

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



**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS
VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

DENIS BALMORE AYALA	AA09014
NATHALY ANDREA CASTELLANOS MERCADO	CM08075
CARLOS BENJAMÍN MIXCO SUÁREZ	MS09079

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-decano : Lic. Mario Wilfredo Crespín

Secretario : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador : Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Msc. Eduardo Antonio Delgado
(Docente Asesor)

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad; agradezco a mis madres Maribel Beltrán y Carmen Galán y mi padre José Martínez por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida; agradezco a mi hermano y mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare; finalmente agradezco a mis equipo de trabajo de investigación Naty Castellanos y Benjamín Mixco por su amistad, dedicación, apoyo y confianza deposita en mi para ser parte del grupo para la realización de este trabajo que ahora terminamos juntos.

Denis Balmore Ayala.

Primeramente agradecer a Dios por regalarme sabiduría, paciencia, fortaleza y la bendición de permitirme culminar una de las metas más importantes de mi vida y La Virgencita María por ser intercesora y tender su mano en mis momentos de debilidad. A mis padres Mercedes Mercado y Manuel Castellanos por su entrega total, su amor incondicional y sacrificio en cada una de las etapas de mi vida siendo mi ejemplo a seguir y a cuales premio con mis triunfos. Al amor de mi vida Oscar Alvarenga por confiar siempre en mi regalarme su amor, apoyo, comprensión y ser mi motivación en cada una de mis metas. A Marco Guadrón gracias por su apoyo incondicional que como compañero de carrera siempre nos motivó a seguir adelante pese a las adversidades y mis amigos con quienes compartí momentos únicos e inolvidables. Y a mi equipo de trabajo de investigación por su amistad y confianza que pese a las dificultades salimos adelante.

Nathaly Andrea Castellanos Mercado.

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanos, por este triunfo conseguido, ya que sin la ayuda constante de ellos hubiese sido imposible culminar mis estudios de grado, al personal docente y compañeros de estudio de la escuela de Administración de Empresas porque en todo el transcurso de la carrera abonaron en gran manera en mi proceso de enseñanza y aprendizaje "Hasta aquí nos ha ayudado Jehová"

Carlos Benjamín Mixco Suarez.

Como grupo agradecemos primeramente a nuestro asesor Msc. Eduardo Antonio delgado por ser nuestro guía y compartir sus conocimientos para la realización de nuestro trabajo de investigación. De igual forma a la panadería IDUSA S.A. DE C.V. en especial a la Sra. Gloria Baires por su valiosa colaboración proporcionándonos la información necesaria y pertinente para poder llevar acabo el trabajo de investigación.

Grupo de Investigación.

ÍNDICE

RESUMEN..... i

INTRODUCCIÓN.....iii

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SECTOR.

A.	GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	1
B.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE EL SALVADOR.....	2
1.	Antecedentes de la empresa en El Salvador	2
2.	Concepto	2
3.	Importancia	3
4.	Criterios de clasificación.....	3
a.	De acuerdo al criterio del sector económico	3
b.	Por su propósito	4
c.	Por su magnitud	4
5.	Características	6
6.	Aspectos generales de la Pequeña Empresa	7
a.	Definición de pequeña empresa.....	8
b.	Características de las pequeñas empresas	9
c.	Apoyo a la pequeña empresa.....	9
C.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA.....	11
1.	Antecedentes de la pequeña empresa panificadora.....	11
2.	Concepto	12
3.	Importancia	12
a.	Importancia Económica.....	13
b.	Importancia Social	14
4.	Elementos técnicos en el desarrollo de la industria panificadora.....	14
5.	Clasificación según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU).....	15
6.	Características	16
7.	Desarrollo de la Industria Panificadora en El Salvador	16
8.	Situación actual	18

D. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA IDUSA S.A. DE C.V.	19
1. Antecedentes.....	19
2. Situación actual.....	20
a. Estructura Orgánica Actual.....	20
b. Filosofía.....	21
c. Diversificación de productos.....	22
d. Canales de Ventas.....	23
e. Clientes.....	23
f. Proveedores.....	24
E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	24
1. Marco Legal.....	24
2. Marco Institucional.....	26
F. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN	28
1. Concepto.....	28
2. Importancia.....	28
3. Tipos.....	28
4. Estrategia.....	31
5. Planeación estratégica.....	31
a. Definición.....	31
b. Importancia.....	32
c. Elementos.....	33
d. Análisis FODA.....	35
G. GENERALIDADES DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN	41
1. Ventas.....	41
a. Definición.....	41
b. Importancia.....	42
c. Tipos de Ventas.....	42
d. Relación Ventas – Marketing.....	45
2. Comercialización.....	46
a. Definición.....	46
b. Importancia.....	46
c. Segmentación de mercado.....	47

d. Canales de comercialización	47
e. Tipos de canales de comercialización.....	48
f. Mezcla de Mercadotecnia	49

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	51
B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. Objetivo General.....	51
2. Objetivos Específicos	51
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	52
1. Métodos	52
a. Analítico.....	52
b. Sintético.....	52
2. Tipo de investigación	52
3. Diseño de la investigación.....	53
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	53
a. Técnicas.....	53
b. Instrumentos	54
5. Fuentes de información.....	55
a. Primaria.....	55
b. Secundaria	55
6. Ámbito de la investigación	56
7. Unidades de análisis	56
8. Determinación de universo y muestra.....	56
a. Universo.....	56
b. Muestra	57
9. Procesamiento de la información	57
a. Tabulación.....	57
b. Análisis e interpretación de datos.....	57
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	58
1. Aspectos Administrativos y Financieros.....	58

a. Administrativo.....	58
b. Financiero.....	59
2. Planeación estratégica.....	60
a. Filosofía organizacional misión y visión	60
b. Valores organizacionales.....	60
c. Objetivos organizacionales	61
3. Análisis FODA	61
4. Estrategias de comercialización	63
a. Descripción de producto.....	63
b. Precio.....	63
c. Plaza.....	64
d. Promoción.....	65
E. LIMITANTES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA IDUSA S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA.....	73
B. OBJETIVOS	73
1. Objetivo General.....	73
2. Objetivos Específicos	73
C. JUSTIFICACIÓN	74
D. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	74
1. Visión.....	74
2. Misión	74
3. Valores	75
4. Estructura orgánica propuesta.....	76
5. Logotipo y eslogan	83
6. Objetivos estratégicos	85
7. Metas	85
E. DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA	87
F. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	92

1.	Producto	92
a.	Objetivo	92
b.	Estrategias	92
2.	Precio	95
a.	Objetivo	95
b.	Estrategias	95
3.	Plaza	96
a.	Objetivo	96
b.	Estrategias	97
4.	Promoción	98
a.	Objetivo	99
a.	Estrategias	99
G.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN	103
H.	PLAN TÁCTICO	108
1.	Objetivo	108
2.	Actividades a realizar y asignación de recursos	108
a.	Actividades	108
b.	Presupuestos	109
c.	Ejecución de la Estrategia	111
3.	Cronograma de actividades del plan táctico	112
I.	PROGRAMA DE CAPACITACIONES	113
1.	Estructura de las capacitaciones necesarias para la consecución del Plan Estratégico	113
2.	Perfil de los capacitadores	115
3.	Presupuesto de gastos de capacitación	116
4.	Cronograma de actividades del programa de capacitación	116
J.	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	118
1.	Importancia	118
2.	Objetivos	118
a.	General	118
b.	Específicos	118
3.	Programa de implementación	118
a.	Actividades para la implementación del plan estratégico de comercialización	119

b. Cronograma	120
c. Recursos a utilizar	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

ANEXOS

ANEXO 1: Listado de Empresas Clasificadas como Pequeñas Empresas panificadoras según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

ANEXO 2: Muestra a utilizar en la investigación.

ANEXO 3: Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías.

ANEXO 4: Resumen de entrevista realizada a la dueña de Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V.

ANEXO 5: Modelo del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías.

ANEXO 6: Modelo de la Guía de entrevista realizada a la dueña de Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V.

ANEXO 7: Auxiliar de consolidados de Egresos.

ANEXO 8: Logo Actual de la panadería de Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V.

ANEXO 9: Proyección de ventas para el año 2017 de Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V.

ANEXO 10: Estado de Resultados y Balance General 2012-2015 de Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V.

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

	pág.
GRÁFICO	
Gráfico n°1: Estructura del PIB por rubro	13
TABLAS	
Tabla n° 1: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES”	5
Tabla n° 2: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUNDAPYMES”	5
Tabla n° 3: Industria Manufacturera.....	15
Tabla n° 4: Tasa de Crecimiento Anual-Industria Manufacturera.....	18
Tabla n° 5: Los tres Niveles de dirección.....	29
Tabla n° 6: Clasificación de las Medianas y Pequeñas Empresas según DIGESTYC.	56
Tabla n° 7: Matriz FODA.....	62
Tabla n° 8: Matriz de relación de objetivos estratégicos y metas de comercialización.	86

Tabla n° 9: Estrategias Ofensivas.....	88
Tabla n° 10: Estrategias Defensivas.....	89
Tabla n° 11: Estrategias de Reorientación.....	90
Tabla n° 12: Estrategias de Supervivencia.....	91
Tabla n° 13: Matriz de relación de objetivos estratégicos y estrategias de comercialización Plan estratégico 2017-2021 Producto – Precio.....	101
Tabla n° 14: Matriz de relación de objetivos estratégicos y estrategias de comercialización Plan estratégico 2017-2021 Plaza – Promoción.....	102
Tabla n° 15: Desarrollo del plan estratégico propuesto Periodo 2017-2021.....	104
Tabla n° 16: Consolidado de egresos y ventas.....	107
Tabla n° 17: Presupuesto de gasto de administración de la gerencia de investigación y Marketing.....	109
Tabla n° 18: Presupuesto de gastos de promocionales impresos.....	110
Tabla n° 19: Presupuesto de gastos de productos promocionales.....	110
Tabla n° 20: Presupuesto de gastos de concesión de publicidad.....	110
Tabla n° 21: Cronograma de actividades del plan táctico.....	112
Tabla n° 22: Estructura de las capacitaciones necesarias para la consecución.....	113
Tabla n° 23: Presupuesto de gastos de capacitación.....	116
Tabla n° 24: Cronograma de actividades del programa de capacitaciones.....	117
Tabla n° 25: Cronograma para implementación del plan estratégico de Comercialización.....	121
Tabla n° 26: Presupuesto de materiales para la implementación del plan estratégico de comercialización.....	123

FIGURAS

Figura n° 1: Organigrama Actual de IDUSA S.A DE C.V.....	21
Figura n° 2: Esquema de canales de Ventas.....	23
Figura n° 3: Los cuatro tipos de planes.....	30
Figura n° 4: Relación del Análisis DAFO.....	38
Figura n° 5: Diagrama resumen del resultado del análisis DAFO.....	39
Figura n° 6: Organigrama Propuesto para IDUSA S.A DE C.V.....	77

RESUMEN

La pequeña industria panificadora es de vital importancia en la sociedad ya que representa una fuente generadora de empleos formales, elemento sustancial para dinamizar la economía en un país.

Actualmente la pequeña empresa en El Salvador cuenta con apoyo de parte del sector privado y gubernamental en materia financiera, asesorías empresariales, capacitaciones, aspectos legales, etc. Pero sin embargo muchas de estas no tienen conocimiento de esto o tienen cierto grado de aberración a buscar ayuda externa; y es a partir de esto que se vuelve necesario proporcionar una herramienta administrativa de planificación que sirva para determinar las diferentes estrategias encaminadas a tener un mejor desenvolvimiento en el ámbito comercial.

Para efectos del presente estudio se consideró llevar a cabo la investigación en la empresa Industria Salvadoreña del Alimento S.A de C.V conocida por sus siglas IDUSA, debido al acercamiento personal que uno de los integrantes del grupo investigador tiene con los dueños de la misma, y por medio de una entrevista que se sostuvo se identificaron ciertas deficiencias en materia de planes de comercialización, ya que actualmente no fijan con anticipación los caminos y guías a seguir para el éxito comercial

El objetivo principal que persigue la investigación es proveer a la pequeña empresa IDUSA S.A. de C.V. un instrumento administrativo de planeación estratégica comercial, el cual contiene elementos propios de la empresa (misión, visión, valores, objetivos) y las diferentes estrategias enfocadas a la mezcla comercial (producto, precio, plaza y promoción), que sirva para un aumento sustancial en sus ventas.

La investigación fue llevada a cabo por el método científico, haciendo uso de los métodos auxiliares analítico y sintético, ya que permitió abordar la problemática de manera general y específica; por consiguiente, el tipo de investigación fue de modo descriptivo, ya que por medio de la recolección de información (haciendo uso de las encuestas para las empresas tomadas como muestra y de la entrevista para la empresa IDUSA. S.A. DE C.V.) Se determinaron las diferentes características y propiedades que se encuentran en el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la empresa llevada en estudio.

Se estableció como unidades de análisis a los gerentes y/o dueños de la pequeña empresa panificadora del municipio de San Salvador, siendo un total de 25 empresas identificadas como tal, para lo cual se seleccionó una muestra de 14 entidades.

Luego de interpretar la información obtenida proporcionada por los instrumentos de recolección, se concluyó lo siguiente:

- No se cuenta con una herramienta administrativa de planificación.
- Lo que se plantea lograr (objetivos) no siempre es alcanzado en la realidad
- Tanto las líneas de los productos, precios competitivos y los procesos de elaboración son considerados como fortalezas; mientras que los principales problemas internos son, el equipo de reparto e insuficiente cobertura geográfica.
- Dentro de las oportunidades que se están aprovechando están: calidad y abastecimiento oportuno de la materia prima, y la oferta laboral; por su contraparte, la competencia desleal, surgimiento de nuevos competidores y el acaparamiento de mercado de parte de la gran empresa, representan una fuerte amenaza.

Y las recomendaciones son:

- Formular, implementar, controlar y ajustar planes estratégicos enfocados a la comercialización
- Establecer objetivos organizacionales que vayan apegados a la realidad en que avanza la empresa, para que los mismos puedan ser alcanzados con éxito.
- Identificar acciones que ayuden a potencializar fortalezas y eliminar debilidades.
- Aprovechar las oportunidades e identificar en qué manera se pueden contrarrestar las amenazas

INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa, también es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa.

El plan estratégico de comercialización forma parte de la planificación estratégica de una compañía, dicho plan para muchas empresas es una herramienta clave ya sea para un producto o servicio, con un plan estratégico de comercialización es posible proyectarse al futuro.

Como resultado de lo anterior se ha desarrollado la investigación titulada: “PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”

A continuación se puntualiza el contenido de cada uno de los capítulos que forman el documento:

El capítulo I. Éste capítulo contiene el marco teórico de referencia que respalda la investigación, el cual está compuesto por las generalidades tanto del municipio de San Salvador como de la empresa de El Salvador, antecedentes de la empresa de El Salvador, conceptos, importancia, criterios de clasificación y características; así como también, se presentan las generalidades de la pequeña empresa panificadora: generalidades de la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A. DE C.V.; su situación actual y la clasificación según el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU); marco legal e institucional.

Así mismo se detallará las generalidades, filosofía, estrategias y la gama de productos con los que cuentan actualmente la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A. de C.V., de igual manera, se abordará la historia del municipio en la que ésta realiza su actividad económica; además se definirá la planeación estratégica que son conceptos claves que serán la base del desarrollo de nuestra investigación de campo.

El capítulo II. Esta sección expresa los parámetros metodológicos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación de campo con el objeto de determinar el manejo de los recursos en cuanto a planeación estratégica de comercialización se refiere.

Está compuesto por las siguientes partes:

Objetivos de la investigación, importancia, metodología y técnicas de investigación, fuentes de la información, determinación de universo y muestra, tabulación, análisis e interpretación de datos, análisis interno y externo del caso ilustrativo, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo III. Este apartado se realizó con una propuesta para el trabajo de investigación, la cual está orientada a la elaboración de un plan estratégico de comercialización que sirva para incrementar las ventas de la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A de C.V. Dicha propuesta estuvo estructurada en función de mejorar aspectos de la filosofía de la empresa y formular estrategias de comercialización.

La propuesta está compuesta por la importancia, objetivos y justificación del plan estratégico de comercialización, la descripción del contenido que comprende la filosofía organizacional y estructura organizativa; así como el desarrollo de estrategias según análisis FODA, estrategias de comercialización y desarrollo del plan estratégico de comercialización. Además se incluye la aplicación de un plan táctico orientado a la asignación de recursos, estrategias y su cronograma.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SECTOR.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

El municipio de San Salvador, es uno de los 19 municipios con que cuenta el departamento de San Salvador, se encuentra ubicado en la zona Central de dicho departamento. Limita al norte con Nejapa, y Mejicanos, al este con Ciudad Delgado, y Soyapango, al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. “Con una extensión territorial de 72.25 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 1,567,698 habitantes y se encuentra a 658 metros de altura sobre el nivel del mar.”¹

San Salvador es la capital de la República de El Salvador, como capital de la nación, alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República. Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico y demográfico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador.

La primera fundación de San Salvador tuvo lugar en 1525, se refundó en 1528, pero su población estaría asentada en su emplazamiento actual hasta en 1545. Fue un importante centro comercial durante la colonización española, debido a la agricultura del añil, y se convirtió en sede de la Alcaldía Mayor, Intendencia y la Provincia del territorio que en su mayor parte, hoy conforma El Salvador. En San Salvador ocurrieron dos alzamientos en contra de las autoridades de la corona española a principios del siglo XIX, y sostuvo su autonomía durante la anexión al Primer Imperio Mexicano, al que se anexó por breve tiempo por la fuerza. Con el desarrollo de la agricultura del café, la ciudad tuvo un notable desarrollo en su infraestructura a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Sin embargo, debido a que se encuentra en una zona sísmica, ha sufrido el azote de terremotos a lo largo de su historia. La ciudad es también la sede de la Arquidiócesis de San Salvador, así como

¹ <http://sansalvador.gob.sv/2015-05-28-03-54-20/gobierno/historia-y-datos-del-municipio>

muchas ramas protestantes del cristianismo, incluyendo evangélicos. El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) tiene su sede en San Salvador. En el ámbito deportivo, ha albergado a los Juegos Centroamericanos y del Caribe en 1935 y 2002, y los Juegos Deportivos Centroamericanos en 1977 y 1994.

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes de la empresa en El Salvador

En el año de 1880 iniciaron las primeras empresas en El Salvador, como por ejemplo la fundación del primer Banco en El Salvador, llamado Banco Internacional, en 1885 fue fundado el Banco Salvadoreño. Luego de un tiempo fueron surgiendo una gran cantidad de empresas comerciales e industriales en el país y debido a ello el presidente Carlos Meléndez, fundó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en el año de 1915. A pesar de los inconvenientes surgidos a lo largo de la historia del país, las empresas han permanecido evolucionando constantemente, y han logrado mantenerse en el mercado; muestra de ello es el gran número de empresas existentes hasta la fecha, en nuestro país.

2. Concepto

El concepto de empresa varía según los diferentes aspectos en los que se conciba (económico, jurídico, administrativo, sociológico), por lo tanto, se vuelve difícil definir a cabalidad este concepto.

Agustín Reyes Ponce (1966) la define de la siguiente manera: "Es una entidad que opera en forma organizada utilizando sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministren a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia"²

Mientras que Isaac Guzmán Valdivia (1963) la define como una unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común.³

Según el CÓDIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR (Art. 553) define a la empresa como: Un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de

²REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, LimusaWiley, México 1966, p. 75 y siguientes.

³ GUZMAN Valdivia, Isaac, La Sociología de la Empresa, Editorial Jus, México 1963.

otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

Por lo tanto, empresa es todo organismo económico social que emplea toda la gama de conocimientos y recursos con los que cuenta para elaborar y/o distribuir productos o servicios, con la finalidad de satisfacer una necesidad en general.

A continuación se abordará la importancia que tienen las empresas dentro de la economía nacional.

3. Importancia

La empresa funciona como un medio para todos aquellos destinados a trabajar por un objetivo común, por lo tanto, la empresa en la economía nacional es la única fuente generadora de empleos formales, los cuales brindan un beneficio sustancial a las personas ya sean estos de carácter económico y social.

4. Criterios de clasificación

Existen diferentes criterios para tipificar a las empresas, como por ejemplo según la actividad económica, constitución patrimonial, magnitud, etc. Para efectos de investigación los criterios de clasificación más comunes son: de acuerdo al criterio del sector económico, por su propósito y por su magnitud.

a. De acuerdo al criterio del sector económico⁴

- **Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales y proporcionar materia prima a otras industrias. Dentro de estas se encuentran, la pesca, agricultura, la caza, explotación de minas y canteras, etc.
- **Empresas de Servicios:** Estos organismos son los que se encargan de la prestación de servicios no tangibles, tales como, transporte, limpieza, salones de belleza, clínicas de salud, etc.
- **Comercial:** Son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados por ejemplo: almacenes, librerías, farmacias, supermercados, joyerías, etc.
- **Industrial o Fabriles:** Aquellas entidades cuyo objetivo es la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima, el cual conlleva un proceso de producción; por ejemplo: empresas de electricidad, agua, manufactureras, construcción, cartoneras, etc.

⁴<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

- **Financieras:** Empresas que se desenvuelven dentro del sistema financiero, que tienen como función dentro de muchas otras, otorgar préstamos en razón de financiamiento a personas y organizaciones; por ejemplo: bancos, cooperativas de ahorro y crédito, de seguros, etc.

b. Por su propósito

- **Públicas**

Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.”⁵

Es aquella institución que está al servicio de la población y cuyo único objetivo es satisfacer las necesidades de los mismos, sin importar que tenga o no rentabilidad.

- **Privadas**

Tienen como finalidad obtener el mayor margen de rentabilidad posible, mediante la producción y/o distribución de bienes y servicios, que ayudan a satisfacer las necesidades de la población.

c. Por su magnitud

En El Salvador, existen instituciones como por ejemplo la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Banco Central de Reserva (BCR), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y el Ministerio de Económica (MINEC), que mediante diferentes criterios tipifican a las empresas de la siguiente manera:

FUSADES: Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos. En cuanto al parámetro cuantitativo toman en consideración el número de personas y el monto de sus activos. Y al parámetro cualitativo el grado de organización, de acuerdo a la tecnología utilizada y su participación en el mercado.

⁵https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica

Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES”
Tabla n° 1

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: <http://fusades.org.sv/>

CÁMARA DE COMERCIO DE EL SALVADOR: clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía, según el número de personal e ingresos y ventas anuales.

Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUNDAPYMES”
Tabla n° 2

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: <http://www.camarasal.com>

Cabe mencionar, que los principales criterios optados para clasificar a una empresa salvadoreñas por su magnitud, es la cantidad de capital humano (empleados) que posee y los recursos financieros con los que cuenta.

“**La Cámara de Comercio de El Salvador**, institución sin fines de lucro cuyo objetivo principal es velar por la libre empresa, clasifica a las empresas según su número de empleados y monto de los activos; para lo cual, la pequeña empresa es toda aquella que tiene una máximo de 50 empleados y sus activos no sobrepasan a \$800,000.00”⁶. Cabe señalar que este tipo de empresa (pequeña) es la que se adoptará en el presente estudio.

Para el desarrollo de toda actividad económica es de suma importancia contar con diferentes recursos que vayan en función de obtener un éxito sostenible en el mundo empresarial; a raíz de esto se mencionan a continuación los recursos necesarios para la realización de estas actividades.

5. Características⁷

Las características más comunes de una empresa en general son las siguientes:

- **Es un sistema**

La empresa es un conjunto ordenado de partes interrelacionadas y ligadas a un medio ambiente, que coordinan factores de producción, financiación y marketing para lograr sus objetivos.

- **Entidad autónoma**

De producción de bienes o servicios, integra de forma coordinada diversos medios productivos (el ser humano, implementos técnicos y materias primas).

- **Bienes:** son artículos que satisfacen necesidades del hombre y se obtienen gracias a la transformación de recursos naturales o de otros bienes. Son elementos físicamente tangibles. Ejemplo: automóviles, gasolina, etc.
- **Servicios:** son acciones que no se aprecian a simple vista, no tienen apariencia corpórea. Ejemplo: servicios bancarios, educativos, etc.

- **Satisfacen necesidades humanas** entiéndase por necesidad a la falta o carencia de todo aquello que se requiere para la conservación y desarrollo de la vida (alimentación, adecuada, recreación, etc.).

- **Unidad jurídica**

⁶<http://www.camarasal.com/pymes.php>

⁷ http://es.slideshare.net/sudatec/la-empresa-2085597?next_slideshow=1

Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.). A la empresa le toca adoptar todas las medidas necesarias para que empleados, directivos, proveedores, clientes y socios estratégicos cumplan con lo citado en la ley.

- **Posee nombre propio, patrimonio y domicilio**

El nombre de la empresa es trascendente, ya que expresa directamente lo que ésta hace o puede hacer. El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa en un momento determinado y que constituye los medios económicos y financieros para cumplir sus objetivos, y el domicilio es el lugar donde funciona la empresa.

- **Adquiere una forma de organización empresarial**

Ya sea en propiedad individual, sociedad colectiva o sociedad anónima.

- **Asume riesgos y responsabilidades**

Es una unidad social formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.

6. Aspectos generales de la Pequeña Empresa

Como todo ente económico social, la pequeña empresa en el país requiere la mezcla de recursos económicos, humanos, tecnológicos y culturales, para lograr crecer dentro del sector al cual pertenece, ya que por tratarse de empresas categorizadas como pequeñas, la gran mayoría enfrentan serios problemas económicos, de capital, producción limitada, falta de financiamiento, escasas de capacitación para poder emerger a otros mercados, entre otros.

Uno de los principales problemas que tiene que poder sobrellevar toda pequeña empresa en sus inicios es introducirse en un mercado que ya está desarrollado, y esto es debido a que las grandes empresas del sector de una u otra manera tienen el control sobre éste; para lograr posicionarse ante tal adversidad, es fundamental la habilidad del propietario tanto empírica como la habilidad para los negocios, es decir que es elemental conocer muchos aspectos sobre las exigencias del mercado nacional e internacional en el cual se iniciarán.

Con esto surge la necesidad de crear esfuerzos asociativos en El Salvador orientados a desarrollar el sector empresarial y la conformación de grupos de sectores de PYME (Pequeña y Medianas Empresas). Entre las instituciones

precursoras de esfuerzos asociativos se encuentra el Sistema de Apoyo Integrado de la Pequeña y Mediana Empresa (SIAPE). Luego se creó el Programa Nacional de Competitividad uniendo esfuerzos para la creación de Alianzas Competitivas (Clúster Empresariales).

El programa SIAPE da origen a finales de 1999, a FUNDAPYME, contando esta última con dos socios estratégicos, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y Fundación para el Desarrollo Económico Social (FUNDES Internacional), fundación de origen Suizo-latinoamericano con presencia en 10 países de la región. La fundación ha trabajado desde sus inicios para fortalecer la cultura asociativa entre empresarios de sectores diversos, trabajando en conjunto con otras instituciones privadas y gubernamentales para apoyar y fomentar el nacimiento de grupos y su consolidación. Pese a sus potencialidades para el desarrollo de la competitividad, la asociatividad empresarial no es un fenómeno generalizado entre las PYMES salvadoreñas.

Dentro de los planes que se ha venido trazando la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) institución gestora de desarrollar a la micro y pequeña empresa, desde el año 2002 es, crear un desarrollo económico sostenible a través de políticas públicas y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de El Salvador.

Aún con todo el apoyo generalizado por ciertas instituciones a la pequeña empresa, se percibe que los resultados alcanzados están por debajo del potencial del país, con lo cual surge la necesidad de avanzar a un ritmo más acelerado.

a. Definición de pequeña empresa

“Según la definición oficial, en El Salvador una Pequeña Empresa es la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta un millón de dólares y hasta 50 trabajadores remunerados.”⁸

⁸ <https://www.conamype.gob.sv/?glossary=pequena-empresa>

b. Características de las pequeñas empresas

Las características principales para la pequeña empresa en general son:

- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones, así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la gran red del internet, puede traspasar las fronteras con sus productos.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento en la mayoría de los casos procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- Proporciona a la economía beneficios que contribuyen a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa

c. Apoyo a la pequeña empresa

En El Salvador existen Instituciones que se han creado específicamente para apoyar y desarrollar a la Micro y Pequeña Empresa, con el objetivo de que sean más competitivas dentro del mercado. Entre las instituciones más conocidas se pueden mencionar las siguientes:

- **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

“Institución comprometida con el desarrollo de la micro y pequeña empresa salvadoreña, construida con la colaboración del Ministerio de Economía y sectores públicos y privados de la sociedad civil. Son tres los programas que ejecuta en apoyo a las PYMES.”⁹

- ✓ Programa de Emprendimiento e Innovación
- ✓ Programa de Desarrollo de Tejido Productivo y Empresarial Local.
- ✓ Programa de Mejora del Entorno y la Formalización

El objetivo de estos programas es la adecuación del marco legal incluyente, proporcionando los incentivos que permitan el desarrollo del segmento, mejorar la competitividad y acceso a nuevos mercados.

- **Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)**

Es el banco de segundo piso de El Salvador, por lo que ofrece fondos de mediano y largo plazo que son otorgados a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Es así que se encarga de proveer crédito a instituciones financieras para que ellas trasladen estos recursos a los usuarios finales, de forma que ellos los utilicen en sus proyectos vitales de inversión, los cuales pueden ser:

- ✓ Ampliación permanente en su capital de trabajo
- ✓ Capacitación técnica al personal
- ✓ Compra de maquinaria y equipo
- ✓ Construcción de instalaciones e Infraestructura Física.

Dentro de los objetivos que persigue la institución se mencionan los siguientes:

- ✓ Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos
- ✓ Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios
- ✓ Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa
- ✓ Promover el desarrollo de las exportaciones del país.

⁹ <http://www.conamype.gob.sv/index.php/institucion/estrategia>

- **Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)**

“Es una Institución de derecho público encargada de la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. Tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.”¹⁰

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA

1. Antecedentes de la pequeña empresa panificadora

Las Industrias panificadoras son empresas que tienen como actividad primordial la elaboración de pan y sus derivados, mediante la transformación de la harina como insumo principal, ésta transformación puede realizarse mediante un proceso manual o automatizado.

Existen empresas panificadoras de todo tipo y tamaño, desde grandes industrias internacionales como por ejemplo, Grupo BIMBO, hasta pequeños negocios que surgen de una iniciativa familiar.

No existe una fecha segura de cuando las empresas panificadoras comenzaron a ejercer la actividad en la producción del pan, sin embargo se sabe que se comenzó a producir pan desde civilizaciones antepasadas, donde la masa del pan se comía en crudo, donde el grano de trigo lo tostaban en cenizas calientes y lo mezclaban en agua para tomar la pasta; con el tiempo descubrieron que a la pasta se le podía dar cocimiento a tal grado de convertirla en pan y con esto convertirse en un principal sustento dentro de las sociedades.

En nuestra sociedad debido a las necesidades del hombre se fueron creando ideas de crecimiento, hasta llegar a la creación de establecimientos de panificación, contribuyendo en gran medida a la satisfacción del consumo de un alimento que ha permitido conservar una vida saludable. Así mismo, la producción del pan ha ido evolucionando por años; en la medida que han existido cooperativas, como la Cooperativa Salvadoreña de Panaderos (COSALPAN), Cooperativa de Compras para Panaderías (COMAPAN), y algunos que son

¹⁰ <http://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>

socios de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) , la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES) y otras, que han servido de apoyo con programas de capacitación y exportaciones, todo lo anterior, para que de una u otra manera todos los involucrados dentro de la industria panificadora estén comprometidos y coadyuven a una libre y leal competencia dentro del mercado salvadoreño. Desde entonces la pequeña empresa ha existido y se ha mantenido contribuyendo al sostenimiento de actividades dedicadas al progreso de la industria de la panificación, para el beneficio de los consumidores de productos de panadería, convirtiéndose también en fuentes de empleos de muchas familias, así como ayuda para el crecimiento económico del país.

Teniendo en cuenta que el termino pequeño es relativo en el mundo empresarial, debido a que depende de muchos factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad, se definirá pequeña empresa de la siguiente manera.

2. Concepto

La pequeña empresa panificadora es aquella dedicada a la elaboración y comercialización de pan (pan francés, pan dulce o repostería, entre otros), que emplea entre 11 y 50 trabajadores, los cuales haciendo uso de la tecnología y mecanismos adecuados para fabricación y comercio, ponen a disposición de los consumidores sus productos a precios competitivos y que estos sean accesibles a diferentes estratos sociales.¹¹

3. Importancia

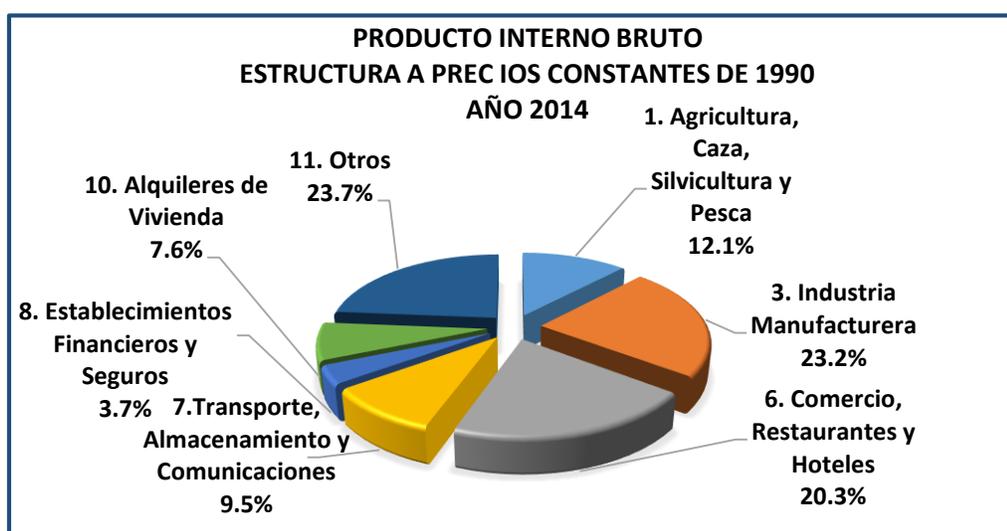
Las empresas panificadoras son de vital importancia en la mejora de la economía del país, mediante la elaboración y comercialización de sus productos; estas se convierten en una fuente que contribuye al incremento del PIB (Producto Interno Bruto), al crecimiento de los atributos e impuestos para el estado, genera empleos directos e indirectos y es una fuentes de ingresos para las familias. Además contribuyen al desarrollo económico y social mediante la permanencia y la estabilidad en el ámbito empresarial.

¹¹ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7330/2/664.752-G984p-Capitulo%20I.pdf>

a. Importancia Económica

La industria manufacturera al cual pertenecen las panaderías, según la estructura del PIB es de gran importancia en el ámbito económico del país, porque éstas forman parte del crecimiento y desarrollo económico, a la vez brindan la oportunidad a los consumidores de contar con una gran variedad de alternativas de selección y es de esta forma que diversas panaderías generan productos más competitivos; siendo una de la razones por la cual la pequeña empresa tiene gran importancia.

Estructura del PIB por rubro
Gráfico n° 1



Fuente: Gráfico elaborado por el grupo investigador.

Cómo se observa en el gráfico n° 1 que la industria de manufactura aporta a la economía de El Salvador un total de 2,273.5¹² en millones de dólares a precios constantes, de acuerdo a cifras mostradas del producto interno bruto por rama de actividades económicas para el año 2014, lo que representa un 23.2%¹³ de aporte para la economía nacional. Dentro de la industria manufacturera se encuentra una gama de actividades, encontrándose así la rama de molinería y panadería la cual aportó para el año 2014 un total de 223.1¹⁴ en millones de dólares.

¹² Revista trimestral BCR, Julio-Septiembre 2015, pág. 73.

¹³ Revista trimestral BCR, Julio-Septiembre 2015, pág. 79.

¹⁴ Revista trimestral BCR, Julio-Septiembre 2015, pág. 73.

b. Importancia Social

La gran mayoría de las panaderías se encuentran ubicadas dentro de las ciudades, pueblos, colonias, etc., y ayudan a que sus clientes realicen su compra de forma inmediata. Esta cercanía permite que la comercialización del pan sea más rápida. En el área de San Salvador, se marca más el aspecto social de productor-comprador ya que se encuentran cerca uno del otro.

Como toda empresa independientemente sea grande o pequeña, o el giro que ésta tenga, siempre debe de contar con elementos técnicos que sirvan de apoyo para un buen funcionamiento en el desarrollo de sus actividades, en el siguiente apartado se mencionan cuáles son las más importantes dentro de esta industria.

