

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA  
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PASTELERÍA FRANCESA EN LA  
CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

**PRESENTADO POR:**

**FLORES HERNÁNDEZ, KARLA JEANETTE  
MELARA MORENO, EMILIO ROBERTO ALEXÁNDER  
SOLÓRZANO CAMPOS, JOSÉ ARTURO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2008.**

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**

**AUTORIDADES:**

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

RECTOR

MSC. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE RECTOR ACADÉMICO

MSC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

VICE RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFONSO SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES:**

ING. DAVID ARMANDO CHÁVEZ SARAVIA

DECANO

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA

VICE DECANO

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MSC. LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA

JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUCACIÓN

LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA

ASESOR METODOLÓGICO

MAF. LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DOCENTE DIRECTOR

## AGRADECIMIENTOS

- ✧ A Dios Todopoderoso: por haberme dado fortaleza y sabiduría para lograr este triunfo, confiando en que siempre estará conmigo para guiarme en el camino de la vida.
- ✧ A la Virgen María: por su intercesión ante su Hijo, concediéndome inteligencia para lograr culminar mis estudios sin ningún inconveniente.
- ✧ A mis Padres: Ing. Nelson Apolodoro Flores y Profa. Alma Dolores Hernández de Flores; porque me han brindado su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, sabiduría y consejos para lograr el desarrollo de mi carrera profesional.
- ✧ A mi Hermano: Nelson Rogelio Flores Hernández; por su cariño, consejos, apoyo y ánimo para alcanzar una de mis metas trazadas.
- ✧ A mis compañeros de tesis: José Arturo Solórzano Campos, alguien especial en mi vida, y Emilio Roberto Alexander Melara Moreno, por su sincera y verdadera amistad y por el apoyo para lograr juntos este triunfo.
- ✧ A nuestro asesor: MAF. Lic. Jorge Alberto Ortez, por su colaboración y su aporte de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación y por su sincera amistad.
- ✧ Amigos y demás familia: Por su apoyo incondicional en todas mis metas propuestas en mi desarrollo profesional.

*Karla Jeanette Flores Hernández.*

## **AGRADECIMIENTOS**

- ❖ A Dios Todopoderoso: quien mediante su Espíritu Santo me ha guiado por este largo sendero.
  
- ❖ A la Virgencita María: por su intercesión ante su Hijo, regalándome inteligencia para lograr culminar mis estudios sin problema alguno.
  
- ❖ A mis Padres: Lic. Saúl Melara Mejicanos y Rosa Margarita Moreno de Melara; porque me han brindado su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación y entrega en el desarrollo de mi carrera profesional.
  
- ❖ A mis Hermanas y Hermanos: Karina, Claudia, Saúl, Graciela y Celso; por su cariño, apoyo y ánimo para alcanzar una de mis metas trazadas y por inspirar confianza en mi en mis momentos de flaqueza. De una manera muy especial agradezco a mi hermana Rosy por el apoyo en todo momento de mi carrera y por hacer que creyera día con día en mi.
  
- ❖ A mis abuelos que aun están con nosotros, José Efraín Moreno, Rosa Moreno y Maria Graciela Melara por ser el eje de inspiración y de valores en mi vida.
  
- ❖ A mis compañeros de tesis: Karla Jeanette Flores Hernández y José Arturo Solórzano, por su sincera y verdadera amistad y apoyo para lograr este triunfo en nuestras vidas personales. Karla Infinitas gracias!
  
- ❖ A nuestro asesor: Por su colaboración y su aportación de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación y por la paciencia y amistad que me brindó en toda la carrera, mi amigo, Lic. Jorge Alberto Ortez.

