce, esto se debe a que los clientes que compran en las panaderías prefieren comprar el pan elaborado de manera artesanal por su calidad y su sabor, y además la mayor parte de las panaderías encuestadas son familiares, ubicadas en zonas donde la demanda es centrada en la población cercana a dicho establecimiento.

**Pregunta N° 3.** En donde compra Ud. la azúcar utilizada en la elaboración del pan

**Objetivo:** Identificar cuáles son los comercios donde los panaderos compran el azúcar

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Supermercados	1	2%
Ventas Ambulantes	1	2%
Mercados Municipales	6	10%
Distribuidor	52	87%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



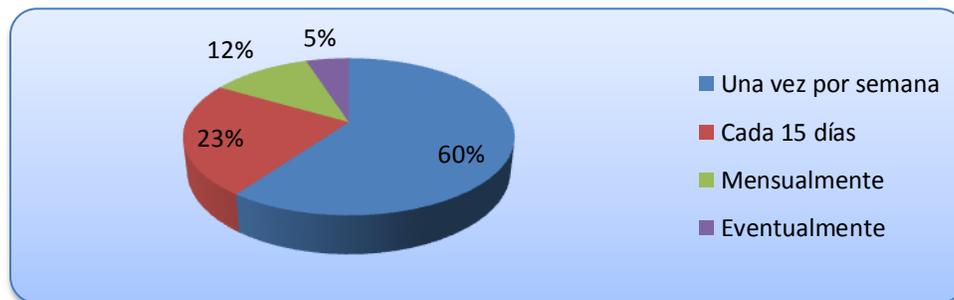
**Análisis:**

Se observa que el 87% de los encuestados respondieron que el lugar donde realizan la compra del azúcar es por medio de distribuidores que cumplen con las expectativas del consumidor de dicho producto en el mercado, el 10% de las panaderías compra el azúcar en los mercados municipales ya que esto les implica mejores precios, mayor tamaño y mejor calidad, mientras que un 2% manifiesta que adquiere el azúcar en el supermercado y el 2% restante adquiere el azúcar en ventas ambulantes cerca del local donde se encuentra la panadería.

**Pregunta N° 4.** ¿Cuál es la frecuencia con la que compra y/o consume el azúcar?

**Objetivo:** Saber cuál es la frecuencia con la que se compran y/o consume azúcar en la panadería

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Una vez por semana	36	60%
Cada 15 días	14	23%
Mensualmente	7	12%
Eventualmente	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



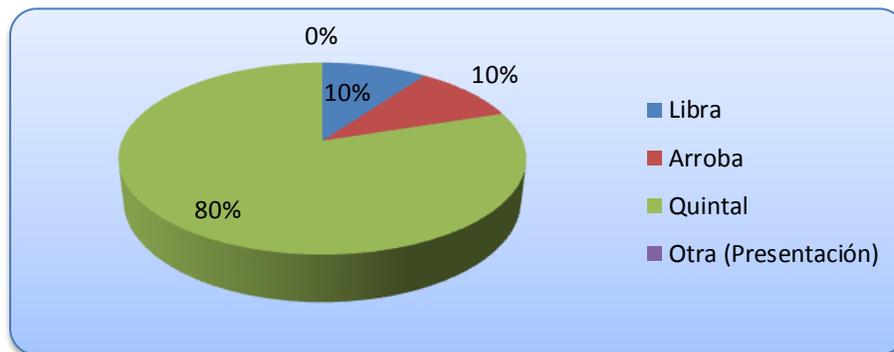
**Análisis:**

En el gráfico se observa que las panaderías prefieren comprar una vez por semana el azúcar utilizada en la elaboración del pan dulce lo que representa el 60%, las panaderías lo atribuyen a que son vendedores en pequeño, ya que por lo general lo hacen por su volumen de clientes lo que les implica una mayor demanda del producto, un 23% de los encuestados manifestó que la compra la realizan cada 15 días, y un 12% lo hace de manera mensual y el otro restante 5% lo hace eventualmente de acuerdo a los pedidos que posee.

**Pregunta N° 5.** ¿Cuál es la presentación de azúcar que compra a su proveedor?

**Objetivo:** Averiguar cuál es la presentación (o presentaciones) de azúcar que más se compra en la panadería

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Libra	6	10%
Arroba	6	10%
Quintal	48	80%
Otra (Presentación)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



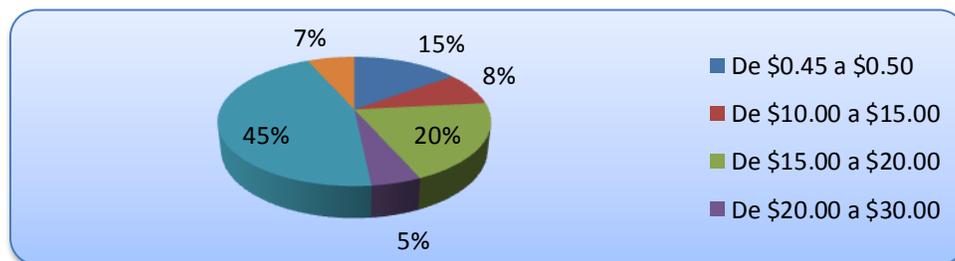
**Análisis:**

El quintal es la presentación que prevalece al momento de realizar la compra de azúcar por las panaderías, esto representa el 80% de los encuestados lo que nos indica que el volumen de ventas de pan dulce en dichas panaderías es alto ya que comprándolo en esta presentación su precio es menor comparado con las demás presentaciones de azúcar, el 10% de las panaderías prefiere comprar al proveedor la presentación de la arroba de azúcar, la presentación de libra de azúcar tiene solamente un 10% de demanda en las panaderías encuestadas, ya que no es rentable por su cantidad y precio, muy pocas lo adquieren así.

**Pregunta N° 6.** ¿Cuál es el precio según la presentación de azúcar que usted compra a su proveedor?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuál es el precio del azúcar que los panaderos consumen según su presentación y su proveedor

OPCIONES		FRECUENCIA	%
Libra	De \$0.45 a \$0.50	9	15%
	De \$0.50 a \$0.55	0	0%
	De \$0.55 a \$0.60	0	0%
Arroba	De \$10.00 a \$15.00	5	8%
	De \$15.00 a \$20.00	12	20%
	De \$20.00 a \$25.00	0	0%
Quintal	De \$20.00 a \$30.00	3	5%
	De \$30.00 a \$40.00	27	45%
	De \$40.00 a \$50.00	4	7%
Otra		0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>



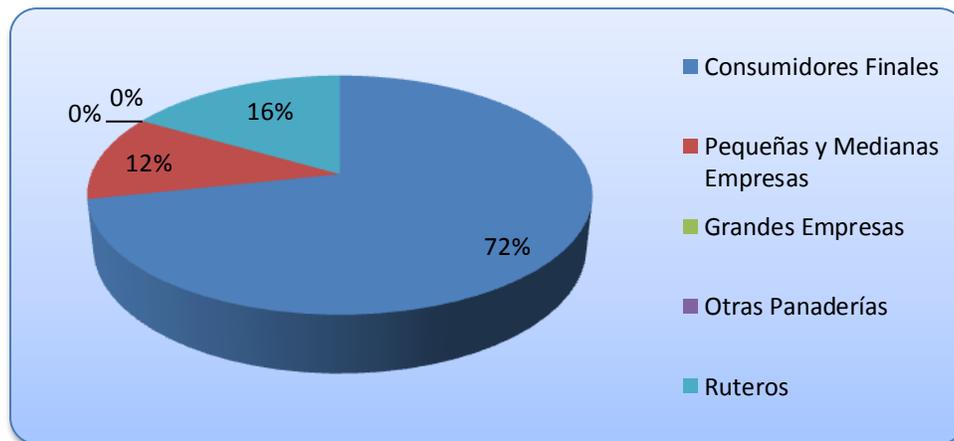
**Análisis:**

El precio de la Libra de Azúcar de \$0.45 a \$0.50 representan un 15% de los encuestados, la presentación de arroba de \$10 a \$15 representa un 8% de los encuestados el otro 20% oscila entre el precio de arroba de \$15 a \$20, mientras que en la opción del quintal solamente un 5% dice que adquiere el azúcar en quintal pagando la cantidad que oscila de \$20 a \$30, mientras el 45% de los encuestados manifiestan que compran \$30 a \$40 lo que representa que para las panaderías es beneficioso adquirir el quintal de azúcar, porque el precio es más accesible ya que compran en mayor volumen la azúcar debido a la demanda que tienen de pan dulce y solamente un 7% dice comprar el quintal de azúcar de \$40 a \$50 dólares.

**Pregunta N° 7.** ¿Quiénes son los principales clientes de la panadería?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los principales clientes de la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Consumidores Finales	43	72%
Pequeñas y Medianas Empresas	7	12%
Grandes Empresas	0	0%
Otras Panaderías	0	0%
Ruteros	10	16%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



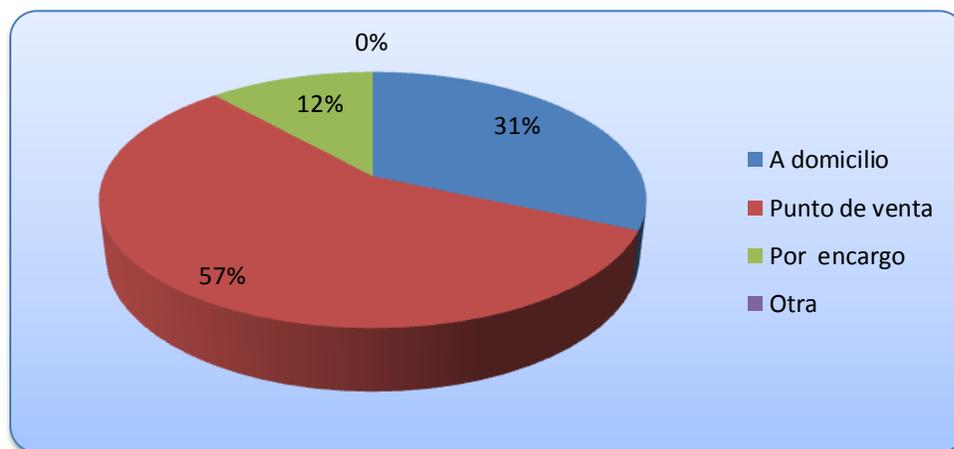
**Análisis:**

Un 72% de los encuestados manifestó que los principales clientes de las panaderías son las personas que compran el pan dulce para consumo propio es decir los consumidores finales, los ruteros representan el 17% quienes se hacen presente al punto de venta para adquirir el pan dulce, y venderlo por cuenta propia a otras zonas del país, y el 12% restante es asignado a las pequeñas y medianas empresas que compran para consumo de los mismos empleados.

**Pregunta N° 8.** De las siguientes opciones, ¿Cuál es la forma en que venden sus productos?

**Objetivo:** Evaluar las diferentes alternativas en que venden los productos de las panaderías.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
A domicilio	19	32%
Punto de venta	34	57%
Por encargo	7	12%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



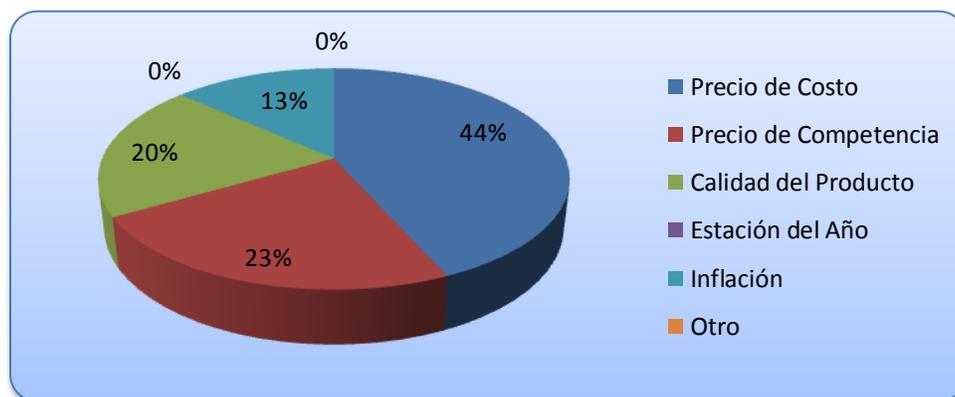
**Análisis:**

La opción punto de venta es la más utilizada por las panaderías, porque en el mismo establecimiento elaboran y venden los productos esto es representado por el 57% del total de las panaderías en estudio, el 32% lo hace a domicilio, un 12% manifestó que la forma de vender el pan dulce es por encargo, y, esto se debe a que esta opción no es muy demandada por los consumidores, porque tradicionalmente los clientes prefieren seleccionar ellos mismos el producto.