4. Elementos técnicos en el desarrollo de la industria panificadora

Toda empresa debe de contar con diferentes aspectos técnicos para el buen funcionamiento de sus actividades, y la industria panificadora no es la excepción, a continuación se describen los más importantes.

a. Tecnología

El proceso de fabricación del pan puede ser llevado a cabo de manera automatizada o de forma manual; las grandes empresas, se caracterizan porque todo el proceso de elaboración es abordado de manera automática, caso contrario ocurre con la mediana y pequeña empresa, ya que el recurso humano es participe en buena parte del proceso, es decir la fabricación es realizada de manera manual y semi- automatizada, llevando un sistema de producción por lotes u órdenes de pedido.

b. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Las Buenas Prácticas de Manufactura son un conjunto de normas, procedimientos, condiciones y controles aplicables a lo largo de toda la cadena alimenticia (desde la producción primaria hasta el consumidor final) con el objeto de garantizar la inocuidad y calidad del alimento contribuyendo a la salud y satisfacción del consumidor¹⁵

El objetivo de estas normas, es regular que todo el proceso productivo sea ejecutado siguiendo las indicaciones sanitarias adecuadas, desde la

¹⁵“Propuestas para la implementación para buenas prácticas de manufactura de alimentos preparados en sección de cocina en el mercado municipal de San Miguelito” Enero 2010 UES. Capitulo III pag.32.

preparación de la materia prima hasta el producto final, y con esto mitigar en gran manera los riesgos en la preparación. Los sujetos responsables que velan por el cumplimiento de estas regulaciones, van desde instituciones públicas de salud, gerentes y dueños de las empresas, operarios del proceso productivo y por último los consumidores.

5. Clasificación según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme mejor conocida por sus siglas CIIU, es la categorización internacional de las actividades productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades. El CIIU ha sido ampliamente utilizado, tanto en el plano nacional como en el internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las diversas estadísticas económicas y sociales, como las referidas a las cuentas nacionales, la demografía de las empresas, el empleo y otros aspectos. La empresa panificadora se encuentra clasificada dentro de las Industrias manufactureras que se encargan de la elaboración de productos alimenticios; para ser más específicos el Código CIIU la reconoce bajo el número y nombre “1071 Elaboración de productos de panadería”

Industria Manufacturera

Tabla n° 3

División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	101	1010	Elaboración y conservación de carne
	102	1020	Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos
	103	1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
	104	1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	105	1050	Elaboración de productos lácteos
	106		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1061	Elaboración de productos de molinería
		1062	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
	107		Elaboración de otros productos alimenticios
		1071	Elaboración de productos de panadería
		1072	Elaboración de azúcar
		1073	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
		1074	Elaboración de macarrones, fideos, alcuquz y productos farináceos similares
		1075	Elaboración de comidas y platos preparados
		1079	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
	108	1080	Elaboración de piensos preparados para animales

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU. Revisión 4.

6. Características¹⁶

La pequeña empresa tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o gran empresa).

Según Jack Fleitman, (2000) autor del libro “negocios exitosos”, las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Mayor división del trabajo originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requieren de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos)
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicios que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.

7. Desarrollo de la Industria Panificadora en El Salvador

La historia del pan en la alimentación corre paralela a la historia del uso de los cereales por parte del hombre. El pan fue ampliamente consumido por los egipcios, pero el pan blanco fue especialmente apreciado sólo por la clase alta de la sociedad. Los panes con levadura según la historia se conoció en esta misma ciudad 2,000 años antes de Cristo por lo que en la época de los faraones, Egipto se constituyó en el productor más grande de trigo y el más grande consumidor de pan en el mundo.

Debido a este auge, se llegó a descubrir la acción de la levadura, cuyo resultado fue el de conocer la cualidad especial de la masa de trigo, la cual es de que fácilmente crece, distintivo único de la harina; avance considerable en la elaboración del pan, ya que en sus inicios era un producto pesado y probablemente quebradizo diferente al concepto de pan moderno. Tiempo

¹⁶ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7330/2/664.752-G984p-Capitulo%20I.pdf>

después, los romanos con su poder hegemónico, aprendieron de los egipcios y los griegos el arte de la panificación.

A través del tiempo el hombre ha ido perfeccionando la producción del pan, ésta evolución muestra el desarrollo cultural y el grado de ingenio que el hombre ha tenido a lo largo de los milenios.

La obtención de la harina se dio en el periodo Neolítico, la cual se elaboraba machacando el trigo con piedras planas, y como resultado se obtenía una papilla que permitía elaborar panes duros y chatos con forma de galletas. El Imperio Romano aportó mejoras en la calidad del pan, mientras que en la Grecia clásica se perfeccionó la molienda, utilizando el tamizado para separar el grano del trigo y obtener de esta manera harinas más blancas. En la edad media surgieron los molinos de agua y de viento, que eran ubicados cerca de los cultivos de trigo. El pan se convirtió en alimento básico, la creciente urbanización de los siglos XI y XII llevó a la necesidad de aumentar la capacidad de producción del pan y al surgimiento de las panaderías.

En la Revolución Industrial se dio el surgimiento de nueva tecnología desarrollada, la cual permitió la utilización del vapor como fuerza motriz; y la harina como resultado del proceso de trabajo de éstos era más fina y el pan era más liviano. Con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad, y fue hasta el siglo XX que se empiezan a utilizar los aditivos para lograr panes de mayor calidad y se mejoran los sistemas de horneado.

En El Salvador fue hasta el año de 1900 que a paso lento se comenzó a diversificar la panadería en diferentes lugares. En sus comienzos la panadería fue artesanal y debido a la escasez de algunas materias primas, se tenían que importar, y no fue hasta el 7 de Junio de 1934 que se produjo el primer quintal de harina en El Salvador, por la Fábrica Molinera Salvadoreña, S.A. (FAMOSSA). De ahí en adelante, fue que la industria panificadora obtuvo un auge sustancial.

Luego nació Molinos de El Salvador S.A. (MOLSA), y gracias a que ya existían dos grandes productoras de harina en el país, se impulsó el crecimiento con la implementación de talleres en aras de una búsqueda del desarrollo técnico y científico.¹⁷

8. Situación actual

Actualmente la industria panificadora ha tenido un auge significativo, y con esto también la diversificación de los productos ha aumentado, hoy en día los productos van desde dulces, salados, simples, dietéticos y otro sinfín de variedades dependiendo del mercado objetivo al cual van dirigidos.

De acuerdo a datos estadísticos proporcionados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) del año 2007, en El Salvador se producen aproximadamente 2,890,972 millares de unidades de productos de panadería al año, el cual su equivalente en dólares, oscila a \$130,774,679. De igual manera, se tiene un estimado de que sólo en el área metropolitana de San Salvador existen alrededor de 260 panaderías¹⁸

Según datos propiciados por el Banco Central de Reserva, la industria en mención ha tenido un dinamismo bastante favorable para la economía del país; en la siguiente tabla se puede observar lo mencionado.

Tasa de Crecimiento Anual-Industria Manufacturera
Tabla n° 4

CONCEPTOS	2010 (P)	2011 (p)	2012 (p)	2013 (p)
3 INDUSTRIA MANUFACTURERA	1,9	2,7	1,3	2,1
3.4 Productos de molinería y panadería	3,5	2,2	2,7	3,5

Fuente: Banco Central de Reserva.

El crecimiento que ha tenido dentro de la economía nacional, en gran parte es debido a la fuerte inversión que estos realizan, y que a la vez los vuelve más competitivos y eficientes dentro de un fuerte mercado como lo es el panificador. En el año 2013 logró recuperar la tasa de crecimiento que había obtenido en el

¹⁷<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/sociales/la-columna-del-chef/171602-evolución-histórica-del-pan#sthash.3cENTQ3L.dpuf>

¹⁸ CONAMYPE

2010, y esto gracias al apoyo proporcionado por diferentes instituciones en pro del crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

El hecho de que la pequeña industria panificadora tenga un gran apoyo actualmente por diferentes instituciones, refleja lo importante que resulta la actividad que estos realizan para la economía nacional.

D. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA IDUSA S.A. DE C.V.

1. Antecedentes

En el municipio de San Salvador se encuentra ubicada la empresa panificadora Industria Salvadoreña del Alimento S.A de C.V. "IDUSA, S.A. de C.V." La empresa nace como una iniciativa familiar del Sr. Adalberto de Jesús Baires en 1980, con la visión de que ésta permitiera a la familia pasar el conflicto armado que se vivía en ese momento y los problemas que éste trae consigo (sociales, económicos y políticos) considerando que el Sr. Baires tenía afinidades y hasta cierto punto influencias políticas.

Fue entonces que se planteó la idea a todos los hijos de la familia Baires para que opinaran a que giro se podía dedicar la empresa familiar, surgieron ideas como farmacia, venta de repuestos, entre otros. Sin embargo, don Adalberto daba el consejo de que la empresa se dedicara a los alimentos. En 1982 se dio la oportunidad de comprar un local de una panadería llamada "Sabropan" ubicada en la Colonia Layco.

En ese momento nadie tuvo interés en adquirir esta panadería, hasta que una de las hijas, Gloria Baires, tomó la decisión de comprarla puesto que había adquirido conocimientos básicos sobre aspectos administrativos que conlleva este tipo de negocios, debido a que trabajó en la panadería de uno de sus tíos.

La panadería inicialmente contaba con un horno semi-industrial de doce latas, una mesa, una vitrina y 3 empleados. Era una pequeña sala de ventas. Fue así que iniciaron su empresa familiar como persona natural a nombre de María Laura Baires el 19 de julio de 1982. La panadería contaba con 3 fórmulas de pan dulce y fórmula de pan francés teniendo su primera venta por 300 colones. En 1984 se convierte en Sociedad como "IDUSA, S.A. de C.V." y bajo la misma razón social siguen operando hoy en día y con el nombre comercial de

“ASTROPAN”, ubicada en la Colonia Layco, con un promedio de 33 empleados, siendo la misma administrada por Laura y Gloria Baires (fundadoras de la panadería). ASTROPAN es una empresa familiar que tiene 34 años de existencia y desde entonces ofrece principalmente pan dulce variado, pan francés, y desde hace seis años atrás, elaboran y distribuyen pasteles, repostería y boquitas saladas.

2. Situación actual

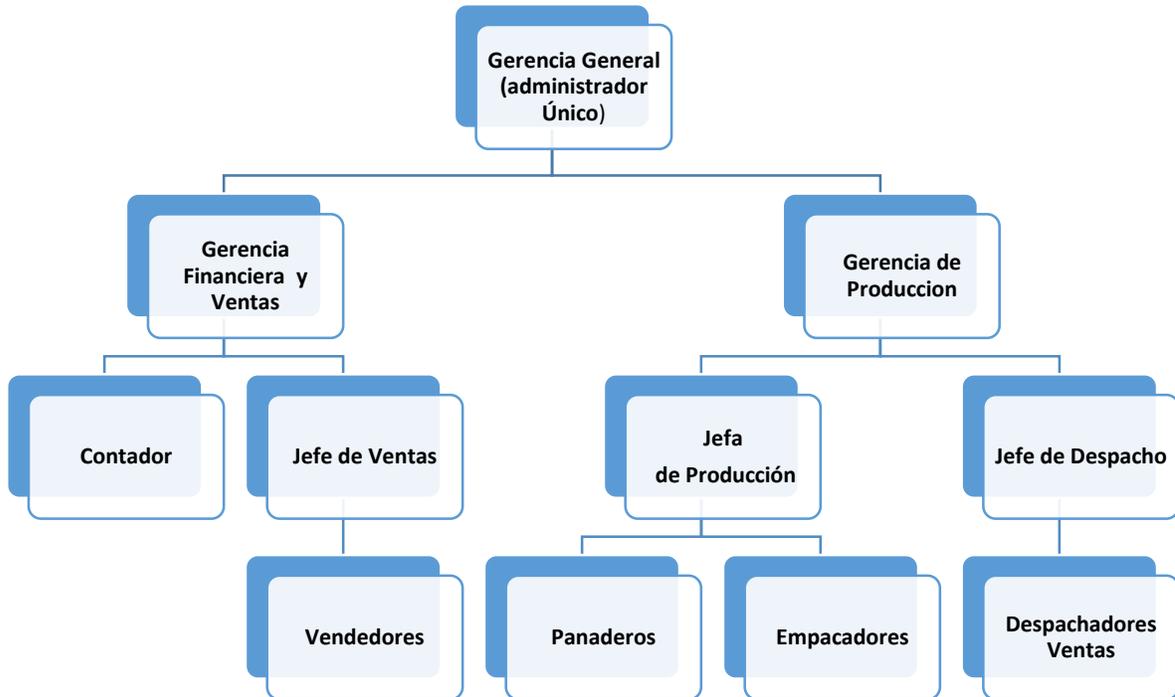
a. Estructura Orgánica Actual

Las funciones de administración y producción están bajo el cargo de la señora Gloria Haydee Baires, mientras que la señora Laura Baires tiene a su cargo las funciones de ventas y finanzas, por tanto los departamentos que posee la empresa son los referidos anteriormente: Administración, Producción, Ventas y Finanzas. Como es usual en muchas empresas familiares los miembros de la familia que trabajan en la empresa realizan más de una función.

Según la planilla del mes de diciembre 2015, trabajan 33 personas, de estas 20 son mujeres y 13 hombres y laboran en las siguientes áreas: **Administración:** (3) Gerente general y administrativo, Caja, Asistente de gerencias ; **Producción:** (22) Pesadores, Panificadores, Moldes y Latas, Horneros, Empacadores y Oficios Varios; **Despacho:** (4) jefe y despachadores ; **Finanzas y Ventas:** (4) Gerente Ventas y Finanzas , vendedores y ayudante vendedor.

Estas personas son capacitadas constantemente dentro y fuera de la empresa, el contenido de las capacitaciones se programan anualmente según las necesidades, y se cuenta con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y de CONAMYPE; en el año 2015 todo el Recurso Humano recibió capacitaciones acerca de energía renovable, Salud e Higiene Ocupacional y Buenas Prácticas de manufactura.

Organigrama Actual de IDUSA S.A DE C.V
Figura n° 1



Fuente: Empresa Caso Ilustrativo..

b. Filosofía

i. Visión

“Ser una empresa líder en la elaboración de alimentos, sólida, dinámica, innovadora, a nivel nacional y regional, generadora de empleos, utilizando materia prima de alta calidad, productos competitivos con un personal y maquinaria especializado, satisfaciendo las necesidades de nuestro clientes y accionista”.

ii. Misión

“Somos una empresa productora y distribuidora de pan dulce y salado variado, elaborados con materias primas con norma de calidad, contamos con un personal y equipo calificado y nos esforzamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empleados y accionistas”.

iii. Valores

- **Respeto:** Fomentamos y respetamos las opiniones de pensamiento, religión o raza considerando este valor como parte fundamental de la convivencia mutua.
- **Confianza:** Creemos que la sinceridad, honestidad y humildad son la base generadora de una confianza que nos permite mejorar los canales de comunicación.
- **Solidaridad:** El apoyo mutuo en las áreas de trabajo, nos permite cumplir con nuestra responsabilidad, así como ayudarnos en algunas áreas personales.
- **Lealtad:** Fortalecemos este valor mutuo para mantenernos en el mercado competitivo.
- **Amabilidad:** Nuestros clientes se merecen una atención especial, es por eso que nos esforzamos diariamente por brindarles toda nuestra mejor atención.

c. Diversificación de productos

Actualmente cuenta con una línea principal de pan dulce y otras líneas secundarias que abastecen las rutas del gran San Salvador; las principales líneas de pan abastecen a vendedores independientes y distribuidores de Santa Ana, Sonsonate y San Salvador. ASTROPAN cuenta con una línea de 15 productos de los cuales 10 proporcionan alrededor del 80% de las ventas.

Entre los productos se encuentran una gran diversidad de pan dulce, galletas y postres; a continuación se presentan los principales productos de panadería

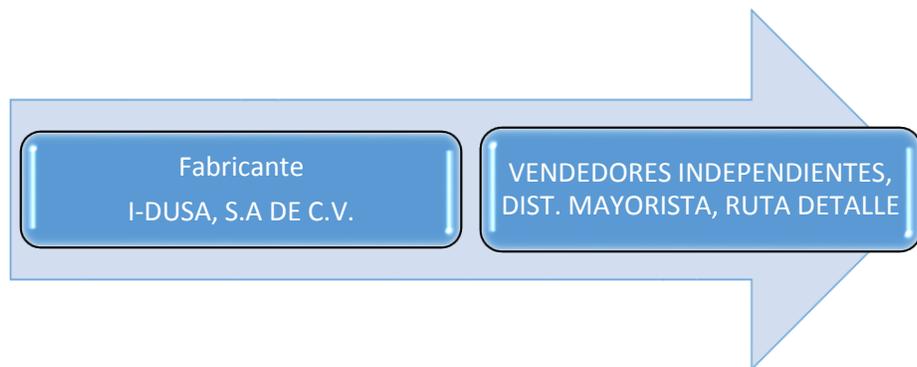
Oreja	Semita pacha
Herradura	Astrocookie
Panquecito	Alemana
Cakito Banano	Poleada
Submarino	Astroqueso
Brazo Gitano	Delaware
María Luisa	

d. Canales de Ventas

La estructura de canal actual hasta Diciembre 2015 se encuentra de la siguiente forma: Se tiene contacto directo con Clientes finales (Tiendas), Vendedores Independientes que vienen directamente a la fábrica y Distribuidores a los cuales se les lleva una o dos veces a la semana los productos.

Para el año 2016 se proyectó conseguir 20 clientes distribuidores más, y duplicar las ventas que se tenían en el cierre del 2011 que fueron aproximadamente US\$ 200 mil dólares.

Esquema de canales de Ventas
Figura n° 2



Fuente: Empresa Caso Ilustrativo.

e. Clientes

Los principales clientes que figuran dentro de la “cartera de clientes” se han mantenido por más de 10 años, y otros más que se han ido incorporando; Siendo los Principales:

- Acoacavi, de R.L.
- Ildelfonso Aparicio
- Pablo Amaya
- Alex Contreras
- José Jonathan Rodríguez
- Franklin Valdez

f. Proveedores

Dentro de los principales proveedores de materia prima se encuentran:

- Harisa S.A de C.V.
- Levaduras Universal S.A.
- Naturaceites S.A de C.V.
- Alimentos Importados S.A de C.V.
- Alimentos Nutricionales S.A de C.V.

E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Marco Legal

El accionar de la Industria de la panificación en El Salvador se encuentra regulado por leyes locales y municipales, principalmente en áreas mercantiles, tributarias, laborales, previsionales y medioambientales, garantizando de esta manera su aporte fiscal, respeto al derecho de los trabajadores y la conservación del medio ambiente; a continuación se citan las normativas más relevantes.

- **Código de Comercio:** Es una ley que tiene por objeto regular el comercio en nuestro país tanto para personas individuales como para sociedades mercantiles (empresas). Teniendo como función principal proporcionar los parámetros que regulan todas las actividades de la gran empresa, entre ellas se encuentran: Administración, constitución, disolución o liquidación, aspectos contables, contratos mercantiles y autorización para realizar operaciones. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970).
- **Código de Trabajo:** Ley laboral donde están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos con el objetivo de crear un clima laboral idóneo entre ellos, así como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de los mismos por cualquiera de estas partes. (Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).
- **Código Municipal:** Tiene como propósito desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Además acredita a las alcaldías para fijar un impuesto, que deberá ser cancelado por las entidades fabriles y

comerciales de la localidad. (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 11 de febrero de 1986).

- **Código de salud:** Su finalidad es desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud y asistencia social de los ciudadanos de la República de El Salvador, además norma los servicios públicos y privados en cuanto a las condiciones de salubridad en el establecimiento, lugar de preparación y elaboración de productos comestibles. (Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86 Tomo 299, del 11 de mayo de 1988).
- **Ley de Impuesto Sobre la Renta:** Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades al final de un periodo fiscal, por lo tanto la empresa en relación a sus rendimientos genera al Estado un tributo del 25% de este tipo de impuesto. (Decreto Legislativo N°134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).
- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio:** Establece el porcentaje del 13% que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación consumo de bienes y la prestación de servicios, dicha ley es aplicable a las empresas debido a que compran materia prima, la transforman y proceden a la venta del producto terminado. (Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992).
- **Ley de Protección al Consumidor:** La presente Ley tiene por objeto salvaguardar el interés de los consumidores, estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad personal (Decreto Legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 166, Tomo 368, del 8 de septiembre de 2005).

- **Ley de Medio Ambiente:** Disposiciones que tienen por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales permitiendo mejorar la calidad de vida de los habitantes. Es por ello que todas las empresas deben de obtener un permiso de las autoridades del ramo, con el objeto de poder realizar operaciones en una determinada zona geográfica. (Decreto Legislativo N° 233, de fecha 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 79, Tomo 339, del 04 de mayo de 1998).
- **Ley de Registro de Comercio:** Ley que tiene por objeto la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio, derechos de autor, actos y contratos mercantiles.(Decreto Legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).
- **Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos:** Regula la adquisición, mantenimiento, protección, licencias de marcas, nombres comerciales y prohibición de competencia desleal. Es por tal razón que las compañías de cualquier naturaleza están sujetas a dicho régimen, ya que deben legalizar los distintivos comerciales de los productos que elaboran.(Decreto Legislativo N° 868, de fecha 6 de junio de 2002, publicado en el Diario Oficial N° 125, Tomo 356, del 8 de julio de 2002).

2. Marco Institucional

- **Ministerio de Trabajo**

Es una institución que brinda servicios de calidad, con calidez y eficiencia a la población trabajadora, ejerciendo transparentemente la gestión pública, teniendo como base la justicia social, la inclusión y la igualdad de género. Además vela por los derechos de los(as) trabajadores(as), así como también de la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en las relaciones obrero patronal.

- **Ministerio de Hacienda**

Se encarga de la captación y administración de los tributos aplicados a los ingresos generados por las actividades llevadas a cabo por cualquier ente económico en el territorio nacional.

- **Defensoría del Consumidor**
Proteger y promover efectivamente los derechos de las personas consumidoras, facilitando la solución de controversias de consumo con altos estándares de calidad fortaleciendo la vigilancia de mercado y robusteciendo la acción conjunta del Sistema Nacional de Protección al Consumidor, para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado y a la seguridad jurídica en sus relaciones de consumo.
- **Ministerio del Medio Ambiente**
Entidad responsable de dirigir la función ambiental mediante la formulación de leyes que contribuyan al uso racional de los recursos naturales, por lo que vigila que todas las compañías, en específico las del sector industrial, no contaminen el entorno con los desechos resultantes de la fabricación de los artículos que elaboran y comercializan.
- **Ministerio de Salud Pública**
Vigila la salubridad de los alimentos comercializados en el país. Las empresas de alimentos deben preparar sus productos bajo condiciones específicas de higiene dictaminadas por esta institución.
- **Centro Nacional de Registros**
Garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante una gestión moderna, transparente, auto sostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país.
- **Dirección General de Estadísticas y Censos**
Entidad productora y coordinadora que se encarga de recopilar la información estadística oportuna, confiable y sistemática, referente a las actividades económicas de las empresas de cualquier índole, por medio de censos, encuestas y estudios de campo, con el propósito de conocer las condiciones en las cuales operan para satisfacer la demanda de diferentes usuarios con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y social del país.

F. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

1. Concepto

Toda empresa independientemente el sector al que pertenezca debe fijar con anticipación todos los cursos de acción que estimen conveniente para un alcance efectivo de todos sus objetivos. La planeación es una etapa del proceso administrativo que según Idalberto Chiavenato (2006) es “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos”.¹⁹ A nivel empresarial, la planeación implica la fijación de objetivos y los diferentes medios para el alcance de estos, y es ahí donde radica su importancia; por ello a continuación, se amplía más sobre lo importante que resulta la planeación en el mundo empresarial.

2. Importancia

De acuerdo a lo anterior se puede expresar que la planeación es de gran importancia para que las empresas fijen los objetivos que pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra hasta donde se quiere llegar, es decir, donde estamos ahora y hacia donde queremos llegar.

3. Tipos

La planeación va desde corto, mediano y largo plazo, y cada una tiene sus propias características particulares, desde el nombre hasta el tiempo en el que son ejecutados; como se mencionó con anterioridad, es de suma importancia que las empresas tengan bien definido sus cursos de acción tanto a corto como a largo plazo.

- **Planeación Operacional:** Es la planeación de cada tarea o actividad, los cuales tienen por característica que son proyectados a corto plazo, se ocupan para alcanzar metas específicas, y están definidos en el nivel operacional para cada tarea o actividad.
- **Planeación Táctica:** Es la planeación que se efectúa en los departamentos. Sus características es que es proyectada a mediano plazo, generalmente

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2006. Pág. 1 43.

para el ejercicio anual; cubre cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento; se define en el nivel intermedio en cada departamento de la empresa

- **Planeación Estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización. Sus características es que son proyectadas a largo plazo; sus efectos y consecuencias abarcan varios años; comprende la empresa como totalidad y abarca los recursos y las áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales; está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan general al cual están subordinados los demás.²⁰

Los tres niveles de dirección
Tabla n° 5

Cobertura	Clase de Diseño	Contenido	Resultante
Nivel institucional	Diseño Organizacional	La empresa como totalidad	Clase de organización
Nivel Intermedio	Diseño Departamental	Cada departamento por separado	Clases de departamentalización
Nivel Operacional	Diseño de Carga y Tareas	Cada tarea u operación	Análisis y descripción de cargos

Fuente: Chiavenato Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.*

El resultado inmediato de la planeación es el plan. Un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un período específico, y representan una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. El plan describe un curso acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuesta a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién. Existen cuatro tipos de planes:

²⁰ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.* México. Editorial McGraw Hill. Año 2006. Pág. 146

- Planes relacionados con métodos, denominados **procedimientos**. Son planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución
- Planes relacionados con dinero, denominados **presupuesto**. Son planes relacionados con el dinero durante determinado período ya sea por ingresos o gastos
- Planes relacionados con el tiempo, denominados **programas**. Se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos (en que puede utilizarse un simple calendario para programar actividades; por ejemplo una agenda) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procedimientos de datos por computador para correlacionar la interdependencia entre las variables).
- Planes relacionados con comportamientos, denominados **reglas o reglamentos**. Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas.

Los cuatro tipos de planes

Figura n° 3



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.*

4. Estrategia

“En términos empresariales, se puede definir las estrategias como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos a largo plazo.”²¹

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a saber cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”²² (Thompson y Strickland)

La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de la empresa al competir en forma diferente de los rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable sobre ellos.”²³

Para la administración estrategia se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En el cual se aborda la dirección hacia donde debe dirigirse la empresa, su fuerza direccionada, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

5. Planeación estratégica

En un mundo tan competitivo como el actual, es de vital importancia que toda empresa fije con antelación todos los lineamientos que vayan en función del alcance de sus objetivos a largo plazo.

a. Definición

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en la próxima década. Durante esa época la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las

²¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2006. Pág. 201

²² http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf

²³ Thompson, Arthur A; Peteraf, Margaret A; Gamble, John E; Strickland III, A. J. Administración estratégica Teoría y Casos. Decimoctava Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2012 Pág. 16

empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, ésta fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos esperados. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene una gran envergadura y relevancia en el mundo actual de los negocios.

“El Plan Estratégico es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos fundamentales de la compañía.”²⁴

En el mundo empresarial es normal que todas las empresas cuenten con recursos limitados; por lo tanto, es de suma importancia que éstas decidan cuales son las estrategias que proporcionaran mayores beneficios, posteriormente se mencionan algunos aspectos importantes que van inmersos dentro de la planeación estratégica.

b. Importancia

Las decisiones sobre la realización o formulación de estrategias comprometen a una empresa con los productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un período prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para poner en marcha las estrategias antes planteadas.

La planeación estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de

²⁴ George A. Steiner, Planeación Estratégica, 30ª reimpr., Compañía Editorial Continental, México 2003, página 20

empresas y negocios pequeños no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo niveles directivos siendo estos los dueños de las empresas, y funcionales (áreas operativas); no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades planteadas dentro del plan estratégico.

c. Elementos

La formulación de la estrategia, incluye la creación de una visión, misión, valores, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Todo lo anterior va encaminado a la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si debe haber una expansión o diversificación de operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control inapropiada que vaya en detrimento de la entidad.

• Visión

La visión de una empresa es lo que se quiere llegar a ser, y como tal, de la misma forma es como se debe de plantear. La elaboración de la visión es considerada como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Establecer la visión de una empresa permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, facilita establecimiento de los objetivos, formulación de estrategias y ejecución de tareas, logrando así coherencia y organización.

Las principales preguntas que deben ser respondidas con el enunciado de la visión de la empresa son las siguientes:

- ¿Qué se quiere llegar a ser?
- ¿Hacia dónde se dirige?

- ¿Cuáles son sus deseos o aspiraciones?
- ¿Cuál es la imagen futura que quiere proyectar?

Además las características que debe cumplir la visión son las siguientes: Medible, atractiva, posible, estratégica, entendible e inspiradora.

- **Misión**

Es una expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. La misión describe los valores y las prioridades de una empresa; es decir, ¿cuál es nuestro negocio?

El enunciado de la misión debe incluir diferentes aspectos o elementos fundamentales de la empresa para distinguirla de otras similares, los cuales expliquen de manera resumida en que consiste el negocio; tales elementos son los siguientes:

- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus principales productos o servicios?
- ¿Cuáles son sus mercados?
- ¿Cuál es su tecnología?
- ¿Cuáles son sus valores, principios o creencias?
- ¿Cuál es su diferenciación o mayor ventaja competitiva?
- ¿Cuál es su aporte a la comunidad?
- ¿Qué le preocupa de sus trabajadores?

- **Valores**

Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

El establecimiento de valores en la empresa permite mantener principios básicos que guíen las conductas de los empleados y proyecten una imagen externa de la organización; para la fijación de estos se deben considerar los siguientes aspectos:

- Que se refieran a la competitividad de la empresa.
- Que exista convivencia en el establecimiento de estos.

- **Objetivos**

Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con una misión básica. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficiencia las actividades de planificación, organización, dirección y control. Dentro de las características que se deben cumplir para el planteamiento de estos, es que deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos en general, y para cada división o departamento.

d. Análisis FODA

Realizar diagnósticos dentro de las empresas es una condición para intervenir en la formulación e implantación de estrategias así mismo su seguimiento para efectos de evaluación y control.

El Análisis FODA, es una técnica de la planeación estratégica que permite crear o reajustar estrategias, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación relaciones públicas, etc.

“consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna

de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”²⁵

El concepto FODA está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Importancia del FODA

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros. Con este análisis, se pueden obtener una variedad de conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen. El análisis FODA debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la organización. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

- **Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

²⁵. Ponce Talacón, Humberto. La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de intervención en diversas organizaciones. Vol. 12. 2007.
https://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

- **Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- mediano plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

- **Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- **Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Las Oportunidades y Amenazas hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Una vez efectuada el análisis FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de lo anterior: la denominada **Matriz DAFO.**

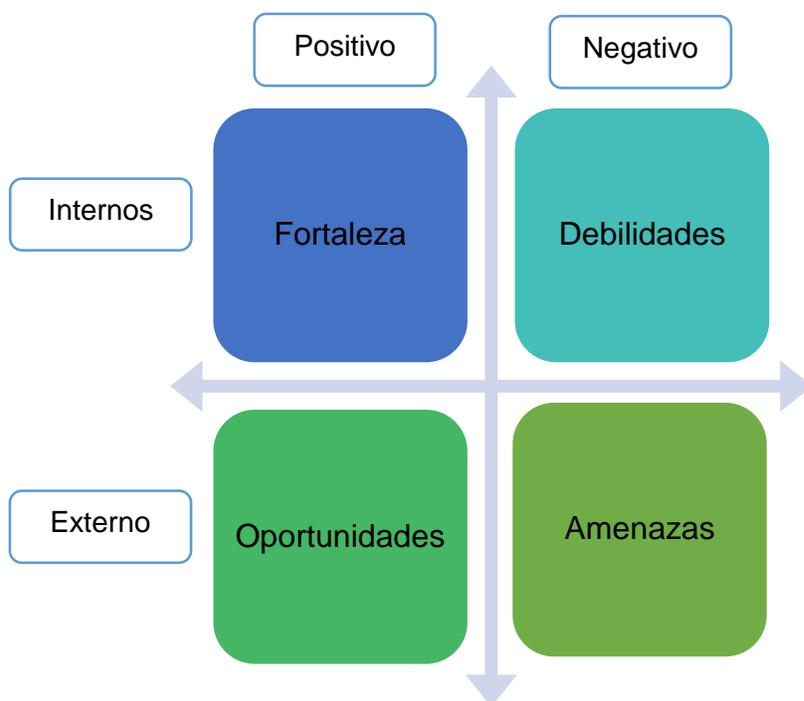
Al realizar La matriz DAFO permite:

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

Relación del Análisis DAFO

Figura n° 4

Relación entre la estructura propia del análisis DAFO, con respecto a las variables internas y externas de la empresa y los aspectos negativos y positivos para la estrategia empresarial.



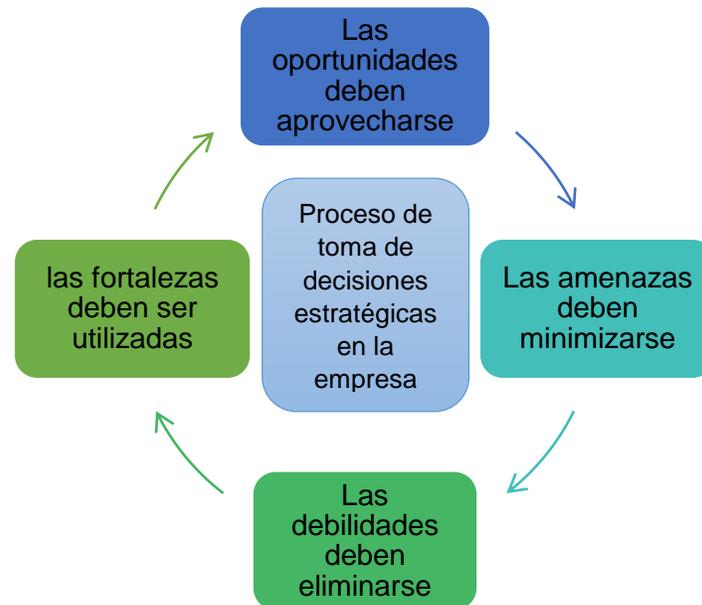
Fuente: Como Elaborar el Análisis DAFO Cuadernos prácticos. Gestión empresarial. (2012).

PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE

En concreto la Matriz DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Diagrama resumen del resultado del análisis DAFO

Figura n° 5



Fuente: Como Elaborar el Análisis DAFO Cuadernos prácticos. Gestión empresarial. (2012).

PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE

Al combinar aspectos del presente (fortalezas y debilidades) con otros del futuro (oportunidades y amenazas) se pueden determinar cuatro tipos de estrategias que podemos denominar como **estrategias combinatorias** del presente y el futuro:

- **Estrategias ofensivas: Maximización tanto de las fortalezas como las oportunidades.**

Este tipo de estrategia es el más deseado por las empresas. La organización explota las oportunidades de su entorno y se beneficia de numerosas ventajas internas. La confluencia de las fortalezas y las oportunidades permite alcanzar sus objetivos hasta poder posicionarse como líder en el mercado. Son estrategias de fuerte impacto. Con esta estrategia intentamos limitar o eliminar todas las debilidades y amenazas. Se adopta esta estrategia para convertir los puntos negativos en puntos positivos.

- **Estrategias Defensivas: Maximización de las fortalezas y minimización de las amenazas.**

En este caso, se destacan muchas ventajas internas muy favorables al desarrollo de la empresa. No obstante, el mercado no es tan propicio. Por ejemplo, puede que haya mucha competencia o bien una crisis económica en el sector, lo que fragiliza el negocio. El reto es minimizar al máximo los impactos externos y seguir fomentando nuestras ventajas competitivas. Es muy difícil luchar contra las influencias negativas del mercado, por eso las acciones se deben elaborar con mucho cuidado. La empresa tiene que adaptarse al mercado utilizando sus ventajas competitivas.

- **Estrategias de Reorientación: Minimización de las debilidades y maximización de las oportunidades.**

Las acciones tomadas en este tipo de estrategia tratan de reducir las debilidades internas de la empresa y aprovecharse de todas las oportunidades que surgen en el mercado. La complejidad deriva de que no nos podamos plantear algunas oportunidades por culpa de nuestros puntos débiles internos (por ejemplo ausencia de competencias internas o problemas de organización). Hay que ser prudente y preparar con tiempo las acciones para maximizar su logro.

- **Estrategias de Supervivencia: Minimización de las debilidades y minimización de las amenazas.**

Una empresa en esta situación crítica debe intentar limitar al máximo los efectos de las amenazas del mercado sobre ella y luchar al mismo tiempo contra sus puntos débiles internos. Muchas veces, desafortunadamente, la entidad tendrá que considerar la opción de liquidación del negocio. Enfrentarse a las amenazas externas sin tener las fuerzas internas para ello es casi imposible, la empresa se encuentra en una posición de "supervivencia". Necesita un cambio interno para poder ser efectiva y seguir luchando por su negocio, por ejemplo puede ser a través de una fusión de empresas. Obviamente, la empresa debe evitar esta situación. Las estrategias determina el conjunto de acciones a implementar por parte de la empresa para alcanzar determinadas metas (o resultados

empresariales). Normalmente las empresas diseñan estrategias para conseguir, como mínimo, alguna de las siguientes metas básicas:

- Colocar a la empresa en una posición ventajosa sobre las entidades (empresas o no) con las que compite (diferenciación).
- Identificar las necesidades estructurales que mejoren su rentabilidad y posibilidad de crecimiento a medio- largo plazo.
- Identificar nuevas posibilidades de negocio y mercados, que aumenten el valor de la empresa, la posibilidad de diversificarse y la generación de clientes.