*Emilio Roberto Alexander Melara Moreno.*

## AGRADECIMIENTOS

- ❖ A Dios Todopoderoso: quien mediante su Espíritu Santo me ha guiado por este largo sendero, siendo mi guiador.
- ❖ A la Virgencita María: por su intercesión ante su Hijo, regalándome inteligencia para lograr culminar mis estudios sin problema alguno.
- ❖ A mis Padres: Profa. Juana Agustina Campos Vda. De Solórzano, porque me ha brindado su amor, apoyo incondicional, paciencia, dedicación, entrega en el desarrollo de mi carrera profesional y Prof. Rodolfo Solórzano (Q.E.P.D); porque ha sido mi inspiración para alcanzar el éxito y todos los triunfos de mi vida.
- ❖ A mi Hermana y Hermanos: Evelyn Concepción Solórzano Campos y Duglas Elenilson Solórzano Campos, Rodolfo Solórzano por su cariño, apoyo y ánimo para alcanzar una de mis metas trazadas.
- ❖ A mí querida y apreciada compañera: Karla Jeanette Flores Hernández, por demostrarme su amor y cariño, incondicional en todo momento.
- ❖ A nuestro asesor: Lic. Jorge Alberto Ortez, por su colaboración y su aporte de conocimientos técnicos aplicados a nuestro trabajo de graduación.
- ❖ A la familia Flores-Hernández por haberme apoyado en mis estudios y acogido en su hogar como un miembro más de su familia.
- ❖ A los amigos y demás familia por su apoyo incondicional en todas mis metas propuestas en mi desarrollo profesional.

*José Arturo Solórzano Campos.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	i
--------------------	---

### **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Situación problemática .....	1
1.2 Enunciado del problema .....	4
1.3 Justificación de la investigación .....	5
1.4 Delimitaciones de la investigación .....	6
1.4.1 Delimitaciones de tiempo .....	6
1.4.2 Delimitaciones de espacio o territorio .....	7
1.4.3 Delimitación teórica.....	7
1.5 Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1 Objetivo general .....	8
1.5.2 Objetivos específicos .....	8
1.6 Hipótesis de la investigación .....	9
1.6.1 Hipótesis general .....	9
1.6.2 Hipótesis específicas .....	9

### **CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA**

2.1 Marco normativo.....	10
2.1.1 Constitución de la república .....	10
2.1.2 Código de comercio .....	10

2.1.3 Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios y su reglamento.....	11
2.1.4 Ley de impuesto sobre la renta .....	11
2.1.5 Código de trabajo .....	12
2.1.6 Código de salud .....	12
2.1.7 Ley del seguro social .....	12
2.1.8 Ley del sistema de ahorro para pensiones.....	12
2.1.9 Ley de protección al consumidor .....	13
2.1.10 Ley de competencia .....	13
2.2 Marco histórico .....	13
2.3 Marco teórico.....	17
2.3.1 Concepto de mercadotecnia .....	17
2.3.1.1 Naturaleza y justificación .....	17
2.3.2 Administración de la mercadotecnia .....	18
2.3.3 Planeación como parte de la administración.....	19
2.3.4 Naturaleza de la planeación .....	20
2.3.4.1 Conceptos esenciales de planeación .....	20
2.3.5 Planeación estratégica de la empresa.....	22
2.3.6 Planeación estratégica de mercadotecnia.....	23
2.3.6.1 Contenido de un plan de mercadotecnia según Philip Kotler.....	23
2.3.6.2 Etapas del un plan de marketing según Rafael Muñiz Gonzáles.....	24
2.3.7 Fuerzas Competitivas .....	35
2.3.7.1 Competidores existentes en el sector de la industria .....	36