**Pregunta N° 9.** ¿En que se basa usted para asignar el precio al pan dulce que venden en la panadería?

**Objetivo:** Conocer cuál es la forma de asignarle el precio al pan dulce vendido en las panaderías.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Precio de Costo	26	43%
Precio de Competencia	14	23%
Calidad del Producto	12	20%
Estación del Año	0	0%
Inflación	8	13%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



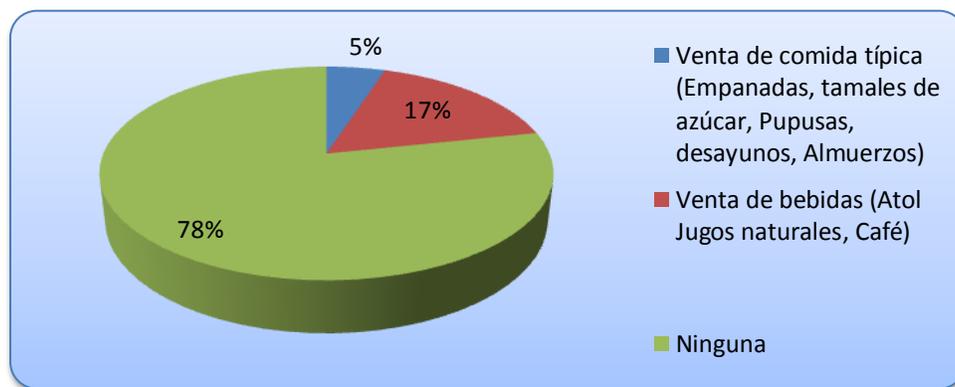
**Análisis:**

El 43% de las personas a cargo de las panaderías manifestaron que ellos basan el precio del pan dulce según el costo de elaboración que a ellos les representan, un 23% lo establece por los precios que la competencia maneja, el 20% es adjudicado a la calidad del producto, manifestando que lo establecen de esta forma por los ingredientes de alta calidad que utilizan, y el restante 8% es atribuido a la inflación de los productos y otros componentes que utilizan en el proceso de elaboración.

**Pregunta N° 10.** ¿Qué otra fuente de ingreso posee la panadería?

**Objetivo:** Saber que otra fuente de ingreso posee la panadería para conocer otras formas en que ocupan el azúcar.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Venta de comida típica (Empanadas, tamales de azúcar, Pupusas, desayunos, Almuerzos)	3	5%
Venta de bebidas (Atol Jugos naturales, Café)	10	17%
Ninguna	47	78%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



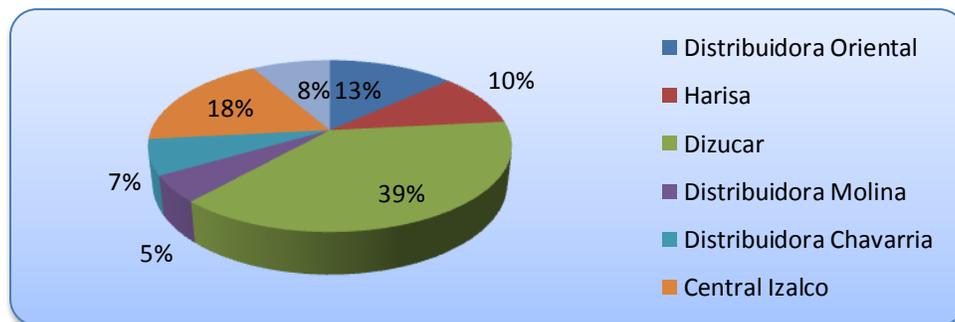
**Análisis:**

Un 78% de las panaderías únicamente se dedican a la elaboración del pan dulce, ya que consideran que dedicándose completamente a este negocio les trae mayores ganancias, el 17% además de la elaboración del pan dulce también ofrecen a los consumidores bebidas las cuales son acompañantes para el consumo del pan dulce, el otro 5% asegura vender comida típica en sus negocios de panaderías para obtener un ingreso extra.

**Pregunta N° 11.** ¿Detalle el nombre de sus principales proveedores de azúcar?

**Objetivo:** Averiguar quiénes son los proveedores de azúcar en la panadería para identificar a la competencia.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Distribuidora Oriental	8	13%
Harisa	6	10%
Dizucar	23	38%
Distribuidora Molina	3	5%
Distribuidora Chavarría	4	7%
Central Izalco	11	18%
Azúcar del Cañal	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



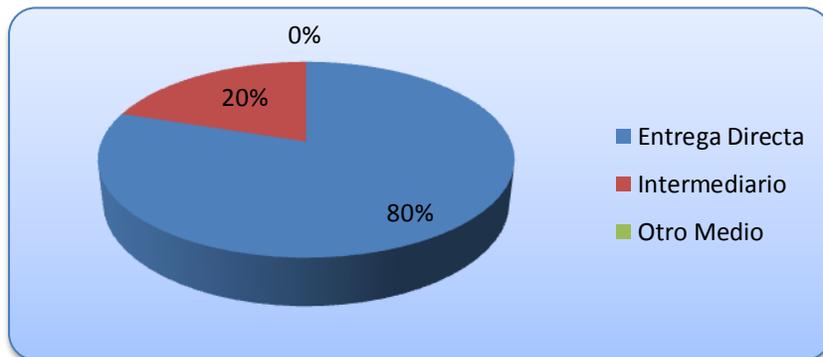
**Análisis:**

Mediante el gráfico se observa que el 38% de los resultados obtenidos nos indican que el proveedor principal de azúcar es Dizúcar, según lo que nos manifestaron las panaderías que utilizan a esta distribuidora, lo hacen por su precio, su calidad, su inmediata entrega y porque ya tiene un sistema de trabajo establecido. Seguido de Central Izalco con un 18%, Distribuidora Oriental representa el 13%, el 10% se le adjudica al proveedor Harisa, Azúcar del Cañal lo prefieren 5 panaderías que está representando un 8%, la Distribuidora Chavarría cuenta con el 7% de los encuestados, y el 5% es para la Distribuidora Molina. Como se puede apreciar, las diversas distribuidoras donde las panaderías compran este insumo son muy variadas, lo que quiere decir que hay mucha competencia en el mercado.

**Pregunta N° 12.** ¿Cuál es la forma de entrega utilizada por parte de su proveedor de azúcar?

**Objetivo:** Conocer los diversos medios que utilizan los proveedores para entregar el azúcar en la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Entrega Directa	48	80%
Intermediario	12	20%
Otro Medio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



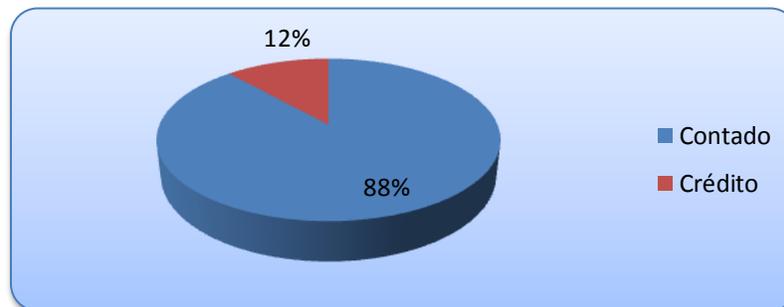
**Análisis:**

Un 80% de los proveedores entregan de forma directa a las panaderías el azúcar ya que para las personas encargadas de las panaderías es más cómodo y práctico que lleguen a entregar el azúcar hasta su negocio, el 20% restante utiliza un intermediario para hacer llegar el azúcar a las instalaciones de las panaderías, asimismo, observamos que existen proveedores que no utilizan ningún medio de transporte para proveer de azúcar a las panaderías, lo que quiere decir que los encargados de las panaderías acuden al lugar donde venden el azúcar, ya sea por conveniencia o porque la cantidad de azúcar que compran no es la suficiente como para que un distribuidor llegue hasta su panadería a entregarla.

**Pregunta N° 13.** ¿Cuál es la forma de pago acordada con su proveedor de azúcar?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuáles son las formas de pago a los proveedores por la mercadería vendida

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Contado	53	88%
Crédito	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



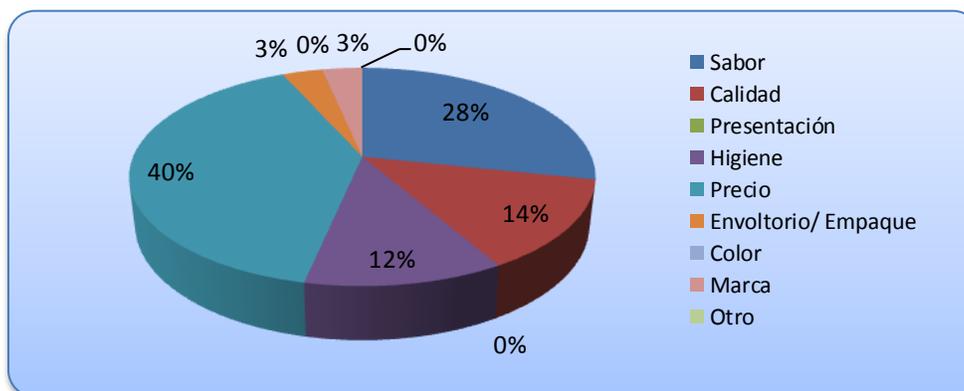
**Análisis:**

Un 88% de los encuestados nos manifestaron que la forma con que trabajan con sus proveedores es pago al contado, ya que prefieren pagar al instante para no incurrir en intereses que muchas veces son altos, ni que les genere deudas en el futuro y un 12% afirma que prefiera trabajar al crédito, esto se debe a nivel de ventas que poseen en determinadas épocas del año, porque muchas veces no se cuenta con los recursos económicos necesarios para pagar al contado. También nos manifestaron que se les da crédito porque son clientes permanentes de este proveedor de azúcar, y esta preferencia les resulta más beneficiosa que el hecho de pagar de contado.

**Pregunta N° 14.** De los siguientes atributos ¿Cuál considera Ud. más importante al momento de comprar el azúcar?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las cualidades más importantes que debe de poseer el azúcar al momento de ser comprada por la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sabor	17	28%
Calidad	8	13%
Presentación	0	0%
Higiene	7	12%
Precio	24	40%
Envoltorio/ Empaque	2	3%
Color	0	0%
Marca	2	3%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



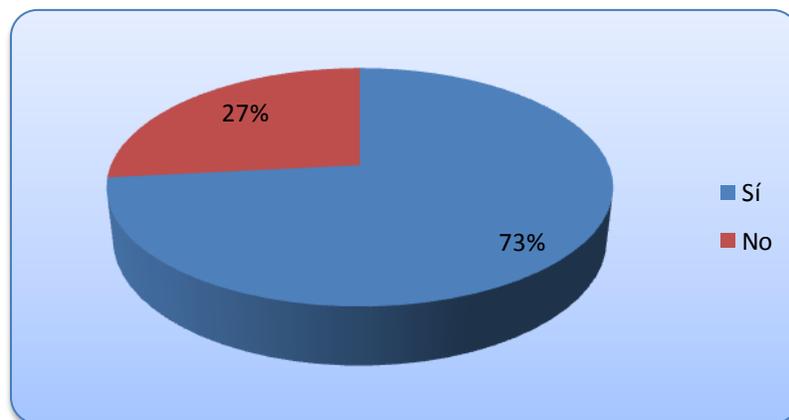
**Análisis:**

El 40% de los encuestados al momento de comprar el azúcar esperarían que sus proveedores le proporcionen precios más bajos, ya que en base a precios justos y nivelados en el mercado estiman sus costos, el 28% prefiere el sabor a la hora de adquirir el producto, un 13% de los encuestados esperan que se les brinde una buena calidad en el azúcar, mientras el resto de los encuestados que es 12% expresa que le interesa que el producto sea higiénico a la hora de comprarlo, un 3% dice que se fija en el envoltorio o empaque y en la marca del azúcar un 3%. Esto nos indica que el precio es el factor más importante y decisivo al momento de preferir un proveedor; para la elaboración del pan, buscando proveedores que les den los precios más bajos sacrificando otros elementos como el sabor o la calidad.

**Pregunta N° 15.** ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de azúcar si otro proveedor llegase a satisfacer con sus expectativas?

**Objetivo:** Saber si el cliente está dispuesto a cambiar de proveedor si este cumple de una mayor forma sus expectativas.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	44	73%
No	16	27%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



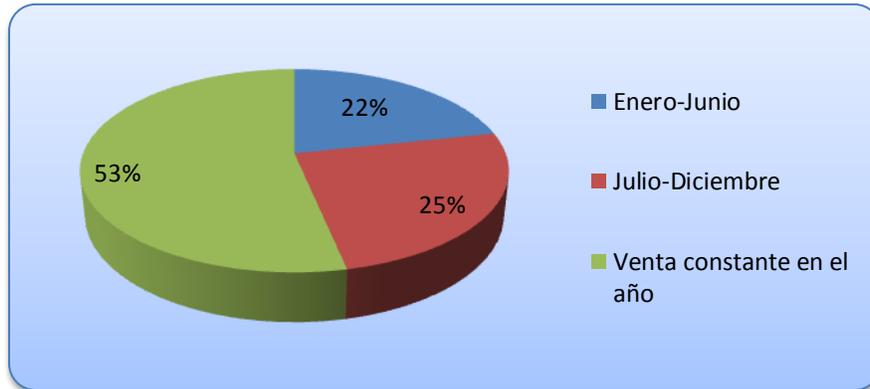
**Análisis:**

Un 73% de los comerciantes encuestados opinaron que si estarían dispuestos a cambiar a un nuevo proveedor si este cumple y les satisface las expectativas con respecto al azúcar, asimismo el 27% afirma que no cambiarían su proveedor, ya que consideran que existe la suficiente confianza con ellos y no estarían dispuestos en darles la oportunidad a otros porque afirman que tienen bastante tiempo adquiriendo el producto en el mismo lugar y que podría generarles problemas el cambio de proveedor por diferentes razones de entrega de pedidos y por atrasos en la producción.