En definitiva se trata de que la empresa establezca claramente el futuro de la misma: hacia dónde quiere llegar y cómo lo va a conseguir. De forma genérica las estrategias de la empresa se plasma en un documento que es el Plan estratégico, en el que se detallan cada uno de los objetivos a alcanzar, así como, las diferentes acciones a llevar a cabo para conseguirlos.

G. GENERALIDADES DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

1. Ventas

Las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

a. Definición

En la actualidad, las ventas han pasado de ser una técnica a un arte, donde anteriormente se consideraba una serie de pasos con el fin de efectuar la venta, en la actualidad el vendedor adquiere una serie de habilidades para que el producto final sea adquirido por el cliente creando un relación de vendedor- cliente; el vender se ha vuelto una aventura que no muchos desean vivir debido a la complejidad que conlleva y por las exigencias cada vez más grande de los compradores.

El término ventas tiene diversos significados según el contexto en el que sea abordado. Una definición general adoptada es: "Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"²⁶

Mientras que La Asociación Americana de Marketing organización que ayuda a los comerciantes a profundizar sus conocimientos de comercialización, elevar sus carreras y en última instancia, lograr mejores resultados, define el término venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"

En síntesis, la venta es un proceso en el cual se produce un cambio de productos y/o servicios por dinero.

b. Importancia

Las ventas son el primer paso para que se genere un ciclo en la economía, que permita la circulación, intercambio y flujo de dinero en una sociedad determinada, para lo cual una de las acciones fundamentales está dada por la actividad comercial que persigue como finalidad fundamental tener la mayor cantidad de ventas posible.

De tal modo, es importante que existan las ventas debido a que si bien son el último paso desde el comienzo de todo este proceso comercial, son a su vez el puntapié Inicial que pone en marcha todo el proceso nuevamente, teniendo la recuperación de costos que conllevó la operación, además de la obtención de un valor de ganancia que permite la adquisición de nuevos bienes por parte del manufacturado o bien el incremento de la producción y la realización de Inversiones.

c. Tipos de Ventas

Conocer los diversos tipos de venta ayuda a empresarios, profesionales en mercadeo e integrantes de las áreas de mercadotecnia y ventas a identificar con claridad el tipo de venta que pueden elegir en función de: a quién se le

²⁶ Del sitio web de la Real Academia Española: URL del sitio = <http://www.rae.es/>. Sección: Diccionario de la Lengua Española.

venderá y qué usos le dará y las actividades que pueden realizar para efectuar la venta.

Se pueden enmarcar las ventas desde dos perspectivas diferentes, “a quién se le vende” y en “la actividad de la venta”; a continuación se aborda cada uno de los contextos antes mencionados.

En primera instancia, se puede identificar a dos grandes *tipos de venta*, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

- **Venta Minorista o al Detalle**

“Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial. Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas tenemos: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, súper tiendas y tiendas catálogo.”²⁷

- **Venta Mayorista o al Mayoreo**

Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. “Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para:

- reventa
- uso en la producción de otros bienes y servicios o
- la operación de una organización.”²⁸

²⁷ Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Dirección de Marketing, Duodécima Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006, Págs. 504 al 521

²⁸ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 432 al 460.

En segunda instancia, se puede identificar al menos cinco tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, y estas son:

- **Venta Personal**

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. "Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra."²⁹

- **Venta por Teléfono (telemarketing)**

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio. Según Stanton, Etzel y Walker, los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono.

Existen dos tipos de venta por teléfono:

- ✓ **La venta telefónica externa o de salida:** Consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.
- ✓ **La venta telefónica interna o de entrada:** Consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, etc...)

- **Venta Online (en línea o por internet)**

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o

²⁹ Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, 10a. Edición, Prentice Hall, 2004, Págs. 507, 555, 580.

servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online".

- **Venta por Correo**

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, Cds y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido.

- **Venta por Máquinas Automáticas**

“Según Stanton, Etzel y Walker, la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes”³⁰

d. Relación Ventas – Marketing

Actualmente la relación de estos términos es muy grande, tanto así que son usados como sinónimos el uno del otro; más sin embargo, es de suma importancia resaltar la diferencia existente entre ambos términos.

El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial; mientras que las ventas por otro lado, se refieren a lo que se necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si se trabajan en conjunto, mucho mejor.

³⁰ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición. Mc Graw Hill, 2004, Págs. 509, 510, 511.

2. Comercialización

Comercialización es un factor clave para que un emprendimiento pueda sostenerse y crecer. Al mismo tiempo, es el punto débil de todos los emprendedores.

a. Definición

Según el autor Jerome Mc. McCarthy el proceso de comercialización, es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.

El Diccionario de Marketing, define comercialización como: El Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas, y este debe contestar una serie de preguntas: ¿Cuándo?, en relación con los competidores; ¿Dónde?, sólo en un área geográfica, o en todo el territorio; ¿A quién?, todo el mercado potencial, o sólo un segmento; ¿Cómo?, debe decidir cómo distribuir sus inversiones promocionales; ¿Cuánto? tiempo dedicara a las actividades de su fuerza de ventas, cuánto a las relaciones públicas, etc.

Para Baca Urbina Comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

De todo lo anterior se puede observar que el concepto de comercialización afirma que todos los esfuerzos se deben de concentrar en la satisfacción de sus clientes.

Sin comercialización una empresa no tendría razón de ser, puesto que mediante este proceso es como el cliente conoce el producto o servicio que ésta brinda. Lo anterior denota la importancia de esta gran función, la cual se seguirá abordando a continuación.

b. Importancia

El objetivo principal de la comercialización es satisfacer las necesidades del mercado meta, tomando en cuenta la cantidad y calidad de los productos que se ofrecen de acuerdo a la demanda que existe en el mercado.

“La comercialización debe de comenzar con el cliente y no con la producción, debe de determinar si fabricaran, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y envasado de producto, que precios cobraran así como las políticas de créditos y cobranzas, donde se hará la publicidad de los productos y como se los venderá.”³¹

c. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado se refiere a los tres elementos que se definen a continuación.

- **Segmento de mercado.**

Grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos que son generados por la estrategia de comercialización.

- **Mercado meta**

Es el segmento o conjunto de segmentos de mercado que presentan el mayor interés para el emprendimiento y a quienes deberá estar dirigida la estrategia de comercialización.

- **Posicionamiento de mercado**

Es la posición que ocupa un cierto producto en la mente del consumidor, teniendo en cuenta que lo percibe como diferente al de la competencia. Para que los productos puedan llegar al consumidor, existen diversos canales para esta labor, a continuación se mencionan los más usados en la actualidad.

d. Canales de comercialización

Es la forma en que los servicios y productos llegan al consumidor, siendo uno de los aspectos económicos que ya demandan la mayor atención de los productores. El poder mezclar adecuadamente las 4 principales “p” del marketing dará muchas ventajas comerciales.

Los canales de comercialización son las vías a través de las cuales se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos. Establecen la cadena comercial mediante la cual los productos llegan desde el productor,

³¹Capítulo 11 El Proceso de comercialización de los servicios.
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7402/4/368.3-077d-CAPITULO%20II.pdf>

despachador, fabricante u otro origen hasta el consumidor. Se debe analizar cómo llegan los productos al destinatario final dado que la utilización de los canales adecuados mejora la eficiencia de las ventas. Cuanto más largo o extenso sea el canal de comercialización es decir cuanto mayor sea el número de componentes, menos será el beneficio.³²

Podemos decir, que los Canales de Distribución son las distintas rutas o medios, que los productos toman para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. En gran parte, la satisfacción que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos.

e. Tipos de canales de comercialización

- **Canales Directos:**

Cuando es la empresa misma la encargada de efectuar la comercialización y entrega de los productos al cliente. Este tipo de canal de comercialización es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas y trabajan dentro de una ciudad que se puede abarcar con medios propios.

Para tales fines, la propia empresa crea toda una estructura de reparto de pedidos con días u horarios establecidos por áreas geográficas preestablecidas.

- **Canales Indirectos:**

Son apropiados para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número grande de consumidores distribuidos en más de una ciudad o país, a los cuales es imposible llegar en forma directa con el personal de la empresa.

No se puede decir que un camino es mejor que el otro, se debe tener en cuenta que elegir un canal es una cuestión estratégica y va a incidir en varios factores, incluso en el precio que se le ponga a los productos o servicios.

³²https://issuu.com/darwinahernandezp/docs/canales_de_comercializacion_iii Pág. 7

f. Mezcla de Mercadotecnia

Philip Kotler en su libro Marketing, define a la Mezcla de Mercadotecnia como: “la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia es todo aquello que puede hacer la empresa para influir en la demanda de su producto”.

Una buena mezcla comercial requiere pensar en la combinación y conjugación del producto, precio, plaza y promoción, y para ello el área comercial de la empresa, debe conocer profundamente el mercado hacia el cual apunta.

La mezcla de mercadotecnia según Belch G. y Belch M. (2004) se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor, examinadas con detenimiento se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones.

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros

A continuación se describe cada uno de los elementos de la mezcla comercial.

- **Producto**

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Las estrategias de producto, según Lamb, Hair y McDaniel (1998) no sólo incluyen al producto como tal sino que también forman parte de ellas el empaque, garantía, servicio postventa, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores que vienen de la mano con el objeto (tangible o intangible).

- **Precio**

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Este es el más flexible de todos los elementos y es lo que el comprador da a cambio de la obtención de un producto. Esta estrategia es un arma importante para la competitividad (Lamb et al., 1998).

- **Plaza**

Lamb et al. (1998) describen a la plaza como las estrategias de distribución para que el producto sea encontrado por el consumidor en el lugar donde lo deseen, es decir, es la distribución física, desde el almacenamiento y transporte de las materias primas como de los productos terminados. También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

- **Promoción**

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. La estrategia de promoción se define como: Ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de mercadotecnia consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto (Lamb et al., 1998, p.40)

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El conocer la situación actual de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador sirvió para tener un amplio panorama de ciertos elementos que permitieron identificar cómo estas son vistas en la actualidad, lo que aspiran llegar a ser y los objetivos trazados para conseguirlo; por otro lado se determinó el quehacer de las actividades más importantes en cuanto a comercialización se refiere, ya que se obtuvo información relevante de los criterios más usados para la fijación de precios, formas de distribución de sus productos, medios más utilizados para la promoción y características esenciales de los productos; de igual manera, se obtuvo información de suma importancia de todas aquellas variables internas o externas que pueden presentar un beneficio o en su contraparte una desventaja en el funcionamiento de la industria.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Efectuar un diagnóstico que muestre la situación actual de la comercialización de productos en las pequeñas industrias panificadoras del municipio de San Salvador, identificando los métodos y actividades que estas implementan para realizar dicha tarea.

2. Objetivos Específicos

- Analizar la filosofía organizacional de las industrias panificadoras como el principal elemento para el exitoso y perfecto funcionamiento de la misma, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.
- Identificar los métodos de comercialización empleados por las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador para la venta de sus productos.
- Realizar un diagnóstico de las variables internas y externas que inciden en las operaciones de las empresas, el cual sirva de insumo para formular la propuesta de un plan estratégico de comercialización.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Métodos

El método que se empleó en el desarrollo del proceso de la investigación fue el método científico, el cuál por medio de un proceso sistemático, empírico y crítico no deja los hechos a la casualidad, trata de recolectar datos provenientes de la realidad y por consiguiente, evalúa y mejora de manera constante; su propósito principal es interpretar el fenómeno o circunstancia a conocer y con esto, demostrar la veracidad e imparcialidad de los datos recopilados; entre los diferentes tipos aplicados estarán los siguientes:

a. Analítico

Éste método consiste en descomponer un todo en sus partes, es decir ir de lo general a lo particular; por esta razón la presente investigación se realizó bajo éste enfoque, ya que la información que se recopiló de la pequeña industria panificadora del municipio de San Salvador, concerniente a la planificación estratégica, sirvió de base elemental para el desarrollo de la propuesta en el establecimiento de acciones correctivas encaminadas a mejorar en todo lo relacionado a la comercialización de ésta industria panificadora.

b. Sintético

Implica reconstruir e incorporar los elementos del conjunto, para llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global.³³ En consecuencia con éste proceso, se diseñó un plan estratégico de comercialización para la pequeña empresa panificadora, analizando elementos trascendentales que están relacionados a tal fin, como por ejemplo: Establecimiento de Visión, Misión, Valores, Objetivos, Metas, Estrategias, Ambiente Interno y Externo, todo lo anterior que vaya apegado a la realidad empresarial del sector.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo en el desarrollo del estudio, a fin de determinar los pasos a seguir, técnicas y métodos que se emplearon,

³³Rojas Soriano, Raúl (1981), El Proceso de la Investigación Científica, México, 3ª Edición, Pág. 80-81

fue de tipo descriptivo. Este tipo de Investigación busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; razón por la cual, este tipo de investigación es la que más se adecuó al fenómeno en estudio, y por lo tanto es el que se utilizó en el proceso de investigación, buscando definir todos aquellos elementos y características que contienen los planes estratégicos de comercialización que utilizan las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador.

3. Diseño de la investigación

La investigación se llevó a cabo por medio del diseño no experimental, el cual es “un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”³⁴, ya que se procederá solamente a identificar las deficiencias y dificultades en lo relacionado al establecimiento de planes estratégicos en la pequeña empresa panificador , y como esta planeación se ve reflejada en los resultados de las ventas de dicha industria.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Un elemento muy importante en cuanto a la realización de un trabajo de investigación es la recolección de datos, este tiene como objetivo el obtener datos reales, confiables y oportunos. Se utilizaron diferentes técnicas de recolección entre estas fueron:

a. Técnicas

i. Entrevista

Es una técnica para obtener datos relevantes en la investigación que consisten en un diálogo entre dos o más personas, este se realiza con el fin de obtener información de parte del entrevistado que permita al investigador obtener contacto con las personas

³⁴ Hernández Sampieri Roberto (2006) Metodología de la investigación, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 4ª Edición, Pág. 205.

involucradas. Para el caso del presente estudio se tomaron en cuenta entrevistas estructuradas y no estructuradas con los representantes de la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A de C.V., las cuales permitieron tener un amplio conocimiento de la situación de la empresa con relación al problema planteado.

ii. Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales son de interés para el investigador. Consiste en una serie de preguntas abiertas y preguntas cerradas, en las que todas las interrogantes van orientadas en un tema en específico, con el objetivo de recolectar información fiable de las áreas que presentan algún tipo de problemáticas y que se desea conocer las causas del origen de las mismas.

iii. Observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación, es una técnica que permite explorar, describir e identificar datos e información relevante para el análisis de la investigación además resulto ser un contacto directo con las pequeñas empresas panificadoras. Existen dos tipos de observación: la Observación no científica y la observación científica. Durante la investigación se realizó una observación científica debido a que se cuenta con objetivos previamente establecidos.

b. Instrumentos

Para las técnicas de investigación antes mencionadas se utilizaron sus respectivos instrumentos.

i. Guía de entrevista estructurada

Según el fin que se deseaba alcanzar con la entrevista, se utilizó guías de entrevista estructurada y no estructuradas mediante un cuestionario adecuado previamente elaborado, así como también preguntas de apoyo que ayudaron a desenvolver la entrevista, esto permitió obtener la información idónea de las variables en estudio.

ii. Cuestionario

Es un instrumento de recolección de datos que consiste en una serie de preguntas de tipo abiertas, y cerradas, estas deben de ser redactadas de forma coherentes y organizadas, secuenciada y estructurada de acuerdo a lo que se desea obtener, con el propósito que las respuestas adquiridas puedan ofrecer la información necesaria para la investigación.

iii. Lista de cotejo

Consiste en un listado de aspectos a evaluar (contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede calificar un puntaje, una nota o un concepto. Entendido básicamente como un instrumento de verificación.

Todos los instrumentos se elaboraron con base a los indicadores que se establecieron en la Operacionalización de las hipótesis.

5. Fuentes de información

En una investigación es importante establecer cómo y dónde se obtiene la información. Existen dos tipos de fuentes a utilizar: Las Fuentes Primarias, estas las determina el investigador y las Fuentes Secundarias las cuales la conforman estudios antes realizados, revistas, libros, entre otros.

Para la realización del proyecto de investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes:

a. Primaria

Toda la información que se requirió acerca de la empresa en estudio fue facilitada por los dueños de la pequeña empresa IDUSA, S.A. DE C.V., así como también se contó con el apoyo de los dueños y/o jefes de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador; los cuales proporcionaron información de todo lo concerniente al tema de investigación.

b. Secundaria

Estas fuentes fueron obtenidas a través de instituciones externas como la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Centro Nacional de Registro (CNR). Además de información establecida en

libros de textos, trabajos de graduación, revistas de interés, páginas web, entre otros.

Dichas fuentes se obtuvieron de investigaciones pasadas relacionadas con el tema, las cuales sirvieron de pauta para el desarrollo del estudio y el mejoramiento del mismo.

6. **Ámbito de la investigación**

La investigación realizada se llevó a cabo en las pequeñas empresas panificadoras ubicadas en el área geográfica del municipio de San Salvador, para las cuales la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) establece como criterio el número del recurso humano y los ingresos brutos para clasificar a las empresas por su tamaño. Dicha clasificación se muestra a continuación:

Clasificación de las Empresas según DIGESTYC

Tabla n° 6

Categoría	Personal ocupado	Ingresos brutos
Micro empresa	De 0 hasta 10 personas	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	De 11 a 50 personas	Desde \$100,001 hasta 1,000,000.
Mediana empresa	De 51 a 100 personas	Desde \$1,000,001 hasta \$7, 000,000.
Grande empresa	Mas de 101 personas	Mas de \$7,000,001

Fuente: Dirección General de Estadística y Censo (DIGETYC)

7. **Unidades de análisis**

Comprende a los gerentes generales y/o dueños de las pequeñas empresas de la industria panificadora del municipio de San Salvador

8. **Determinación de universo y muestra**

a. Universo

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones relacionadas con el problema en estudio. Para la investigación se tomó como población todas aquellas pequeñas empresas de la industria panificadora que realizan su actividad económica en el municipio de San Salvador, las cuales de acuerdo a la clasificación obtenida a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) son un total de 25 panaderías. (Ver anexo 1)

b. Muestra

Es un subconjunto de elementos de la población de interés, generalmente se utilizan cuando el tamaño de la población es extenso; cabe mencionar, que las características que debe tener, deben de ser similares al conjunto poblacional.

Para efectos de la investigación en estudio se determinó la muestra por medio del método no probabilístico, el tipo de muestreo a utilizar es el intencional o selectivo siendo ésta la técnica de muestreo más común, la cual busca obtener una representatividad de la población consultando o midiendo unidades de análisis a las que se puede acceder con relativa facilidad para el proyecto que se está llevando en investigación.

De la población obtenida se seleccionaron inicialmente 19 panaderías ubicadas en el municipio de San Salvador, debido a que no se encontró ubicación geográfica de 6 de ellas, posteriormente se redujo la cantidad de empresas incluidas en la muestra a un total de 14 como consecuencia de la negativa de 5 panaderías al no contestar el cuestionario. (Ver anexo 2)

9. Procesamiento de la información

Para los datos obtenidos mediante el proceso de recolección de información se utilizó como herramienta del procesamiento de éstos el software computacional más apropiado, el cual es Microsoft Excel; mediante este software se logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que fueron de gran ayuda para la interpretación y análisis de los datos, que son productos del proceso de recolección de la información.

a. Tabulación

La información que se recopiló de cada una de las preguntas que se establecieron para la búsqueda de los objetivos que se persiguen en la investigación, se tabula y se presenta a través de cuadros estadísticos que reflejan de manera resumida las respuestas obtenidas.

b. Análisis e interpretación de datos

Luego de haber obtenido los datos producto de la aplicación de instrumentos de investigación, se utilizaron herramientas informáticas para efectos de su interpretación, la cual consistió en establecer un mejor

significado de los datos tabulados permitiendo la elaboración y presentación de tablas estadísticas, gráficas de pastel e histograma, dependiendo de la situación que se presente, y con esto, que sirvan para un mejor análisis de los datos que reflejan los resultados.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. Aspectos Administrativos y Financieros

a. Administrativo

La mayoría de las unidades de análisis incluidas en este estudio (71%), cuentan con más de 13 personas como fuerza laboral activa, es decir que a pesar de que son consideradas como pequeñas empresas, cuentan con un considerable número de recurso humano. Por otro lado, es de suma importancia señalar que todas las empresas encuestadas tienen más de 9 años de estar establecidos como productores y comerciantes de productos de pan en la zona del municipio de San Salvador, y además la gran mayoría de estas operan como un negocio familiar; esto quiere decir que tienen una amplia experiencia sobre el funcionamiento de la industria panadera.

Dentro de los instrumentos y herramientas de organización y gestión que son mayormente utilizados por la pequeña industria panificadora del municipio de San Salvador, se encuentran: Normas, Organigramas, Políticas de Organización, Reglas, Presupuesto de Compra, Ventas y Producción, todo lo anterior en el correspondiente orden en que fueron mencionados.

Lo anterior fue confirmado con la entrevista llevada a cabo con la dueña de la panadería IDUSA S.A. de C.V. (Caso ilustrativo) en la cual argumentaba que el número de empleados con los que cuenta actualmente son 33, distribuidos en las áreas de administración, producción, despacho, finanzas y ventas; y el tiempo que llevan en el negocio de la panadería es de 32 años aproximadamente. De igual manera, los instrumentos y herramientas de organización y gestión que contienen los lineamientos a seguir y que son utilizados por la empresa

se encuentran: Las Políticas de Organización, Normas y reglas, Organigramas, Plan Anual Operativo, Plan Estratégico, Presupuestos. Es de señalar que si bien es cierto que se cuenta con las anteriores herramientas administrativas, la gran mayoría de entidades en la industria panificadora no actualizan estas últimas, ya que se enfocan más en lo operativo dejando a un lado la importancia de esa tarea. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 10 a la 16 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Preguntas N° 8, 9 y 10).

b. Financiero

El aspecto contable de las unidades de análisis llevadas en estudio se encuentra legalmente establecido y la gran mayoría de empresas analizadas llevan sus registros al día, es decir, cuentan con un control eficiente en este aspecto, permitiendo así a las panaderías tomar decisiones financieras acertadas debido a la confiabilidad de su información contable. Por otro lado, es de recalcar que ante la interrogante sobre la situación actual de su capacidad financiera un mayor porcentaje de las pequeñas industrias panificadoras en estudio consideran que ésta se encuentra bien, es decir que cuentan con la capacidad de afrontar los compromisos económicos adquiridos ya sea a corto, mediano y largo plazo, y esto se puede evidenciar en que se cuenta con la capacidad de realizar mayormente las compras de materia prima al contado (74%) y las ventas en su mayoría son realizadas de la misma manera (79%). Con la entrevista realizada a la dueña de la empresa del caso ilustrativo llevado en estudio (IDUSA S.A de C.V.) se constató que se tienen controles en materia de contabilidad para que esta pueda ser llevada al día y se cuenta con políticas de compra y venta que rigen la conducta en dicho aspecto. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 17 a la 24 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Preguntas N° 11, 12, 13 y 14).

2. Planeación estratégica

a. Filosofía organizacional misión y visión

Conforme al estudio realizado se logró constatar que el 100% de las panaderías encuestadas tienen establecido y reconocen lo que son y hacia dónde quieren llegar (misión y visión), más sin embargo al momento de enunciarlas quedó evidenciado, de que no las saben o que dichas definiciones no aportan fidedignamente el alcance de las operaciones de la empresa en términos del producto y mercado, y el atractivo potencial que se espera que estas alcancen en el futuro. Cabe mencionar, que a través de la información obtenida en la entrevista llevada a cabo con una de las dueñas de la panadería IDUSA S.A de C.V. (caso ilustrativo) se demostró que esta empresa tiene un amplio conocimiento de la misión y visión, y la definición cuenta con los términos de lo que debe de expresar, es decir está bien redactada tomando en consideración de que es realizable y motivadora, sin embargo, ambas no se han actualizado por más de 3 años. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 1 a la 4 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Preguntas N° 3 y 4).

b. Valores organizacionales

Del total de las pequeñas industrias panificadoras encuestadas, un 85% cuenta con valores organizacionales claramente definidos, que sirven de guía debido a que ayudan a regir el comportamiento de los trabajadores en el quehacer de las labores cotidianas como en la búsqueda de un mismo objetivo, mientras que el 15% restante no consideran de suma importancia definir sus valores. En la entrevista llevada a cabo en la empresa IDUSA S.A de C.V. se demostró la relevancia que los dueños le dan a los valores, ya que como nos comentaba estos ayudan a establecer parámetros de comportamientos permisibles dentro de la entidad, orientados a una sana convivencia entre empleados, jefes e incluso con los clientes. Dentro de los valores que más son aplicados dentro de la pequeña industria panificadora se encuentran: trabajo en equipo, compromiso con el trabajo, confianza, honestidad, respeto, responsabilidad social, excelencia en la atención al cliente, lealtad, etc.

(Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panadería, Preguntas N° 5 y 6, y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A, Pregunta N° 6).

c. Objetivos organizacionales

Según los datos obtenidos de las pequeñas empresas dedicadas a la panificación dentro del municipio de San Salvador, un 70% cuenta con objetivos claramente definidos que son interpretados como los resultados específicos que se desean alcanzar, dentro de los cuales los más citados por parte de las unidades de análisis fueron: el incremento en sus ventas, ampliar los canales de distribución, aumento de puntos de ventas, ampliar la línea de producto y mantener precios competitivos; es de señalar, que si bien es cierto que la gran mayoría de las empresas tienen definido lo que pretende conseguir, muchas de éstas tienen ciertos inconvenientes en lograr sus fines propuestos, y esto fue confirmado con la entrevista que se realizó con la empresa IDUSA S.A de C.V en la cual se argumentaba que debido a muchos factores, siendo los más relevantes la competencia por parte del mercado informal, y la inseguridad social que se vive en el país, el objetivo específico de incrementar las ventas año con año se ha vuelto sumamente difícil de lograr. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 7 a 9 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Pregunta N° 7).

3. Análisis FODA

La siguiente herramienta de análisis resume todos aquellos aspectos internos como externos, positivos y negativos que fueron encontrados mediante el diagnóstico realizado a la panadería en estudio INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V. ubicada en el municipio de San Salvador; la cual servirá en gran manera para la formulación de estrategias para mejorar la situación actual en un futuro.

MATRIZ FODA
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.

Tabla n°7

	FORTALEZA	DEBILIDADES
VARIABLES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de productos comercializados. ▪ Precios de Venta. ▪ Procesos productivos. ▪ Mano de obra calificada. ▪ Calidad del producto. ▪ Buen servicio al Cliente. ▪ Aceptación de los productos. ▪ Capacidad Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencia en los equipos de distribución o reparto. ▪ Insuficiente cobertura geográfica ▪ Desactualización de la maquinaria operativa. ▪ Costos de producción. ▪ Número del Recurso Humano. ▪ Poco reconocimiento de su imagen corporativa. ▪ Salas de ventas.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de la materia prima ▪ Cantidad de proveedores de materia prima ▪ Buenas Relaciones con los proveedores. ▪ Penetración a nuevos mercados. ▪ Tendencia a nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos sustitutos. ▪ Nuevos competidores (formal e informales). ▪ Competencia local. ▪ Acaparamiento del mercado por parte de la gran empresa. ▪ Inseguridad en el país.

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

4. Estrategias de comercialización

a. Descripción de producto

Los resultados obtenidos por parte de las unidades de análisis con relación al tipo de producto que mayormente se comercializa, es el pan dulce con un 63% seguido por la repostería con un 24% y por último y con menor porcentaje el pan francés 14%; lo cual evidenció que todos los esfuerzos de venta de las pequeñas panaderías del municipio de San Salvador, están concentrados en la comercialización del pan dulce, lo cual también se confirmó con la entrevista realizada con una de las dueñas de la panadería IDUSA S.A. de C.V. (Caso ilustrativo) la cual argumentaba y afirmaba que el pan dulce es el producto más vendido en el mercado local.

Dentro de las apuestas en el mediano y largo plazo en materia de comercialización de productos, se tiene previsto distribuir productos de pan salados, integrales, repostería y pastelería. Por otro lado, las características que comúnmente los clientes buscan al momento de comprar productos de pan se encuentran: calidad, sabor y tamaño, siendo estos los mayores atributos que principalmente son considerados en la decisión de compra por los interesados. Es de señalar que según los datos recopilados por parte de las entidades encuestadas los factores que más afectan la demanda de los productos de la panadería son la competencia (31%), los precios (31%) y la calidad de los productos. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 33 a la 36 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Preguntas N° 15, 16 y 17).

b. Precio

Según los datos obtenidos del trabajo de campo realizado en las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador, éstas en su gran mayoría (36.36%) definen los precios de sus productos, por medio de los precios que rondan en el mercado, es decir, se mantienen especulantes del acontecer en materia de precios y ventas realizadas por la competencia, más sin embargo, y como era de esperarse el porcentaje

de beneficio después de cubrir todos los costos y gastos de producción es de igual importancia para el establecimiento de precios de sus productos (31.82%); todo lo anterior indica que el porcentaje de beneficio que se espera obtener nunca debe ser tan ambicioso al grado de descuidar los precios determinados por la competencia; lo anterior se pudo corroborar con la entrevista realizada a una de las dueñas de IDUSA S.A de C.V (caso ilustrativo) la cual manifestó que en el mercado todos y cada uno de los pequeños empresarios se mantienen al tanto de los movimientos que realiza la competencia con relación a la fijación de precios, lanzamiento de nuevos productos y márgenes de ganancias obtenidos. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 25 y 26 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Pregunta N° 18).

c. Plaza

i. Canales de distribución

De las empresas en estudio el 42% manifestó que el canal de distribución más utilizado es la venta directa a los consumidor, el cual les permite tener un acercamiento más estrecho con el cliente y con esto conocer de primera mano los gustos y preferencias en cuanto a consumo de los mismos; por otro lado, otro canal de distribución muy utilizado es la venta al mayoreo (32%), es decir venden sus productos a una red de distribuidores, comúnmente esto en el ámbito del negocio de la panadería es mejor conocido como “Ventas por Ruteo” según manifestaba la dueña de la empresa IDUSA S.A de C.V. en la entrevista concedida al grupo de investigación, es de señalar que este medio es muy utilizado ya que se llega a diversos puntos, desde tiendas, gasolineras y tiendas de prestigio, lo cual impacta significativamente los porcentajes de ventas.

Con relación a como se pretende llegar al cliente en un futuro cercano, tomando en consideración la realidad que vive cada una de las empresas encuestada y los niveles de beneficio que se espera obtener con cada uno de los canales de distribución actualmente

utilizados, argumentaron en su gran mayoría, que lo más viable y factible es continuar distribuyendo como se ha venido haciendo es decir, venta directa a los consumidores y ventas mayoristas. (Ver anexo 3 tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N°28 a la 30 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Pregunta N° 19).

ii. Análisis de mercado meta

Según las respuestas de las unidades de análisis, el 80% afirma que el mercado se ha mantenido o siendo más grave aún, ha disminuido y solo el 20% restante manifiesta lo contrario; lo anterior se pudo constatar con la entrevista realizada en la empresa IDUSA S.A de C.V. en la cual se pronunciaban de que las ventas en ciertos periodos se mantienen constantes, existen temporadas altas e incluso temporadas bajas, y esto es debido a muchos factores tanto propios como ajenos que tienen que saber sobrellevar todas las empresas. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Pregunta N° 27 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 20).

d. Promoción

De las empresas en estudio el 40% hace uso de los medios sociales como principal fuente de información para publicitarse y dar a conocer los productos que ofrece, un 33% lo hace a través de página web, y el 27% restante por medios tradicionales como lo son prensa escrita, radio, revistas, etc. Debido al impacto que actualmente están generando las redes sociales en el mundo de los negocios, si un negocio quiere publicitarse de la mejor manera, no es considerada una opción sino más bien una obligación el interactuar con los clientes por medio de las redes sociales, asegura la dueña de la empresa IDUSA S.A de C.V. ya que actualmente es el medio más inmediato y en términos de gastos el más barato, y los resultados que se obtienen son sustanciales. Las promociones más utilizadas por las pequeñas empresas panificadoras

que además son publicadas ya sea en páginas web como redes sociales y que hasta cierto punto son las que más han llamado la atención de sus clientes se encuentran, los descuentos en productos (67% afirman del total de encuestados), paquetes especiales (11.11%), cupones (11.11%) y rifas (6%). (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 37 a la 39 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A de C.V, Preguntas N° 21 y 22).

E. LIMITANTES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se presentaron ciertos inconvenientes que dificultaron su realización en el tiempo establecido, dentro de los cuales cabe mencionar:

- En la base de datos proporcionada por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC) existen 25 pequeñas empresas establecidas en el municipio de San Salvador, lo cual al realizar la respectiva búsqueda de direcciones y ubicaciones fueron 6 las empresas que no se encontraron, siendo estas: PANESAL, Panificadora LISBOA, S.A. de C.V, Pastelería DANESA, Panadería y Pastelería BELEN, Pan Arabe Joseph y Panadería Santa María S.A. de C.V. De igual manera, es de señalar que 2 panaderías se encuentran ubicadas en zonas de alto riesgo (Pan Bahía y WERNER MENDEZ, S.A. DE C.V.) y 3 fueron los establecimientos que se negaron rotundamente a responder el cuestionario por cuestiones de políticas de confidencialidad en brindar información para el desarrollo del estudio (Family Oven, Pan Mama Chela, S.A. de C.V. y Pan Mimosos).
- El tiempo en el que se llevó a cabo el levantamiento de información se extendió debido a que la gran mayoría de entidades se encuentran dispersas por todo el municipio de San Salvador y el tiempo de respuesta fue sujeto a consideración por cada uno de los dueños y/o gerentes a quienes iba dirigida la encuesta.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- El diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador, permitirá tanto a propios como ajenos tener un panorama general en materia de comercialización de cómo es que se encuentra la industria con relación a la filosofía organizacional, sus productos, maneras de comercializar, precios y todas aquellas fortalezas y debilidades que enfrentan en el desarrollo de sus actividades.
- El diseño del plan estratégico de comercialización para la empresa IDUSA S.A de C.V. proveerá de lineamientos objetivos (establecidos mediante el análisis de la empresa y de la industria en general), que sirvan de guía para el mediano y largo plazo.
- La investigación realizada proveerá de basta información que las pequeñas empresas panificadoras puedan utilizar, para establecer o tomar parámetros de guías para un crecimiento comercial de los mismos.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Según lo establecido en el diagnóstico sobre la realidad actual de las pequeñas empresas panificadoras en materia de comercialización, se concluye lo siguiente:

- Se determinó que actualmente las pequeñas empresas panificadoras investigadas llevan ejerciendo el negocio de la panificación por más de nueve años , esto les permite tener un conocimiento amplio del mercado al que pertenecen; de igual manera, la fuerza laboral es considerablemente alta lo cual le permitirá fácilmente (tomando en consideración la realidad financiera de cada una) expandir sus operaciones con más puntos de venta o aperturar nuevas líneas de productos; por otro lado hacen uso de instrumentos y herramientas de organización pero más de índole administrativo que financiero, la gran mayoría solo hace uso de presupuestos como herramientas de control financiero. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 10, 11, 15 y 16 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Preguntas N° 1, 9 y 10)
- Actualmente la sana situación financiera de las pequeñas empresas panificadoras deja en evidencia que éstas han podido sobrellevar cada una de las adversidades que se presentan en el mercado local. Lo anterior es respaldado basándose en el hecho de que la mayoría de sus compras y ventas son realizadas al contado. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 19, 20 y 22 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Preguntas N° 11 a la 14)
- Se estableció que la pequeña industria panificadora del municipio de San Salvador, cuentan con aspectos de suma importancia en su filosofía organizacional como lo son la misión y visión, pero muchas de estas a excepción del caso ilustrativo en estudio, no cuentan en la forma en que fueron redactadas con aspectos que son de gran relevancia, ya que no son específicas, realizables, motivadora y además no determinan claramente el segmento de mercado al que dirigen las operaciones, y esto representa dificultad con los trabajadores ya que no tienen del todo claro de lo que es y de lo que se pretende llegar a lograr con el negocio. Cabe mencionar, que la filosofía organizacional en su conjunto, no es actualizada constantemente como debería de ser. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o

encargados de panaderías, Preguntas N° 1 a la 4 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Preguntas N° 3 a la 5)

- La gran mayoría de las pequeñas empresas que se desenvuelven en el ámbito de la panadería cuenta con valores organizacionales claramente definidos que regulan el comportamiento de los empleados en cada una de las actividades que realizan inherentes a las operaciones de la entidad. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 5 y 6 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 6)
- Se determinó que existe una brecha entre lo que se pretende lograr (objetivos organizacionales) con lo que se alcanza en la realidad; y esto es debido a que muchos objetivos son elaborados de una manera ambiciosa dejando a un lado la realidad en que avanzan las empresas o dejando afuera variables que no son controlables por las mismas. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 7 a la 9 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 7)
- El producto que es mayormente comercializado y distribuido por las pequeñas empresas dedicadas a la producción y venta de pan, es el pan dulce, dedicándoles una buena parte del total de esfuerzos de comercialización en comparación con las demás líneas de productos. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 33 y 34 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 15)
- Se determinó que para la fijación de precios de los productos, la gran mayoría de las pequeñas panificadoras establecen los precios que rondan en el mercado, siempre tomando en consideración el porcentaje de beneficio esperado. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 25 y 26 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 18)
- Los canales de distribución mayormente utilizados por los entes encuestados son, directo a los consumidores y la venta por mayoreo, el primero lo utilizan todos aquellos negocios que cuentan con puntos de ventas y aseveran que las ganancias obtenidas por éste son muy buenas, siempre y cuando las instalaciones cuenten con los requisitos mínimos aceptables por los clientes.