2.3.7.2 Ingreso de nuevos competidores .....	36
2.3.7.3 Presiones competitivas de los productos sustitutos .....	37
2.3.7.4 Poder de negociación de los clientes .....	37
2.3.7.5 Poder de negociación de los proveedores .....	38
2.3.8 Situación actual .....	38
2.3.8.1 ¿Qué es FODA? .....	39
2.3.8.1.1 Fortalezas y debilidades .....	40
2.3.8.1.2 Oportunidades y amenazas .....	42
2.3.9 Mezcla de mercadotecnia o marketing mix .....	43
2.3.9.1 Herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia .....	44
2.3.10 Competitividad.....	47
2.3.10.1 Causas de la competitividad .....	49
2.3.10.2 Principios de competitividad .....	50
2.3.10.3 Etapas de la evolución de la competitividad.....	52
2.3.11 Posicionamiento de mercado .....	54
2.3.12 Cualidades Distintivas .....	56
2.3.13 Capacidad de ventas .....	58
2.3.13.1 Definición de venta .....	59
2.3.13.2 Proceso de venta .....	59
2.3.13.3 Pasos o fases del proceso de venta.....	59
2.3.13.3.1 Prospección .....	59
2.3.13.3.2 Acercamiento previo o “pre-venta” .....	60
2.3.13.3.3 Presentación del mensaje de venta.....	62

2.3.13.3.4 Servicios posventa.....	63
------------------------------------	----

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de estudio por realizar .....	64
3.2. Diseño de la investigación .....	65
3.3 Población .....	65
3.4 Muestra .....	67
3.4.1 Método de muestreo y tamaño de la muestra .....	68
3.5 Fuentes para la obtención de información .....	72
3.5.1 Fuentes primarias .....	72
3.5.2 Fuentes secundarias.....	72
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	73
3.6.1 Observación ordinaria .....	73
3.6.2 Entrevista estructurada o dirigida.....	74
3.6.3 Encuesta .....	75
3.7 Proceso para la recolección de datos .....	76
3.8 Validación de instrumentos .....	77
3.8.1 Prueba piloto.....	77
3.9 Procesamiento de la información .....	78
3.9.1 Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados .....	79
3.10 Análisis y discusión de los resultados .....	79

## **CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a clientes .....	80
4.2 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a propietarios.....	105
4.3 Conclusiones y recomendaciones .....	153
4.3.1 Conclusiones.....	153
4.3.1.1 Análisis de las fuerzas competitivas.....	153
4.3.1.2. Posicionamiento de mercado .....	154
4.3.1.3. Análisis de las fuerzas competitivas / Posicionamiento de mercado.....	154
4.3.1.4. Situación Actual. (FODA) .....	155
4.3.1.5 Cualidades Distintivas.....	156
4.3.1.6. Situación actual (FODA)/ Cualidades distintivas. ....	157
4.3.1.7. Mezcla de Mercadotecnia. ....	157
4.3.1.8. Capacidad de Ventas.....	158
4.3.1.9. Mezcla de mercadotecnia/capacidad de ventas.....	159
4.3.1.10. Plan Estratégico de mercadotecnia. ....	159
4.3.1.11. Competitividad .....	160
4.3.1.12. Plan estratégico de Mercadotecnia/competitividad. ....	160
4.3.2 Recomendaciones .....	160

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PASTERÍA FRANCESA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

5.1 Resumen ejecutivo.....	162
----------------------------	-----

5.2 Descripción de la empresa.....	163
5.3 Análisis de la situación actual .....	165
5.3.1 Características económicas dominantes de la industria .....	170
5.3.2 Análisis de la competencia.....	174
5.3.3 Fuerzas impulsoras del cambio.....	177
5.3.4 Posición competitiva de las principales compañías .....	179
5.3.5 Factores clave para el éxito o fracaso competitivo.....	182
5.3.6 Análisis FODA.....	183
5.4 Objetivos de mercadotecnia.....	188
5.5 Elaboración y selección de estrategias .....	189
5.6 Plan de acción.....	190
5.6.1 Producto.....	190
5.6.2 Precio.....	191
5.6.3 Plaza/Distribución .....	192
5.6.4 Promoción .....	193
5.7 Establecimiento de presupuestos .....	194
5.8 Métodos de control.....	195
BIBLIOGRAFÍA .....	196
ANEXOS .....	198