**Pregunta N° 16.** ¿En qué meses del año vende con mayor frecuencia el pan dulce?

**Objetivo:** Saber si la venta de pan dulce posee aumento o disminución en la demanda según los meses del año.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Enero-Junio	13	22%
Julio-Diciembre	15	25%
Venta constante en el año	32	53%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



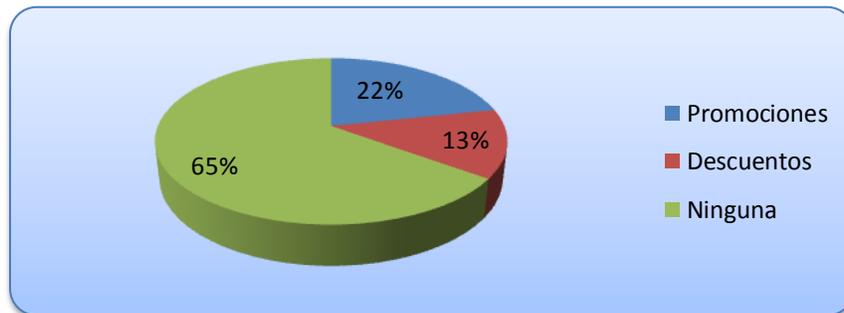
**Análisis:**

Se puede observar que el 53% de los encuestados nos manifestaron que la mayor frecuencia de venta de pan dulce la realizan constantemente en todo el año, no tienen meses fijos ni variables ya que sus ventas a través del tiempo y a través de su clientela les ha demostrado que no varían, un 25% realiza sus ventas en los meses de Julio a Diciembre ya que estiman que en ese lapso de tiempo es la temporada más fuerte para ellos, el 22% restante dicen realizar su venta en los meses de Enero a Junio donde consideran que son los meses de mayor movimiento de la venta de pan dulce para sus panaderías.

**Pregunta N° 17.** ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza para incrementar las ventas del pan dulce?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las estrategias que se utilizan para incrementar las ventas del pan dulce.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Promociones	13	22%
Descuentos	8	13%
Ninguna	39	65%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



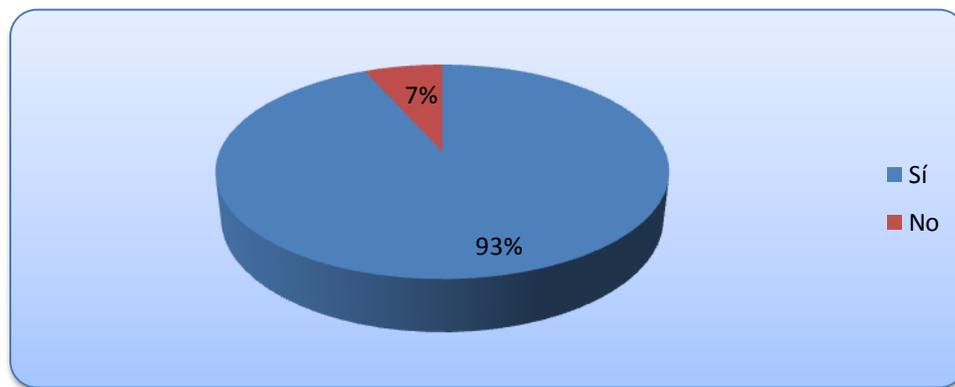
**Análisis:**

Se observa que del 100% de los encuestados un 65% manifiestan que no utilizan ninguna estrategia de mercadeo para incrementar las ventas de pan dulce, ya que según los entrevistados son sus productos los que los hacen posicionarse en el mercado y por tal razón no ocupan estrategia, un 22% utilizan diversas promociones para que sus productos tengan un aumento en las ventas; mientras que el 13% restante utiliza como estrategia los descuentos para que así lleguen más clientes adquirir el pan dulce que elaboran.

**Pregunta N° 18.** ¿Ocupa el dulce de atado en la elaboración del pan dulce?

**Objetivo:** Conocer si el dulce de atado es utilizado en alguno de los procesos de elaboración del pan dulce.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	56	93%
No	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



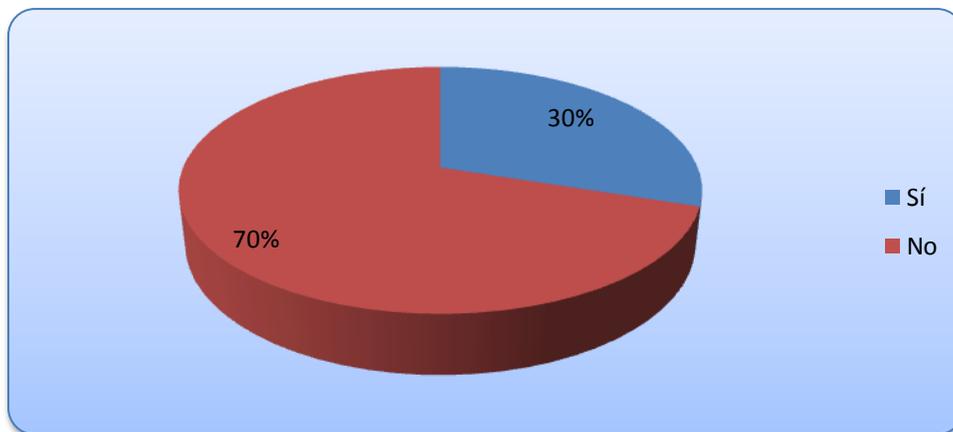
**Análisis:**

El 93% de los comerciantes encuestados utilizan el dulce de atado como endulzante principal para la elaboración de mieles para semitas y otros productos que necesitan el dulce de atado para darle más sabor y calidad, asimismo el 7% afirma que no ocupan dulce de atado en la elaboración de sus productos ya sea porque no elaboran pan que requiera dulce o por que utilizan técnicas diferentes para la realización del pan dulce.

**Pregunta N° 19.** ¿Ha escuchado sobre la panela granulada?

**Objetivo:** Saber si el producto de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. es conocido por la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	18	30%
No	42	70%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



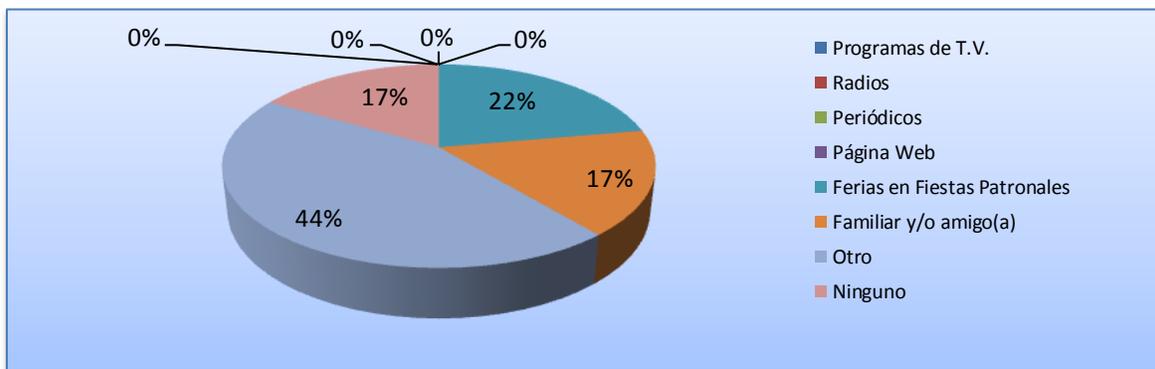
**Análisis:**

De un total de 100% de encuestados un 30% expone haber escuchado sobre la panela granulada en fiestas patronales, mediante ONG, o a través de personas que la han llegado a ofrecer hasta la panadería, mientras que el restante 70% no ha escuchado sobre la panela granulada. Como se puede apreciar, la mayor parte de las panaderías encuestadas no conocen sobre este producto, esto se dé posiblemente porque no se le ha dado la publicidad adecuada en los medios de comunicación más utilizados y que las persona a cargo de ACOPANELA no tienen un plan adecuado para comercializar más sus productos.

**Pregunta N° 20.** De las alternativas listadas abajo ¿Podría seleccionar la fuente por la cual se enteró de la panela granulada?

**Objetivo:** Identificar cuáles de los medios de comunicación son los más efectivos para realizar publicidad de los productos de la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Programas de T.V.	0	0%
Radios	0	0%
Periódicos	0	0%
Página Web	0	0%
Ferias en Fiestas Patronales	4	22%
Familiar y/o amigo(a)	3	17%
Otro	8	44%
Ninguno	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



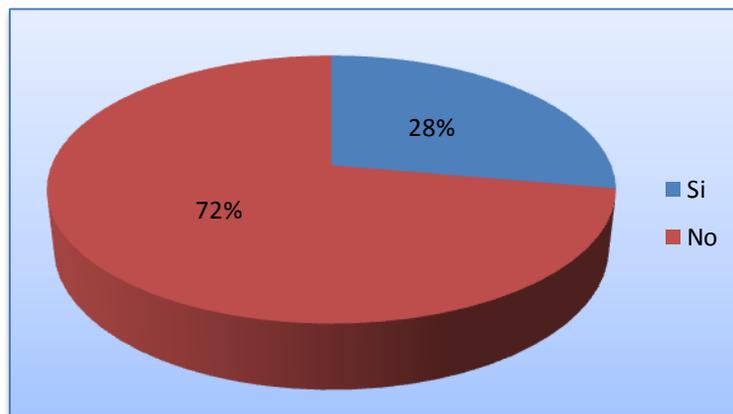
**Análisis:**

En este análisis, se han tomado en cuenta las personas que afirmaron en la pregunta anterior haber escuchado sobre la panela granulada, de las 60 panaderías encuestadas, 18 afirmaron haber escuchado sobre el producto que ofrece ACOPANELA de R.L. Como se muestra en la tabla anterior, el 44%, es decir 8 panaderías expusieron que escucharon sobre la panela granulada por otro medio, como por ejemplo en ONG'S, o mediante un vendedor que los visitó ofreciendo dicho producto, el 22% dijo que se enteró en fiestas patronales, el 17 % de las panaderías encuestadas se enteró por medio de un familiar y/o amigo, y el 17% restante no han conocido la panela granulada por ninguna fuente publicitaria de los medios.

**Pregunta N° 21.** ¿Ha utilizado la Panela Granulada?

**Objetivo:** Averiguar si los panaderos ha utilizado la Panela Granulada

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	5	28%
No	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



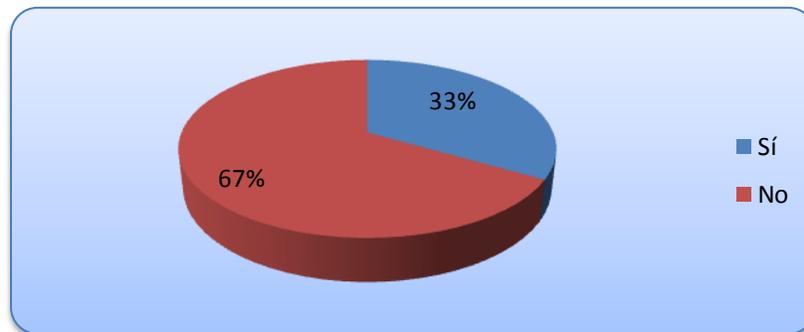
**Análisis:**

En este análisis, al igual que en el anterior, se han tomado en cuenta las personas que afirmaron en la pregunta 19 haber escuchado sobre la panela granulada. De las 18 panaderías que afirmaron haber escuchado sobre la panela granulada, el 72% de los encuetados afirma haber utilizado este producto, mientras que el restante 28% no lo ha hecho.