- Se estableció que el medio más utilizado por parte de las pequeñas empresas panificadoras para la promoción de sus productos es a través de medios sociales, y esto es debido a que el acercamiento que se tiene con el cliente es más inmediato, y los gastos que representa dicha herramienta son sumamente bajos en comparación de los medios tradicionales. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Preguntas N° 37 y 38 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 22)
- Dentro de las actividades que son controlables por las empresas, y de las cuales se obtienen los resultados esperados (Fortalezas) están, sus líneas de productos, precios altamente competitivos y los procesos que conlleva la elaboración de cada uno de los distintos productos; por otro lado, existen aspectos internos que a pesar que se pueden controlar, dicha tarea se les ha dificultado a las entidades, dentro de las más importantes y las que mayor perjuicio hacen son, deficiencia en el equipo de distribución o reparto, insuficiente cobertura geográfica y desactualización de la maquinaria. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Pregunta N° 39 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 23)
- Se determinó que las oportunidades que se están aprovechando para que los negocios continúen avanzando con el desarrollo de sus actividades, en una época de fuerte y frecuentes cambios, son: el abastecimiento oportuno y la calidad de la materia prima y la oferta laboral; en su contraparte, las variables ajenas a las empresas que son consideradas como amenazas latentes son: la competencia desleal, nuevos competidores y el acaparamiento de buena parte del mercado por la gran empresa dedicada a la panificación. Es de señalar, que a pesar que actualmente existen instituciones en brindar ayuda a las pequeñas entidades, éstas del sector panificador no aprovechan dicha oportunidad y hasta cierto punto lo consideran como amenaza ya que esto da la pauta a que existan nuevos competidores. (Ver Anexo 3, Tabulaciones del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías, Pregunta N° 40 y Anexo 4, Resumen de entrevista realizada a la dueña de IDUSA S.A. de C.V, Pregunta N° 24)

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual en materia de comercialización de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador, se recomienda lo siguiente:

- Mantenerse en constante cambio adaptándose a las necesidades que son requeridas en el mercado local, y aprovechar la fuerza laboral actual para ver en qué aspectos se puede mejorar (apertura de nuevos puntos de venta, establecimiento de más rutas de distribución), de igual manera, se recomienda también hacer más uso de instrumentos y herramientas de organización de índole financiera, que permitan hacer proyecciones objetivas con relación a ventas, gastos de producción, compras de materia prima, etc.
- Debido a la sana situación financiera actual de las pequeñas empresas panificadoras, se recomienda establecer objetivos que vayan encaminados a realizar inversiones para el crecimiento de éstas; de igual manera, sería de mucho provecho buscar líneas de crédito por parte de los proveedores, es decir, que el porcentaje de compras al crédito aumente, ya que de esta manera habrá más capital de trabajo que puede ser utilizado en proyectos de inversión.
- Reestructurar la misión y visión de las empresas, para que estas cuenten con elementos que son de suma importancia en ellas (específicas, realizables, motivadora), y de esta manera, sirva a los clientes internos y externos de las entidades para identificar qué es lo que son y hacia dónde quieren llegar.
- Establecer valores organizacionales que vayan en función de crear ambientes de trabajo óptimos, para que los empleados cuenten con parámetros de conducta que vayan ligados a tener un sentido de pertenencia hacia la institución.
- Establecer objetivos organizacionales que vayan apegados a la realidad en que avanza la empresa, para que los mismos puedan ser alcanzados con éxito; de igual manera, se recomienda realizar cada cierto tiempo métricas de evaluación que sirvan para ver el avance logrado de los objetivos formulados.
- Como el mayor porcentaje de ventas es proporcionado por las líneas de producción de pan dulce, se recomienda Innovar y/o buscar nuevos productos de calidad que puedan ser elaborados, para que los mismos sean lanzados en el mercado; es decir, diversificar la gama de productos del pan dulce (pan dulce dietético galletas, etc.), y mantener o incluso mejorar las ventas de las otras líneas de producción.

- Mantenerse siempre especulantes del acontecer del mercado con relación a la fijación de precios de los productos, no descuidando con ello el porcentaje de beneficio esperado.
- Establecer más puntos de venta que estén en lugares accesibles a los consumidores finales (cafeterías) y que los mismos cuenten con instalaciones agradables que se adapten a los gustos contemporáneos de los clientes; por otro lado se recomienda también expandir sus rutas de distribución, para que el producto y la marca puedan ser reconocidos.
- Hacer o intensificar la publicidad por medios sociales, ya que como quedó evidenciado con el diagnóstico realizado, este tipo de promoción es el que mejor resultados trae; sin dejar a un lado el reconocimiento que se tiene por el posicionamiento de la marca debido a la promoción boca a boca de parte de los clientes.
- Se recomienda aumentar la línea de productos, buscando innovar en la realización y/o presentación de los mismos que se adapten a los gustos y preferencias de los clientes, y que éstos siempre sean lanzados en el mercado a precios competitivos; por otro lado se considera necesario adquirir nuevo equipo de reparto, para con ello poder suplir las necesidades de la demanda abarcando más cobertura geográfica.
- Aprovechar el abastecimiento oportuno y la variedad en la oferta de proveedores de materia prima, bajo el establecimiento de negociaciones con lo mismo, con relación a precios, líneas de crédito, tiempos de entrega, entre otros. Por otro lado buscar medidas que puedan disminuir los efectos negativos que representa las amenazas latentes inmersas en el mercado, como lo podrían ser: buscar un posicionamiento de la marca, recabar y analizar información de la competencia para ir siempre un paso adelante manteniendo siempre la ética empresarial, mantener precios competitivos, diferenciarse de la competencia buscando crear productos innovadores y brindando excelente servicio al cliente,

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA IDUSA S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA

En la actualidad para todo tipo de empresa es necesario contar con planes a corto y a largo plazo que indique el camino a seguir de la misma, con el fin de poder alcanzar sus objetivos empresariales por medio de la elección de estrategias más adecuadas y la evaluación continua para ir efectuando los cambios que sean necesarios en la búsqueda de nuevas herramientas que permitan ir a la vanguardia de las corrientes del mercado tan cambiante.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Que sirva de guía a las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador para la elaboración de objetivos estratégicos encaminados a buscar mejoras en materia de comercialización, y con esto, ayudar a incrementar sus niveles de venta.

2. Objetivos Específicos

- Elaborar un plan estratégico de comercialización que represente fielmente lo que se es en la actualidad, lo que se pretende alcanzar y las guías que servirán para el alcancé de lo planificado
- Mediante los resultados obtenidos del análisis FODA, formular estrategias ofensivas, reactivas, defensivas y adaptativas, que se encuentren conforme a la realidad de la empresa en el alcance sustancial de los objetivos previstos.
- Diseñar un programa de implementación del plan estratégico de comercialización propuesto, el cual contemple todos los objetivos, recursos y etapas que se requerirán para llevar a cabo la actualización o reformulación de las estrategias que se propondrán.

C. JUSTIFICACIÓN

La propuesta consistirá en proveer a la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador, un instrumento administrativo, en el cual se rediseñará la filosofía organizacional y se plantearán diversos objetivos estratégicos que van encaminados a fortalecer aspectos de comercialización propios de la empresa que se adapten a la situación actual que vive el sub-sector panificador. En ese contexto, para el diseño del plan estratégico de comercialización se hizo un estudio previo de la pequeña industria panificadora en general, el cual recabó basta información acerca de la situación actual en materia administrativa, financiera y aspectos propiamente de comercialización.

D. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

1. Visión

Debido a que la visión de la empresa IDUSA S.A de C.V. carece de características esenciales se propone la siguiente definición:

VISIÓN

“Ser una empresa líder en la elaboración y venta de pan dulce y salado fabricados con materiales y procesos de la más alta calidad, posicionándonos como primera opción de compra en la mente de clientes y consumidores del mercado local y regional.”

2. Misión

Actualmente la misión de la empresa IDUSA S.A. de C.V. carece de algunos elementos esenciales, por lo tanto se propone la siguiente definición:

MISIÓN

“Somos una empresa productora y distribuidora de una gran variedad de pan dulce y salado, elaborados con altos estándares de calidad, haciendo uso de tecnología innovadora y una fuerza laboral calificada, adaptándonos a las necesidades y gustos de los clientes y consumidores, a su vez actuando con ética empresarial, comprometidos con nuestros accionistas, empleados y la comunidad en general.”

3. Valores

Debido a que los valores con los que cuenta la empresa IDUSA S.A. de C.V. no están enfocados directamente al giro en el que se desenvuelve dicha entidad se proponen los siguientes, estos con el fin de orientar las actividades diarias que ejercen los empleados de la empresa para el logro de sus objetivos y a su vez que los clientes los identifiquen en cada uno de sus productos y servicios.

- **Calidad:** hacemos las cosas bien desde la primera vez, teniendo en mente a los clientes que adquirirán nuestros productos, dando mayor importancia a lo que ellos necesitan.
- **Excelencia:** Realizamos cada una de nuestras actividades con esmero, dedicación y exigencia, planificando y organizando cada una de las acciones a fin de obtener los mejores resultados.
- **Espíritu de Servicio:** Fomentamos en cada uno de los empleados una cultura de servicio que vaya acompañado de un buen trato y respeto hacia los clientes.
- **Amabilidad:** Brindamos una atención complaciente y afectuosa en cada uno de los servicios ofrecidos a nuestros clientes.
- **Confianza:** Creamos buenas relaciones personales entre nuestros empleados la cual se refleja al mismo tiempo en la buena comunicación con los clientes.
- **Lealtad:** Desarrollamos productos apegados a las necesidades de los clientes a fin de obtener su fidelidad; además establecemos excelentes habilidades de negociación con nuestros proveedores para adquirir materiales de alta calidad al mejor precio.
- **Respeto:** Fomentamos el respeto acerca de las diferentes opiniones de pensamiento en cuanto a religión, ideología o raza se refiera, considerando este valor como parte fundamental de una sana convivencia mutua.
- **Eficiencia:** promovemos en todos los niveles jerárquicos de la empresa el mejor uso de los recursos materiales, económicos y humanos, bajo el fomento de una conciencia de ahorro y optimización de cada uno de estos.
- **Trabajo en Equipo:** El apoyo mutuo en cada una de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de trabajo, nos permiten cumplir con nuestra responsabilidad laboral; de igual manera se inculca una cultura de empatía hacia los demás en cuanto a asuntos personales se refiere.

4. Estructura orgánica propuesta

La propuesta de un plan estratégico de comercialización requiere que la estructura orgánica actual de la empresa IDUSA, S.A. de C.V. cuente con elementos esenciales que sirvan para la ejecución de todas las actividades enmarcadas para el cumplimiento de los objetivos que se han trazado. Actualmente la empresa dentro de su estructura orgánica (Ver figura n°1, Capítulo I), no cuenta con dos unidades que son esenciales para llevar a cabo la implementación del plan estratégico de comercialización propuesto (Jefatura de control de calidad y Gerencia de Investigación y Marketing) así mismo se propone incluir la Junta directiva de la panadería que los integran los dueños y accionistas con el fin de:

- Velar y proteger las acciones de la empresa.
- Aumentar las utilidades y rendimiento de los intereses de la panadería
- Brindar seguridad y estabilidad a los clientes
- Seleccionar el personal idóneo
- Posicionar a la panadería en el mercado

A continuación se presenta la estructura orgánica propuesta:

Descripción de simbología

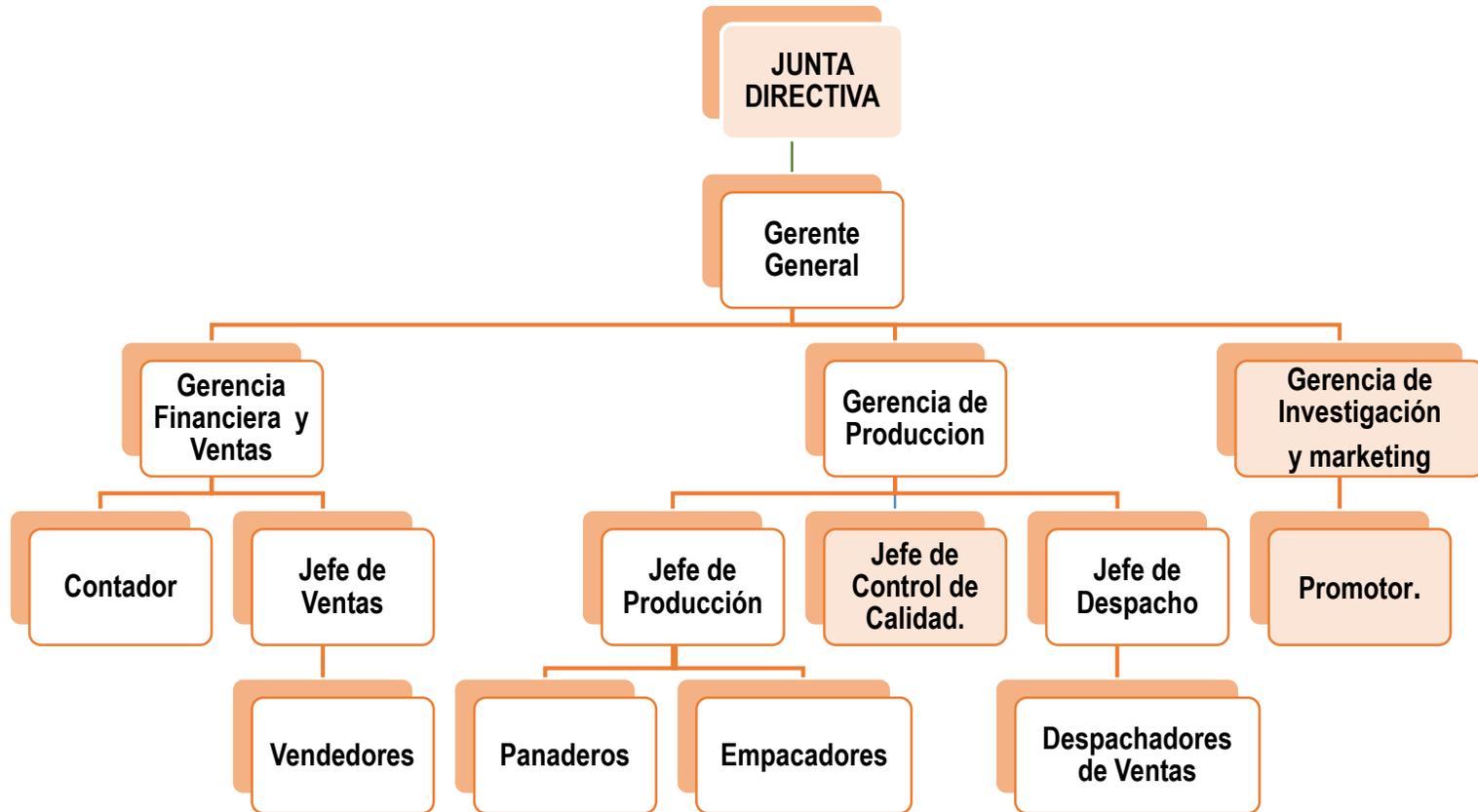
Relación de autoridad (———)

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada departamento o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso el gerente general. Esta relación representa que los administrativos son directamente responsables a lo largo de la cadena de mando para alcanzar los objetivos de la panadería IDUSA S.A. de C.V.

Nivel funcional (□)

Los rectángulos representan cada una de las funciones que conforman a la panadería IDUSA S.A. de C.V., se presentan las áreas de: Gerencia Financiera y Ventas, Gerencia de Producción, Gerencia de Investigación y Marketing y cada una de sus dependencias.

**Organigrama Propuesto.
IDUSA, S.A. de C.V.
Figura n°6**



Fuente: Elaborado por grupo investigador.

Jefatura de Control de Calidad

Para lograr los objetivos que pretende la panadería, se recomienda crear una Jefatura de calidad, la cual tenga como función principal el control y revisión constante de los procesos de producción y del producto final con la intención de establecer una mejora continua en el rendimiento productivo en la panadería.

La Jefatura de calidad será la encargada de realizar las siguientes funciones:

- Revisar cada una de las fases del proceso productivo.
- Revisar mediante técnicas de muestreo el producto final.
- Realizar estudio de tiempo y movimientos en el proceso productivo.
- Diseñar propuestas de mejora al proceso productivo.



Análisis y descripción del puesto

Jefatura de Calidad

Título del puesto	Jefe de Control de calidad
Título del puesto del jefe inmediato	Gerencia de Producción.
Departamento	Jefatura de calidad

1. PROPÓSITO DEL PUESTO:

Programar, monitorear, supervisar, evaluar y proponer mejoras a los procesos de producción.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIONES:

- Asegurarse de que se establezcan y mantengan los procesos necesarios para la implementación de un sistema de control de calidad.
- Garantizar el cumplimiento de las metas programadas para la implementación de un sistema de control de calidad.
- Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en el proceso productivo.
- Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la calidad de los productos.
- Realizar mediciones de tiempo en los equipos de trabajo para identificar fallas y demoras.
- Informar a la dirección sobre el desempeño general del sistema de control de calidad.

- Establecer requerimiento de calidad para la compra de materia prima.
- Preparar informes de propuesta de mejora en el proceso productivo.
- Realizar otras funciones que le sean asignadas por sus superiores inmediatos.

RESPONSABILIDADES:

- Verificar la calidad en la producción.
- Control sobre el desempeño del equipo de producción
- Responsable de la calidad de la materia prima
- Emitir informes a la gerencia de producción.
- Evaluar el desempeño del área de producción

3. RELACIONES JERÁRQUICAS:

Gerencia de producción.

- Jefa de producción.
- Jefa de despacho.

4. REQUIERE CONOCIMIENTOS DE:

- Las Buenas prácticas de manufactura.
- Las Normas de control de calidad en los procesos productivos.
- Sobre el Código de salud vigente en el país y sus reformas.
- Sobre Herramientas de control de calidad.

5. REQUIERE HABILIDADES Y CAPACIDADES EN:

- Análisis.
- Toma de decisiones.
- Identificación de problemas y soluciones.
- Trabajo en equipo.
- Redacción de informes técnicos.

6. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

EDUCACIÓN

Ingeniero Industrial / Licenciado en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

Mínimo dos años de experiencia en actividades similares.

Gerencia de Investigación y Marketing.

La gerencia de investigación y marketing se creará con la finalidad de que exista una unidad responsable de todas las actividades enfocadas al cumplimiento de las estrategias de comercialización propuestas dentro del plan estratégico.

La gerencia de marketing será encargada de realizar las siguientes funciones:

- Realizar investigaciones de mercado.
- Determinar promociones de venta.
- Desarrollo de marca.
- Establecimiento de relaciones públicas.
- Inteligencia competitiva.



Análisis y descripción del puesto Gerencia de Investigación Marketing

Título del puesto	Gerente de Investigación y Marketing
Título del puesto del jefe inmediato	Gerente General
Departamento	Gerencia de investigación y marketing

1. PROPÓSITO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos de la Gerencia de investigación y marketing

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIONES:

- Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia de Ventas, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.
- Preparar planes y presupuestos de mercadeo tomando en consideración los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo dichos planes.
- Diseñar y proponer estrategias de posicionamiento.
- Generar estrategias de publicidad.
- Gestionar la concesión de la publicidad virtual.
- Coordinar al personal a cargo para el logro de los objetivos.
- Proponer e implementar el plan de marketing.
- Analizar las acciones de la gerencia, evaluar y controlar los resultados.

RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad del cumplimiento y de los resultados de las estrategias de publicidad. - Responsabilidad del posicionamiento comercial de la empresa. - Responsabilidad del logro de objetivos de la gerencia de marketing. - Responsabilidad de los resultados de las campañas publicitarias

3. RELACIONES JERÁRQUICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de financiera y de ventas. - Gerencia de producción

4. REQUIERE CONOCIMIENTOS DE
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de estrategias de comercialización. - Planes de mercado. - Desarrollo y lanzamientos de nuevos productos. - Marketing Digital.

5. REQUIERE HABILIDADES Y CAPACIDADES EN:
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de negociación. - Orientación a la investigación. - Actitud de líder. - Iniciativa propia. - Capacidad de toma de decisiones. - Capacidad de identificación de problemas y soluciones

6. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:
EDUCACIÓN
Licenciatura en administración de empresas / Licenciatura en mercadeo internacional
EXPERIENCIA
Mínimo dos años de experiencia en actividades similares



Análisis y descripción del puesto

Promotor

Título del puesto	Promotor.
Título del puesto del jefe inmediato	Gerencia de Marketing
Departamento	Gerencia de marketing

1. PROPÓSITO DEL PUESTO

Orientar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto, promover los productos en los diferentes establecimientos y lograr ventas efectivas a través de promociones

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

- Ejecutar estrategias de promoción.
 - Negociar espacios en los puntos de venta que permitan realizar la exhibición del producto.
 - Diseñar la exhibición de los productos.
 - Realizar toma de inventarios y chequeo de competencias en los puntos de venta.
 - Impulsar la venta de los productos con el consumidor final.
 - Apoyar a la gerencia de marketing en la ejecución de proyectos y otras actividades a desarrollar.
 - Promover los productos con los clientes.
- Persuadir al cliente, lograr que conozcan los productos.
 - Realizar investigaciones de campo que se requieran para lograr promover los productos.
 - Apoyo al desarrollo de proyectos destinados al marketing, publicidad y lanzamiento de nuevos productos

RESPONSABILIDADES

- Responsable de responder a los requerimientos y solicitudes que la gerencia le haga.

3. RELACIONES JERÁRQUICAS

- Gerencia de Marketing

4. REQUIERE CONOCIMIENTOS DE
<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y mercadeo. - Relaciones públicas - De sistemas administrativos de mercadeo. - Herramientas informáticas de mercadeo.

5. REQUIERE HABILIDADES Y CAPACIDADES EN:
<ul style="list-style-type: none"> - Organizado, responsable, creativo y proactivo. - Capacidad para trabajar y resolver problemas bajo presión. - Capacidad de respuesta - Habilidad de expresión

6. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:
EDUCACIÓN
Licenciatura en administración de empresas / Licenciatura en mercadeo internacional.
EXPERIENCIA
Mínimo dos años de experiencia en actividades similares

5. Logotipo y eslogan

En un negocio tan competitivo como lo es la industria del pan, es de mucha importancia que la empresa IDUSA. S.A de C.V. se dé a conocer con sus clientes actuales y potenciales por medio del logotipo y la frase utilizada como lema, ya que como se ha comprobado, que para que una persona recuerde y hasta cierto punto tenga un sentido de pertenencia hacia la marca es necesario que esta imagen y el lema penetren en la mente de las personas, y con esto la tarea de recordarles se vuelve mucho más fácil.

Actualmente IDUSA S.A. de C.V. cuenta con un logotipo (ver Anexo 8) que ha sido utilizado por más de 10 años, razón por la cual se ve en la necesidad de modificarlo con la intención de proyectar una imagen renovada en el mercado y que esto ayude a acrecentar el éxito y posicionamiento que se ha logrado en la actualidad; por otro lado, el lema utilizado es la frase: “Pan producido por manos Salvadoreñas” en vista de que actualmente se le está dando bastante propaganda por diferentes instituciones a los productos elaborados y comercializados dentro del país, se determinó que el lema representa mucho en materia de que sea valorado y recordado por propios y ajenos a la entidad (clientes actuales y potenciales). La

única diferencia que tendrá el lema propuesto es que ya no se cite la palabra “pan” dentro del mismo, ya que el nombre comercial “ASTROPAN” ya lo lleva explícito.

A continuación se muestra el logotipo propuesto para la empresa IDUSA S.A. de C.V.



Este incluye elementos esenciales que a simple vista son identificados en una panadería; dichos significados son los siguientes:

- **El Sol:** En la parte superior cuenta con la estrella más grande del sistema planetario, el cual se ha elegido debido a las primera siglas del nombre comercial “Astro” y representa la proyección que se tiene a futuro de ser la mejor opción de compra en el mercado.
- **Hojas de Trigo:** Como principal materia prima en todo producto de pan es el trigo, esto lo hace distintivo e irremplazable en el logotipo, para el cual se han colocado dos hojas de trigo en el margen inferior de la imagen en forma de laureles que representan la historia, tradición y grandeza.
- **Gorro de panadero:** Para que el logotipo proyecte una imagen de pertenencia a la industria en la que se desenvuelve (panificadora) se incluyó en el mismo un gorro blanco frecuentemente usado por las grandes empresas dedicadas a la elaboración de pan.
- **Rodillo para panadería:** Otro elemento que se agregó al logotipo es la imagen de un rodillo de panadería, el cual es indispensablemente utilizado en uno de los procesos que conlleva la elaboración del pan.

Lema: Dentro del logotipo se incluyó la frase utilizada como lema de la empresa, el cual es “hecho por manos Salvadoreñas”. Como se citó anteriormente la frase sufrió una pequeña modificación, debido a que en la anterior existe un pleonasma, ya que el nombre comercial menciona la palabra “pan”.

6. Objetivos estratégicos

Los objetivos son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con una misión básica, por otro lado, representan la base para identificar cuáles son los caminos que se deben de seguir para alcanzar el éxito de la empresa. Luego de haber identificado mediante el análisis realizado a la pequeña industria panificadora en general y a la empresa IDUSA S.A. de C.V. se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar significativamente los niveles de venta de todas las líneas de productos.
- Aumentar la cobertura geográfica de todos los productos.
- Fortalecer, modernizar e innovar constantemente la tecnología utilizada dentro de los procesos productivos.
- Mantener un control riguroso en los procesos de elaboración de los productos.
- Proyectar una imagen hacia los clientes y la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social.

Los 5 objetivos fueron asociados a la misión y visión propuesta a la entidad, sujetos a la realidad en que se desenvuelve y apegados con el quehacer a nivel operacional de la misma.

7. Metas

Para el alcance de los objetivos propuestos es necesario establecer metas que proporcionarán las pautas a seguir para el logro de cada una de estos.

Los resultados obtenidos mediante el análisis FODA que se realizó en el capítulo II (ver Tabla n° 5) apuntan al establecimiento de tres metas y 5 objetivos, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

**Matriz de relación de objetivos estratégicos y metas de comercialización
Plan estratégico 2017-2021**

Tabla n° 8

METAS		META 1	META 2	META 3
OBJETIVOS		Mantener una oferta de gran valor para los clientes	Lograr un buen posicionamiento sobre los competidores	Mejorar la manera en que son distribuidos y colocados los productos en el mercado
	OBJETIVO 1			
	Incrementar significativamente los niveles de venta de todas las líneas de productos	X	X	X
OBJETIVO 2				
	Aumentar la cobertura geográfica de todos los productos.	X	X	X
OBJETIVO 3				
	Fortalecer, modernizar e innovar constantemente la tecnología utilizada dentro de los procesos productivos.	X	X	
OBJETIVO 4				
	Mantener un control riguroso en los procesos de elaboración de los productos	X	X	
OBJETIVO 5				
	Proyectar una imagen hacia los clientes y la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social	X	X	

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

E. DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA

Para este tipo de estrategias se utilizarán como insumo los resultados obtenidos mediante el diagnóstico realizado con la herramienta administrativa FODA en el capítulo II (ver Tabla n° 5). Para lo cual se establecerán cuatro tipos de estrategias tomando en consideración variables internas como externas que afectan al desempeño de la empresa IDUSA S.A. de C.V., tales estrategias se enfocan en lo siguiente:

- Estrategias Ofensivas: Maximización tanto de las fortalezas como las oportunidades.
- Estrategias Defensivas: Maximización de las fortalezas y minimización de las amenazas.
- Estrategias de Reorientación: Minimización de las debilidades y maximización de las oportunidades.
- Estrategias de Supervivencia: Minimización de las debilidades y minimización de las amenazas.

Esta herramienta administrativa hace uso del cruce de variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para el establecimiento de estrategias ya que busca contemplar en ellos lo relacionado a lo interno y externo de la entidad.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Tabla n° 9

ESTRATEGIAS OFENSIVAS						
OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5
		Calidad de la materia prima	Cantidad de proveedores de materia prima	Buenas relaciones con los proveedores	Penetración a nuevos mercados	Tendencias de nuevos productos
FORTALEZAS		<p>1. Innovar o incursionar en la venta de nuevos productos de pan dulce. (F3, F7) (O4, O1)</p> <p>2. Inclusión de productos de dieta. (F3, F8) (O5)</p> <p>3. Alianzas de producto o servicio. (F5, F7)(O4, O5)</p>				
F1	Variedad de productos					
F2	Precios de Venta					
F3	Procesos productivos (capacidad productiva)					
F4	Mano de obra calificada					
F5	Calidad del producto					
F6	Buen servicio al cliente					
F7	Aceptación de los productos					
F8	Capacidad financiera					

Fuente: Elaborado por grupo de investigador.

**INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Tabla n° 10

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS						
AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5
		Productos sustitutos	Nuevos competidores (formal e informales)	Competencia local	Acaparamiento del mercado por parte de la gran empresa	Inseguridad en el país
FORTALEZAS		<p>1. Mejora continua en los atributos que poseen los productos. (F7) (A3)</p> <p>2. Mantenerse alerta de los movimientos de la competencia. (F7) (A3, A4,)</p> <p>3. Identificación de precios (F2) (A2, A3)</p> <p>4. Intensificar el abastecimiento de productos en los puntos de ventas ya establecidos (F1, F7) (A1, A2)</p>				
F1	Variedad de productos					
F2	Precios de Venta					
F3	Procesos productivos (capacidad productiva)					
F4	Mano de obra calificada					
F5	Calidad del producto					
F6	Buen servicio al cliente					
F7	Aceptación de los productos					
F8	Capacidad financiera					

Fuente: Elaborado por grupo de investigador.

**INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN**

Tabla n° 11

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN		O1	O2	O3	O4	O5
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> 		Calidad de la materia prima	Cantidad de proveedores de materia prima	Buenas relaciones con los proveedores	Penetración a nuevos mercados	Tendencias de nuevos productos
DEBILIDADES		<p>1. Liderazgo en costos. (D4) (O1, O2, O3)</p> <p>2. Alianza con proveedores. (D4) (O2, O3)</p> <p>3. Establecimiento de puntos de ventas. (D7) (O4)</p>				
D1	Deficiencia en los equipos de distribución o reparto					
D2	Insuficiente cobertura geográfica					
D3	Desactualización de la maquinaria operativa					
D4	Costos de producción					
D5	Número del Recurso Humano					
D6	Poco reconocimiento de su imagen corporativa					
D7	Sala de venta					

Fuente: Elaborado por grupo de investigador.

**INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

Tabla n° 12

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA						
AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5
		Productos sustitutos	Nuevos competidores (formal e informales)	Competencia local	Acaparamiento del mercado por parte de la gran empresa	Inseguridad en el país
DEBILIDADES		<p>1. Aumentar canales y formas de distribución. (D1, D2) (A5)</p> <p>2. Participación en exposiciones comerciales. (D6) (A2, A3, A4)</p> <p>3. Intensificar la publicidad en redes sociales. (D6) (A2, A3, A4)</p>				
D1	Deficiencia en los equipos de distribución o reparto					
D2	Insuficiente cobertura geográfica					
D3	Desactualización de la maquinaria operativa					
D4	Costos de producción					
D5	Número del Recurso Humano					
D6	Poco reconocimiento de su imagen corporativa					
D7	Sala de venta					

Fuente: Elaborado por grupo de investigador.

F. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Tomando en consideración la situación actual que vive la empresa IDUSA. S.A. de C.V. y habiendo evaluado el ambiente interno y externo que afecta sus operaciones, se realiza una clasificación de las estrategias previamente establecidas de acuerdo a cada uno de los elementos que compone la mezcla comercial (producto, precio, plaza y promoción), para que se incluyan dentro del plan estratégico comercial y se implementen en el mediano y largo plazo.

A continuación, se describe cada una de las estrategias que se consideran necesarias y que representan una oportunidad para que el negocio pueda colocarse un paso adelante de sus competidores, obtener una mayor participación en el mercado y seguir mejorando la calidad de sus productos.

1. Producto

Las siguientes estrategias están encaminadas a realizar esfuerzos relacionados a la creación de nuevos productos, ampliación y mejoramiento de los productos que actualmente se comercializan, y a realizar actividades de estudios de mercado con el fin de observar e identificar aspectos relevantes de los productos que la competencia comercializa.

a. Objetivo

Identificar las mejores estrategias que vayan enfocadas a un aumento sustancial de los porcentajes de venta de todas las líneas de productos.

b. Estrategias

i. Innovar o incursionar en la venta de nuevos productos de pan dulce.

- Descripción

Incluir en la línea de pan dulce nuevos productos que estén a la vanguardia de las exigencias, gustos y preferencias de los clientes; se hará mayor énfasis en este tipo de producto ya que actualmente es el que mayor porcentaje de ventas aporta en las industrias panificadoras de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis.

- **Objetivo**
Aumentar el número de ventas de esta línea de producto cuyo resultado se verá reflejado en una mejora de la situación financiera de la panadería.
- **Actividades a realizar**
 - ✓ Investigación de mercado sobre gustos y preferencias de los clientes con relación al pan dulce.
 - ✓ Evaluación del producto resultante de la investigación de mercado.
 - ✓ Identificación del proceso productivo y maquinaria a utilizar (Actual o adquisición de una nueva).
 - ✓ Definición de etiquetas y empaques que se utilizarán (actividad de gran importancia ya que el producto se tiene que publicitar a sí mismo, el envoltorio y etiqueta debe de definir todos los atributos de peso que posee).
 - ✓ Determinación de actividades a realizar para dar a conocer al público en general del lanzamiento de nuevos productos.
 - ✓ Identificación de los puntos de venta en lo que se distribuirán.
 - ✓ Establecimiento de costos de venta.
 - ✓ Fijación de precios sugeridos en los establecimientos de venta.
- ii. **Inclusión de productos de dieta.**
 - **Descripción:** Esta estrategia va ligada a la anterior ya que se relaciona con la incorporación de nuevos productos, sin embargo esta se refiere particularmente a la inclusión de productos de dieta debido al crecimiento de la demanda de los mismos, con el propósito de ampliar el mercado meta.
 - **Objetivo:** Aumentar los márgenes de ganancia y participación en el mercado mediante la introducción de productos de dieta.
 - **Actividades a realizar:**
 - ✓ Estudio de mercado para identificar los niveles de aceptación y demanda de los productos de dieta.
 - ✓ Elección del producto.
 - ✓ Determinación de costos de venta.

- ✓ Creación del plan de lanzamiento del producto.

iii. **Mejora continua en los atributos que poseen los productos.**

- **Descripción:** Establecer una política de mejora continua en los procesos de elaboración de los productos, teniendo en consideración todos aquellos puntos fuertes que determinan la decisión de los clientes al momento de adquirirlos, como lo son la calidad, sabor y presentación.
- **Objetivo:** Mejorar los procesos que conllevan la elaboración de los productos haciendo mayor énfasis en la calidad, sabor y presentación de los mismos.
- **Actividades a realizar**
 - ✓ Inculcar y concientizar al recurso humano sobre la necesidad de establecer políticas de calidad enfocadas a la mejora continua en los procesos productivos, y los beneficios que se obtienen con su implementación.
 - ✓ Establecimiento de políticas de calidad para el departamento de producción.
 - ✓ Establecimiento de programas de capacitación para operarios.

iv. **Mantenerse alerta de los movimientos de la competencia**

- **Descripción:** Debido a la alta competencia que enfrenta la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A. de C.V. es necesario el establecimiento actividades que conlleven al monitoreo del mercado panificador en general considerando tanto a la oferta y demanda de los productos nuevos y los ya posicionados en el mercado con bases a los gustos y preferencias de los consumidores.
- **Objetivo:** Fortalecer el conocimiento que se tiene de la competencia basándose en hechos y no en suposiciones, e identificar las formas de llegar y retener a los clientes.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Establecimiento de programas de seguimiento e inteligencia competitiva.

- ✓ Fijación de programas de identificación de gustos y preferencias de consumidores (consultas, encuestas, sondeos, etc.).

2. Precio

Para una fijación adecuada y oportuna de precios se requiere realizar diferentes estrategias enfocadas a la toma de decisiones importantes en materia de costos, identificación oportuna de precios de productos homogéneos y sustitutos, así como también al establecimiento de alianzas con proveedores.

a. Objetivo

Determinar las alternativas adecuadas con la cuales se obtengan los mejores resultados en el establecimiento de precios

b. Estrategias

i. Liderazgo en costos.

- **Descripción:** Realizar esfuerzos en reducir considerablemente los costos de producción y distribución, a fin de aumentar el margen de ganancia con los productos que se comercializan en el mercado y competir con los precios de las demás empresas de la industria.
- **Objetivo:** Identificar las maneras adecuadas de reducir costos mediante la implementación de programas y políticas de ahorro que abarquen a la empresa en general.
- **Actividades a realizar**
 - ✓ Capacitación al personal acerca del uso adecuado de recursos.
 - ✓ Implementar un programa de “cero desperdicios”.
 - ✓ Fomentar y establecer políticas de reciclaje.

ii. Identificación oportuna de precios.

- **Descripción:** Estar a la expectativa de la fijación de precios de los productos de la competencia en el mercado brindará una oportunidad a la empresa para que el establecimiento de sus precios se mantengan siempre acorde a lo que permite el mercado.
- **Objetivo:** Establecer técnicas de monitoreo del precio de los productos que comercializa la competencia.

- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Diseño de un plan de trabajo que indague y/o monitoree con cierta frecuencia los precios de los productos que rondan en el mercado.
 - ✓ Sistematizar y clasificar la información obtenida.
 - ✓ Tomar decisiones a nivel gerencial considerando los precios ya fijados por la competencia.

iii. **Alianzas con proveedores.**

- **Descripción:** Para que el poder de negociación con los proveedores crezca es necesario crear fidelidad con los mismos y con esto obtener materia prima de calidad a un excelente precio.
- **Objetivo:** Aumentar las negociaciones con los proveedores y elegir las mejores alternativas en cuanto a calidad y precio de la materia prima.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Elaborar una base de datos con la información de todos los proveedores accesibles en el área, clasificados por el nombre, ubicación, productos y precios.
 - ✓ Establecer un sistema de cotización que agilice los tiempos de respuestas en cuanto a consultas de precios de los materiales requeridos a los proveedores.
 - ✓ Capacitar a los dueños y/o gerentes sobre habilidades y técnicas en negociación.

3. Plaza

Las siguientes estrategias están encaminadas a establecer una buena participación en el mercado en donde se desenvuelve la pequeña empresa panificadora IDUSA S.A. de C.V. las cuáles le otorgará una ventaja importante sobre sus competidores más cercanos

a. Objetivo

Aumentar la participación de mercado bajo el establecimiento de estrategias encaminadas a la creación de un acercamiento oportuno entre el cliente con el producto.

b. Estrategias**i. Establecimiento de puntos de venta**

- **Descripción:** Debido a que actualmente la panadería ha alcanzado una considerable participación en el mercado y la situación financiera actual beneficia a la realización de proyectos de inversión; será de mucho beneficio el establecimiento de nuevos puntos de venta como por ejemplo: salas de café, panaderías vanguardistas, etc., esto para crecer como negocio y crear un posicionamiento de la marca; por otro lado, representaría una oportunidad para el crecimiento de la panadería llevar sus productos a las diferentes ferias comerciales que se realizan en el país tanto en instituciones públicas y privadas.
- **Objetivo:** Buscar un buen posicionamiento en el mercado panificador mediante el establecimiento de puntos de venta, en lugares estratégicos de San Salvador.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Realizar estudios de factibilidad que proporcione información relacionada a gastos de inversión, localización, aspectos técnicos y administrativos para el establecimiento del punto de venta.
 - ✓ Diseñar un plan de trabajo acerca de la publicidad a utilizar en el lugar de venta.
 - ✓ Identificar instituciones, empresas y comunidades en las cuales se realizan ferias de mercado, para establecer negociación con el fin de llevar el producto.

ii. Aumentar canales y formas de distribución.

- **Descripción:** La forma más utilizada en la actualidad para llegar a los diferentes negocios (puntos de venta) es por medio del ruteo que se realiza en diferentes zonas geográficas de San Salvador, razón por la cual aumentarlos considerando diferentes aspectos representa una oportunidad para el crecimiento de la panadería.
- **Objetivos:** Aumentar los medios de distribución que son utilizados actualmente para llevar los productos a los diferentes puntos de venta.

- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Adquisición de más equipo de reparto (Paneles).
 - ✓ Contratación de personal de reparto.
 - ✓ Evaluación de las posibilidades de utilizar motocicletas como equipo nuevo de reparto.
 - ✓ Expansión de las zonas geográficas.
 - ✓ Establecer un plan de riesgo con información obtenida de diferentes fuentes (Alcaldías, directivas comunales) en cuanto a zonas de peligro.

iii. **Intensificar el abastecimiento de productos en los puntos de ventas ya establecidos.**

- **Descripción:** Se busca con esta estrategia, mantener siempre un abastecimiento oportuno y constante en los diferentes puntos de venta, y con esto, evitar que exista escasez de productos de la panadería en los diferentes establecimientos.
- **Objetivo:** Surtir oportunamente a distribuidores y puntos de venta.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Mejorar el plan actual de distribución.
 - ✓ Zonificar haciendo uso de herramientas informáticas las ubicaciones de los puntos de venta.
 - ✓ Mantener relaciones estrechas con los distribuidores.
 - ✓ Monitorear y sistematizar la información de venta en los diferentes puntos de distribución.

4. **Promoción**

Es de gran importancia tener claramente definidas las maneras o formas en las que se quiere dar a conocer los diferentes productos de la empresa, ya que esto representará según los medios que se utilicen, los mensajes y la inversión que se realice, el público que se pretende alcanzar, y de esto dependerá en gran manera el éxito de la empresa.

a. Objetivo

Posicionar la marca “ASTROPAN” en la mente y percepción de las personas, realizando diferentes estrategias encaminadas a dar a conocer todos los productos que se comercializan.

a. Estrategias**i. Participación en exposiciones comerciales.**

- **Descripción:** Todo evento que se realice a nivel empresarial, de instituciones en pro del crecimiento de la pequeña empresa, universidades y ferias comerciales en diferentes comunidades, deben ser aprovechados por la empresa IDUSA.S.A. de C.V. para tener un acercamiento directo con potenciales consumidores y así dar a conocer sus productos.
- **Objetivo:** Darse a conocer por medio de las diferentes exposiciones comerciales que se realizan en Instituciones públicas y privadas.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Establecer un acercamiento con las instituciones que realizan este tipo de actividad
 - ✓ Evaluar costes-beneficios de participar en dichas actividades
 - ✓ Diseñar un plan de trabajo que contemple fechas, productos a vender y publicidad a utilizar como lo pueden ser: Banners, Calendarios, afiches promocionales, muestras gratis, etc.

ii. Intensificar la publicidad en redes sociales

- **Descripción:** Aprovechar esta herramienta digital para tener un acercamiento con clientes y posibles consumidores potenciales para que conozcan los productos que son elaborados y comercializados por la empresa IDUSA S.A. de C.V.
- **Objetivo:** Establecer un acercamiento más estrecho con los clientes mediante la interacción por medio de redes sociales.
- **Actividades a Realizar:**
 - ✓ Determinar cuáles son los medios sociales digitales más utilizados por las personas en la actualidad.
 - ✓ Buscar información acerca de las empresas que se dedican a brindar el servicio de manejo de publicidad digital

- ✓ Establecer contacto con la empresa que mejor alternativa represente
- ✓ Concesionar a empresas dedicadas a brindar servicio de manejo de redes sociales, los medios digitales que utiliza la panadería.

iii. Alianzas de producto o servicio

- **Descripción:** Este tipo de estrategia busca el fortalecimiento de la marca agregando una mayor visibilidad, llegar a un mayor número de clientes potenciales y construir rápidamente confianza y credibilidad, mediante el establecimiento de negociaciones con empresas emergentes dedicadas a la elaboración de productos complementarios, como lo son, empresas dedicadas a la producción de café , leche, jugos , etc. la intención es establecer una relación de tipo “ganar-ganar” en la cual, ambas empresas se vean beneficiadas de la alianza estratégica desarrollada.
- **Objetivo:** Establecer relaciones comerciales con empresas emergentes dedicadas a la elaboración y/o comercialización de productos que son complementarios a la panificación, como lo podrían ser, empresas dedicadas a la elaboración del café y leche.
- **Actividades a realizar:**
 - ✓ Identificación de aliados potenciales
 - ✓ Abordar al aliado estratégico potencial
 - ✓ Exploración conjunta de oportunidades
 - ✓ Definición de necesidades o expectativas comunes
 - ✓ Realizar revisiones periódicas (cumplimiento de objetivos propuestos, cumplimiento de acuerdos de cada una de las partes y los ajustes que se tengan que realizar) con el aliado para mantener viva la relación.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.

**Matriz de relación de objetivos estratégicos y estrategias de comercialización
Plan estratégico 2017-2021
Producto – Precio
tabla n° 13**

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
	Acrecentar significativamente los niveles de venta de todas las líneas de productos	Aumentar la cobertura geográfica a nivel nacional de todos los productos	Fortalecer, modernizar e innovar constantemente la tecnología utilizada dentro de los procesos productivos.	Mantener un control riguroso en los procesos de elaboración de los productos	Proyectar una imagen hacia los clientes y la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social
ESTRATEGIAS					
PRODUCTO					
* Innovar o incursionar en la venta de nuevos productos de pan dulce	X	x	x		x
* Inclusión de productos de dieta	x	x	x		x
* Mejora continua en los atributos que poseen los productos	x		x	x	x
* Mantenerse alerta de los movimientos de la competencia		x			
PRECIO					
* Liderazgo en costos	x		x	x	
* Identificación oportuna de precios	x				
* Alianzas con proveedores	x				

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Matriz de relación de objetivos estratégicos y estrategias de comercialización
Plan estratégico 2017-2021
Plaza – Promoción
tabla n° 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
 ESTRATEGIAS	Acrecentar significativamente los niveles de venta de todas las líneas de productos	Aumentar la cobertura geográfica a nivel nacional de todos los productos	Fortalecer, modernizar e Innovar constantemente la tecnología utilizada dentro de los procesos productivos.	Mantener un control riguroso en los procesos de elaboración de los productos	Proyectar una imagen hacia los clientes y la comunidad en general enfocada a una responsabilidad social
PLAZA					
* Establecimiento de puntos de venta	x	x			x
* Aumentar canales y formas de distribución	x	x			x
* Intensificar el abastecimiento de productos en los puntos de ventas ya establecidos	x		x		x
PROMOCIÓN					
* Participación en exposiciones comerciales	x	x			x
* Intensificar la publicidad en redes sociales	x	x			x
* Alianzas de producto o servicio	x	x			x

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

G. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

Es necesario identificar el o los responsables de que se ejecuten cada una de las actividades definidas dentro de las estrategias antes descritas y el tiempo a largo plazo (5 años) en que se tiene previsto ejecutarlas.

Las estrategias antes definidas según la mezcla comercial, con sus respectivas actividades para el logro de las mismas, se pretenden llevar a cabo en el siguiente orden y ente responsable.

Con la puesta en marcha del plan estratégico de comercialización se espera obtener un 20% aproximadamente de incremento en ventas para los próximos cinco años, siendo el periodo comprendido desde el 2017 al 2021 que es lo que comprende cronológicamente el plan estratégico de comercialización.

Es importante mencionar que el pronóstico de las ventas se hizo por medio de la regresión lineal, ya que el comportamiento de las mismas presentaba una tendencia a la alza en los últimos cinco años (ver anexo 9), y sobre este aumento es que se esperar obtener un 20%.

Por otro lado, para llevar a cabo el Plan Estratégico Comercial propuesto se ha incorporado la Proyección de costos totales en los cuales va a incurrir para la puesta en marcha del plan para los años comprendidos del 2017 al 2021 y así mismo las ventas presupuestadas.



INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Desarrollo del plan estratégico propuesto
Periodo 2017-2021
Tabla n° 15

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
				2017	2018	2019	2020	2021	
PRODUCTO	Incurcionar en la venta de nuevos productos de pan dulce	Investigación de sobre gustos y preferencias	Gerencia de Investigación y Marketing						
		Evaluación del producto resultante							
		Identificación del proceso y maquinaria a utilizar							
		Definición de etiquetas y empaques							
		Determinación de actividades para impulsar el producto							
		Identificación de los puntos de venta							
		Establecimiento de costos de venta.							
	Fijación de precios sugeridos								
	Inclusión de productos de dieta	Estudio de mercado para identificar productos con mayor tendencia	Gerencia de Investigación y Marketing						
		Elección del producto	Equipo de trabajo (Gerentes)						
		Determinación de costos de venta	Gerencia de producción/Finanzas						
		Creación del plan de lanzamiento	Gerencia de Investigación y Marketing						
	Mejora continua en los atributos que poseen los productos	Inculcar y concientizar al Recurso Humano acerca de la necesidad de establecer políticas de mejora continua	Todas las gerencias						
		Establecimiento de políticas de calidad para el departamento de producción							
		Establecimiento de programas de capacitación a operarios	Gerencia de producción/Finanzas						

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
	Mantenerse alerta de los movimientos de la competencia	Establecimiento de programas de seguimiento e inteligencia competitiva Fijación de programas de identificación de gustos y preferencias	Gerencia de Investigación y Marketing					
PRECIO	Liderazgo en costos	Capacitación sobre el buen uso de los recursos	Todas las gerencias					
		Implementación de un programa "cero desperdicios"	Gerencia de Producción					
		Fomententar y establecer políticas de reciclaje						
	Identificación oportuna de precios	Diseño de plan de trabajo para monitorear con cierta frecuencia los precios del mercado	Gerencia de Investigación y Marketing					
		Sistematización de la información						
		Toma de decisiones para fijar precios	Equipo de trabajo (Gerentes)					
	Alianzas con proveedores	Elaboración de base de datos con información de proveedores	Gerencia de Producción					
		Establecimiento de un sistema de cotización						
		Capacitación sobre técnicas de negociación						
PLAZA	Establecimiento de puntos de venta	Identificación de lugares para puntos de venta temporales (Ferias, convenciones, etc.)	Gerencia de Investigación y Marketing					
		Establecimiento de la publicidad a utilizar						
		Realizar un estudio de viabilidad						
	Aumentar canales y formas de distribución	Adquisición de más equipo de reparto	Gerencia Financiera y Ventas					
		Contratación de equipo de reparto						
		Hacer uso de motocicletas como equipo de reparto (Adquirir)						
		Expansión de zonas geográficas						
Establecimiento de un plan de riesgo								

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
				2017	2018	2019	2020	2021	
	Intensificar el abastecimiento de productos en los puntos de ventas ya establecidos	Mejorar el plan de distribución actual	Jefe de ventas						
		Hacer uso de herramientas informáticas para un mejor establecimiento de rutas							
		Mantener relaciones estrechas con distribuidores	Gerencia Financiera y Ventas						
		Mantener un sistema de monitoreo de cantidad de ventas en los diferentes puntos de venta	Jefe de ventas						
PROMOCIÓN	Participación en exposiciones comerciales	Acercamiento con instituciones que realizan este tipo de actividades	Gerencia de Investigación y Marketing						
		Evaluar costos-beneficios de participar en actividades	Equipo de trabajo (Gerentes)						
		Diseño de plan de trabajo	Gerencia de Investigación y Marketing						
	Intensificar la publicidad en redes sociales	Identificación de medios digitales más utilizados en la actualidad	Gerencia de Investigación y Marketing						
		Buscar empresas que se dedican a brindar servicio de publicidad digital							
		Establecimiento de negociaciones con este tipo de empresas							
		Concesionar la publicidad digital de la empresa	Gerencia General						
	Alianzas de producto o servicio	Identificación de aliados potenciales	Gerencia de Investigación y Marketing						
		Exploración conjunta de oportunidades	Equipo de trabajo (Gerentes)						
		Establecimiento de negociaciones							
		Revisiones periódicas							

Fuente: Elaborado por grupo investigador.



INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Proyección de costos totales de la puesta en marcha del plan estratégico de comercialización
Para los años comprendidos del 2017 al 2021 y Ventas Presupuestadas
Para el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2021
Tabla n° 16

EGRESOS PRESUPUESTADOS			
Presupuesto de Gastos de Administración		\$ 91,430.63	
Salario Gerente de Investigación y Marketing	\$ 32,670.00		
Salario Promotor	\$ 1,588.13		
Salario Jefe de Calidad	\$ 24,502.50*		
Salario Motoristas	\$ 32,670.00*		
Presupuesto de Gastos de Publicidad		\$ 29,047.50	
Promocionales impresos	\$ 12,460.00		
Productos promocionales	\$ 1,587.50		
Concesión de la publicidad	\$ 15,000.00		
Presupuesto de Capacitaciones		\$ 5,850.00	
Presupuesto del plan de implementación		\$ 55.80	
		Total	\$ 126,383.93
VENTAS PRESUPUESTADAS			
Presupuesto de Ventas			\$ 2126,156.88 **

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

*Datos obtenidos del presupuesto de gasto de administración de la jefatura de calidad y presupuesto de gasto de administración personal de venta (Ver anexo 7)

** Datos obtenidos de la proyección de ventas para el año 2017 (Ver anexo 9)

H. PLAN TÁCTICO

1. Objetivo

Con base a la estrategia más significativa “Establecimiento de puntos de venta” definida dentro del plan estratégico se propone un plan táctico el cual se debe ejecutar en un plazo no mayor a un año, el cual contempla la asignación de recursos necesarios para llevarlo a cabo, los presupuestos necesarios, la ejecución y control de la estrategia y el cronograma en el cual se tiene previsto realizar cada una de las actividades.

2. Actividades a realizar y asignación de recursos

De todas las estrategias antes expuestas dentro del plan estratégico la que más valor representa para la empresa IDUSA S.A. de C.V. es la de “Establecimiento de puntos de venta”; dicha estrategia se pretende desarrollar en dos ejes, evaluación de la colocación de un punto de venta bajo el concepto de cafetería y llevar los productos de la panadería a las diferentes ferias comerciales que se realizan en empresas públicas y privadas, Universidades, etc. Las actividades y recursos que son necesarios para llevar a cabo el desarrollo del plan son las siguientes:

a. Actividades

- Llevar los productos a ferias comerciales
 - Establecer relaciones comerciales con instituciones públicas y privadas y con instituciones que brindan apoyo a la pequeña empresa.
 - Diseño del plan de publicidad a utilizar
 - Evaluación de costos-beneficios de llevar a cabo dicha estrategia
- Evaluación del establecimiento de una cafetería
 - Realizar un estudio de viabilidad el cual contemple lo relacionado a ubicación, aspectos financieros, Técnicos, comercial, etc.
 - Desarrollar un plan de publicidad a utilizar para promoción del lugar.

Los recursos necesarios se detallan en los siguientes presupuestos:

b. Presupuestos

• Presupuesto de Gastos de Administración

Para la ejecución de las actividades expuestas para el cumplimiento de las estrategias definidas dentro del plan estratégico y del táctico, es necesario realizar una reestructuración del organigrama de la empresa estableciendo una nueva gerencia (Gerencia de Investigación y Marketing) y una jefatura que se encargará del control de calidad en los procesos productivos; razón por la cual será necesario la contratación de nuevo personal. El detalle de los gastos se muestra a continuación:

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Presupuesto de gasto de administración de la gerencia de investigación y marketing
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 17

CONCEPTO	SALARIO BASE	TOTAL DIAS	SALARIO MENSUAL	PRESTACION ISSS (3%)	PRESTACION AFP (6.25%)	TOTAL A COBRAR MENSUAL	TOTAL A COBRAR ANUAL
GERENTE DE INVESTIGACIÓN Y MARKETING	\$ 600.00	30	\$ 600.00	\$ 18.00	\$ 37.50	\$ 544.50	\$ 6,534.00
PROMOTOR	\$ 350.00	30	\$ 350.00	\$ 10.50	\$ 21.88	\$ 317.63	\$ 3,811.50
TOTAL	\$ 950.00		\$ 950.00	\$ 28.50	\$ 59.38	\$ 862.13	\$10,345.50

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

• Presupuesto de Publicidad

Debido a que se pretende llevar los productos cerca de los clientes por medio del establecimiento de una cafetería y mediante exposiciones comerciales, es necesario predeterminar los gastos necesarios para ejecutar las actividades de dicha estrategia. A continuación se muestra un desglose de gastos de publicidad a utilizar:

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Presupuesto de gastos de promocionales impresos
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 18

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL BIMENSUAL	COSTO TOTAL
BANNERS	2	\$ 16.00	\$ -	\$ 32.00
CALENDARIOS	300	\$ 4.00	\$ -	\$ 1,200.00
BROCHURE	150	\$ 0.50	\$ 75.00	\$ 450.00
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	500	\$ 0.15	\$ 75.00	\$ 450.00
VOLANTES	300	\$ 0.20	\$ 60.00	\$ 360.00
TOTAL		\$ 20.85	\$ 210.00	\$ 2,492.00

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Presupuesto de gastos de productos promocionales
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 19

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL.
LAPICEROS CON EMBLEMA DE LA PANADERÍA	200	\$ 0.15	\$ 30.00
TASAS CON EL LOGO	100	\$ 1.00	\$ 100.00
GABACHAS CON LOGO	150	\$ 1.25	\$ 187.50
TOTAL		\$ 2.40	\$ 317.50

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Presupuesto de gastos de concesión de publicidad
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 20

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
CONCESIÓN DE LA PUBLICIDAD DIGITAL	\$ 250.00	\$ 3,000.00
TOTAL	\$ 250.00	\$ 3,000.00

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

En el orden de las ideas anteriores para el establecimiento de la cafetería como punto de venta es necesario realizar en primer lugar un estudio de viabilidad, actividad para la cual estará encargada la Gerencia de Investigación y Marketing en su ejecución.

c. Ejecución de la Estrategia

Como se citó anteriormente el plan táctico con las estrategias y actividades explícitas en él, se pretende desarrollar en un tiempo máximo de un año, para el cual el encargado principal de llevar a cabo la realización de actividades enfocadas al cumplimiento de la estrategia será el Gerente General cuya función principal será la de comunicar y formar el equipo necesario para el desarrollo del mismo y así delegar por gerencias el papel que les corresponde dentro del proceso.

Una vez evaluado y aprobado el plan táctico se asignarán las actividades a desarrollar al personal correspondiente por gerencias, comunicándoles el objetivo y los resultados que se pretenden con el fin de lograr un sentido de pertenencia del personal. Debido a que la estrategia principal gira en torno al desarrollo de actividades comerciales para acercar el producto a los clientes, la Gerencia de Investigación y Marketing juega un papel importante en la ejecución de todas aquellas actividades direccionadas al logro de las estrategias.

3. Cronograma de actividades del plan táctico

Las actividades requeridas para llevar a cabo la estrategia expuesta en el plan táctico se detallan en el siguiente cronograma según el orden de ejecución y el tiempo de duración estimado para cada una de ellas.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Cronograma de actividades del plan táctico
Periodo del 01 de Febrero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 21

ACTIVIDADES A REALIZAR	ÁREA RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS (MESES)																																															
		Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Participación en exposiciones comerciales	Gerencia de Investigación y Marketing y personal asignado	[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Investigación de Instituciones publicas y privadas		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Establecimiento de negociaciones comerciales		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Diseño del plan de publicidad a utilizar		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Adquisición de la publicidad		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Asistir a las diferentes ferias		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Evaluación de costos-beneficios		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Progamar nuevas visitas		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Evaluación del establecimiento de una cafetería	Gerencia de Investigación y Marketing	[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Realización del estudio de viabilidad para el establecimiento de una cafetería		[Yellow cells indicating activity duration]																																															
Desarrollo de un plan de publicidad para promoción del lugar		[Yellow cells indicating activity duration]																																															

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

I. PROGRAMA DE CAPACITACIONES

El siguiente programa contiene todas las capacitaciones que se tienen que llevar a cabo para que el personal de la empresa IDUSA. S.A. de C.V. esté apto para ejecutar las actividades que se tienen que realizar para el logro de todas las estrategias definidas dentro del plan estratégico de comercialización.

Las formaciones van encaminadas al desarrollo del personal en aspectos relacionados a planeación estratégica, adquisición de conocimientos y funciones específicas y a potencializar aptitudes y habilidades para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

1. Estructura de las capacitaciones necesarias para la consecución del Plan Estratégico

Dentro de las actividades a desarrollar para el logro de las diferentes estrategias expuestas en el plan estratégico, se incluyen muchas relacionadas a la formación y capacitación del personal en diferentes áreas.

A continuación se presenta la estructura de las capacitaciones que contiene el cómo se pretenden llevar a cabo, los respectivos objetivos que pretende alcanzar y los participantes a quienes va dirigida.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Estructura de las capacitaciones necesarias para la consecución
Plan estratégico 2017-2021
Tabla n° 20

CAPACITACIÓN /FORMACIÓN	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	DURACIÓN (Horas)	RESPONSABLE
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de objetivos	Dotar de conocimientos relacionados a planeación estratégica, para identificar los caminos a seguir y que estos no solo queden en ideas sin fundamentos	Gerente General/Gerente Financiero y Ventas/ Gerente de Producción/ Gerente de Investigación y Marketing	15	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación

Gestión del Talento Humano	Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como fomentar su promoción, desarrollo de la carrera profesional, desempeño y retribución.	Gerente General/Gerente Financiero y Ventas/ Gerente de Producción/ Gerente de Investigación y Marketing	15	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Desarrollo de estudios de investigación para detectar gustos y preferencias en el mercado	Adquirir conocimientos acerca de la metodología a seguir para la realización de este tipo de investigación	Gerente de Investigación / Marketing y personal a cargo	10	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Elaboración de estudios y planes de mercado	Proveer al personal designado en la Gerencia de Investigación y Marketing de herramientas metodológicas para la elaboración de estudios y planes de mercado	Gerente de Investigación y Marketing / personal a cargo	20	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Elaboración de presupuestos a través de objetivos	Proporcionar a nivel de gerencias conocimientos relacionados a la elaboración de presupuestos siguiendo objetivos y metas planteadas	Gerencia de ventas y finanzas / Gerencia de Producción / Gerencia de Investigación y Marketing	10	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Capacitación a operarios del establecimiento de un modelo de mejora continua en los procesos productivos	Brindar conocimientos al personal de operaciones en la búsqueda de una mejora continua en todos los procesos de producción	Gerencia de Producción / personal a cargo	20	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación

Uso adecuado de recursos	Concientizar a todo el personal acerca de los beneficios del buen uso de los recursos	Todos los empleados de la empresa	10	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Habilidades técnicas y de negociación	Proveer de capacidades y técnicas de negociación al personal encargado de establecer relaciones con distribuidores, proveedores y posibles alianzas estratégicas	Gerencia de ventas y finanzas / Gerencia de Producción / Gerencia de Investigación y Marketing	15	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación
Logro de objetivos a través de la formación de equipos de trabajo	Planificar y adecuar al recurso humano mediante la formación de equipos de trabajo para la ejecución de actividades	Gerencia de ventas y finanzas / Gerencia de Producción / Gerencia de Investigación y Marketing	5	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

2. Perfil de los capacitadores

Resulta de gran importancia mantener al personal de la empresa constantemente capacitado en diferentes ramas que tenga relación con aspectos profesionales y personales, ya que el Recurso Humano es el elemento más importante en una Organización.

Como se mencionó anteriormente, para que el plan estratégico se pueda ejecutar es necesario capacitar al personal en diferentes áreas para la consecución de dicho fin. Para que los resultados de las capacitaciones sean los esperados es indispensable que el formador (capacitador) posea el siguiente perfil:

- Certificado en la materia
- Manejo notable del tema
- Técnicas efectivas de dirigir grupos
- Excelente presentación y lenguaje corporal
- Promover la participación del grupo

- Incentivar el proceso de enseñanza y aprendizaje
- Promover el aprendizaje más allá de lo expuesto
- Preparado para solventar dudas
- Disponibilidad de tiempo para la ejecución del programa de capacitación
- Conocimiento de la empresa en general

3. Presupuesto de gastos de capacitación

A continuación se presenta el detalle de gastos por capacitación que se pretende erogar para llevar a cabo el programa de capacitación

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Presupuesto de gastos de capacitación
Periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 23

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
	CAPACITADOR	MATERIAL	REFRIGERIO
Desarrollo de estudios de investigación para detectar gustos y preferencias en el mercado	\$ 300.00	\$ 100.00	\$ 50.00
Elaboración de estudios y planes de mercado	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 150.00
Elaboración de presupuestos a través de objetivos	\$ 450.00	\$ 200.00	\$ 100.00
Capacitación a operarios del establecimiento de un modelo de mejora continua en los procesos productivos	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Uso adecuado de recursos	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Habilidades y técnicas de negociación	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Logro de objetivos a través de la formación de equipos de trabajo	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de objetivos	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Gestión del Talento Humano	\$ 500.00	\$ 100.00	\$ 200.00
TOTAL	\$ 3,550.00	\$ 1,100.00	\$ 1,200.00

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

4. Cronograma de actividades del programa de capacitación

El programa de capacitaciones se pretende llevar a cabo en dos bloques, iniciando la primera semana de enero y terminando la segunda de septiembre. El orden de ejecución de las capacitaciones tiene un orden lógico según la secuencia en que se deben ir abordando; es importante mencionar que dicho programa no es fijo, razón por la cual se pueden agregar capacitaciones o quitar según las necesidades en el tiempo.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
Cronograma de actividades del programa de capacitaciones
Periodo: del 01 de febrero al 31 de diciembre de 2017
Tabla n° 24

CAPACITACIÓN	HORAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES (MESES)																																															
		Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitación acerca de planeación estratégica para el alcance de objetivos	15																																																
Gestión del Talento Humano	15																																																
Desarrollo de estudios de investigación para detectar gustos y preferencias en el mercado	10																																																
Elaboración de estudios y planes de mercado	20																																																
Elaboración de presupuestos a través de objetivos	10																																																
Capacitación a operarios del establecimiento de un modelo de mejora continua en los procesos productivos	20																																																
Uso adecuado de recursos	10																																																
Habilidades y técnicas de negociación	15																																																
Logro de objetivos a través de la formación de equipos de trabajo	5																																																

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

J. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PROPUESTO.

1. Importancia

En la actualidad para todo tipo de empresa es necesario contar con planes a corto y a largo plazo que indique el camino a seguir de la misma, con el fin de poder alcanzar sus objetivos empresariales por medio de la elección de estrategias más adecuadas y la evaluación continua para ir efectuando los cambios que sean necesarios en la búsqueda de nuevas herramientas que permitan ir a la vanguardia de las corrientes del mercado tan cambiante.

2. Objetivos

a. General

Facilitar a la panadería IDUSA S.A. de C.V. un programa de implementación del plan estratégico de comercialización.

b. Específicos

- Determinar los lineamientos adecuados para la implementación del plan estratégico de comercialización.
- Desarrollar cursos de acción para lograr la efectividad de las estrategias propuestas en el plan estratégico de comercialización.
- Establecer los responsables para poner en marcha el plan estratégico de comercialización propuesto.

3. Programa de implementación

Las pequeñas empresas panificadoras en el municipio de San Salvador cada vez más se ven obligadas a la satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores y esto conlleva a generar cambios en sus productos o ajustarse a los que se producen en su entorno; de allí nace el crear e implementar un plan estratégico de comercialización que permita a la empresa un posicionamiento en el mercado e incrementar la ventas de sus productos.

En el Plan de implementación se presentan las actividades o acciones que son necesarias para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico de comercialización. En él se han considerado los aspectos más relevantes que se necesitan para poder poner en marcha y así lograr los objetivos y metas propuestos desde el inicio y durante todo el proceso en el cual se esté

desarrollando buscando siempre la mejora continua y así mismo un incremento en las ventas.

a. Actividades para la implementación del plan estratégico de comercialización

i. Presentación del plan estratégico de comercialización.

Se llevara a cabo una presentación a la dueña de la panadería donde se planteará la propuesta del plan estratégico de comercialización elaborado por el grupo investigador, de igual forma se le entregará el documento donde se respalda lo expuesto.

ii. Revisión y evaluación del plan estratégico de comercialización.

La encargada de ejecutar este paso es la gerente de la panadería donde será necesario que junto con la parte accionaria de la panadería se realiza la revisión de plan, en el cual se harán las posibles correcciones además la evaluación de este mismo.

iii. Aprobación del plan estratégico de comercialización.

Posterior a la revisión, se evaluara el plan, planteando los factores a favor y en contra de ejecutarlo; posteriormente los Gerentes serán los encargados de dar el aval para su ejecución de manera sistemática y coordinada.

iv. Dar a conocer el plan estratégico de comercialización a ejecutar en la panadería.

La gerente de la panadería informara a los empleados sobre las reestructuras en la empresa además deberá asignar al encargado que dará seguimiento al plan de comercialización, para evaluar constantemente el desempeño y progreso del mismo y velar porque se desarrolle de manera eficiente y eficaz.

v. Asignación de Responsables.

La gerente para poder ejecutar de la mejor manera el plan deberá asignar a los responsables que llevarán a cabo las estrategias antes citadas, así mismo hacer un listado de las funciones y responsabilidades que este seguirá.

vi. Ejecución del plan estratégico de comercialización.

En esta actividad se deberá poner en marcha el plan estratégico de comercialización. Tomando en consideración lo antes descrito en el desarrollo de la propuesta.

vii. Seguimiento y control del plan estratégico de comercialización.

viii. Evaluación y análisis de los resultados obtenidos con la implementación del plan.

Para el éxito del plan estratégico de comercialización puesto en marcha en la panadería IDUSA S.A de C.V se requiere la evaluación constante con el objetivo de medir los resultados obtenidos. Con esto se podrá identificar las discrepancias que puedan darse y tomar decisiones correctivas cuando estas sean necesarias, con el único fin de asegurar que el plan camine con relación a los objetivos y metas propuestas.

b. Cronograma

A continuación se presenta el cronograma que detalla las actividades a realizar para la presentación del plan estratégico de comercialización.

Las actividades de Implementación y ejecución se desarrollarán en el tiempo que se ha establecido para dicho plan (2017-2021); mientras que la evaluación y control se pretende llevar dos veces por año.

c. Recursos a utilizar**Humanos**

El personal que se requiere para llevar a cabo la implementación del plan estratégico de comercialización dependerá de la contratación del encargado del Departamento de investigación y marketing y el promotor, quienes serán los responsables de la publicidad de la panadería así como también de la ejecución control y evaluación del plan propuesto.

Materiales y Técnicos

Dentro de los recursos materiales que se utilizarán en la implementación del plan, se encuentran ejemplares del plan estratégico de comercialización con el cual se dará a conocer a los empleados sobre la reestructuras de la panadería, además se deberá contar con equipo informático por lo que no se incurrirá en inversiones relacionadas con la compra de este debido a que la panadería cuenta con dicho recursos.

Luego de haber establecido una serie de actividades a seguir para la implementación del plan estratégico de comercialización se presenta un listado de los posibles materiales necesarios para la implementación del mismo.

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V
Presupuesto de materiales para la implementación del plan estratégico de comercialización

Tabla n° 26

MATERIALES			
Cantidad	Materiales	Costo Unitario	Costo total
3	Resmas de papel bond	\$ 4.00	\$ 12.00
40	Lápices	\$ 0.10	\$ 4.00
40	Lapiceros	\$ 0.10	\$ 4.00
2	Tinta para impresora B/N	\$ 5.00	\$ 10.00
2	Tinta para impresora a color	\$ 6.50	\$ 13.00
40	Folder tamaño carta	\$ 0.12	\$ 4.80
2	Alquiler de proyector	\$ 4.00	\$ 8.00
Total			\$ 55.80

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

Nota: La cantidad, característica y precio de los materiales se establecieron en base a las necesidades para la implementación del plan estratégico de comercialización, estos fueron debidamente cotizados en los diferentes distribuidores y se encuentran sujetos a modificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Libros de texto

- Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. México. Editorial McGraw.
- Chiavenato, Idalberto. **Planeación estratégica fundamentos y aplicación**. 2da edición, México, Editorial McGraw. 2011.
- Diccionario de sinónimos y antónimos – Océano práctico
- George A. Steiner, **Planeación Estratégica**, 30ª reimpr., Compañía Editorial Continental, México 2003.
- Kotler Philip y Keller Kevin Lane, **Dirección de Marketing**, Duodécima Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006
- Lerma Kirchner, Alejandro E; Márquez Castro, Enrique. **Comercio y marketing internacional**. Cuarta edición, Editorial CENGAGE Learning.
- REYES Ponce, Agustín, **Administración de Empresas**, LimusaWiley, México 1966.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. **Fundamentos de Marketing**, 13a. Edición. Mc Graw Hill, 2004
- Thompson, Arthur A; Peteraf, Margaret A; Gamble, John E; Strickland III, A. J. **Administración estratégica Teoría y Casos**. Decimoctava Edición. México. Editorial McGraw Hill. Año 2012.

2. Trabajos de Investigación

- Abraham Rigoberto Cruz López, Alfredo Javier Pérez Pineda - Diseño de un plan estratégico de comercialización de café orgánico , que permita incrementar las ventas de la cooperativa el espino de R:L ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán departamento de la libertad – UES - Año 2011
- Nuria Alejandra Canales, Silvia Marisol Castillo Rodríguez - Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la pequeña empresa de la industria panificadora, de la Zona Metropolitana de San Salvador: Caso Ilustrativo- UES
- Tomas Andrés Calles Mejía, Nelson Elías Méndez Castro, Jorge Abraham Handal Handal, Fernando Miguel Domínguez Monge - Informe final correspondiente a los servicios profesionales desarrollados para mejorar la venta y los sistemas de costeo de producción – ISEADE- “Propuestas para la implementación para buenas

prácticas de manufactura de alimentos preparados en sección de cocina en el mercado municipal de San Miguelito” Enero 2010 UES.