**Pregunta N° 22.** ¿Conoce los diferentes atributos naturales de la panela granulada?

**Objetivo:** Averiguar si los panaderos conocen cuales son los beneficios naturales de la Panela Granulada

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	6	33%
No	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



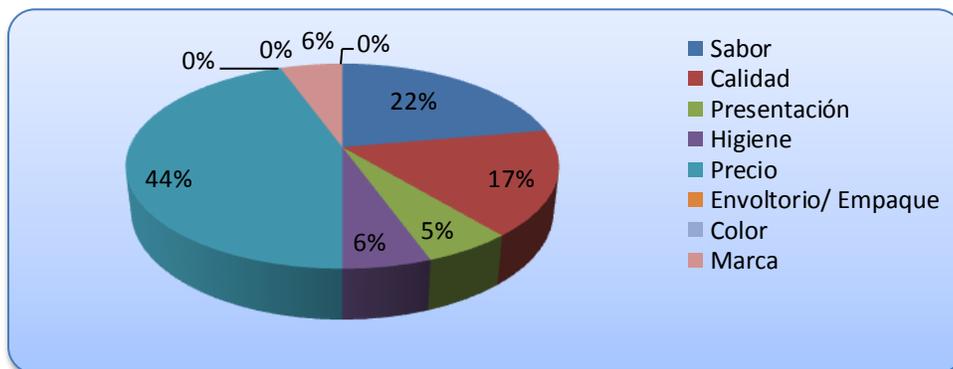
**Análisis:**

El 67% de las 18 personas que afirmaron haber escuchado de la panela granulada dicen no conocer los atributos naturales que la panela granulada posee, a pesar de conocer sobre la existencia de este producto. Mientras que el restante 33% conocen los atributos de la panela granulada porque les interesa saber más de dicho producto y el cual desearían ocupar para la elaboración del pan dulce.

**Pregunta N° 23.** ¿Qué atributo consideraría más importante al momento de comprar la panela granulada?

**Objetivo:** Identificar que atributos debe de poseer la panela granulada para poder ser consumida en la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sabor	4	22%
Calidad	3	17%
Presentación	1	6%
Higiene	1	6%
Precio	8	44%
Envoltorio/ Empaque	0	0%
Color	0	0%
Marca	1	6%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



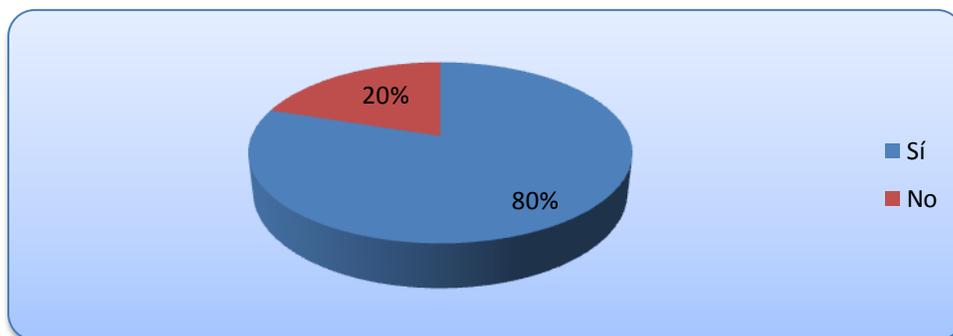
**Análisis:**

Los atributos con más importancia para las 18 panaderías que afirmaron haber escuchado sobre la panela granulada son el precio, con un 44% del 100%, esto se debe posiblemente a los altos costos de los ingredientes para la elaboración del pan dulce, y entre más cómodo pueden comprar algunos de estos insumos, es mucho mejor para su economía. El siguiente atributo más importante es el sabor, con un 22%, seguido de la preferencia por la calidad con un 17%, y los tres últimos atributos con mayor importancia para los panaderos son la presentación, higiene y la marca; cada uno de ellos con un 6% respectivamente.

**Pregunta N° 24.** Si la panela granulada de la cooperativa ACOPANELA de R.L. cumpliera con todas sus expectativas como consumidor ¿estaría Ud. dispuesto(a) a consumir y/o distribuir este producto en su panadería?

**Objetivo:** Conocer la aceptación y la facilidad de entrada de los productos de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. en la panadería.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	48	80%
No	12	20%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



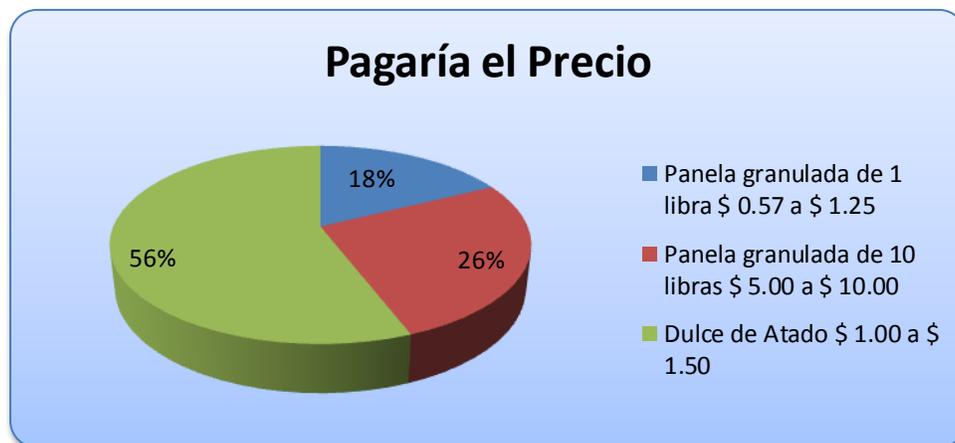
**Análisis:**

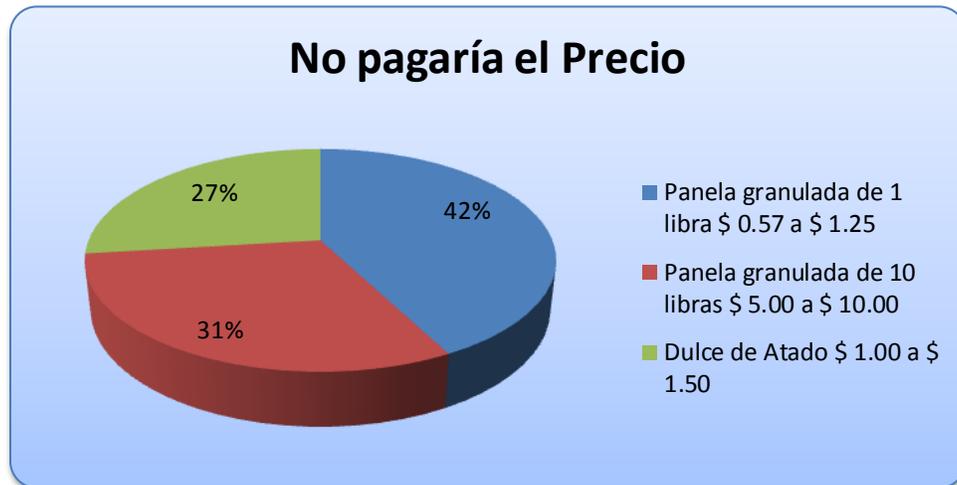
En esta pregunta, al igual que en la siguiente, se han tomado las sesenta panaderías encuestadas ya que se considera que la información que se proporciona con esta pregunta y con la que se hace a continuación puede ser suministrada para todas las panaderías en estudio. El porcentaje de las panaderías que están dispuestas a consumir o distribuir la panela granulada si esta cumple con sus expectativas es del 80% de las panaderías, dando una oportunidad a ACOPANELA DE R.L. a la expansión en San Salvador, ya que con este apoyo es más sencillo darse a conocer y poder adquirir nuevos clientes, por el otro lado, las panaderías que no están dispuestas a consumir y/o distribuir el azúcar granulada aunque cumplieran con todas sus expectativas como clientes son el 20%, esto puede deberse a que estas ya trabajan con un proveedor de azúcar, el cual les cumple todas sus exigencias y están satisfechos con ellos.

**Pregunta N° 25.** ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por cada una de las presentaciones de la panela granulada listadas abajo?

**Objetivo:** Saber cuál es el precio que la panadería se sentiría más cómodo en ofrecer por la panela granulada y el dulce de atado.

OPCIONES	FRECUENCIA		% LO PAGARIA	% NO LO PAGARIA
	Lo pagaría	No lo pagaría		
Presentación de la panela				
Panela granulada de 1 libra \$ 0.57 a \$ 1.25	6	11	10%	18%
Panela granulada de 10 libras \$ 5.00 a \$ 10.00	9	8	15%	13%
Dulce de Atado \$ 1.00 a \$ 1.50	19	7	32%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>		<b>100%</b>	





#### **Análisis:**

En las panaderías encuestadas, hubo diversas reacciones sobre el precio de la panela granulada en sus diferentes presentaciones, así como también del dulce de atado que es muy utilizado en la elaboración del pan dulce, especialmente de la Semita. De las panaderías encuestadas y mediante ambos gráficos observamos, que el 56% aceptaría el precio sugerido del dulce de atado de \$1.00 a \$1.50, mientras que el 27% no está dispuesto a pagarlo, en cuanto a la panela granulada en su presentación de libra con precio sugerido de \$0.57 a \$ 1.25 el 18% está en disposición de pagarlo, caso contrario con un 42% que no lo está. Las personas encargadas de las panaderías que están dispuestas a pagar por los precios de la panela granulada de 10 libras son únicamente del 26%, contra un 31% que no lo pagaría porque les parece muy caro a comparación del azúcar artificial o natural que ellos normalmente compran.

**ANEXO B. TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.**

**I. PARTE: DATOS GENERALES DE LA PANADERÍA**

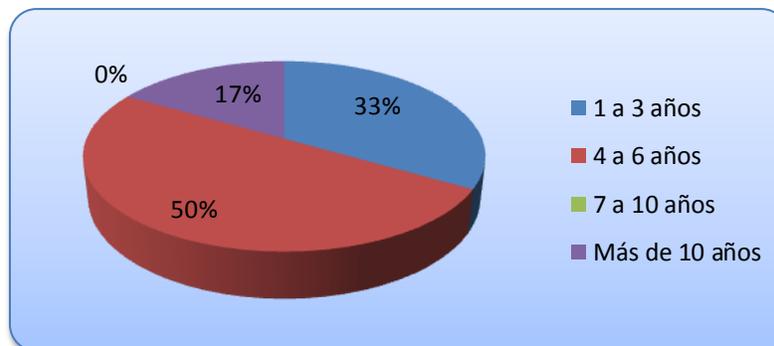
<b>NOMBRE DE EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL ENCARGADO</b>	<b>TELÉFONO</b>
DOÑA TINITA	BARRIO MODELO CALLE MODELO 2A N° 440	GLORIA DURAN	2280-1649
PANADERÍA MÓNICO	4AV. NORTE 3-7ª SANTA TECLA	VERÓNICA RAMOS	2228-6826
CRIO INVERSIONES S.A DE C.V	PLAN DE LA LAGUNA, # 14, ANTIGUO CUSCATLÁN	RENÉ BONILLA	2254-6664
MEDRANO FLORES (PAN SINAI)	COL. SAN ANTONIO, AV. LAS DELICIAS N° 20 SOYAPANGO.	PATRICIA ESCOBAR	2227-3299
PAN EDUVIGES	AV. COCAL N° 1730 BARRIO SAN JACINTO	PEDRO DURAN	2237-2493
PANADERÍA FORTUNA S.A DE C.V	JARDINES DE CUSCATLÁN POLÍGONO A # 14 CIUDAD MERLIOT, LA LIBERTAD	NORMA VIZCARRA	2513-8439

## II. PARTE: DATOS GENERALES DE LOS PANADEROS

**Pregunta N° 1.** ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando con la empresa?

**Objetivo:** Conocer cuánto tiempo tiene la empresa de trabajar con la cooperativa para poder establecer el nivel de fidelidad de los clientes.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1 a 3 años	2	33%
4 a 6 años	3	50%
7 a 10 años	0	0%
Más de 10 años	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



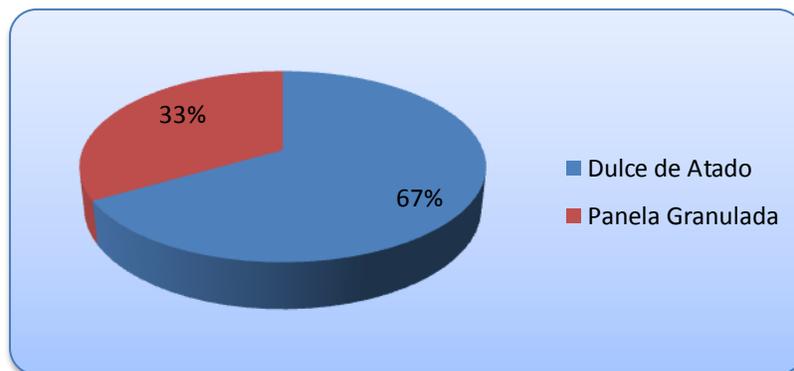
### **Análisis:**

El 50% de los encuestados manifiestan que tienen entre 4 a 6 años de trabajar en sus respectivas empresas, mientras que un 33% dicen que solamente tienen de 1 a 3 años, el restante 17% tienen más de 10 años de laborar en las panaderías, esto nos sirve como referencia que las personas encargadas de comprar los productos para las panaderías poseen un cierto tiempo de pertenecer a la empresa y esto los hace más seguros para conocer el producto y a los que les compran se familiarizan con los proveedores y pueden así dar una mejor referencia de los productos.