3. Sitios Web Visitados y Accesadas

- <http://www.camarasal.com/pymes.php>
- <http://www.bcr.gob.sv>
- <http://www.sansalvador.gob.sv/2015-05-28-03-54-20/gobierno/historia-y-datos-del-municipio>
- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7402/4/368.3-O77d-CAPITULO%20II.pdf>
- https://issuu.com/darwinahernandezp/docs/canales_de_comercializacion_iii
- <http://www.rae.es/>. Sección: Diccionario de la Lengua Española.
- <http://www.elnuevodia.com>
- <http://www.insaforp.org.sv>
- <http://www.conamype.gob.sv>

4. Leyes

- **Código de Comercio**, (Decreto Legislativo N° 671, 8 de mayo 1970, publicado en el Diario Oficial N°140 Tomo 228 el 31 de julio 1970, última modificación 8 de mayo de 2014)
- **Código de Salud**, (Decreto Legislativo N° 995, 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N°86 Tomo 299 el 5 de noviembre 1988, última modificación 1 de abril de 2016)
- **Código de trabajo** , (Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142 Tomo 236 el 5 de noviembre 1988, última modificación 1 de abril de 2016)
- **Código Tributario**, (Decreto Legislativo N° 230, 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°241 Tomo 349 el 31 de julio 1972, última modificación 16 de diciembre 2015)
- **Ley de Protección al Consumidor**, (Decreto Legislativo N° 776, 18 de agosto 2005, publicado en el Diario Oficial N°166 Tomo 368 el 8 de septiembre 2005, última modificación 31 de enero de 2013)

5. Revista utilizadas

- Revista Trimestral del banco Central de Reserva Julios- Septiembre 2015

ANEXOS

Anexo 1

Listado de Empresas Clasificadas como Pequeñas Empresas panificadoras según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC) en cuanto al número de pequeñas empresas panificadoras en el municipio de San Salvador.

Correlativo	IdFormulari	Departamento	Municipio	CiuRV	Actividad	NombreComercial	PONoRemu	PORemu	POTota
186	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN SAN FRANCISCO	1	40	41
487	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN MAMA CHELA , S.A. DE C.V.	0	11	11
1145	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	0	11	11
1197	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	Fabricación de pan y galletas	INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.	0	16	16
1215	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANESAL	0	21	21
1530	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	Fabricación de pan y galletas	PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUEENIE'S, S. A. DE C. V.	1	17	18
1555	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANIFICADORA LISBOA, S.A. DE C.V.	0	11	11
2171	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN VILL	0	33	33
2444	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PASTELERIA FLOR DE TRIGO , S. A. DE C. V.	0	22	22
2516	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PASTELERIA DANESA	0	40	40
2543	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN MIMOSO	0	11	11
2601	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN SAMSIL, S. A. DE C. V.	0	41	41
2947	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	WERNER MENDEZ , S.A. DE C.V.	0	17	17
3216	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN BAHIA	0	42	42
3237	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN EDUVIGES , S. A. DE C. V.	0	47	47
3286	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANADERIA Y PASTELERIA BELEN	2	40	42
3328	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	JORGE'S PAN	0	14	14
3573	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN LATINO PAN	0	41	41
3762	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN SAN ANTONIO	0	15	15
3853	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	DON PAN, S.A. DE C.V.	2	10	12
3988	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANADERIA BEATRIZ	0	14	14
4061	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	FAMILY OVEN	0	30	30
4313	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN ARABE JOSEPH	0	11	11
4447	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PAN ALADINO	0	49	49
5448	1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS	PANADERIA SANTA MARIA S. A. DE C. V.	0	12	12

Anexo 2

**Muestra a Utilizar en la
Investigación.**

Muestra a utilizar en la Investigación

Nombre Comercial	Dirección
PAN SAN FRANCISCO	Colonia Sta Anita 15 Av. Sur Bis No. 1022 San Salvador, El Salvador.
PAN MAMA CHELA , S.A. DE C.V.	Col. San Benito Av. Las Palmas 188 San Salvador, El Salvador.
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	Urb. Universitaria 39 Av. Nte. No. 909 San Salvador, El Salvador.
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.	Colonia Layco, San Salvador.
PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUEENIE´S, S. A. DE C. V.	Col. San Antonio Abad No. 2425 S.S
PAN VILL	Fnl. Av. Isidro Menéndez y 12 Cl. Pte. No. 755 San Salvador, El Salvador.
PASTELERIA FLOR DE TRIGO , S. A. DE C. V.	Col. El Bosque Av. Cuscatancingo No. 517 San Salvador, El Salvador.
PAN MIMOSO	Bo. San Jacinto Av. Barberena No. 1415 San Salvador, El Salvador.
WERNER MENDEZ , S.A. DE C.V.	4a Calle Oriente #726.
PAN BAHIA	Plazuela Ayala Cl. Ppal. No. 313
PAN EDUVIGES, S. A. DE C. V.	Centro Comercial Salvador del Mundo Locales 1, 2,3 & 4 63 Av. Norte y Alameda Roosevelt. San Salvador, El Salvador.
JORGE´S PAN	Bo. Belén 41 Cl. Pte. No. 434 San Salvador, El Salvador.
PAN LATINO PAN	Alam. Juan Pablo II y 4 Av. Nte. No. 505.
PAN SAN ANTONIO	Col. La Rábida 37 Cl. Ote. Bis. Pje. Miraflores No. 3.
DON PAN, S.A. DE C.V.	Col. Flor Blanca 6/10 Cl. Pte. No. 2337 San Salvador, El Salvador.
PANADERIA BEATRIZ	Bo. Sta. Anita 15 Av. Sur Bis. No. 1038.
FAMILY OVEN	Autop. Col. Layco # 1219 San Salvador, El Salvador.
PAN ALADINO	Colonia Flor Blanca 47 Av. Nte. No. 214.
PANADERIA SANTA MARIA S. A. DE C. V.	Carrt. a Santo Tomás Km. 6 1/2 Ccos. San Salvador, El Salvador.

Anexo 3

Tabulación y Análisis del cuestionario dirigido a gerentes y/o encargados de panaderías.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

ENCUESTA A GERENTES Y/O ENCARGADOS DE PANADERÍAS.

Pregunta n° 1: ¿Conoce la misión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los gerentes o dueños conocen la razón de ser de la empresa.

TABLA N° 1

N° de Respuesta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 1



Si su respuesta es “NO” favor pase a la pregunta 3

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que del total de pequeña empresas panificadoras encuestadas, el 100% tienen clara su razón de ser siendo un elemento que las distinguen de las demás, además determina la existencia para que las empresas permanezcan en el mercado y planear su crecimiento.

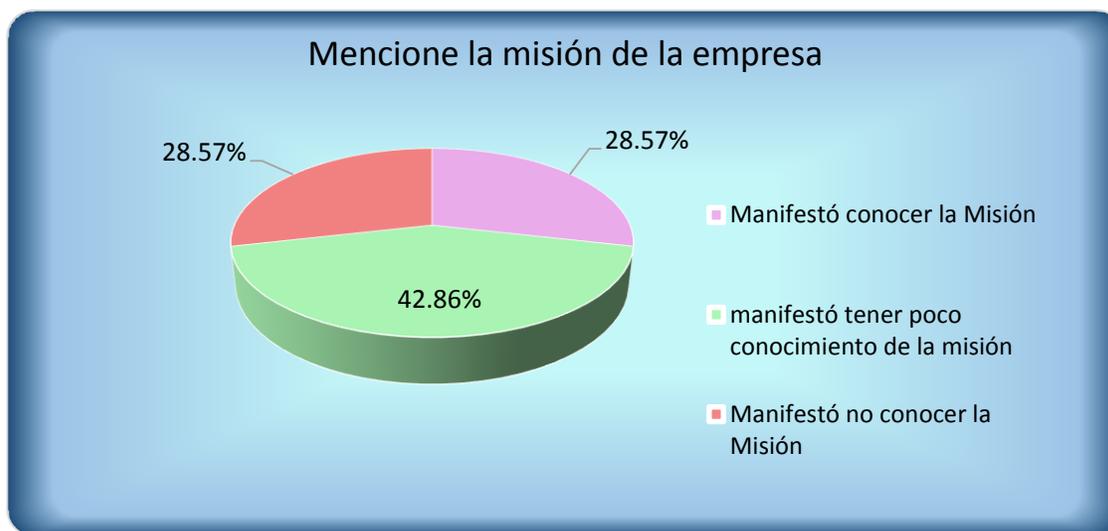
Pregunta n° 2: Mencione la misión de la empresa.

Objetivo: Identificar si las personas interrogadas conocen la razón de ser de las panaderías.

TABLA N° 2

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Manifestó conocer la Misión	4	28.57%
2	manifestó tener poco conocimiento de la misión	6	42.86%
3	Manifestó no conocer la Misión	4	28.57%
TOTAL		14	100.00%

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS:

En su totalidad de las pequeñas panaderías encuestadas expresan conocer la misión de la panadería como se observa en la pregunta anterior, pero al momento de mencionarla son pocas las panaderías que manifiestan conocerla, mientras que es mayor el porcentaje de estas no sabe citar con exactitud la razón de ser de la panadería.

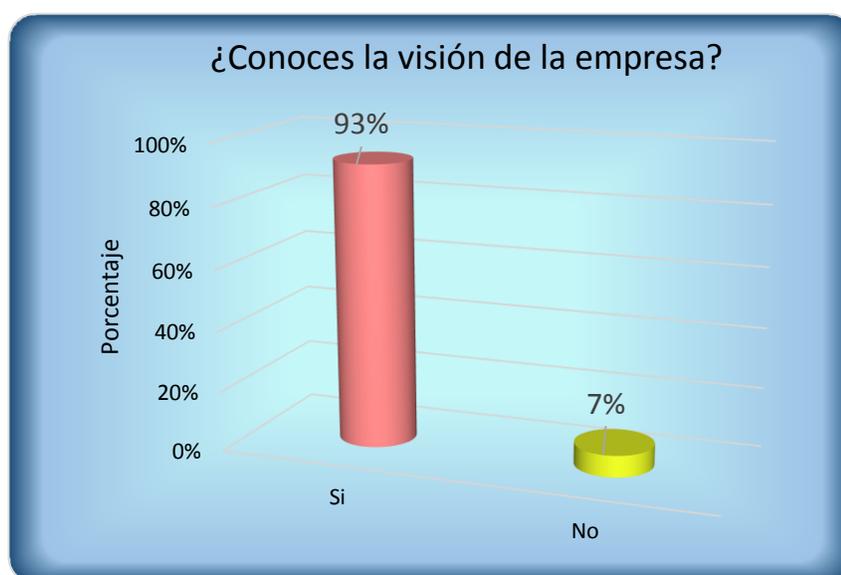
Pregunta n° 3: ¿Conoce la visión de la empresa?

Objetivo: Determinar si la pequeña empresa panificadoras tienen definida la visión organizacional.

TABLA N° 3

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	13	93%
2	No	1	7%
	Total	14	100%

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados tienen bien definido lo que quieren llegar a ser en un futuro mantienen una expectativa ideal de lo que esperan que ocurra, mientras que la minoría no tienen una expectativa de lo que quieren lograr a largo plazo.

Si su respuesta es "NO" favor pasar a la pregunta 5

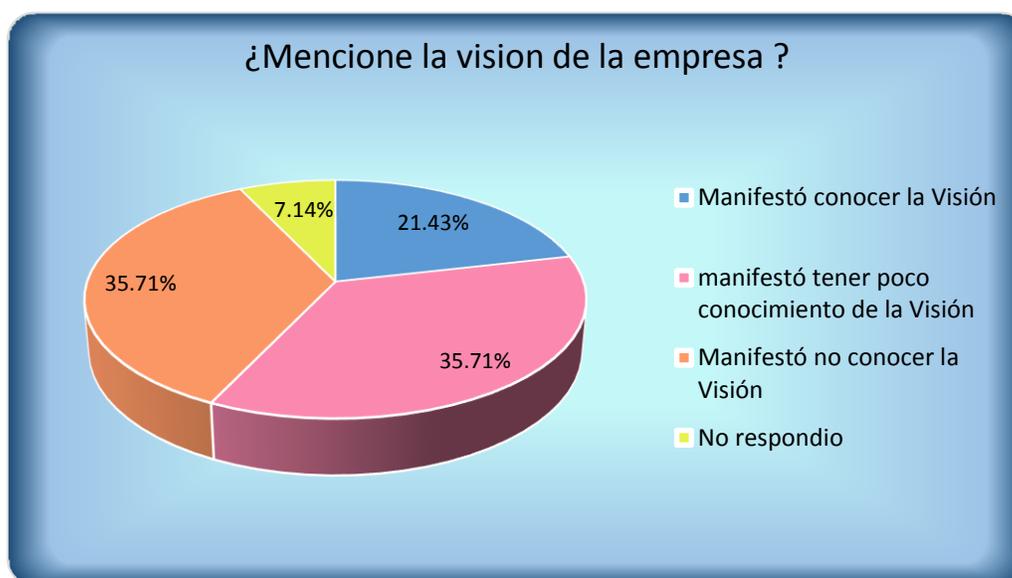
Pregunta n° 4: Mencione la visión dela empresa

Objetivo: Establecer si las personas encuestadas identifican lo que las empresas pretenden alcanzar.

TABLA N° 4

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Manifestó conocer la Visión	3	21.43%
2	manifestó tener poco conocimiento de la Visión	5	35.71%
3	Manifestó no conocer la Visión	5	35.71%
4	No respondió	1	7.14%
TOTAL		14	100.00%

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS:

Al evaluar y comparar con la pregunta n°3, la mayor parte de las panaderías indican conocer que desean ser en un futuro como empresa, pero al momento de mencionarla estas dejan ciertos vacíos y no permite realizar un mejor análisis.

Pregunta n° 5: ¿Tiene definidos la empresa valores organizacionales?

Objetivos: Determinar si los encuestados cuentan con valores que guíen el actuar de los empleados.

TABLA N° 5

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	12	86%
2	No	2	14%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos la mayor parte de las panaderías interrogadas mantienen establecido los valores organizacionales que rigen las conductas de sus empleados, estableciendo convicciones propias que enmarcan patrones de conducta que permitan el desarrollo del recurso humano; mientras que un porcentaje menor de las panaderías no lo tienen.

Si su respuesta es "NO" favor pasar a la pregunta 7

Pregunta n° 6: Mencione los valores organizacionales que conoce y que se aplican en su empresa.

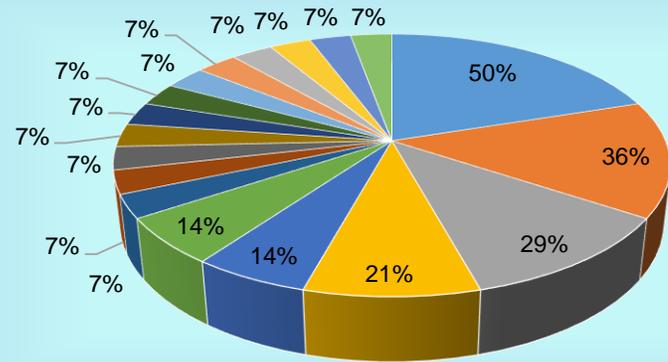
Objetivo: Conocer los principios que contribuyen a la cultura y clima organizacional de las panaderías.

TABLA N° 6

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Respeto	7	50%
2	Honestidad	5	36%
3	calidad	4	29%
4	Responsabilidad	3	21%
5	Productividad	2	14%
6	Confianza	2	14%
7	Amabilidad	1	7%
8	Amor al trabajo	1	7%
9	Compañerismo	1	7%
10	Compromiso	1	7%
11	Dios es primero	1	7%
12	Eficiencia	1	7%
13	excelencia	1	7%
14	Humildad	1	7%
15	Puntualidad	1	7%
16	Servicio	1	7%
17	Trabajo en equipo	1	7%
18	Verdad	1	7%

GRÁFICO N° 6

¿Mencione los valores organizacionales que conoce y que se aplican en su empresa ?



- | | | | | | |
|------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------------|------------|
| Respeto | Honestidad | calidad | Responsabilidad | Productividad | Confianza |
| Amabilidad | Amor al trabajo | Compañerismo | Compromiso | Dios es primero | Eficiencia |
| excelencia | Humildad | Puntualidad | Servicio | Trabajo en equipo | Verdad |

ANÁLISIS: Del total de encuestas realizadas a gerentes y/o dueños de las diferentes panaderías los valores que más prevalecen dentro de la filosofía de la empresa se encuentran: el respeto, honestidad, calidad, responsabilidad, productividad, confianza y amabilidad, cada uno de ellos rigen el comportamiento de los mismos siendo parte de la identidad de la empresa.

Pregunta n° 7: ¿Poseen objetivos claramente definidos?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis cuentan con objetivos claros que rijan las actividades operacionales.

TABLA N° 7

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	71%
2	No	4	29%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS:

El establecimiento de objetivos es una parte esencial de la planeación en cualquier empresa para saber hacia dónde se dirigen sus esfuerzos. Del total de las panificadoras analizadas, la mayor parte expresó que tiene claros los objetivos que desean alcanzar con las operaciones de la empresa en el corto plazo, sin embargo un porcentaje menor pero considerable de estas empresas expresaron que no establecen objetivos que permitan dirigir los esfuerzos del personal.

Si su respuesta es “NO” favor pasar a la pregunta 10.

Pregunta n° 8: Mencione los objetivos con los que cuenta la empresa.

Objetivo: Identificar por parte de los gerentes o dueños los logros que pretenden alcanzar en un periodo determinado.

TABLA N° 8

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Manifestó conocer los objetivos	4	28.57%
2	manifestó tener poco conocimiento de los objetivos	4	28.57%
3	Manifestó no conocer los objetivos	2	14.29%
4	No respondió	4	28.57%
TOTAL		14	100.00%

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS:

Para una empresa es de suma importancia que los empleados conozcan los objetivos que se persiguen ya sea a corto, mediano o largo plazo. Las panaderías dejen entrevistado que en su mayoría estas conocen cuales son estos objetivos según la pregunta n°7, pero al momento de mencionarlas son un porcentaje menor quienes pueden citarlos, mientras que otras no responde debido a que no poseen objetivos organizacionales.

Pregunta n° 9: ¿Se cumplen los objetivos empresariales?

Objetivo: Identificar si los resultados adquiridos en el periodo satisfacen las expectativas de acuerdo a lo proyectado.

TABLA N° 9

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	64%
2	No	1	7%
3	No respondió	4	29%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS:

El establecimiento de objetivos empresariales tiene mayor relevancia siempre y cuando estos se logren alcanzar. De las empresas encuestadas la mayoría poseen objetivos definidos y consideran que estos son alcanzados, un porcentaje del 29% de estas no posee objetivos, mientras que una proporción aún menor de las empresas poseen objetivos claramente establecidos pero consideran que estos no se han alcanzado.

ADMINISTRACIÓN.

Pregunta n° 10 Número de empleados, con los que cuenta la panadería.

Objetivo: Conocer el número de trabajadores con los que cuentan las empresas panificadoras.

TABLA N° 10

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a 5	0	0%
2	6 a 9	2	14%
3	10 a 12	2	14%
4	13 a más	10	71%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS:

El recurso humano es un elemento principal y necesario para poder elaborar los productos que se comercializan en la industria panificadora. En este sentido, es importante que se cuente con el número de empleados suficientes para realizar las operaciones de este tipo de empresas. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las panaderías encuestadas necesitan un número mayor a 13 empleados para poder alcanzar sus objetivos y metas, mientras que un porcentaje menor requiere de un total de entre 6 a 12 empleados para poder llevar a cabo las funciones del negocio.

Pregunta n° 11: Tiempo que tiene de existir como empresa panificadora en la zona.

Objetivo: Establecer la antigüedad de las diferentes panaderías del municipio de San Salvador.

TABLA N° 11

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	1 a 4 años	0	0%
2	5 a 8 años	0	0%
3	Más de 9 años	14	100%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en esta pregunta reflejan que la totalidad de las empresas panificadoras encuestadas en la zona de San Salvador llevan más de 9 años de dedicarse a este giro mercantil, lo anterior demuestra que estas empresas poseen una gran experiencia en la elaboración y comercialización de sus productos.

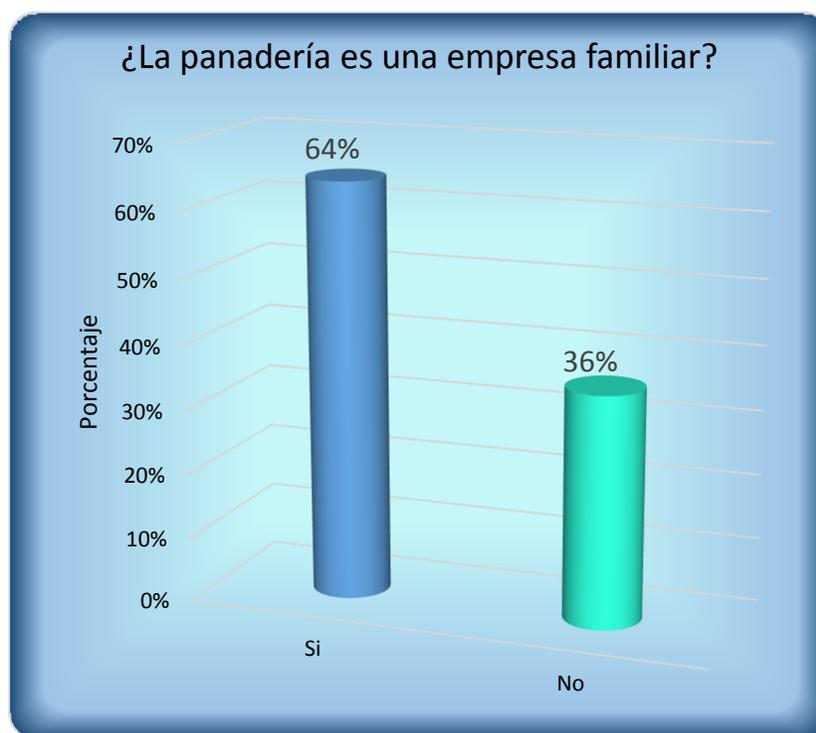
Pregunta n° 12: La panadería es una empresa familiar

Objetivo: Identificar la influencia familiar en la industria de panificación.

TABLA N° 12

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	64%
2	No	5	36%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS:

Tomando como referencia las características de la pequeña empresa panificadora se puede mencionar que de los datos anteriores revelan que del total de las panaderías encuestadas, el porcentaje de las que están conformadas por grupos familiares es mayor que aquellas que no operan como un negocio familiar, esto puede explicar porque el poder adquisitivo se da de forma centralizada.

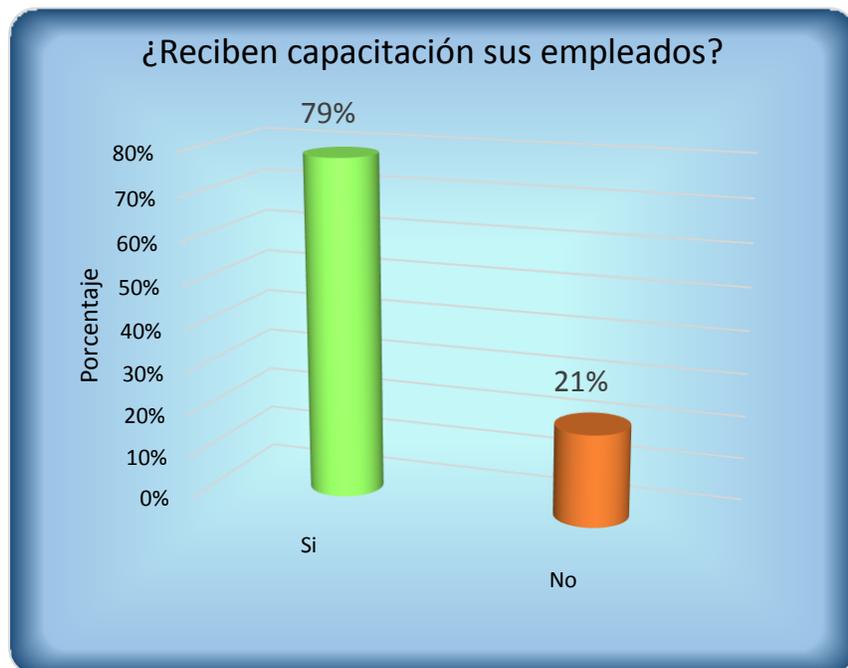
Pregunta n° 13: Reciben capacitación sus empleados.

Objetivo: Identificar el nivel de experiencia que tienen los empleados de la panaderías.

TABLA N° 13

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	79%
2	No	3	21%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS:

La constante capacitación del personal resulta ser crucial e importante en cualquier industria debido a los beneficios que se pueden obtener en las distintas operaciones que realizan las empresas. Del total de empresas panificadoras analizadas, la mayoría expresó que sus empleados reciben capacitaciones, esto es importante debido a que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, quienes a la misma vez ofrecen grandes beneficios a la empresa mediante aumentos en la productividad.

Pregunta n° 14: Por parte de que instituciones reciben capacitaciones sus empleados.

Objetivos: Establecer si las panaderías reciben apoyo para capacitar a sus empleados.

TABLA N° 14

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Otros	7	50%
2	Dueño	5	36%
3	INSAFORP	4	29%
4	Alcaldía	1	7%

GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS:

Los datos que se muestran anteriormente indican que un 7% de las empresas que brindan capacitaciones a sus empleados, lo hacen a través de la alcaldía, el 29% de ellas lo hace por medio de INSAFORP, mientras que un 36% reciben las capacitaciones de sus empleados por parte del dueño. Sin embargo la gran mayoría de las panificadoras encuestadas expresaron que las capacitaciones que reciben sus empleados se dan a través los proveedores.

Pregunta n° 15: Utiliza herramientas e instrumentos de organización y gestión.

Objetivos: Identificar si hacen uso de las Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión.

TABLA N° 15

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	79%
2	No	3	21%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 15



ANÁLISIS:

Para alcanzar el éxito sus operaciones las empresas se pueden apoyar en una serie de herramientas e instrumentos de organización y gestión ya que por medio de ello establecen un mejor plan estratégico y permite obtener mejores resultados administrativos. Como resultado a esta interrogante se puede identificar que el porcentaje de empresas panificadoras que utilizan distintas herramientas e instrumentos de gestión y organización es mayor al número de empresas que no hace uso de ellas.

Si sus repuesta a la pregunta anterior es “SI,” conteste la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta número 17.

Pregunta n° 16: De los siguientes instrumentos y herramientas de organización y gestión con cuales cuenta su panadería.

Objetivos: Establecer cuáles Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión utilizan las panaderías.

TABLA N° 16

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Normas	11	79%
2	Organigrama	11	79%
3	Políticas de organización	10	71%
4	Reglas	9	64%
5	Presupuesto de Compra	8	57%
6	Presupuesto de Venta	8	57%
7	Presupuesto de Producción	7	50%
8	Plan estratégico	6	43%
9	Manual de procedimientos administrativos	5	36%
10	Presupuesto de Administración	5	36%
11	Presupuesto de Mano de Obra	5	36%
12	Plan anual operativo	4	29%
13	Plan estratégico de comercialización	4	29%
14	Políticas de reclutamiento y selección de personal	4	29%
15	Presupuesto de Ingresos y Gastos	4	29%
16	Manual de organización	3	21%
17	Presupuestos de Administración	1	7%

GRÁFICO Nº 16



ANÁLISIS:

Dentro de los instrumentos y herramientas de organización y gestión que mayormente son utilizados por la pequeña industria panificadora del municipio de San Salvador, se encuentran, Normas, Organigramas, Políticas de organización, Reglas, presupuesto de compra, venta y producción todo lo anterior el correspondiente orden en que son mencionados.

FINANCIERA

Pregunta n° 17: ¿La contabilidad está legalmente establecida?

Objetivo: Conocer si las panaderías llevan registros contables.

TABLA N° 17

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 17



ANÁLISIS:

La legalización de los registros contables de cualquier negocio es vital para efectos fiscales y de control interno. Al realizar esta interrogante, los datos obtenidos indican que todas las pequeñas empresas panificadoras encuestadas tienen la contabilidad legalmente establecida, esto último representa un aspecto positivo de las empresas que pertenecen a esta industria puesto que esta información podría ser útil para fuentes internas o externas.

Pregunta n° 18 ¿Los registros contables se llevan al día?

Objetivos: Conocer si los registros contables de las panaderías se encuentran al día.

TABLA N° 18

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	13	93%
2	No	1	7%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 18



ANÁLISIS:

Además de tener los libros contables legalizados, la actualización de dichos registros también es muy importante sobre todo para la toma de decisiones acertadas en el aspecto financiero. Los resultados de la encuesta reflejan que la mayor parte de las empresas llevan sus registros contables al día, por lo tanto mantienen un buen funcionamiento en sus cuentas, trayectoria financiera y conocen la situación económica de la empresa ya que llevan todos los movimientos contables registrados día a día; por otra parte la menor proporción de empresas que no llevan sus registros contables al día no poseen información útil de carácter financiero que respalde la toma de decisiones.

Pregunta n° 19: ¿La capacidad financiera de la panadería, se encuentra?

Objetivos: Identificar el potencial financiero que poseen las panaderías.

TABLA N° 19

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy limitada	2	14%
2	Limitada	4	29%
3	Bien	7	50%
4	Excelente	1	7%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 19



ANÁLISIS:

La capacidad financiera mide el nivel de recursos económicos con que cuentan las empresas para poder hacer frente a sus gastos. Ante esta interrogante las empresas encuestadas en su mayoría consideran que su capacidad financiera se encuentra bien, es decir, en condiciones aceptables, esto da a entender que son capaces de cumplir con sus obligaciones; por otro lado, las demás empresas no tienen la suficiente liquidez para contraer deudas puesto que su capacidad financiera está limitada o muy limitada; y finalmente solo una menor parte considera que su capacidad financiera está excelente.

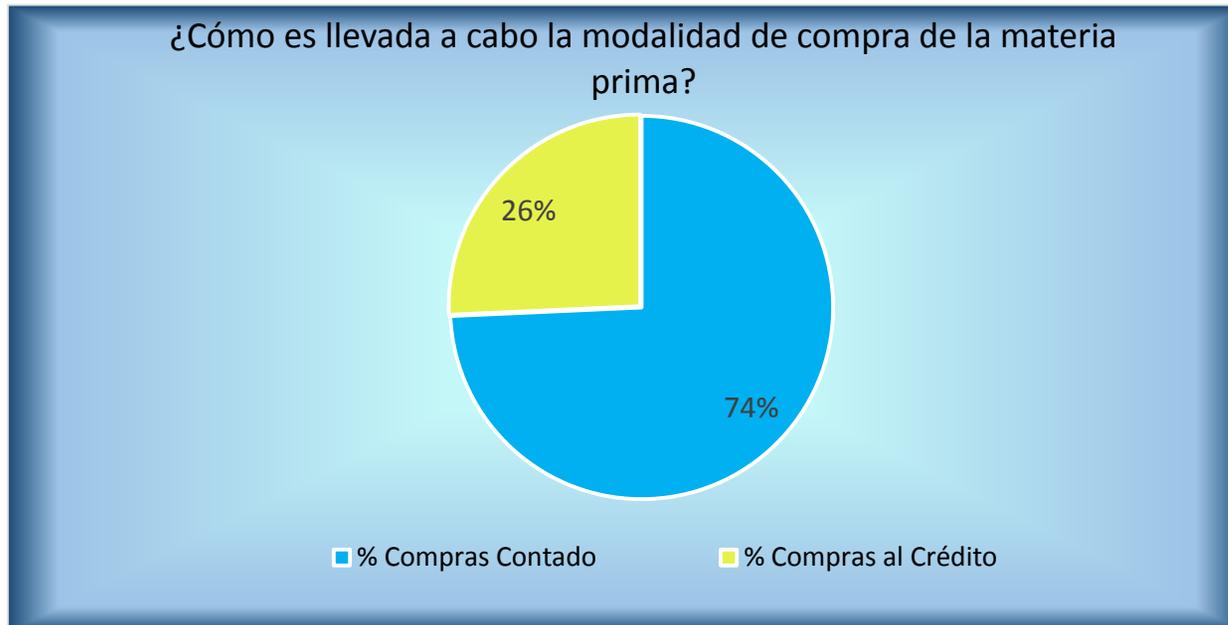
Pregunta n° 20 ¿Cómo es llevada a cabo la modalidad de compra de la materia prima?

Objetivo: Establecer de qué forma realizan las compras las panaderías.

TABLA N° 20

Nombre de la Empresa	% Compras Contado	% Compras al Crédito
DON PAN	80%	20%
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	100%	0%
JORGE'S PAN	80%	20%
PAN VILL	85%	15%
PAN ALADINO	80%	20%
PAN EDUVIGES	70%	30%
PAN LATINO PAN	100%	0%
PAN SAMSIL	50%	50%
PAN SAN ANTONIO	80%	20%
PAN SAN FRANCISCO	75%	25%
PANADERIA BEATRIZ	25%	75%
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	70%	30%
PANADERIA QUEENIE'S	70%	30%
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO,	75%	25%
PROMEDIO	74%	26%

GRÁFICO Nº 20



ANÁLISIS:

De acuerdo con las respuestas obtenidas de las panaderías encuestadas, se puede observar que un gran número de ellas adquiere sus materias primas realizando un pago inmediato a sus proveedores por el valor total de la compra debido a que cuentan con la suficiente capacidad financiera. El porcentaje las panificadoras que adquieren sus insumos efectuando pagos a plazos es menor, dado que esto genera una deuda a largo plazo y que representa un monto final más alto.

Pregunta n° 21 ¿Cuál es el período de pago a los proveedores?

Objetivo: Determinar el periodo de pago aproximado en el cual las empresas panificadoras cumplen con sus obligaciones inmediatas.

TABLA N° 21

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	30 Días	10	71%
2	60 Días	2	14%
3	No respondió	2	14%
4	90	0	0%
5	Otros	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 21



ANÁLISIS:

En cualquier empresa es importante conocer el período de pago a los proveedores a efectos de tomar decisiones acertadas. Los datos obtenidos reflejan que en la mayor parte de las panaderías el período de pago que tienen desde que la empresa adquiere la materia prima hasta que la pagan a los proveedores es de 30 días; mientras que una menor proporción tienen un periodo de pago a 60 días o no respondieron puesto que sus compras solamente son al contado.

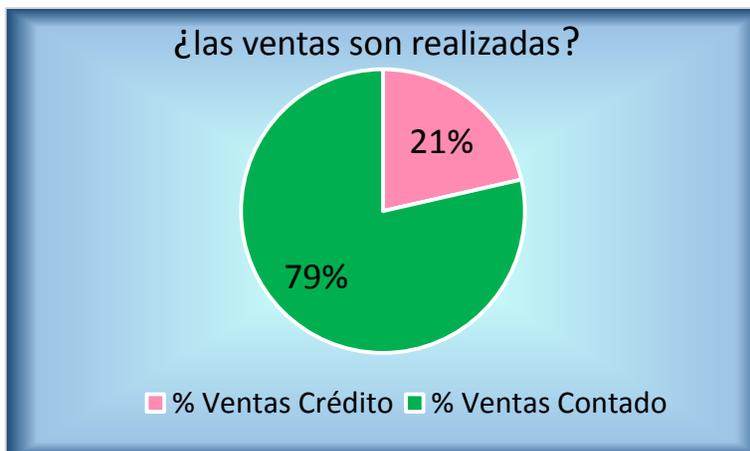
Pregunta n° 22: En porcentajes, ¿las ventas son realizadas?

Objetivo: Indagar sobre que modalidad de venta es más beneficiosa para la pequeña empresa panificadora.

TABLA N° 22

Nombre de la Empresa	% Ventas Crédito	% Ventas Contado
DON PAN	10%	90%
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	0%	100%
JORGE'S PAN	50%	50%
PAN VILL	10%	90%
PAN ALADINO	90%	10%
PAN EDUVIGES	40%	60%
PAN LATINO PAN	0%	100%
PAN SAMSIL	0%	100%
PAN SAN ANTONIO	30%	70%
PAN SAN FRANCISCO	0%	100%
PANADERIA BEATRIZ	0%	100%
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	25%	75%
PANADERIA QUEENIE'S	15%	85%
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO	30%	70%
PROMEDIO	21%	79%

GRÁFICO N° 22



ANÁLISIS:

Existen formas de hacer llegar el producto al consumidor final las más comunes son las ventas al crédito y ventas al contado. Los datos obtenidos de las industrias panificadoras encuestadas reflejan que estas en su mayoría prefieren realizar sus ventas al contado antes que ofrecer a sus clientes la oportunidad de un pago a plazos. Esto les permite obtener de manera rápida el dinero producto de la venta, y así poder usarlo para adquirir más insumos para la producción.

Pregunta n° 23: Si venden al crédito, ¿Cuál es el periodo en que se recuperan las ventas?

Objetivo: Identificar el período en que se recuperan las ventas que son realizadas al crédito, y con esto tener un estimado del tiempo que utiliza la empresa para depurar la cartera.

TABLA N° 23

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	30 Días	6	43%
2	No respondió	5	36%
3	Otros	3	21%
4	60 Días	0	0%
5	90 Días	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 23



ANÁLISIS:

El tiempo que tardan las empresas en recuperar el dinero de sus clientes por las ventas realizadas al crédito también es muy importante para los intereses de un negocio. Con respecto a esta interrogante la mayor parte de las panificadoras encuestadas consideran que su período de recuperación de las ventas al crédito no excede los 30 días; mientras que un porcentaje menor pero considerable no respondieron ya que están empresas consideran que sus ventas únicamente se dan al contado o poseen otros plazos de cobro.

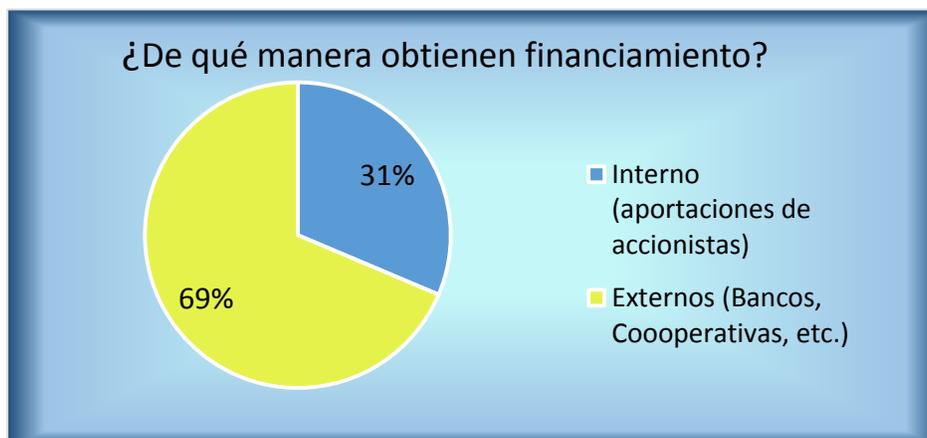
Pregunta n° 24: En porcentajes, ¿De qué manera obtienen financiamiento?

Objetivo: Conocer en porcentajes cual es la mayor fuente de financiamiento que utiliza la pequeña empresa panificadora.

TABLA N° 24

Nombre de la Empresa	Interno (aportaciones de accionistas)	Externos (Bancos, Cooperativas, etc.)
DON PAN	30%	70%
JORGE'S PAN	50%	50%
PAN VILL	20%	80%
PAN EDUVIGES	40%	60%
PAN SAMSIL	30%	70%
PAN SAN ANTONIO	0%	100%
PAN SAN FRANCISCO	25%	75%
PANADERIA BEATRIZ	100%	0%
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	0%	100%
PANADERIA QUEENIE'S	20%	80%
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO	30%	70%
PROMEDIO	31%	69%

GRÁFICO N° 24



ANÁLISIS: Las diferentes necesidades que afronta cualquier negocio implican la búsqueda de fuentes de financiamiento ya sean internas o externas. De acuerdo con los datos proporcionados, la mayor parte del financiamiento que obtienen las panificadoras proviene de fuentes externas, como por ejemplo bancos o cooperativas, dado que estas instituciones les permiten obtener recursos económicos que pueden emplear para adquirir nueva maquinaria y equipo, y que luego amortizarán a través de pagos a largo plazo. El porcentaje de financiamiento a través de aportes de los accionistas es menor.

COMERCIALIZACIÓN

PRECIO

Pregunta n° 25: ¿con base a qué se fija el precio de los diferentes productos que ofrecen?

Objetivo: Determinar que variables son las que tienen más peso a la hora de fijar los precios de los productos, que comercializan las pequeñas empresas panificadoras.

TABLA N° 25

N° de Respuesta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Competencia	8	57.14%
2	Costos + % de beneficio	7	50.00%
3	Materias primas	5	35.71%
4	Publicidad	1	7.14%
5	Otros	1	7.14%

GRÁFICO N°25



ANÁLISIS:

Al momento de fijar un precio al producto existe una infinidad de criterios que son tomados en cuenta por el productor. Las panificadoras en su mayoría toman como base la competencia y la relación costo más porcentaje de beneficio para fijar sus precios, lo cual indica que estas buscan la manera de obtener mejores resultados reduciendo costos y así percibir un beneficio mayor pero sin dejar de lado los precios que se encuentran fluctuando en el mercado.

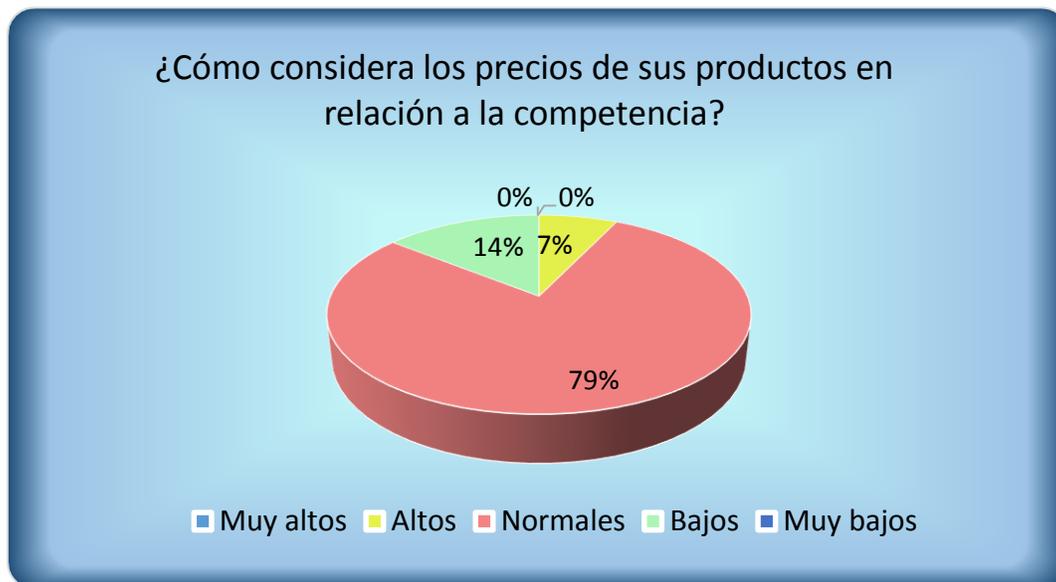
Pregunta n° 26: ¿Cómo considera los precios de sus productos en relación a la competencia?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tienen las pequeñas empresas panificadoras con relación a los precios que rondan en el mercado, debido a la competencia.

TABLA N° 26

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy altos	0	0%
2	Altos	1	7%
3	Normales	11	79%
4	Bajos	2	14%
5	Muy bajos	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 26



ANÁLISIS:

Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, y este expresa su valor en cifras monetarias. La mayor parte de las panificadoras encuestadas consideran que el precio se encuentra al alcance del consumidor, tomando el criterio normal para calificarlo; esto refleja que dichas panificadoras no consideran que los precios en relación a su competencia sean los que afectan la demanda de sus productos si no que pueden existir otros factores que influyen en la decisión de compra del consumidor.

PLAZA

Pregunta n° 27 ¿Cómo considera el comportamiento del mercado en la panadería?

Objetivo: Determinar la evolución que ha tenido la pequeña empresa panadera en el mercado.

TABLA N° 27

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ha aumentado	4	28.57%
2	Se mantiene	5	35.71%
3	Ha disminuido	5	35.71%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 27



ANÁLISIS:

El comportamiento del mercado puede ser demasiado cambiante. Según las respuestas obtenidas por parte de la mayoría de las panificadoras, el mercado en dicha industria se mantiene o incluso ha disminuido, un porcentaje un poco menor considera que por el contrario este mercado ha aumentado. Una razón en común por la cual muchas de las panaderías encuestadas creen que el mercado ha disminuido es porque cada vez es mayor el porcentaje de mercado que absorben las principales panaderías de mayor tamaño.

Pregunta n° 28 ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución son utilizados?

Objetivo: Identificar los canales los canales de distribución más utilizados por las pequeñas empresas panificadoras.

TABLA N° 28

N° de Respuesta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Directo a los Consumidores	8	57.14%
2	Mayoristas	6	42.86%
3	Todos los anteriores	3	21.43%
4	Minoristas	1	7.14%
5	Otros	1	7.14%

GRÁFICO N° 28



ANÁLISIS:

Las panificadoras tienen definidos sus canales de distribución dentro del mercado, la mayor parte de ellas establecen su compromiso con los consumidores finales, quienes se convierten en sus principales compradores. En segundo lugar se encuentran los mayoristas, aunque no todos se han introducido en dicho mercado, éste se vuelve una de las estrategias más importantes para un vendedor debido a que mantener un producto en grandes mercados representa una ganancia y a la vez puede representar una pérdida en caso de que los productos no sean vendidos. Finalmente, son pocas las panificadoras que se dan a la tarea de tener diferentes canales de distribución ampliando más su mercado y permitiendo mayores ventas.

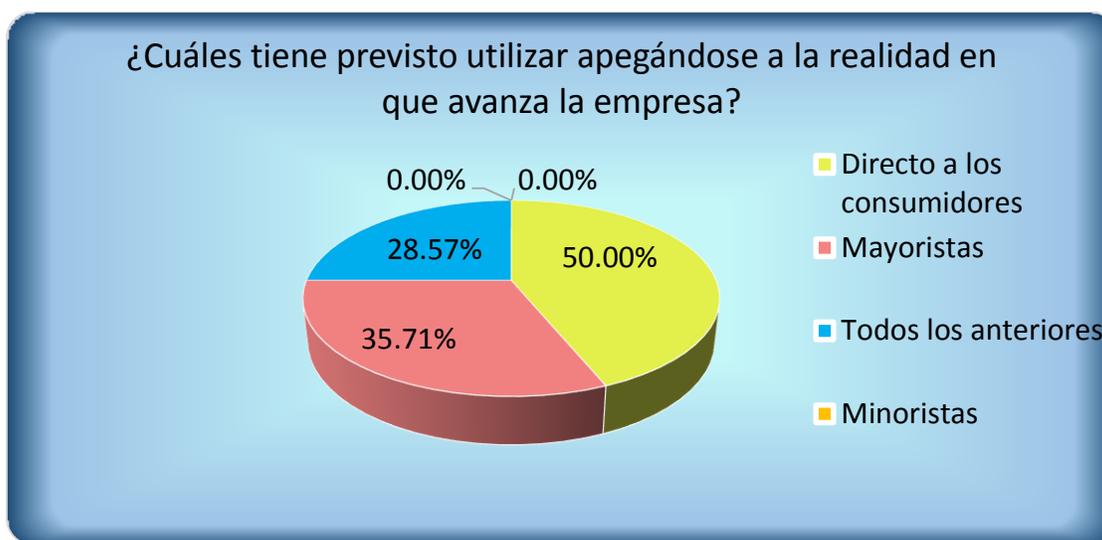
Pregunta n° 29: De los anteriores canales de distribución, ¿Cuáles tiene previsto utilizar apegándose a la realidad en que avanza la empresa?

Objetivo: Conocer la manera en la cual, las pequeñas empresas panificadoras quieren llegar a los consumidores.

TABLA N° 29

N° de Respuesta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Directo a los consumidores	7	50.00%
2	Mayoristas	5	35.71%
3	Todos los anteriores	4	28.57%
4	Minoristas	0	0.00%
5	Otros	0	0.00%

GRÁFICO N° 29



ANÁLISIS:

Cuando hablamos de canales de distribución tomamos como punto de partida al productor que es quien hace llegar su producto a través de intermediarios hacia el cliente. Las panificadoras no son la excepción en su mayoría consideran que llegar al consumidor final no es una tarea fácil pero es un reto que adquieren día con día, un porcentaje menor toma en cuenta la posibilidad de introducirse en supermercados (mayoristas), tarea que requiere un compromiso mayor. Estos datos indican que entre mayor sea la presencia de las panificadoras en el mercado, aumenta también el prestigio de estas ante sus consumidores, debido a la facilidad de encontrar sus productos con mayor facilidad.

Pregunta n° 30: En porcentajes, ¿Sus ventas las realiza a través de?

Objetivo: Determinar en porcentajes, que canales de distribución son los que aportan más a las ventas en general.

TABLA N° 30

Nombre de la Empresa	% Salas propias	% Mayoristas	% Minoristas	% Otros
DON PAN	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
JORGE'S PAN	0.00%	80.00%	20.00%	0.00%
PAN VILL	10.00%	50.00%	40.00%	0.00%
PAN ALADINO	0.00%	80.00%	20.00%	0.00%
PAN EDUVIGES	40.00%	35.00%	25.00%	0.00%
PAN LATINO PAN	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PAN SAMSIL	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PAN SAN ANTONIO	40.00%	40.00%	10.00%	10.00%
PAN SAN FRANCISCO	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PANADERIA BEATRIZ	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PANADERIA QUEENIE'S	70.00%	30.00%	0.00%	0.00%
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO	65.00%	0.00%	35.00%	0.00%
PROMEDIO	53.57%	33.21%	12.50%	0.71%

GRÁFICO N° 30



ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos en esta pregunta indican que la mayoría de las panificadoras comercializa sus productos en salas propias, una menor proporción lo hace a través de mayoristas y finalmente un porcentaje mínimo lo hace a través de minoristas. Estos datos se pueden interpretar de tal manera que lo que buscan las panificadoras es llevar sus productos a puntos de venta accesibles para los consumidores, siendo estas instalaciones propias o tiendas de supermercado.

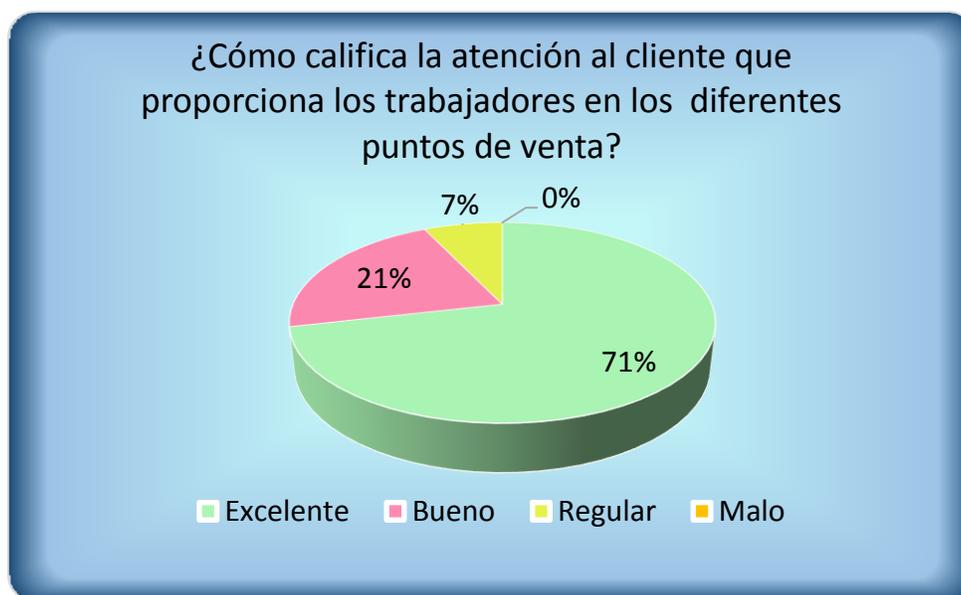
Pregunta n° 31 ¿Cómo califica la atención al cliente que proporciona los trabajadores en los diferentes puntos de venta?

Objetivo: Conocer desde el punto de vista de los dueños acerca de la calificación del servicio al cliente que es brindado en los diferentes puntos de venta.

TABLA N° 31

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	10	71%
2	Bueno	3	21%
3	Regular	1	7%
4	Malo	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 31



ANÁLISIS:

La atención brindada al cliente se vuelve un punto importante en la relación entre el consumidor y el vendedor, debido a que influye en la satisfacción de los consumidores al momento de realizar una compra y adquirir un bien. De las panaderías encuestadas la mayoría considera como excelente el trato brindado por su personal, debido a que estos reciben capacitaciones constantes sobre como poder dirigirse a los consumidores.

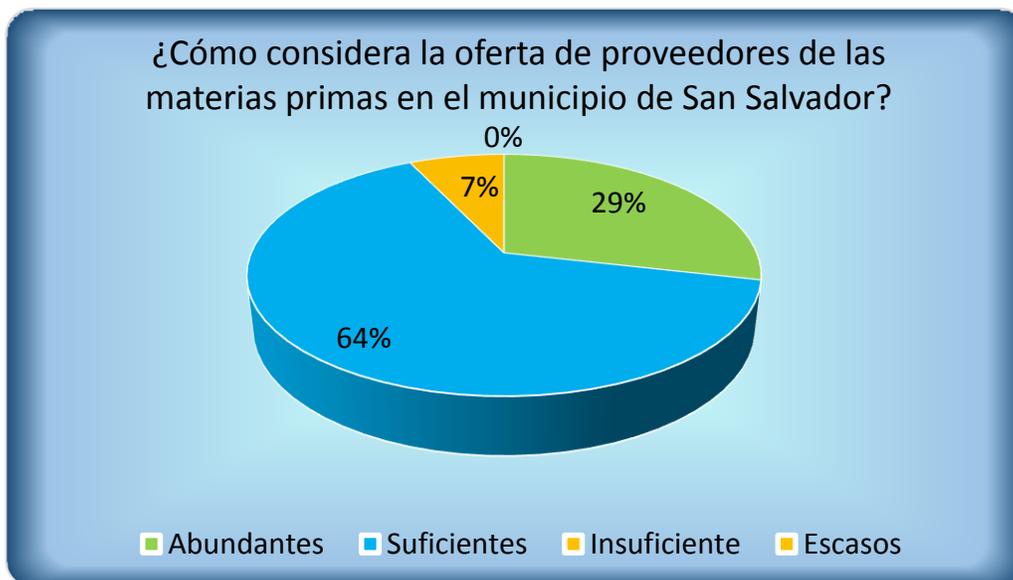
Pregunta n° 32: ¿Cómo considera la oferta de proveedores de las materias primas en el municipio de San Salvador?

Objetivo: Identificar si los proveedores de materia prima, dan abasto para que las empresas panificadoras salgan adelante con la producción.

TABLA N° 32

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Abundantes	4	29%
2	Suficientes	9	64%
3	Insuficiente	1	7%
4	Escasos	0	0%
Total		14	100%

GRÁFICO N° 32



ANÁLISIS:

La diversidad de proveedores de materia prima o insumos es un elemento clave para el éxito de cualquier negocio, la industria panificadora no es la excepción ya que esto permitiría a las panaderías elaborar productos de calidad y con bajos costos. En este sentido, la mayoría de las panaderías encuestadas consideran que la oferta de proveedores de materia prima en el municipio de San Salvador es suficiente, un porcentaje menor cree que en realidad es abundante y tan solo una minoría indicó que es insuficiente.

PRODUCTO

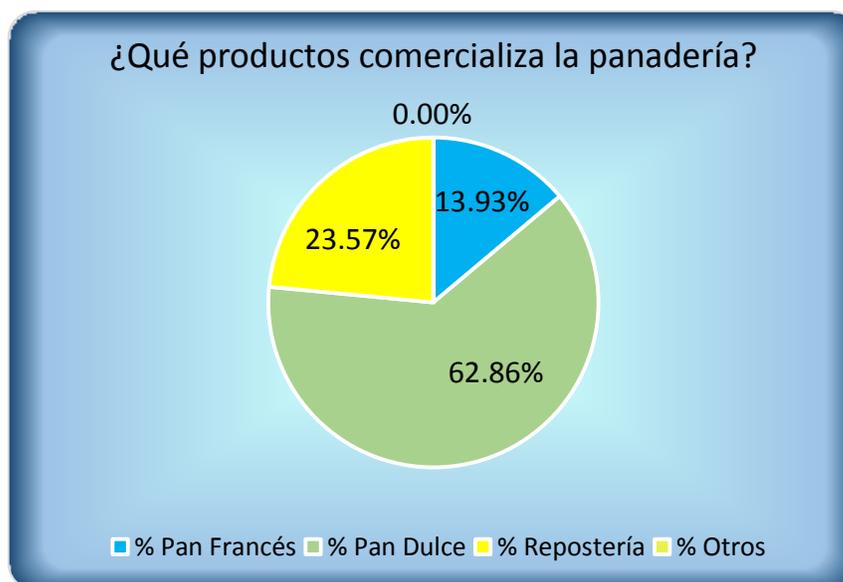
Pregunta n° 33: En porcentajes (del 1 al 100), ¿Qué productos comercializa la panadería?

Objetivo: Conocer que productos son los que mayormente se comercializan por parte de la pequeña empresa panificadora

TABLA N° 33

Nombre de la Empresa	% Pan Francés	% Pan Dulce	% Repostería	% Otros
DON PAN	10.00%	70.00%	20.00%	0.00%
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	30.00%	50.00%	20.00%	0.00%
JORGE'S PAN	0.00%	80.00%	20.00%	0.00%
PAN VILL	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%
PAN ALADINO	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%
PAN EDUVIGES	15.00%	65.00%	25.00%	0.00%
PAN LATINO PAN	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PAN SAMSIL	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%
PAN SAN ANTONIO	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PAN SAN FRANCISCO	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%
PANADERIA BEATRIZ	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	20.00%	30.00%	50.00%	0.00%
PANADERIA QUEENIE'S	20.00%	50.00%	30.00%	0.00%
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%
PROMEDIO	13.93%	62.86%	23.57%	0.00%

GRÁFICO N° 33



ANÁLISIS:

La diversidad de líneas de productos para comercializar es también importante para obtener mayores ingresos económicos. En este sentido, las panaderías encuestadas respondieron que el pan dulce es el producto que más comercializan, en segundo lugar la repostería y por último el pan francés y otros. Tal y como se observa en dichos resultados el pan dulce es el producto en el cual las panificadoras centran su atención para incrementar sus ingresos.

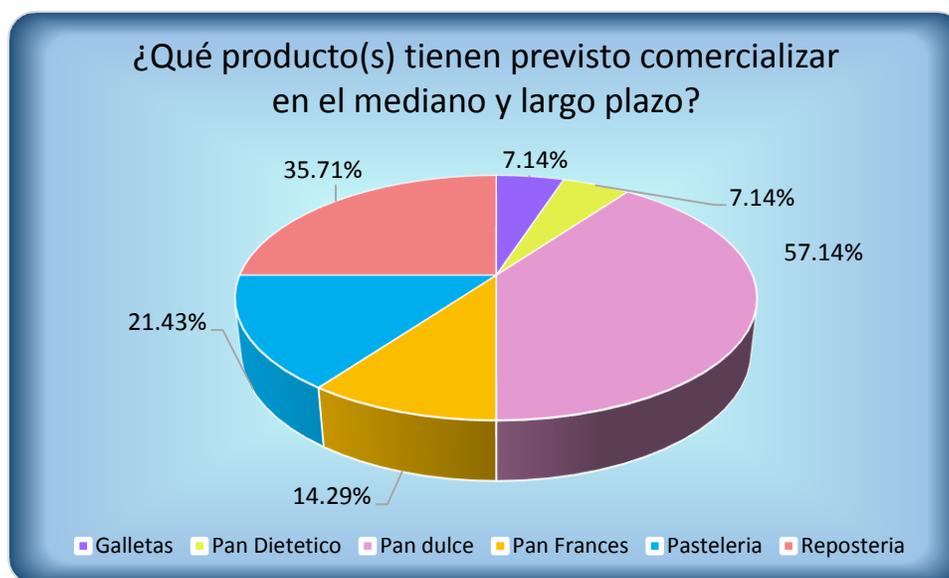
Pregunta n° 34: ¿Qué producto(s) tienen previsto comercializar en el mediano y largo plazo?

Objetivo: Descubrir según la realidad que vive cada empresa y las tendencias que se vive actualmente en el mercado del pan, que productos son los que tienen previsto comercializar la pequeña empresa panificadora.

TABLA N° 34

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Galletas	1	7.14%
2	Pan Dietético	1	7.14%
3	Pan dulce	8	57.14%
4	Pan francés	2	14.29%
5	Pastelería	3	21.43%
6	Repostería	5	35.71%

GRÁFICO N° 34



ANÁLISIS:

La mayoría de las pequeñas empresas panificadoras tiene como objetivo comercializar a mediano, y largo plazo los productos que en la actualidad son parte de giro, algunas panadería desean incorporar productos como pan dietéticos, galletas, pastelería y repostería. En su mayoría se debe a querer diversificar su variedad de productos.

Pregunta n° 35: Las siguientes características clasifíquelas usando una escala del 1 al 9, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 de menor importancia y así sucesivamente, de los aspectos que a su consideración son los que el cliente toma en cuenta al momento de realizar la compra.

Objetivo: Conocer que aspectos de los productos son los que tienen mayor relevancia en el poder de decisión de compra del cliente.

TABLA N° 35

PANADERÍA	ATRIBUTO	Calidad	Sabor	Tamaño	Textura	Diseño	Marca	Empaque	Color	Otros	TOTAL
DON PAN, S.A. DE C.V.		9	8	7	6	5	4	3	2	1	45
DOÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA		8	9	6	7	5	2	3	4	1	45
JORGE'S PAN		9	5	7	2	4	8	6	3	1	45
PAN VILL		9	7	6	2	5	8	4	3	1	45
PAN ALADINO		9	8	7	1	2	5	4	3	6	45
PAN EDUVIGES, S. A. DE C. V.		9	8	7	2	6	5	4	3	1	45
PAN LATINO PAN		9	8	5	6	4	2	3	7	1	45
PAN SAMSIL, S. A. DE C. V.		9	7	8	6	3	5	2	4	1	45
PAN SAN ANTONIO		8	9	7	5	3	4	2	6	1	45
PAN SAN FRANCISCO		9	8	7	2	4	5	6	3	1	45
PANADERIA BEATRIZ		9	8	7	2	6	3	5	4	1	45
PASTELERIA FLOR DE TRIGO, S. A. DE C. V.		9	8	4	6	7	5	2	3	1	45
PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUEENIE'S, S. A. DE C. V.		8	9	6	2	4	7	5	3	1	45
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.		9	8	7	3	5	6	4	2	1	45
TOTAL		123	110	91	52	63	69	53	50	19	630
PORCENTAJES		20%	17%	14%	8%	10%	11%	8%	8%	3%	100%

GRÁFICO Nº 35



ANÁLISIS:

De la totalidad de pequeñas empresas panificadoras la mayoría consideran que la calidad, sabor, tamaño, marca y diseño son las características que los clientes le dan más importancia al momento de realizar las compras y las panaderías

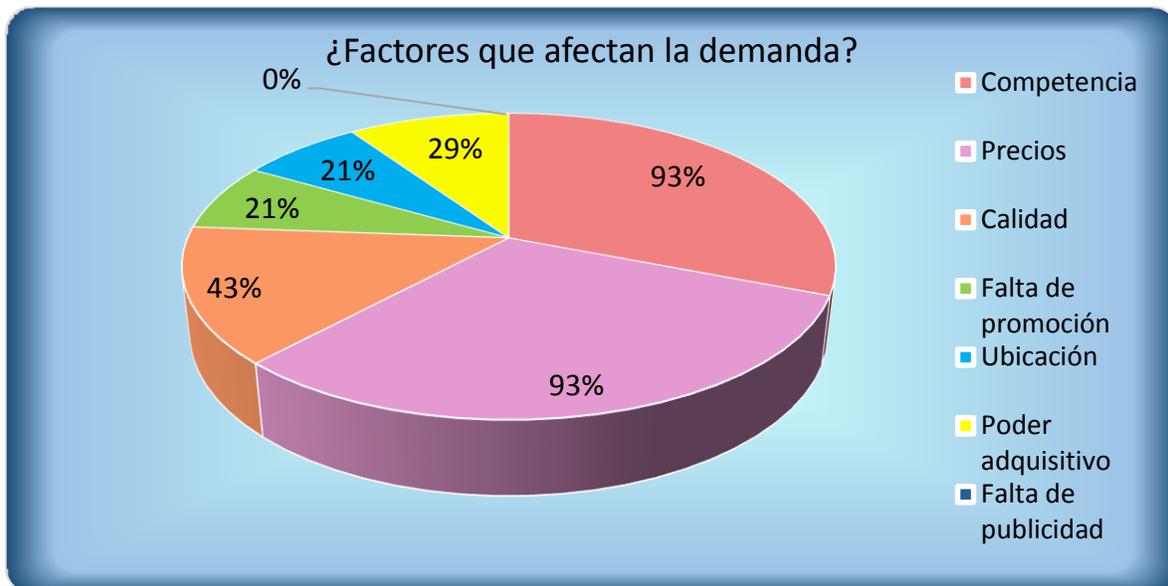
Pregunta n° 36: Seleccione los 3 factores más importantes que afectan la demanda de los productos de la panadería

Objetivo: Identificar los 3 factores que más afectan a la demanda de los productos que se comercializan en las pequeñas panaderías.

TABLA N° 36

N° de Respuesta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1	Competencia	13	93%
2	Precios	13	93%
3	Calidad	6	43%
4	Falta de publicidad	3	21%
5	Ubicación	3	21%
6	Poder adquisitivo	4	29%
7	Falta de publicidad	0	0%

GRÁFICO N° 36



ANÁLISIS:

El consumidor final se convierte en el primero en calificar los productos que desea adquirir. Al momento de elegir los factores más importantes que inciden en la demanda, un buen porcentaje de panificadoras considera a la competencia, el precio, y la calidad como los factores de mayor relevancia para que los consumidores decidan adquirir sus productos. Mientras que otros factores como la publicidad, la promoción, la ubicación, así como también el poder adquisitivo de los consumidores es considerado de menor relevancia

PROMOCIÓN

Pregunta n° 37: ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación utiliza para promover sus productos?

Objetivo: Determinar cuáles son los medios más utilizados por las pequeñas panaderías para hacer del conocimiento de sus productos al mercado en general.

TABLA N° 37

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Otros	7	38.89%
2	Internet	6	33.33%
3	Prensa escrita	3	16.67%
4	Radio	1	5.56%
5	Revistas	1	5.56%
6	Televisión	0	0.00%
7	Vallas publicitarias	0	0.00%

GRÁFICO N° 37



ANÁLISIS:

En la actualidad la publicidad es un factor importante para cualquier empresa. Por una parte la prensa, radio y televisión no son consideradas como la mejor forma de promoverse. La gran mayoría de las panaderías encuestadas utilizan otros medios para poder promover sus productos, como por ejemplo las redes sociales, las cuales son una gran herramienta debido a que se encuentran al alcance del consumidor.

Pregunta n° 38: ¿Cuál de las siguientes estrategias de promoción utiliza la panadería para con sus productos?

Objetivo: Revelar que estrategias de promoción son las más utilizadas por las pequeñas empresas panificadoras.

TABLA N° 38

N° de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Descuentos	12	85.17%
2	Paquetes especiales	2	14.29%
3	Cupones	2	14.29%
4	Rifas	1	7.14%
5	Otros	1	7.14%
6	Regalías	0	0.00%
7	Premios	0	0.00%

GRÁFICO N° 38



ANÁLISIS:

Con el propósito de hacer llevar al consumidor final los productos elaborados, las estrategias más utilizadas por las industrias panificadoras son los descuentos; con estos se puede reducir el valor de los productos con el fin de hacer sentir bien al cliente. Además los paquetes especiales y cupones también son considerados como un atractivo en las industrias panificadoras.

PLANEACIÓN.

Pregunta n° 39: De los siguientes aspectos internos, ¿cuáles a su consideración, representan una fortaleza o debilidad de la empresa?

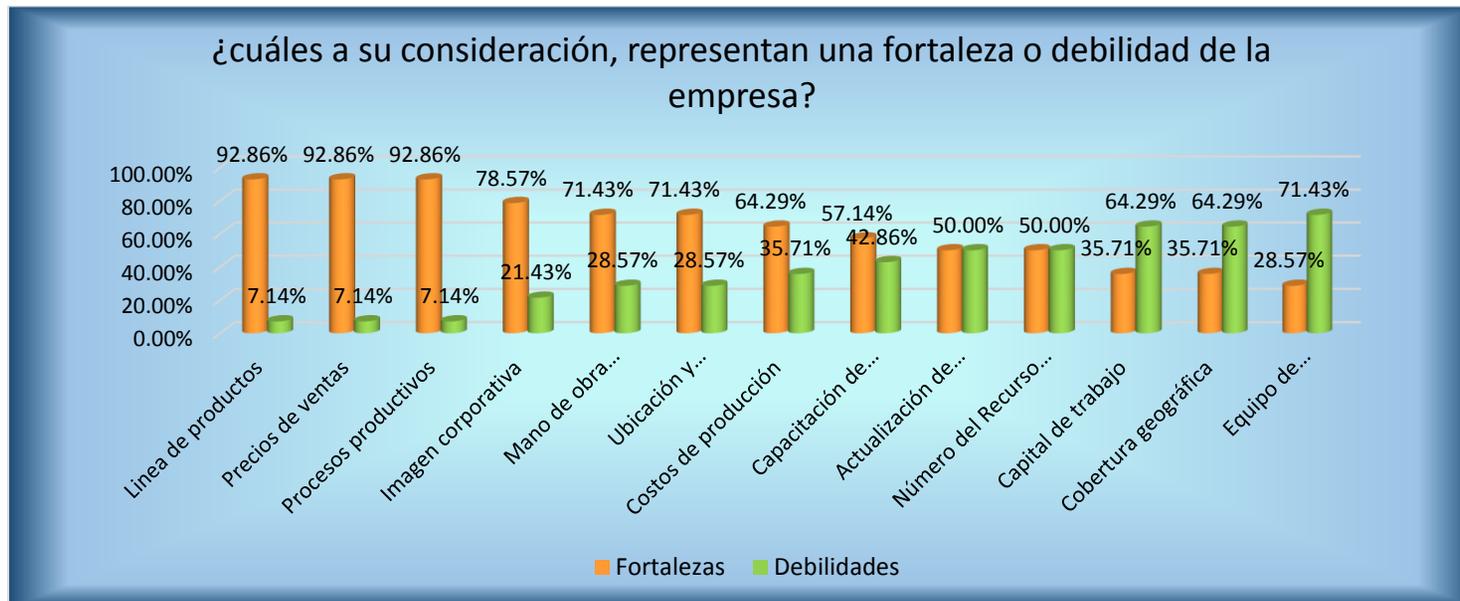
Marque la casilla F si es Fortaleza o D si es Debilidad.

Objetivo: Considerar tanto fortalezas como debilidades que tiene la pequeña industria panificadora.

TABLA N° 39

N° de Respuesta	Respuesta	Fortalezas		Debilidades	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Linea de productos	13	92.86%	1	7.14%
2	Precios de ventas	13	92.86%	1	7.14%
3	Procesos productivos	13	92.86%	1	7.14%
4	Imagen corporativa	11	78.57%	3	21.43%
5	Mano de obra calificada	10	71.43%	4	28.57%
6	Ubicación y localización de punto de ventas	10	71.43%	4	28.57%
7	Costos de producción	9	64.29%	5	35.71%
8	Capacitación de personal	8	57.14%	6	42.86%
9	Actualización de Maquinaria Productiva	7	50.00%	7	50.00%
10	Número del Recurso Humano	7	50.00%	7	50.00%
11	Capital de trabajo	5	35.71%	9	64.29%
12	Cobertura geográfica	5	35.71%	9	64.29%
13	Equipo de distribución y/o reparto	4	28.57%	10	71.43%

GRÁFICO Nº 39



ANÁLISIS: Las fortalezas y debilidades son elementos de carácter interno que benefician o afectan respectivamente a las operaciones de las empresas y por ende al logro de sus objetivos. Para el caso de las panaderías encuestadas la gran mayoría expresó que consideran como sus principales fortalezas las diferentes líneas de productos que poseen, los precios de venta competitivos que ofrecen y sus eficaces procesos productivos. Por otro lado, también se puede analizar que las principales debilidades que las empresas enfrentan son el capital de trabajo que, la cobertura geográfica y el escaso equipo de distribución y/o reparto.