**Pregunta N° 2.** ¿Cuáles son los productos que adquiere de la cooperativa y con qué frecuencia?

**Objetivo:** Averiguar cuáles son los productos que los clientes más utilizan y la frecuencia de compra para establecer que insumo es consumido con más demanda.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Dulce de Atado	4	67%
Panela Granulada	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



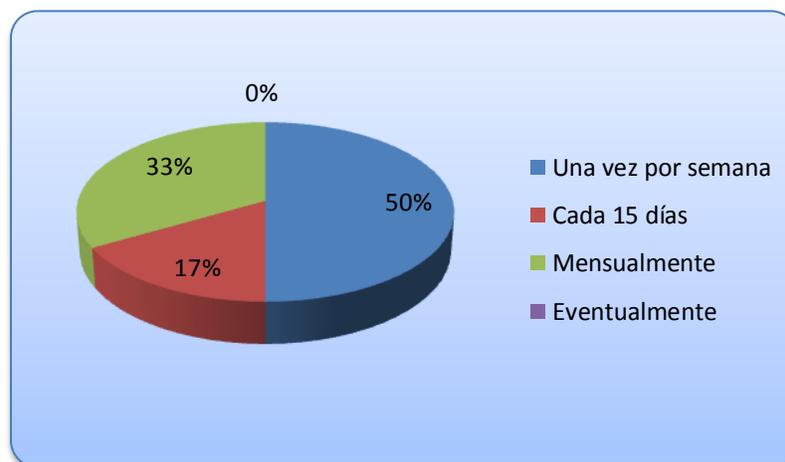
**Análisis:**

El 67% de los encuestados dicen comprar únicamente, lo que son Dulces de Atado, ya que esto lo utilizan para la preparación de mieles para rellenos de dulce y ellos sienten que es más económico y que tiene un mayor rendimiento, mientras que el restante 33% dicen que solo compran panela granulada a la Cooperativa ACOPANELA, que están incursionando con la utilización del nuevo producto que la cooperativa les ofrece, esto hace que el producto que más vende los miembros de la cooperativa sea el dulce de panela por su tradición y por ser económico para el rubro de las panaderías hace que el producto sea más tradicional.

**Pregunta N° 3.** ¿Cuál es la frecuencia con que adquiere los productos de la cooperativa?

**Objetivo:** Saber cuál es la frecuencia con la que las panaderías adquieren los productos de ACOPANELA de R.L.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Una vez por semana	3	50%
Cada 15 días	1	17%
Mensualmente	2	33%
Eventualmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



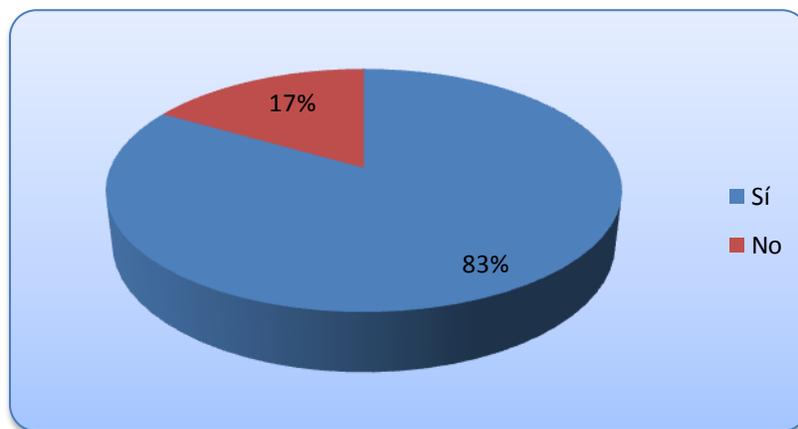
**Análisis:**

Se observa que el 50% de los encuestados compran semanalmente el producto a la Cooperativa ACOPANELA, un 33% lo compran mensualmente y un mínimo 17% lo hace cada 15 días esto depende grandemente de la demanda de los productos que las panaderías tienen así como de su producción diaria, y que muchos prefieren abastecerse de producto para que les dure y comprar en cantidades mayores porque sienten que obtienen un ahorro al comprar así.

**Pregunta N° 4.** ¿Está satisfecho con los productos que ACOPANELA de R.L. le brinda?

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los clientes.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	5	83%
No	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



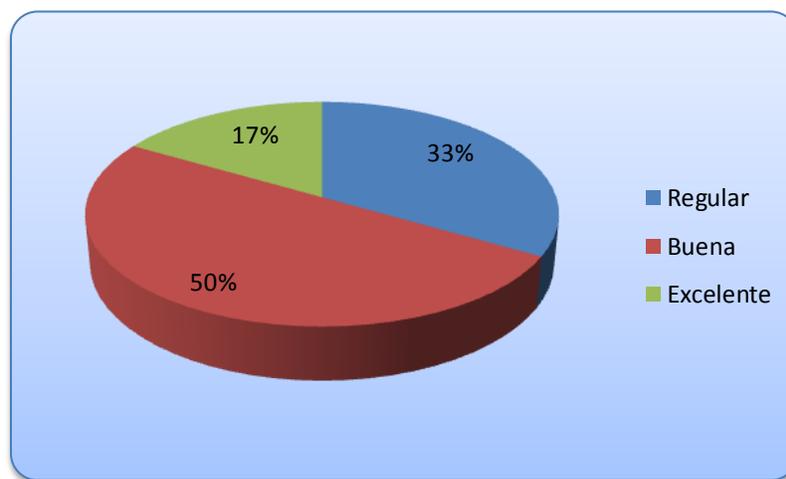
**Análisis:**

En el gráfico podemos observar que el 83% de los encuestados dicen estar muy satisfechos con los productos ya que cumplen con las expectativas que ellos tienen a la hora de adquirirlos y que les brinda ACOPANELA, y podemos ver que el restante 17% dijo no estar satisfecho con los productos que les brindan ya que muchas veces desearían tener más por el mismo precio o un producto que sea más grande para que les rinda para su producción.

**Pregunta N° 5.** ¿Qué le parece la calidad de los productos de ACOPANELA le ofrece?

**Objetivo:** Conocer la calidad percibida por los clientes con respecto a los productos que ellos adquieren en la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Regular	2	33%
Buena	3	50%
Excelente	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



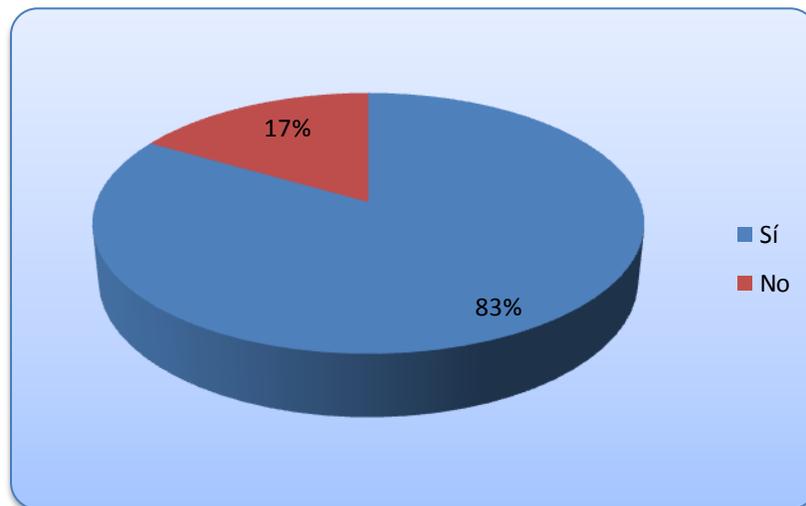
**Análisis:**

La calidad de los productos les parece buena al 50% de los encuestados, porque no están en desacuerdo con el producto pero consideran que hay cosas que se pueden mejorar como que el dulce de atado tenga una mejor consistencia para que abunde más al 17% les parece excelente porque dicen que están satisfechos con los productos y no han encontrado problema alguno y al restante 33% simplemente les parece regular esto debido a que han tenido inconvenientes en cuanto a higiene y los compradores piensan que los de la cooperativa les compran a otros proveedores de dulces y que no tienen precaución con los detalles.

**Pregunta N° 6.** ¿Le parecen aceptables las presentaciones de los productos o desearía que hubiera otra presentación?

**Objetivo:** Saber si el cliente se encuentra satisfecho con la presentación de los productos que consumen de la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	5	83%
No	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



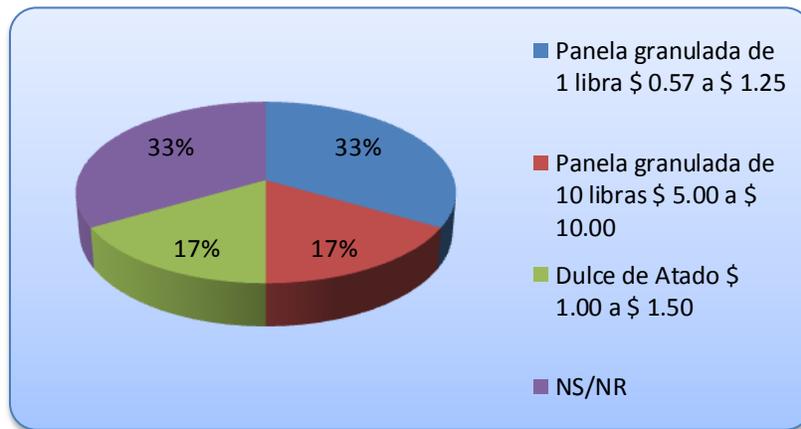
**Análisis:**

El 83% manifestó que si les parece aceptable las presentaciones de los productos ya que se adecuan a las necesidades que tienen en la producción de pan dulce ya que la panela granulada es presentada en quintal como el azúcar y dicen los compradores que les abunda más, y que los dulces de atado tienen una muy buena consistencia eso agrega calidad a sus productos, como podemos ver en la gráfica el otro 17% equivalente a 1 encuestado dice que no está de acuerdo con la presentación de los productos por que desearía que los dulces de atado fueran más grande ya que eso haría que les abundara más y esto implicaría un ahorro para la panadería, en cuanto a materia prima para las mieles de los productos.

**Pregunta 7.** ¿Cuánto paga por la Presentación de Panela Granulada y Dulce de atado que adquiere de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.?

**Objetivo:** Conocer cuál es el precio real con el que vende los productos ACOPANELA de R.L.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Panela granulada de 1 libra \$ 0.57 a \$ 1.25	2	33%
Panela granulada de 10 libras \$ 5.00 a \$ 10.00	1	17%
Dulce de Atado \$ 1.00 a \$ 1.50	1	17%
NS/NR	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



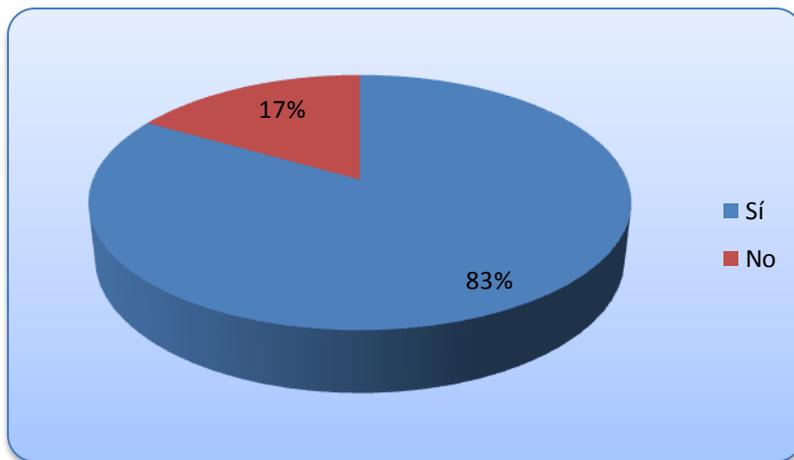
**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro un 33% dijo que paga por la presentación de 1 libra de panela granulada de \$0.57 a \$1.25 en este lapso de precios se encuentra lo que le pagan a ACOPANELA, otro 33% manifestaron no saber o no quisieron contestar esta pregunta ya que adujeron que era información confidencial y se mostraron cerrados con esta pregunta, un 17% dicen que adquieren la panela granulada de 10 libras entre \$5.00 a \$10.00 en esa escala se encuentran como lo adquieren y el restante 17% dicen que el dulce de atado lo cancelan entre \$1 a \$1.50 así oscila el precio que lo compran.