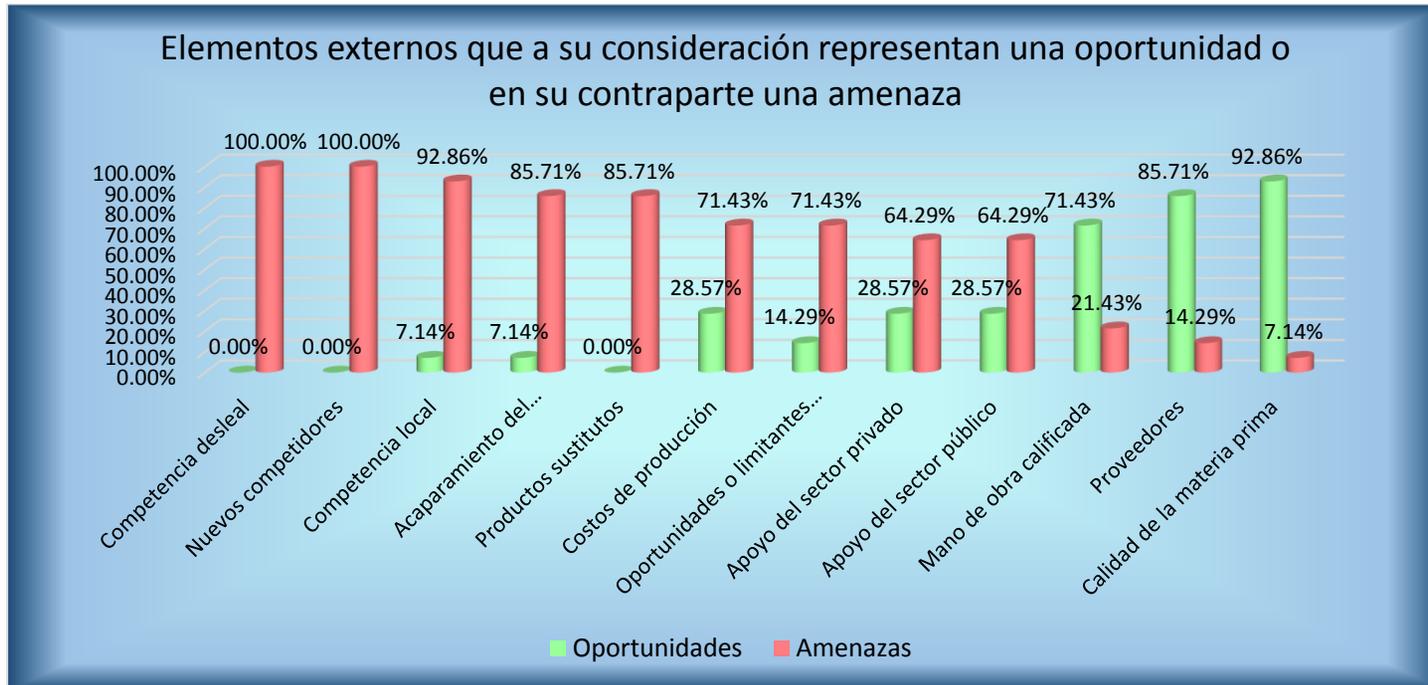
Pregunta n° 40: Marque con una X aquellos elementos externos que a su consideración representan una oportunidad o en su contraparte una amenaza, según la realidad actual que vive la empresa.

Objetivo: Conocer las variables externas que son vistas como oportunidades, y todas aquellas amenazas latentes que están presentes y representan cierta dificultad para salir adelante para la pequeña empresa panificadora.

TABLA N° 40

N° de Respuesta	Respuesta	Oportunidades		Amenazas	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Competencia desleal	0	0.00%	14	100.00%
2	Nuevos competidores	0	0.00%	14	100.00%
3	Competencia local	1	7.14%	13	92.86%
4	Acaparamiento del mercado por parte de la gran empresa	1	7.14%	12	85.71%
5	Productos sustitutos	0	0.00%	12	85.71%
6	Costos de producción	4	28.57%	10	71.43%
7	Oportunidades o limitantes para impulsar los productos	2	14.29%	10	71.43%
8	Apoyo del sector privado	4	28.57%	9	64.29%
9	Apoyo del sector público	4	28.57%	9	64.29%
10	Mano de obra calificada	10	71.43%	3	21.43%
11	Proveedores	12	85.71%	2	14.29%
12	Calidad de la materia prima	13	92.86%	1	7.14%

GRÁFICO Nº 40



ANÁLISIS: Las oportunidades o amenazas son factores de carácter externo que afectan al rendimiento de un negocio, es decir factores ajenos a la empresa y que son incontrolables por parte de estas. Con base a las respuestas obtenidas a esta interrogante se puede observar que la mayor parte de las panaderías encuestadas considera como sus mejores oportunidades la existencia de mano de obra calificada, la variedad de proveedores de insumos o materia prima y al mismo tiempo la calidad de la misma. Mientras que los resultados obtenidos indican que en cuanto a las amenazas un mayor porcentaje de las panaderías considera la competencia desleal, el ingreso de nuevos competidores y la competencia local como parte de sus principales amenaza

Anexo 4

**Resumen de guía de la
entrevista realizada a la
dueña de Industria
Salvadoreña del Alimento,
S.A de C.V.**



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



GUIA DE ENTREVISTA.

DIRIGIDA A LA EMPRESA EN ESTUDIO.

1. *¿Cuántos años lleva funcionando la Panadería?*

Industria Salvadoreña del Alimento, S.A de C.V. nació en julio 1982 como producto de la compra de una pequeña panadería con nombre SABROPAN y en enero de 1984 se convirtió a una sociedad anónima de capital variable.

2. *¿Cómo nace la idea de entrar en la industria panificadora?*

La empresa nace como una iniciativa familiar del Sr. Adalberto de Jesús Baires en 1980, con la visión de que ésta permitiera a la familia pasar el conflicto armado que se vivía en ese momento. Fue entonces que se planteó la idea a todos los hijos de la familia Baires para que opinaran a que giro se podía dedicar la empresa familiar, surgieron ideas como Farmacia, venta de repuestos, entre otros. Sin embargo, don Adalberto daba el consejo de que la empresa se dedicara a los alimentos.

3. *¿El negocio cuenta con filosofía organizacional?*

Como todo negocio debe de contar con una filosofía organizacional debido a que este es un elemento principal para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización.

4. *¿Cuál es la misión de la empresa?*

“Somos una empresa productora y distribuidora de pan dulce y salado variado, elaborados con materia primas con norma de calidad, contamos con un personal y equipo calificado y nos esforzamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empleados y accionistas”.

5. ¿Cuál es la Visión de la empresa?

“Ser una empresa líder en la elaboración de alimentos, sólida, dinámica, innovadora, a nivel nacional y regional, generadora de empleos, utilizando materia prima de alta calidad, productos competitivos con un personal y maquinaria especializado, satisfaciendo las necesidades de nuestro clientes y accionista”.

6. ¿Cuentan con valores claramente establecidos? y ¿Cuáles son esos valores?

IDUSA S.A de C.V cuenta con valores organizacionales entre los cuales se mencionan a continuación: Respeto, Confianza, Solidaridad, Lealtad, Amabilidad.

7. ¿Se trazan objetivos que sirven de guía para un mejor desempeño en las actividades?

Cuando trazamos objetivo significa el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Además este es lo que impulsa al trabajador a realizar sus funciones de la mejor manera. A media que han pasado los años los objetivos trazados se ven modificados ya sea por la situación actual de nuestro país como por factores incontrolables, debido a esto se hace difícil llevar con exactitud los objetivos.

8. ¿años que tiene de estar la panadería en el negocio?

La panadería cuenta con 34 años de estar en el negocio y con el pasar de los años ha venido creciendo con los productos que ofrecen.

9. ¿Cantidad de empleados con los que cuentan actualmente?

En la panadería trabajan 33 personas, de estas 20 son mujeres y 13 hombres y laboran en las siguientes áreas: Administración: (3 personas); Producción: (22 personas) entre ellos Pesadores, Panificadores, Moldes y Latas, Horneros, Empacadores y Oficios Varios; Despacho: (4 personas); y en el área de Finanzas y Ventas: (4 personas).

10. ¿Qué herramientas o instrumentos de administración son utilizados?

La panadería cuenta actualmente con políticas organizacionales, normas, organigrama, plan anual operativo lo cual no es actualizado desde el año 2012, plan estratégico, y algunos presupuesto entre ellos están el de ventas, compras y de producción.

11. ¿la contabilidad está legalmente establecida y los registros son llevados al día?

Se trata de llevar la contabilidad lo más al día posible siempre existen algunos retrasos pero tratamos de que esta situación no se dé. Hace unos meses atrás se implementó controles de contabilidad para evitar en gran medida los retrasos.

12. ¿Realizan ventas al crédito?

Si se realizan ventas al crédito, tratamos de dar oportunidad a los clientes de adquirir nuestros productos sin tener que pagar en el instante. Esto viene siendo una estrategia para mantener a nuestros clientes. Pero aun así el porcentaje de ventas al créditos es muy mínimo a comparación de la ventas q se realizan al contado.

13. ¿Del total de las ventas, que porcentaje corresponde al contado y al crédito, respectivamente?

Aproximadamente se podría decir que un 30% de nuestros clientes compran al crédito nuestros productos. Quedando un 70% como venta al contado. Estos no ayuda debido a que el dinero entra directamente después de realizada la compra y con el mismo se puede comprar abastecer la materia prima y así fabricar más productos que serán llevados a la venta.

14. ¿Qué porcentaje de la materia prima es comprada al crédito?

En la medida de lo posible se trata de no comprar materiales al crédito evitando contraer deuda con nuestros proveedores. Se podría decir un 25% o menos.

15. Dentro de la línea de productos, ¿cuál es el que más se comercializa en la panadería?

Entre los productos q más se comercializa son los diferentes pan duces siendo este las orejitas, y en temporadas fabrican tortas de yema que son utilizadas para torrijas en semana santa.

16. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a una panadería, tomando como ejemplo el servicio, higiene, sabor, seguridad, etc.?

El servicio es un aspecto relevante debido a que por medio de él se realiza contacto directo con el cliente, este contacto debe de ser acogedor con el propósito principal que es satisfacer las necesidades del mismo. Al hablar de higiene es muy importante se debe de dar la seguridad al cliente de que el producto que va a consumir esta elabora en las mejores manos esto permitirá que sienta confianza al consumir el producto así mismo su sabor tratar en la manera de lo posible ser lo más natural posible evitando lo artificial. Y la seguridad en cuento al lugar donde se encuentra ubicada la panadería así el cliente con toda tranquilidad realiza su visita a la panadería.

17. ¿Qué aspectos del servicio al cliente piensa que son más importantes para una panadería?

La amabilidad al momento de entrar al establecimiento, el compromiso en cuanto a las orden recibida por el vendedor, el entusiasmo, la atención, el dinamismo, entre otros aspectos a considerar.

18. ¿Qué factores son de mayor relevancia al momento de determinar los precios de los productos?

De mayor importancia podríamos decir la relación costo beneficio, no podemos dejar pasar estos dos factores debido a que si los costos de la materia prima en un momento dado son elevados, difícilmente podríamos dar el mismo valor a nuestros productos. Siempre se debe de tomar en cuenta que deben de existir un margen de ganancia para cada producto, nadie vende su producto a menor precio de lo que ha costado producirlo. Y otro factor importante es la competencia debido a que es mejor mantener los precios q se encuentran fluctuando dentro del mercado.

19. ¿Cuál o cuáles son los medios de distribución más utilizados?

Entre el medio de distribución más utilizado en la panadería es directo a los consumidores este se realiza en el local donde se encuentra ubicados. Los mayoristas son otro mercado importante pues debido a la delincuencia que existe en el país deo de abastecer por medio de ruteo.

20. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita la panadería?

Entre los clientes más visitados son las tiendas, vendedores independientes y a distribuidores. Además nuestro principales clientes, tienen más de 10 años de ser clientes y varios más que se han incorporados en los últimos años. Siendo los Principales: Acoacavi, de R.L., Ildelfonso Aparicio, Pablo Amaya, Alex Contreras, José Jonathan Rodríguez y Franklin Valdez

21. *¿Cuál es la clave para atraer nuevos clientes?*

Una de las primeras y las más primordiales acciones para atraer clientes, es darte a conocer. Esta tarea no es fácil pero es la más utilizada muchas panaderías ocupan las redes sociales como herramienta de publicidad por medio de él mantienen contacto con los consumidores y existe la posibilidad de adquirir nuevos consumidores.

22. *¿Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para este tipo de negocio y porque?*

Anteriormente la panadería no contaba con la suficiente publicidad para darse a conocer en el mercado, se podría decir que era una debilidad que hacia no creciéramos en el mercado panificador, Actualmente se cuenta con el manejo de contar con una página en redes sociales y nos ha dado mayor resultado debido a que allí se publican promociones, o datos interesante para el cliente en cuanto a los productos que se ofrecen, hoy si existe alguien que lleve en control de ella y así poder tener comunicación con nuestros clientes.

23. *De los aspectos internos, ¿Cuáles considera Ud. Que son sus fortalezas y debilidades?*

Entre las fortalezas se encuentran los procesos productivos, la mano de obra calificada, amplia gama de líneas de productos, los precios de ventas se consideran en el margen fluctuante del mercado, la actualización de la maquinaria productiva así mismo la imagen corporativa como nuestra ubicación geográfica. Consideramos como debilidad el número de recurso humano que labora en la panadería, los equipos de distribución y reparto, así como la cobertura geográfica y se vuelve más difícil por la situación actual.

24. De las variables externas, ¿cuáles son consideradas como oportunidades o en su contraparte amenazas?

La mano de obra calificada, los proveedores y la calidad de la materia prima como principales variables de gran oportunidad para la panadería mientras que una de sus grandes amenazas tenemos a la competencia, los costos de producción, los productos sustitutos, los nuevos competidores, el acaparamiento del mercado gracias a la gran empresa.

25. ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional de la panadería?

Se compone por un Gerente General; Gerencia en finanzas y ventas en él se encuentra el contador y el jefe de ventas; y Gerencia de producción y ella se encuentra un jefe de producción y despacho.

26. ¿Cuál es la competencia más fuerte y cercana que tienen?

Existen muchas panaderías que representa ser una de las mayores de competencia a enfrentar entre una de ellas se encuentra la panadería Samsil, Panadería San Antonio, Pan Vill, Panadería Beatriz, Family oven, Jorge's Pan. Además existen una gran cantidad de panaderías ubicadas en colonias que en su mayoría no son formales pero representa competencia para la panadería.

27. ¿Quién delega y propone las funciones de cada área, puesto y empleado de la panadería?

Como somos una empresa familiar las decisiones de la panadería son tomadas por el cuerpo de accionista de la panadería. Actualmente la Administración Única, y posición de la panadería esta conferida a Doña Gloria Haydee Baires Rivas.

Anexo 5

**Modelo del Cuestionario
dirigido a gerentes y/o
encargados de
panaderías.**



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



CUESTIONARIO.

Dirigidos a: Gerente y/o dueños de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de San Salvador.

Esta encuesta ha sido elaborada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, que actualmente se encuentran realizando el trabajo de graduación denominado: "PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"

OBJETIVO: Obtener información de los Dueños y/o Gerentes de la pequeña empresa panificadora del Municipio de San Salvador acerca de la situación actual en la que se encuentran sus negocios, y como las decisiones que han tomado les ha ayudado a posicionarse en el mercado local.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, favor responder con una X la respuesta que considere necesaria.

I. DATOS DE IDENTIFICACION:

a) Nombre de la empresa:

b) Dirección:

c) Cargo que desempeña:

II. DATOS GENERALES:

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI NO

Si su respuesta es "NO" favor pase a la pregunta 3

2. Mencione la misión de la empresa

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI NO

Si su respuesta es "NO" favor pasar a la pregunta 5

4. Mencione la visión de la empresa

5. ¿Tiene definido la empresa valores organizacionales?

SI NO

Si su respuesta es "NO" favor pasar a la pregunta 7

6. Mencione los valores organizacionales que conoce y que se aplican en su empresa.

7. ¿Poseen objetivos claramente definidos?

SI NO

Si su respuesta es "NO" favor pasar a la pregunta 10.

8. Mencione los objetivos con los que cuenta la empresa

9. ¿Se cumplen los objetivos empresariales?

SI NO

¿Por qué?

III. ADMINISTRACIÓN.

10. Número de empleados, con los que cuenta la panadería

1 a 5 6 a 9 10 a 12 13 a más

11. Tiempo que tiene de existir como empresa panificadora en la zona.

1 a 4 años 5 a 8 años más de 9 años

12. La panadería es una empresa familiar
SI NO

13. Reciben capacitación sus empleados
SI NO

14. Por parte de que instituciones reciben capacitaciones sus empleados.
INSAFORP
Alcaldía
Dueño
Otros
Especifique _____

15. Utiliza herramientas e instrumentos de organización y gestión.
SI NO

Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI," conteste la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta número 17.

16. De los siguientes instrumentos y herramientas de organización y gestión con cuales cuenta su panadería.

- Políticas de organización
 - Normas
 - Reglas
 - Organigrama
 - Manual de organización
 - Plan anual operativo
 - Plan estratégico
 - Plan estratégico de comercialización
 - Política de reclutamiento y selección de personal
 - Manual de procedimientos administrativos
 - Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de compra
 - Presupuesto de producción
 - Presupuesto de ingresos y gastos
 - Presupuesto de mano de obra
 - Presupuesto de administración
 - Otros Especifique _____
-

IV. FINANCIERA

17. ¿La contabilidad está legalmente establecida?

SI

NO

18. ¿Los registros contables se llevan al día?

SI

NO

19. ¿La capacidad financiera de la panadería, se encuentra?

Muy Limitada Limitada Bien Excelente

20. En porcentajes, ¿cómo es llevada a cabo la modalidad de compra de la materia prima?

Crédito _____ %

Contado _____ %

21. ¿Cuál es el periodo de pago a los proveedores?

30 días

60 días

90 días

Otros Especifique: _____

22. En porcentajes, ¿las ventas son realizadas?

Crédito _____ %

Contado _____ %

23. Si venden al crédito, ¿Cuál es el periodo en que se recuperación de las ventas?

30 días

60 días

90 días

Otros Especifique: _____

24. En porcentajes, ¿De qué manera obtienen financiamiento?

Interno (Aportaciones de accionistas) _____ %

Externo (Bancos, cooperativas, etc.) _____ %

V. COMERCIALIZACIÓN

a. PRECIO

25. ¿con base a qué se fija el precio de los diferentes productos que ofrecen?

Materias primas

Competencia

Costos + % de beneficio

Publicidad

Otros Especifique: _____

26. ¿Cómo considera los precios de sus productos en relación a la competencia?

- Muy altos
- Altos
- Normales
- Bajos
- Muy bajos

b. PLAZA

27. ¿Cómo considera el comportamiento del mercado en la panadería?

- Ha aumentado
- Se mantiene
- Ha disminuido

28. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución son utilizados?

- Directo a los consumidores
- Minoristas
- Mayoristas
- Todos los anteriores
- Otros

Especifique: _____

29. De los anteriores canales de distribución, ¿Cuáles tiene previsto utilizar apegándose a la realidad en que avanza la empresa?

- Directo a los consumidores
- Minoristas
- Mayoristas
- Todos los anteriores
- Otros

Especifique: _____

30. En porcentajes, ¿sus ventas las realiza a través de?

- Salas propias _____%
- Mayoristas _____%
- Minoristas _____%
- Otros _____%

31. ¿Cómo califica la atención al cliente que proporciona los trabajadores en los diferentes puntos de venta?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

32. ¿Cómo considera la oferta de proveedores de las materias primas en el municipio de San Salvador?

- Abundantes
- Suficientes
- Escasos
- Insuficiente

c. PRODUCTO

33. En porcentajes (del 1 al 100), ¿Qué productos comercializa la panadería?

- Pan Francés _____ %
- Pan dulce _____ %
- Repostería _____ %
- Otros _____ %

34. ¿Qué producto(s) tienen previsto comercializar en el mediano y largo plazo?

35. Las siguientes características clasifíquelas usando una escala del 1 al 9, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 de menor importancia y así sucesivamente, de los aspectos que a su consideración son los que el cliente toma en cuenta al momento de realizar la compra:

- | | | | |
|---------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Calidad | <input type="checkbox"/> | Sabor | <input type="checkbox"/> |
| Tamaño | <input type="checkbox"/> | Diseño | <input type="checkbox"/> |
| Empaque | <input type="checkbox"/> | Color | <input type="checkbox"/> |
| Marca | <input type="checkbox"/> | Textura | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____ | |

36. ¿Seleccione los 3 factores más importantes que afectan la demanda de los productos de la panadería?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Competencia | <input type="checkbox"/> | La ubicación | <input type="checkbox"/> |
| Los precios | <input type="checkbox"/> | Poder adquisitivo | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> | Falta de publicidad | <input type="checkbox"/> |
| Falta de promoción | <input type="checkbox"/> | | |

d. PROMOCIÓN

37. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación utiliza para promover sus productos?

- Radio
- Televisión
- Prensa Escrita
- Revistas
- Internet
- Vallas publicitarias
- Otros Especifique: _____

38. ¿Cuál de las siguientes estrategias de promoción utiliza la panadería para con sus productos?

- Regalías
- Rifas
- Premios
- Paquetes especiales
- Cupones
- Descuentos
- Otros

Especifique: _____

VI. PLANEACIÓN

39. De los siguientes aspectos internos, ¿cuáles a su consideración, representan una fortaleza o debilidad de la empresa? Marque la casilla F si es Fortaleza o D si es Debilidad.

- | | F | D |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Procesos productivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Línea de productos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Precios de venta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ubicación y localización de puntos de venta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Imagen Corporativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mano de Obra calificada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Capacitación del personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Número del Recurso Humano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Actualización de la Maquinaria productiva | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Equipo de Distribución y/o reparto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Costos de Producción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Capital de Trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Otros Especifique: _____ | | |

40. Marque con una X aquellos elementos externos que a su consideración representan una oportunidad o en su contraparte una amenaza, según la realidad actual que vive la empresa:

- | | O | A |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Calidad de la Materia Prima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Costos de Producción
(Servicios básicos de Agua, Energía Eléctrica, Sueldos, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Competencia Local | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Competencia Desleal (Mercado Informal) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Proveedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Acaparamiento del mercado de la Gran Empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Productos Sustitutos
- Oportunidad o Limitantes para impulsar los productos
- Mano de Obra calificada
- Apoyo del sector público
- Apoyo del sector privado
- Nuevos Competidores
- Otros Especifique: _____

VII. FICHA RESUMEN DE LA ENTREVISTA.

Nombre de la Panadería: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

FECHA: ____/____/____

HORA: _____

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración; la información proporcionada será de mucho beneficio para el trabajo de graduación

Anexo 6

**Modelo de la guía de
entrevista realizada a la
Dueña de Industria
Salvadoreña del Alimento,
S.A de C.V.**



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



GUIA DE ENTREVISTA.
DIRIGIDA A LA EMPRESA EN ESTUDIO.

1. ¿Cuántos años lleva funcionando la Panadería?
2. ¿Cómo nace la idea de entrar en la industria panificadora?
3. ¿El negocio cuenta con filosofía organizacional?
4. ¿Cuál es la misión de la empresa?
5. ¿Cuál es la Visión de la empresa?
6. “¿Cuentan con valores claramente establecidos? y ¿Cuáles son esos valores?”
7. ¿Se trazan objetivos que sirven de guía para un mejor desempeño en las actividades?
8. ¿años que tiene de estar la panadería en el negocio?
9. ¿Cantidad de empleados con los que cuentan actualmente?
10. ¿Qué herramientas o instrumentos de administración son utilizados?
11. ¿la contabilidad está legalmente establecida y los registros son llevados al día?
12. ¿Realizan ventas al crédito?
13. ¿Del total de las ventas, que porcentaje corresponde al contado y al crédito, respectivamente?
14. ¿Qué porcentaje de la materia prima es comprada al crédito?
15. Dentro de la línea de productos, ¿cuál es el que más se comercializa en la panadería?
16. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a una panadería, tomando como ejemplo el servicio, higiene, sabor, seguridad, etc.?
17. ¿Qué aspectos del servicio al cliente piensa que son más importantes para una panadería?
18. ¿Qué factores son de mayor relevancia al momento de determinar los precios de los productos?

19. ¿Cuál o cuáles son los medios de distribución más utilizados?
20. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita la panadería?
21. ¿Cuál es la clave para atraer nuevos clientes?
22. ¿Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para este tipo de negocio y porque?
23. De los aspectos internos, ¿Cuáles considera Ud. Que son sus fortalezas y debilidades?
24. De las variables externas, ¿cuáles son consideradas como oportunidades o en su contraparte amenazas?
25. ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional de la panadería?
26. ¿Cuál es la competencia más fuerte y cercana que tienen?
27. ¿Quién delega y propone las funciones de cada área, puesto y empleado de la panadería?

Anexo 7

Auxiliar de consolidados de

Egresos

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA JEFATURA DE CALIDAD.
PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017.

CONCEPTO	SALARIO BASE	TOTAL DIAS	SALARIO MENSUAL	PRESTACION ISSS (3%)	PRESTACION AFP (6.25%)	ISR	TOTAL A COBRAR MENSUAL	TOTAL A COBRAR ANUAL
JEFE DE CALIDAD	\$ 450.00	30	\$ 450.00	\$ 13.50	\$ 28.13	\$ -	\$ 408.38	\$ 4,900.50
TOTAL	\$ 450.00		\$ 450.00	\$ 13.50	\$ 28.13	\$ -	\$ 408.38	\$ 4,900.50

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACIÓN PERSONAL DE VENTA (MOTORISTA).
PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017.

CONCEPTO	CANTIDAD	SALARIO BASE	TOTAL DIAS	SALARIO MENSUAL	PRESTACION ISSS (3%)	PRESTACION AFP (6.25%)	ISR	TOTAL A COBRAR MENSUAL	TOTAL A COBRAR ANUAL
MOTORISTA	2	\$ 300.00	30	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ -	\$ 544.50	\$ 6,534.00
TOTAL		\$ 300.00		\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ -	\$ 544.50	\$ 6,534.00

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD (CONSOLIDADO)
PERIODO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017.

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PROMOCIONALES IMPRESOS	\$ 105.00	\$ 2,492.00
PRODUCTOS PROMOCIONALES	\$ -	\$ 317.50
CONCESIÓN DE PUBLICIDAD DIGITAL	\$ 250.00	\$ 3,000.00
TOTAL	\$ 355.00	\$ 5,809.50

Anexo 8

**Logo Actual de la panadería
de Industria Salvadoreña del
Alimento, S.A de C.V.**

**LOGO ACTUAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO S.A. DE C.V**

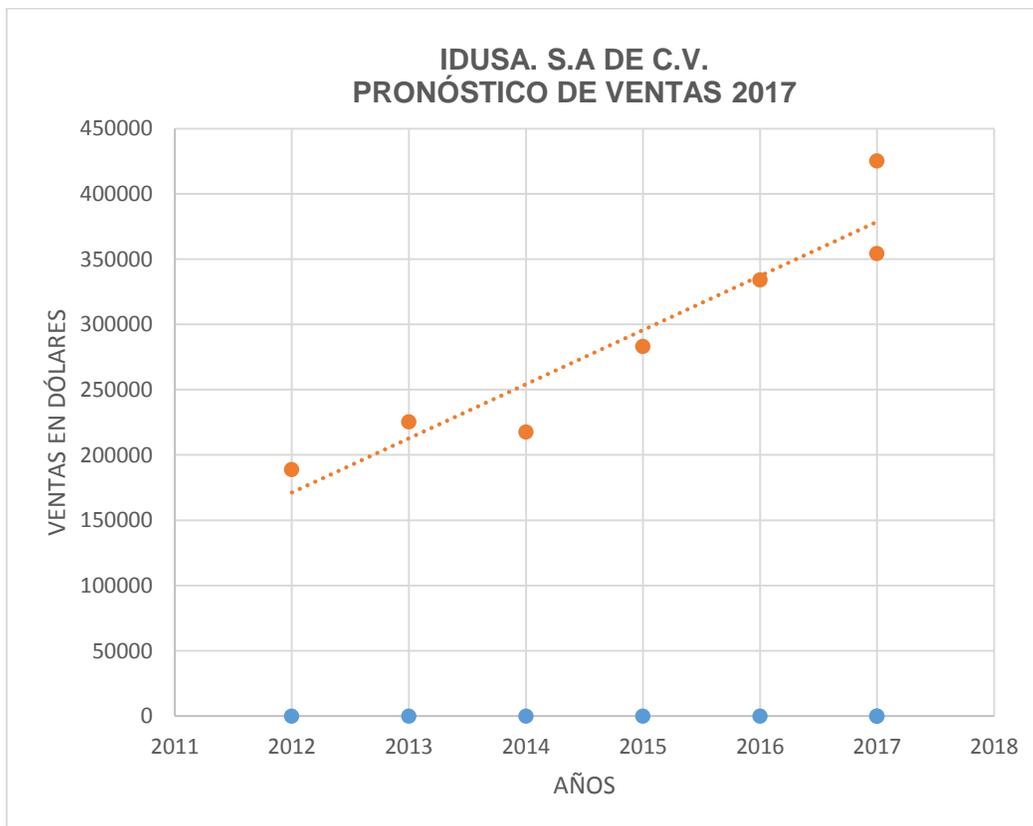


Anexo 9

**Proyección de ventas para el
año 2017 de Industria
Salvadoreña del Alimento,
S.A de C.V.**

**INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO (IDUSA S.A. DE C.V.)
 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO 2017
 EXPRESADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

CONCEPTO \ AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (Pronóstico)
Ingresos por Ventas	\$ 188,841.16	\$ 225,518.64	\$ 217,608.68	\$ 283,189.80	\$ 334,163.96	\$ 354,359.48
Incremento en ventas aprox. con la puesta en marcha del Plan Estratégico (20%)						\$ 425,231.38



Anexo 10

**Estado de Resultados y
Balance General 2012-2015
de Industria Salvadoreña del
Alimento, S.A de C.V.**

INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2013	2012
INGRESOS POR VENTAS	<u>225,518.64</u>	<u>188,841.16</u>
Ingresos Por Servicios	225,518.64	188,841.16
MENOS		
COSTO DE LO VENDIDO	<u>182,736.52</u>	<u>154,204.77</u>
Costo de Producción (NOTA 10)	180,156.71	150,587.86
Inventario Inicial de Producto Terminado	15,103.22	18,720.13
Inventario Final de Producto Terminado	12,523.41	15,103.22
UTILIDAD BRUTA	<u>42,782.12</u>	<u>34,636.39</u>
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN	<u>38,879.92</u>	<u>29,110.76</u>
Gastos de Administración (NOTA 11)	13,644.63	11,841.42
Gastos de Venta y Comercialización (NOTA 12)	23,846.59	17,269.34
Gastos Financieros (NOTA 13)	1,388.70	0.00
UTILIDAD ANTES DE RESERVA Y RENTA	<u>3,902.20</u>	<u>5,525.63</u>
Reserva Legal 7%	273.15	386.79
UTILIDAD ANTES DE RENTA	<u>3,629.05</u>	<u>5,138.84</u>
(-) IMPUESTO SOBRE RENTA 30%	1,088.71	1,284.71
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>2,540.34</u>	<u>3,854.13</u>



Gloria Haydee Balres Rivas
 Gloria Haydee Balres Rivas
 Representante Legal

Nelson Antonio Castillo Ramírez
 Lic. Nelson Antonio Castillo Ramírez
 Auditor Externo



Pablo Antonio Martínez Sanguero
 Lic. Pablo Antonio Martínez Sanguero
 Contador



INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2014
INGRESOS POR VENTAS	<u>283,189.80</u>	<u>217,608.68</u>
Ingresos Por Servicios	283,189.80	217,608.68
MENOS		
COSTO DE LO VENDIDO	<u>249,653.19</u>	<u>176,450.51</u>
Costo de Producción (NOTA 9)	248,199.47	169,252.24
Inventario Inicial de Producto Terminado	5,325.14	12,523.41
Inventario Final de Producto Terminado	3,871.42	5,325.14
UTILIDAD BRUTA	<u>33,536.61</u>	<u>41,158.17</u>
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN	<u>29,433.76</u>	<u>36,761.18</u>
Gastos de Administración (NOTA 10)	17,249.56	9,561.88
Gastos de Venta y Comercialización (NOTA 11)	12,167.99	26,996.30
Gastos Financieros (NOTA 12)	16.21	203.00
UTILIDAD ANTES DE RESERVA Y RENTA	<u>4,102.85</u>	<u>4,396.99</u>
Reserva Legal 7%	0.00	307.79
UTILIDAD ANTES DE RENTA	<u>4,102.85</u>	<u>4,089.20</u>
(-) IMPUESTO SOBRE RENTA 30%	1,230.86	1,226.76
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>2,872.00</u>	<u>2,862.44</u>

Gloria Haydee Balres R.
 Gloria Haydee Balres R.
 Representante Legal



Nelson Antonio Castillo Ramírez
 Lic. Nelson Antonio Castillo Ramírez
 Auditor Externo



Pablo Antonio Martínez Salguero
 Lic. Pablo Antonio Martínez Salguero




INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2013	2012
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	<u>62,433.80</u>	<u>60,132.15</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES (NOTA 3)	20,135.99	17,416.03
CAJA GENERAL	4,242.00	1,522.04
BANCO	15,893.99	15,893.99
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO (NOTA 4)	1,070.74	274.28
DEPOSITOS EN GARANTIA	1,070.74	274.28
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7,774.94	3,107.36
ESTIMACION POR CUENTAS INCOBRABLES	6,276.98	1,191.09
IMPUESTOS POR RECUPERAR (NOTA 5)	1,497.96	1,916.27
INVENTARIOS	33,452.13	39,334.48
PRODUCTO TERMINADO	33,452.13	39,334.48
	<u>210,650.03</u>	<u>210,650.03</u>
ACTIVO NO CORRIENTE	210,650.03	210,650.03
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NOTA 6)	81,870.03	81,870.03
BIENES INMUEBLES	81,870.03	81,870.03
BIENES MUEBLES	128,780.00	128,780.00
TOTAL ACTIVOS	<u>273,083.83</u>	<u>270,782.18</u>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	<u>32,772.64</u>	<u>33,284.48</u>
DEUDAS FINANCIERAS A CORTO PLAZO (NOTA 7)	26,603.34	12,716.51
PRESTAMOS BANCARIOS	26,603.34	7,716.51
PRESTAMOS POR PAGAR	0.00	5,000.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	4,732.97	18,565.19
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	3,977.94	17,864.77
RETENCIONES Y CUOTAS PATRONALES POR PAGAR (NOTA 8)	755.03	700.42
IMPUESTOS POR PAGAR	1,436.33	2,002.78
IMPUESTOS MENSUALES POR PAGAR (NOTA 9)	347.52	718.07
PASIVO POR IMPUESTO SOBRE RENTA CORRIENTE ANUAL	1,088.71	1,284.71
	<u>134,804.50</u>	<u>134,804.50</u>
PASIVO NO CORRIENTE	134,804.50	134,804.50
DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	132,788.86	132,788.86
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	132,788.86	132,788.86
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	2,015.64	2,015.64
RESERVA LABORAL	2,015.64	2,015.64
PATRIMONIO NETO	<u>105,506.69</u>	<u>102,693.20</u>
CAPITAL	52,469.11	52,469.11
CAPITAL SOCIAL	11,428.57	11,428.57
CAPITAL VARIABLE	41,040.54	41,040.54
RESERVAS	9,021.98	8,748.83
RESERVA LEGAL	9,021.98	8,748.83
RESULTADOS ACUMULADOS	41,475.26	37,621.13
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	41,475.26	37,621.13
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,540.34	3,854.13
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	2,540.34	3,854.13
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>273,083.83</u>	<u>270,782.18</u>



Gloria Haydee Balres Rivas
 Gloria Haydee Balres Rivas
 Representante Legal

Nelson Antonio Castillo Ramirez
 Lic. Nelson Antonio Castillo Ramirez
 Auditor Externo

Pablo Antonio Martinez Salguero
 Lic. Pablo Antonio Martinez Salguero
 Contador



INDUSTRIA SALVADOREÑA DEL ALIMENTO, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2014
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	<u>16,813.20</u>	<u>21,966.93</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES (NOTA 3)	2,838.89	2,868.60
CAJA GENERAL	475.00	501.71
BANCO	2,363.89	2,363.89
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	969.55	1,346.75
IMPUESTOS POR RECUPERAR (NOTA 4)	969.55	1,346.75
INVENTARIOS	13,004.76	17,754.58
PRODUCTO TERMINADO	13,004.76	17,754.58
ACTIVO NO CORRIENTE	<u>92,371.03</u>	<u>92,033.03</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NOTA 5)	92,371.03	92,033.03
BIENES INMUEBLES	81,870.03	81,870.03
BIENES MUEBLES	10,501.00	10,163.00
TOTAL ACTIVOS	<u>109,184.23</u>	<u>113,999.96</u>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	<u>41,966.51</u>	<u>48,510.64</u>
DEUDAS FINANCIERAS A CORTO PLAZO (NOTA 6)	23,023.22	26,603.34
PRESTAMOS BANCARIOS	23,023.22	26,603.34
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	17,559.36	20,487.86
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	16,675.67	16,675.67
RETENCIONES Y CUOTAS PATRONALES POR PAGAR (NOTA 7)	883.69	3,812.19
IMPUESTOS POR PAGAR	1,383.93	1,419.44
IMPUESTOS MENSUALES POR PAGAR (NOTA 8)	153.07	192.68
PASIVO POR IMPUESTO SOBRE RENTA CORRIENTE ANUAL	1,230.86	1,226.76
PASIVO NO CORRIENTE	<u>37,852.94</u>	<u>37,852.94</u>
DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	35,837.30	35,837.30
DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO	35,837.30	35,837.30
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	2,015.64	2,015.64
RESERVA LABORAL	2,015.64	2,015.64
PATRIMONIO NETO	<u>29,364.78</u>	<u>27,636.38</u>
CAPITAL	11,428.57	11,428.57
CAPITAL SOCIAL	11,428.57	11,428.57
RESERVAS	9,329.77	9,329.77
RESERVA LEGAL	9,329.77	9,329.77
RESULTADOS ACUMULADOS	5,734.44	4,015.60
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	5,734.44	4,015.60
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,872.00	2,862.44
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	2,872.00	2,862.44
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>109,184.23</u>	<u>113,999.96</u>



Gloria Haydee Balres Rivas
 Representante Legal
 31 Calle Pto. No. 534 Col. Loyco
 Tel: 225 43 72

Nelson Antonio Castillo Ramirez
 Auditor Externo

Lic. Pablo Antonio Martinez Salguero
 Lic. Pablo Antonio Martinez Salguero