**Pregunta N° 8.** ¿Se encuentra satisfecho con el precio?

**Objetivo:** Tener conocimiento si los precios que la cooperativa vende los productos a los clientes es beneficiosa para estos.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	5	83%
No	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



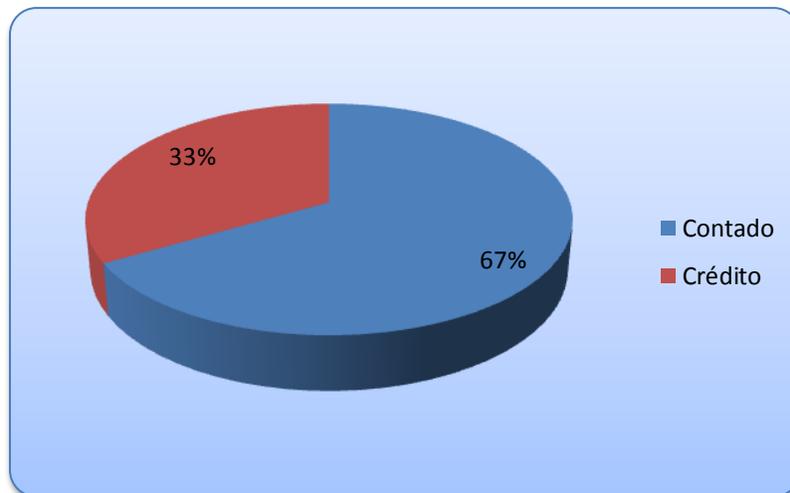
### **Análisis**

En cuanto al precio el 83% de los encuestados manifiesta que se encuentra satisfecho con el precio que la cooperativa ACOPANELA les ofrece ya que manifiestan que en otras empresas donde compran el dulce de atado les venden más caro y como está la situación económica no pueden darse el lujo de comprar más caro los productos aun que están satisfecho con el producto por eso lo pagan, el 17% restante dicen no estar de acuerdo con el precio por que siente que la panela granulada está demasiado cara y se asemeja al precio de la azúcar aunque con un poco más de abundancia.

**Pregunta N° 9.** ¿Cuál es la forma de pago acordada con la cooperativa?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuáles son las formas de pago por la mercadería vendida a los clientes.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Contado	4	67%
Crédito	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



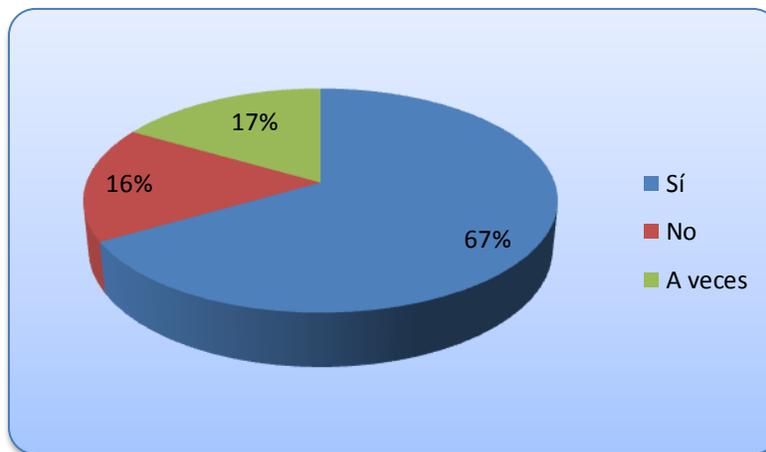
**Análisis:**

La forma de pago del 67% es al contado por que representa una forma menos de endeudamiento para las empresas y porque desean tener sus cuentas en orden y al día para evitar problemas futuros, el 33% dicen que prefieren al crédito porque así pueden solucionar problemas posteriores a la entrega del producto esto les sirve como un respaldo y porque consideran que es más conveniente por la forma en que ellos trabajan, por como manejan ellos las cuentas.

**Pregunta N° 10.** ¿La cooperativa cumple con la cantidad de productos pactada y los tiempos de entrega establecidos?

**Objetivo:** Averiguar por medio del cliente si la cooperativa cumple con la cantidad de productos pactado y el tiempo de entrega previamente establecido.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	4	67%
No	1	16%
A veces	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



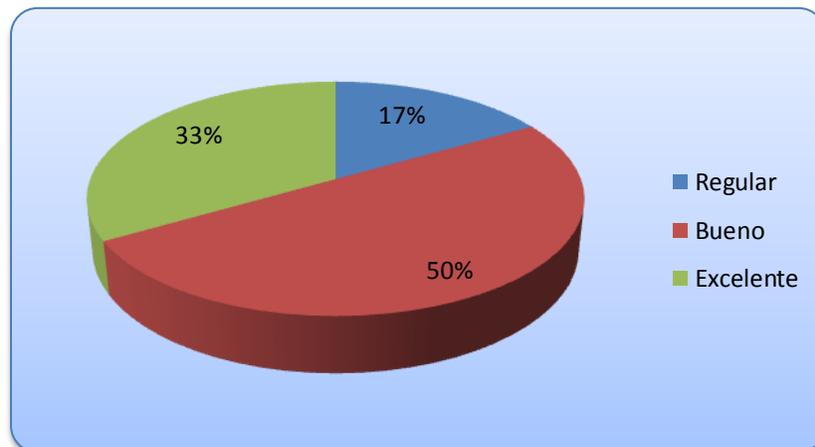
**Análisis:**

El 67% dicen que están de acuerdo con la entrega de los productos y con los tiempos pactados al momento en que la cooperativa les brinda el producto porque hasta al momento a ninguno de los encuestados se les había quedado mal con este servicio por que han tenido el producto cuando lo necesitan, el 17% dicen que no están satisfecho con los tiempos de entrega porque ya les han quedado mal con la entrega de estos y cuando solicitan el producto a veces no lo llevan en el momento requerido o hay un faltante del producto el 16% restante manifiesta que a veces no les parece adecuada la forma de logística de entrega por que se tardan en entregar el producto pero que a ellos esto les a pasado pero es algo que se puede control aun que dicen que deberían mejorarlo.

**Pregunta N° 11.** . ¿Cómo percibe el Servicio de Atención al Cliente de la cooperativa?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuál es el trato que los clientes perciben por parte de las personas a cargo de atenderles.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Regular	1	17%
Bueno	3	50%
Excelente	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



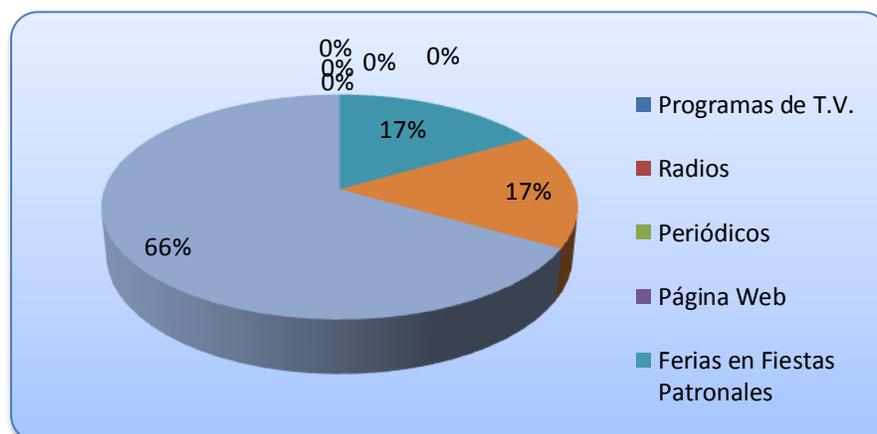
**Análisis:**

El 50% de los encuestados manifiestan que la atención al cliente la perciben buena porque no han tenido ningún problema con los de la Cooperativa aun que les parece que podría mejorar ya que necesitan tener excelentes herramientas de mercadeo y deberían de tener a gente más preparada en el rubro para que explique los beneficios del producto, al 33% le parece excelentes el servicio ya que no han tenido ningún tipo de problema y el 17% restante dicen que les parece regular la atención que tienen los de la cooperativa para con los clientes dicen que no están pendientes de los clientes.

**Pregunta N° 12.** ¿Por cuál medio publicitario se dieron cuenta de los productos de la cooperativa?

**Objetivo:** Establecer el medio de comunicación a través del cual los actuales clientes se enteraron de la existencia de la cooperativa y de sus productos.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Programas de T.V.	0	0%
Radios	0	0%
Periódicos	0	0%
Página Web	0	0%
Ferias en Fiestas Patronales	1	17%
Familiar y/o amigo(a)	1	17%
Otro	4	66%
NS/NR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



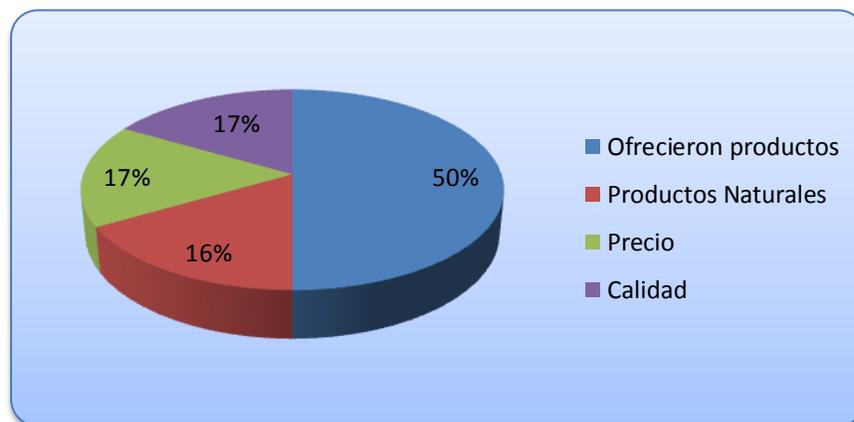
**Análisis:**

De todas las personas encuestadas el 66% dijeron que conocieron el producto o se dieron cuenta de la cooperativa por medio de otros medios como por ejemplo a través de otras personas cercanas a la cooperativa y ellos les comentaron del producto, por que vieron en una etiqueta del producto los números de teléfono y decidieron llamar para consultar o por que conocían a un miembro de la cooperativa por medio de él decidieron conocer y comprar los productos de ACOPANELA un 17% dijeron que en una feria de la panela del municipio de Verapaz y de ahí decidieron comprarles, el otro 17% restante por medio de familiares o contactos que les contaron del producto.

**Pregunta N° 13.** ¿Por qué decidieron trabajar con la cooperativa?

**Objetivo:** Establecer las causas que motivaron a los actuales clientes a trabajar con la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Ofrecieron productos	3	50%
Productos Naturales	1	16%
Precio	1	17%
Calidad	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



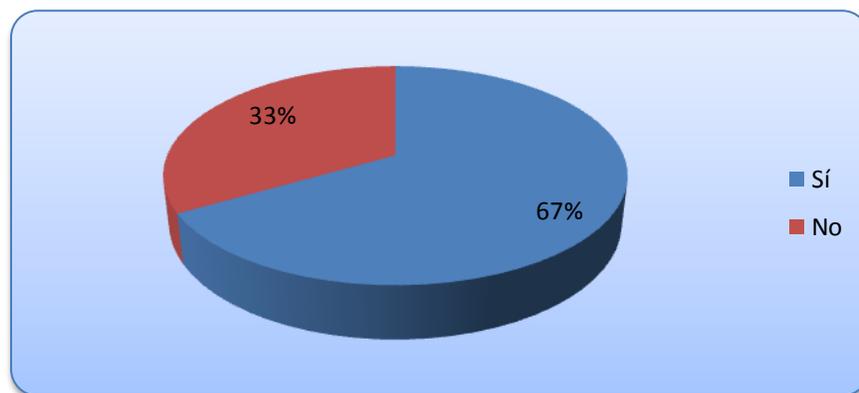
**Análisis:**

El 50% decidió trabajar con la cooperativa porque les llegaron a ofrecer el producto de una forma más formal fueron prácticamente los únicos un 17% dice que por la calidad de los productos que la cooperativa ACOPANELA maneja porque les parecen aceptable, otro 17% dicen que por el precio por que cumple las expectativas que tienen y tan solo un 16% dicen que porque son productos naturales y se apegan a la forma de trabar de ellos ya que manejan productos naturales y la panela granulada les sirve mucho en ese rubro, y porque son productos que en la industria de las panaderías se usa mucho el dulce de atado.

**Pregunta N° 14.** Conoce los Atributos Naturales de la Panela Granulada.

**Objetivo:** Saber el grado de conocimiento de los clientes acerca de los atributos de la Panela Granulada y Dulce de Atado.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Sí	4	67%
No	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



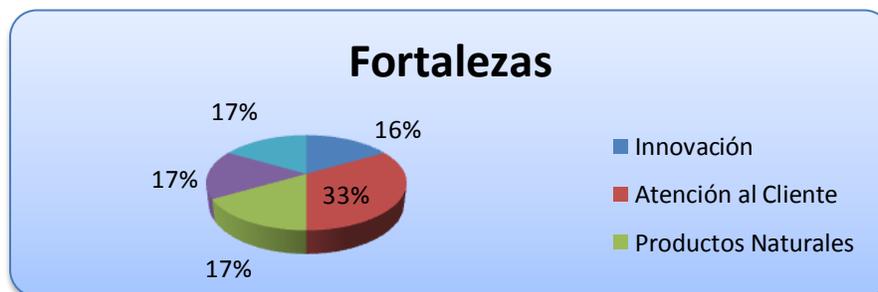
**Análisis:**

Como se observa en la gráfica el 67% dice que si conocen los atributos naturales de los productos que ACOPANELA brinda, porque se apegan a las necesidades que ellos tienen para sus productos y que es por eso que ellos prefieren que sean naturales, además saben que son más saludables para sus clientes y que es una parte de la calidad de sus productos, el otro 33% dicen no conocer sobre los atributos sobre todo de la panela granulada por que no consumen ese producto en el negocio y sobre el dulce de atado no sabían que tiene propiedades naturales.

**Pregunta N° 15.** A su parecer, ¿Cuál es la mejor fortaleza y debilidad de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L?

**Objetivo:** Identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa vistas desde la percepción de los clientes para poder conocer áreas que no se han tomado en cuenta en otra situación.

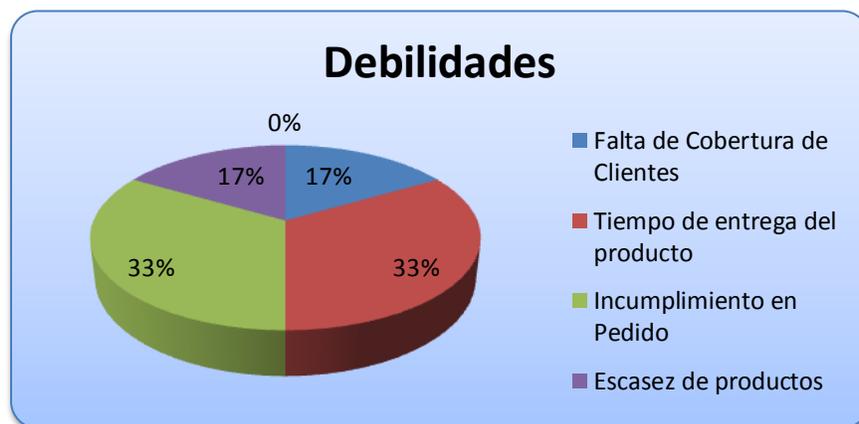
FORTALEZAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Innovación	1	16%
Atención al Cliente	2	33%
Productos Naturales	1	17%
Calidad del Producto	1	17%
NS/NR	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 33% dice que la mayor fortaleza que los productos de ACOPANELA tienen son los de la atención al cliente ya que dicen que son tratados muy bien y no tienen quejas de eso lo hacen dedicadamente y poniendo énfasis en los detalles de cada uno de ellos para la entrega y el trato con ellos, 17% piensan que la fortaleza está en que son productos naturales y más saludables para sus clientes, otro 17% piensa que está en la innovación del producto de Panela Granulada que ellos tienen, otro 17% dice que la fortaleza de ACOPANELA está en la calidad de los productos y el restante 16% de los encuestados manifiesta que no conoce las fortalezas de la cooperativa o simplemente no sabe cuáles son.

DEBILIDADES		
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Falta de Cobertura de Clientes	1	17%
Tiempo de entrega del producto	2	33%
Incumplimiento en Pedido	2	33%
Escasez de productos	1	17%
NS/NR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



### Análisis:

En cuanto a las debilidades el 33% manifiestan que está en el tiempo de entrega de los productos ya que en ese punto han visto que tienen deficiencia, mientras que el otro 33% dicen que su debilidad está en el incumplimiento de los pedidos, un 17% está en la escasez de los productos ya que en ellos como clientes perciben que tienen una gran debilidad en ese aspecto, el otro 17% dicen que no saben o no conocen las debilidades de la Cooperativa o simplemente no contestaron.

**ANEXO C. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L., UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**



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



**Objetivo:** La presente encuesta tiene como propósito recolectar información que será tomada como insumo para el diseño de un plan de estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. en las panaderías del Departamento de San Salvador.

**Indicaciones:** A continuación se presenta una sucesión de preguntas, en la cual debe marcar con una "X" según sea su preferencia. Cabe mencionar que toda la información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y los resultados serán de mucha utilidad para nuestra investigación.

**I. PARTE: DATOS GENERALES DE LA PANADERÍA.**

1. Nombre de la Panadería: \_\_\_\_\_

2. Ubicación: \_\_\_\_\_

3. Nombre del Encargado: \_\_\_\_\_

4. Teléfono Panadería: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

5. Número de empleados

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| Menos de 10            | <input type="checkbox"/> |
| 10 a 20 empleado(a)s   | <input type="checkbox"/> |
| 21 a 30 empleados(a)s  | <input type="checkbox"/> |
| 31 a 40 empleados(a)s  | <input type="checkbox"/> |
| 41 a 50 empleados(a)s  | <input type="checkbox"/> |
| 51 a más empleados(a)s | <input type="checkbox"/> |

6. Años de antigüedad en el mercado:

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Menos de 3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4 a 6 años      | <input type="checkbox"/> |
| 7 a 9 años      | <input type="checkbox"/> |
| 10 años o más   | <input type="checkbox"/> |

## II. PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LOS PANADEROS

1. ¿Qué tipo de azúcar consume para la elaboración de su producto?

**Objetivo:** Identificar el tipo de azúcar que los panaderos utilizan para la elaboración de los productos.

Natural       Artificial       Otro (Especifique)

2. ¿Qué tipo de proceso de fabricación se utiliza en la panadería para elaborar el pan dulce?

**Objetivo:** Investigar el tipo de proceso de fabricación utilizado en las panaderías.

Artisanal       Industrial       Ambos

3. En donde compra Ud. el azúcar utilizada en la elaboración del pan

**Objetivo:** Identificar cuáles son los comercios donde los panaderos compran el azúcar

Supermercados       Ventas Ambulantes   
Mercados Municipales       Distribuidores   
Otros (Especifique)

4. ¿Cuál es la frecuencia con la que compra y/o consume el azúcar?

**Objetivo:** Saber cuál es la frecuencia con la que se compran y/o consume azúcar en la panadería

Una vez por semana   
Cada 15 días   
Mensualmente   
Eventualmente

5. ¿Cuál es la presentación de azúcar que compra a su proveedor?

**Objetivo:** Averiguar cuál es la presentación (o presentaciones) de azúcar que mas se compra en la panadería

- Libra
- Arroba
- Quintal
- Otra (Presentación)

6. ¿Cuál es el precio según la presentación de azúcar que usted compra a su proveedor?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuál es el precio del azúcar que los panaderos consumen según su presentación y su proveedor

Presentacion de azúcar	Rango sugerido de precio (\$)	Opciones
Libra	De \$0.45 a \$0.50	<input type="checkbox"/>
	De \$0.50 a \$0.55	<input type="checkbox"/>
	De \$0.55 a \$0.60	<input type="checkbox"/>
Arroba	De \$10.00 a \$15.00	<input type="checkbox"/>
	De \$15.00 a \$20.00	<input type="checkbox"/>
	De \$20.00 a \$25.00	<input type="checkbox"/>
Quintal	De \$20.00 a \$30.00	<input type="checkbox"/>
	De \$30.00 a \$40.00	<input type="checkbox"/>
	De \$40.00 a \$50.00	<input type="checkbox"/>
Otra:		

7. ¿Quiénes son los principales clientes de la panadería?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los principales clientes de la panadería

- Consumidores Finales
- Pequeñas y Medianas Empresas
- Grandes Empresas
- Otras panaderías
- Ruteros

8. De las siguientes opciones, ¿Cuál es la forma en que venden sus productos?

**Objetivo:** Evaluar las diferentes alternativas en que venden los productos de las panaderías.

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| A domicilio        | <input type="checkbox"/> |
| Punto de venta     | <input type="checkbox"/> |
| Por encargo        | <input type="checkbox"/> |
| Otra               | <input type="checkbox"/> |
| (Especifique)_____ |                          |

9. ¿En que se basa usted para asignar el precio al pan dulce que venden en la panadería?

**Objetivo:** Conocer cuál es la forma de asignarle el precio al pan dulce vendido en las panaderías.

- |                       |                          |                         |                          |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Precio de Costo       | <input type="checkbox"/> | Estación del año        | <input type="checkbox"/> |
| Calidad del Producto  | <input type="checkbox"/> | Inflación               | <input type="checkbox"/> |
| Precio de Competencia | <input type="checkbox"/> | Otro (Especifique)_____ | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué otra fuente de ingreso posee la panadería?

**Objetivo:** Saber que otra fuente de ingreso posee la panadería para conocer otras formas en que ocupan el azúcar.

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Venta de comida típica (Empanadas, tamales de azúcar, Pupusas, desayunos, Almuerzos) | <input type="checkbox"/> |
| Venta de bebidas (Atol Jugos naturales, Café)  | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna  | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Detalle el nombre de sus principales proveedores de azúcar?

**Objetivo:** Averiguar quiénes son los proveedores de azúcar en la panadería para identificar a la competencia.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es la forma de entrega utilizada por parte de su proveedor de azúcar?

**Objetivo:** Conocer los diversos medios que utilizan los proveedores para entregar el azúcar en la panadería.

Entrega Directa  Intermediario  Otro Medio

13. ¿Cuál es la forma de pago acordada con su proveedor de azúcar?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuáles son las formas de pago a los proveedores por la mercadería vendida.

Contado  Crédito

14. ¿De los siguientes atributos cual considera Ud. más importante al momento de comprar el azúcar?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las cualidades más importantes que debe de poseer el azúcar al momento de ser comprada por la panadería.

Sabor	<input type="checkbox"/>	Higiene	<input type="checkbox"/>	Color	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	Envoltorio/ Empaque	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

15. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de azúcar si otro proveedor llegase a satisfacer sus expectativas?

**Objetivo:** Saber si el cliente está dispuesto a cambiar de proveedor si este cumple de una mayor forma sus expectativas.

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿En qué meses del año vende con mayor frecuencia el pan dulce?

**Objetivo:** Saber si la venta de pan dulce posee aumento o disminución en la demanda según los meses del año.

Enero-Junio  Julio-Diciembre  Venta constante en el año

17. ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza para incrementar las ventas del pan dulce?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las estrategias que se utilizan para incrementar las ventas del pan dulce.

Promociones  Descuentos  Ninguna

18. ¿Ocupa el dulce de atado en la elaboración del pan dulce?

**Objetivo:** Conocer si el dulce de atado es utilizado en alguno de los procesos de elaboración del pan dulce.

Sí  No

19. ¿Ha escuchado sobre la panela granulada?

**Objetivo:** Saber si el producto de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. es conocido por la panadería.

Sí  No

20. De las alternativas listadas abajo ¿Podría seleccionar la fuente por la cual se enteró de la panela granulada?

**Objetivo:** Identificar cuáles de los medios de comunicación son los mas efectivos para realizar publicidad de los productos de la cooperativa.

Programa de T.V.  Radio  Periódico   
Página Web  Ferias en Fiestas patronales  Familiar y/o amigo(a)   
Otro (Especifique)  \_\_\_\_\_ Ninguno

21. ¿Ha utilizado la Panela Granulada?

**Objetivo:** Averiguar si los panaderos ha utilizado la Panela Granulada

Sí  No

22. ¿Conoce los diferentes atributos naturales de la panela granulada? Y si los conoce mencione algunos

**Objetivo:** Averiguar si los panaderos conocen cuales son los beneficios naturales de la Panela Granulada

Sí  No

Cuales atributos conoce: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Qué atributo consideraría importante al momento de comprar la panela granulada?

**Objetivo:** Identificar que atributos debe de poseer la panela granulada para poder ser consumida en la panadería.

Sabor	<input type="checkbox"/>	Higiene	<input type="checkbox"/>	Color	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	Envoltorio/ Empaque	<input type="checkbox"/>	Otro (Especifique)	<input type="checkbox"/>

24. Si la panela granulada de la cooperativa ACOPANELA de R.L. cumpliera con todas sus expectativas como consumidor ¿estaría Ud. dispuesto(a) a consumir y/o distribuir este producto en su panadería?

**Objetivo:** Conocer la aceptación y la facilidad de entrada de los productos de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. en la panadería.

Sí  No

¿Porqué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por cada una de las presentaciones de la panela granulada listadas abajo?

**Objetivo:** Saber cuál es el precio que la panadería se sentiría más cómodo en ofrecer por la panela granulada y el dulce de atado.

Presentacion de la panela	Rango sugerido de precio (\$)	Lo pagaria	No lo pagaria
Panela granulada de 1 libra	\$ 0.57 a \$ 1.25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panela granulada de 10 libras	\$ 5.00 a \$ 10.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dulce de Atado	\$ 1.00 a \$ 1.50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO D. ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.



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



**Objetivo:** La entrevista que se realizará a los clientes ya establecidos tiene como propósito recolectar información que será tomada como insumo para el diseño de un plan de estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.

**Indicaciones:** A continuación se presenta una sucesión de preguntas, en la cual debe marcar con una “X” según sea su preferencia. Cabe mencionar que toda la información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y los resultados serán de mucha utilidad para nuestra investigación.

### I. PARTE: DATOS GENERALES DE LA PANADERÍA.

1. Nombre de la Panadería: \_\_\_\_\_
2. Nombre y cargo de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_
3. Dirección de la Panadería: \_\_\_\_\_

### II. PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando con la empresa?

**Objetivo:** Conocer cuánto tiempo tiene la empresa de trabajar con la cooperativa para poder establecer el nivel de fidelidad de los clientes.

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 1-3 años       | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años       | <input type="checkbox"/> |
| 7 a 10 años    | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuáles son los productos que adquiere de la cooperativa y con qué frecuencia?

**Objetivo:** Averiguar cuáles son los productos que los clientes más utilizan y la frecuencia de compra para establecer que insumo es consumido con más demanda.

Panela Granulada  Dulce de Atado

3. ¿Cuál es la frecuencia con que adquiere los productos de la cooperativa?

**Objetivo:** Saber cuál es la frecuencia con la que las panaderías adquieren los productos de ACOPANELA de R.L.

Una vez por semana   
Cada 15 días   
Mensualmente   
Eventualmente

4. ¿Está satisfecho con los productos que ACOPANELA de R.L. le brinda?

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los clientes

Sí  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué le parece la calidad de los productos de ACOPANELA le ofrece?

**Objetivo:** Conocer la calidad percibida por los clientes con respecto a los productos que ellos adquieren en la empresa.

Regular   
Buena   
Excelente

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Le parecen aceptables las presentaciones de los productos o desearía que hubiera otra presentación?

**Objetivo:** Saber si el cliente se encuentra satisfecho con la presentación de los productos que consumen de la cooperativa.

Sí  No

7. ¿Cuánto paga por la Presentación de Panela Granulada y Dulce de atado que adquiere de la Cooperativa ACOPANELA de R.L.?

**Objetivo:** Conocer cuál es el precio real con el que vende los productos ACOPANELA de R.L.

Presentacion de la panela	Rango sugerido de precio (\$)	
Panela granulada de 1 libra	\$ 0.57 a \$ 1.25	<input type="checkbox"/>
Panela granulada de 10 libras	\$ 5.00 a \$ 10.00	<input type="checkbox"/>
Dulce de Atado	\$ 1.00 a \$ 1.50	<input type="checkbox"/>
NO SABE NO RESPONDE		

8. ¿Se encuentra satisfecho con el precio?

**Objetivo:** Tener conocimiento si los precios que la cooperativa vende los productos a los clientes es beneficiosa para estos.

Sí  No

9. ¿Cuál es la forma de pago acordada con la cooperativa?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuáles son las formas de pago por la mercadería vendida a los clientes.

Contado  Crédito

10. ¿La cooperativa cumple con la cantidad de productos pactada y los tiempos de entrega establecidos?

**Objetivo:** Averiguar por medio del cliente si la cooperativa cumple con la cantidad de productos pactado y el tiempo de entrega previamente establecido.

Sí  No  A veces

¿Porquè? \_\_\_\_\_

---

11. ¿Cómo percibe el Servicio de Atención al Cliente de la cooperativa?

**Objetivo:** Tener conocimiento de cuál es el trato que los clientes perciben por parte de las personas a cargo de atenderles.

Regular   
Bueno   
Excelente

12. ¿Por cuál medio publicitario se dieron cuenta de los productos de la cooperativa?

**Objetivo:** Establecer el medio de comunicación a través del cual los actuales clientes se enteraron de la existencia de la cooperativa y de sus productos.

Programa de T.V.  Radio  Periódico   
Página Web  Ferias en Fiestas patronales  Familiar y/o amigo(a)   
Otro (Especifique) \_\_\_\_\_ NS/NR

13. ¿Por qué decidieron trabajar con la cooperativa?

**Objetivo:** Establecer las causas que motivaron a los actuales clientes a trabajar con la cooperativa.

Ofrecieron Productos	<input type="checkbox"/>
Productos Naturales	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>

14. Conoce Los Atributos Naturales de la Panela Granulada.

**Objetivo:** Saber el grado de conocimiento de los clientes acerca de los atributos de la Panela Granulada y Dulce de Atado.

Sí  No

15. A su parecer, ¿Cuál es la mejor fortaleza y debilidad de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L?

**Objetivo:** Identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa vistas desde la percepción de los clientes para poder identificar áreas que no se han tomado en cuenta en otra situación.

FORTALEZA \_\_\_\_\_

DEBILIDAD \_\_\_\_\_

**ANEXO E. ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE VENTAS DE LA COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.**



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



**Objetivo:** Esta guía de entrevista tiene como finalidad recolectar información necesaria para el diseño de un Plan de Estratégico de Mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. en las panaderías del Departamento de San Salvador.

**ENTREVISTA**

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

1. **¿Realizan las funciones básicas de la administración (planificación, organización, dirección y control) de una de manera formal?**

Sí  No

2. **¿De qué manera realizan estas funciones y quienes participan?**

*\_\_\_CADA PERSONA HACER LO QUE LE CORRESPONDE Y PARTICIPAN ALGUNOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA\_\_\_*

3. **¿Los socios o las personas que laboran en la asociación reciben algún tipo de capacitación?**

*DOS VECES AL MES*

4. De los siguientes elementos abajo mencionados, ¿los tienen definidos por escrito en la cooperativa?

Opciones	Sí	No
Visión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. De los elementos anteriores, ¿Cuáles no son conocidos por los empleados y los socios?

NO RESPONDIERON

---

---

6. ¿La estructura organizativa de la asociación está definida formalmente?

Sí  No

Si lo está, ¿Cómo está estructurada?

\_\_\_\_ ASAMBLEA GENERAL, CONSEJO ADMINISTRATIVO, JUNTA DE VIGILANCIA, COMITÉ DE APOYO, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN. \_\_\_\_\_

7. ¿Poseen manuales administrativos?, si su respuesta es si, explique

\_\_\_\_ SI, ACTUALMENTE DE CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN. \_\_\_\_\_

### ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

8. ¿Cuál es el volumen de ventas promedio basado en el periodo de la zafra?

\_\_\_\_ 1,500 qq DE PANELA GRANULADA \_\_\_\_ Y 2,500 CARGAS DE DULCE DE ATADO \_\_\_\_\_

**9. Anualmente, ¿cuál es el volumen de las ventas?**

\_\_\_\_1,700 qq DE PANELA GRANULADA \_\_\_\_\_ Y 2,700 CARGAS DE DULCE DE ATADO\_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?**

\_\_CONTESTARON VAGAMENTE, PERO AFIRMARON QUE POSIBLEMENTE UTILIZAN LA MITAD DE SU CAPACIDAD EN LA PRODUCCIÓN.\_\_\_\_\_

**11. Las exigencias que han tenido que cumplir por parte de la Defensoría del Consumidor les ha ayudado a posicionarse en el mercado? ¿de qué manera?**

\_\_\_\_SI, YA QUE CON EL CUMPLIMIENTO DE ESTAS EXIGENCIAS NOS HEMOS DIFERENCIADO EN EL MERCADO, Y HEMOS ALCANZADO UNA MAYOR CALIDAD EN LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA.\_\_\_\_\_

**12. En base a que se fijan los precios de los productos (se puede marcar más de uno).**

Precios del mercado	<input checked="" type="checkbox"/>
Precios según la competencia	<input type="checkbox"/>
Precios según intermediario	<input type="checkbox"/>
Costos Fijos	<input checked="" type="checkbox"/>

**13. ¿Tienen gastos de publicidad o algún tipo de promoción?**

Sí  No

Si su respuesta es sí, explique:

---

---

**14. ¿Cómo comercializan sus productos?**

\_\_\_A TRAVÉS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE LA EMPRESA POSEE, ENTRE LOS CUALES SE PUEDEN MENCIONAR EL ASESOR DE VENTAS, PANADERÍAS, CENTROS NATURISTAS, DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS\_\_\_\_\_

**15. ¿Considera que los precios de los productos son justos?**

Sí  No

**¿Por qué?**

\_\_\_PORQUE LA CALIDAD Y LA HIGIENE DE DICHS PRODUCTOS ES MUY ALTA.  
\_\_\_\_\_

**16. ¿Cómo se encuentra la cooperativa frente a sus competidores?**

\_\_\_SE CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA CON VENTAJA ANTE ESTOS, YA QUE LA COOPERATIVA ES LA ÚNICA QUE ELABORA PANELA GRANULADA EN EL PAÍS, Y CON LOS REGLAMENTOS QUE SE HAN TENIDO QUE CUMPLIR PARA COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS NOS HEMOS POSICIONADO DE UNA MANERA FAVORABLE EN EL MERCADO DE UNA MANERA FAVORABLE. \_\_\_

**17. ¿Quién es el principal competidor de la cooperativa?**

\_\_\_A NIVEL NACIONAL CON LA PANELA GRANULADA NO HAY COMPETENCIA, PERO CON EL DULCE DE ATADO SON LAS DEMÁS MOLIENDAS QUE COMERCIALIZAN SUS PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL Y LOS INGENIOS AZUCAREROS \_\_\_

**18. ¿Quiénes conforman su cartera de clientes?**

\_\_\_TIENDAS, PANADERÍAS, SUPERMERCADOS, NATURISTAS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS. \_\_\_

19. De los clientes antes mencionados, ¿cuál o cuáles son los principales y cual les trae mayor beneficios?

PANADERÍAS Y DISTRIBUIDORES. ACTUALMENTE TRAE MAYORES BENEFICIOS LA VENTA A LAS PANADERIAS POR SU ALTO CONSUMO.

20. ¿Cuál es la forma de hacer llegar los productos hasta sus clientes o consumidores?

Productor-Consumidor final

Productor-Intermediario-Consumidor final

Productor-Supermercado-Consumidor Final

21. Para la cooperativa, ¿en qué épocas del año aumenta o disminuye la demanda de los productos?

MAYOR DEMANDA: ENERO-FEBRERO

MENOR DEMANDA: MAYO COTUBRE

22. ¿Poseen en la cooperativa personas con experiencia en Marketing?

Sí  No

23. De la panela granulada y el dulce de atado, ¿Cuál es el que tiene más demanda?

EL DULCE DE PANELA

### **ÁREA FINANCIERA**

24. ¿La cooperativa cuenta con información contable formal?

Sí  No

Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son estos?

\_\_\_CATALOGO DE CUENTAS Y BALANCES FINANCIEROS, \_\_\_\_\_

**25. ¿Cuenta la cooperativa con algún tipo de financiamiento, ya sea público o privado?**

Sí  No

**Explique:** *\_\_SE CUENTA CON EL APOYO DE FONDOS FOMIN-BID, FOEX-MINEC, Y DE OTROS CONVENIOS SUSCRITOS. \_\_\_\_\_*

**26. ¿Este financiamiento es a largo o corto plazo?**

\_\_\_AMBOS\_\_\_

**27. ¿Se enfrentó o enfrentan algún tipo de problema al momento de solicitar financiamiento?**

Sí  No

**Explique:** *\_\_LOS PRINCIPALES PROBLEMAS SON LA FALTA DE GARANTÍA DE LOS SOCIOS PARA CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS. \_\_\_\_\_*

**28. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?**

Capital Propio	<input checked="" type="checkbox"/>
Bancos	<input type="checkbox"/>
Ingresos por ventas	<input checked="" type="checkbox"/>
Otras entidades financieras	<input type="checkbox"/>
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>

**29. ¿Cómo se distribuyen las utilidades a los socios?**

\_\_\_NO CONTESTARON\_\_\_

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

30. ¿Cuentan con inventario?

\_\_\_\_NO TIENEN\_\_\_\_

31. ¿Se les exige a los proveedores algún nivel de calidad mínimo en las materias primas que estos distribuyen a la cooperativa?

Sí  No

32. ¿Tienen establecidos periodos en los cuales se realizan inspecciones al equipo y a la maquinaria?

Sí  No

33. ¿Se realiza algún tipo de inspección al proceso productivo? Especifique en que momentos.

\_\_\_\_CUANDO SE ESTA ELABORANDO LA PANELA, HAY UNA PERSONA DESIGNADA PARA ESTAR SUPERVISANDO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS\_\_\_\_

34. ¿Todos los trapiches cuentan con competencias tecnológicas?

Sí  No

35. ¿Han recibido algún tipo de asesoramiento en la producción?

Sí  No

Especifique:

\_\_\_\_ASESORÍA TÉCNICA Y CAPACITACIONES\_\_\_\_

36. ¿Cuál es el principal problema en el área de producción?

\_\_\_\_LA FALTA DE TIERRAS PARA CULTIVAR MÁS CAÑA Y PRODUCIR MÁS PANELA GRANULADA Y DULCE DE ATADO\_\_\_\_