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1: Reconocimiento de las panaderías en el área Urbana de San Miguel .....	80
Cuadro 4.2: Empresa más visitadas en los últimos 30 días por los clientes. ....	82
Cuadro 4.3: Aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes .....	83
Cuadro 4.4: Diferencia en productos y/o servicios. ....	84
Cuadro 4.5: Línea de productos preferida por los clientes. ....	85
Cuadro 4.6: Ocasiones en que se adquieren productos de pastelería.....	86
Cuadro 4.7: Tiempo de comida en que más se adquiere comida a la vista. ....	87
Cuadro 4.8: Tipo de pan más consumido. ....	88
Cuadro 4.9: Aspecto de mayor importancia al adquirir un producto.....	89
Cuadro 4.10: Factores para elegir un establecimiento. ....	90
Cuadro 4.11: Medios para realizar la publicidad. ....	91
Cuadro 4.12: Alternativas de compra. ....	92
Cuadro 4.13: Comentario sobre precios. ....	93
Cuadro 4.14: Opiniones sobre los precios. ....	94
Cuadro 4.15: Lealtad de los clientes. ....	95
Cuadro 4.16: Preferencia en las celebraciones.....	96
Cuadro 4.17: Servicios demandados. ....	97
Cuadro 4.18: Frecuencia de compra.....	98
Cuadro 4.19: Tipos de promociones. ....	99
Cuadro 4.20: Evaluación de la atención.....	100
Cuadro 4.21: Calidad de los productos. ....	101

Cuadro 4.22: Incidencia de los patrones familiares de alimentación.....	102
Cuadro 4.23: Tiempo de espera para ser atendido.....	103
Cuadro 4.24: Opiniones de los clientes.....	104
Cuadro 4.25: Vida de las empresas.....	105
Cuadro 4.26: Fuentes del capital inicial.....	106
Cuadro 4. 27: Inversiones realizadas en las empresas.....	107
Cuadro 4.28: Tipo de inversiones realizadas.....	108
Cuadro 4.29: Fuentes de Financiamiento.....	109
Cuadro 4. 30: Establecimientos de ventas.....	110
Cuadro 4. 31: Visión de las panaderías.....	111
Cuadro 4. 32: Misión de las panaderías.....	112
Cuadro 4. 33: Objetivos estratégicos y financieros.....	113
Cuadro 4.34: Elaboración de presupuestos.....	114
Cuadro 4.35: Tipos de presupuestos.....	115
Cuadro 4.36: Estructura organizacional.....	116
Cuadro 4.37: Áreas de la estructura organizativa.....	117
Cuadro 4.38: Productos de las panaderías.....	118
Cuadro 4.39: Cualidades de los producto o servicios.....	119
Cuadro 4.40: Diferencias de las panaderías.....	121
Cuadro 4.41: Alcance de mercado.....	122
Cuadro 4.42: Cobertura de mercado.....	123
Cuadro 4.43: Criterio de ubicación de locales.....	127
Cuadro 4.44: Proveedores.....	128

Cuadro 4.45: Procedencia de los proveedores. ....	129
Cuadro 4.46: Barreras de entrada.....	130
Cuadro 4.47: Efectos del CAFTA. ....	131
Cuadro 4.48: Estrategias para incrementar ventas. ....	132
Cuadro 4.49: Estudio de mercado.....	133
Cuadro 4.50: Productos de mayor rentabilidad.....	134
Cuadro 4.51: Determinación de precios.....	136
Cuadro 4.52: Métodos de planificación de producción.....	137
Cuadro 4.53: Canales de Distribución.....	140
Cuadro 4.54: Introducción de nuevos productos.....	141
Cuadro 4.55: Productos únicos. ....	142
Cuadro 4.56: Percepción de precios. ....	143
Cuadro 4.57: Promociones. ....	144
Cuadro 4.58: Número de empleados. ....	145
Cuadro 4.59: Selección de personal. ....	146
Cuadro 4.60: Capacitaciones.....	147
Cuadro 4.61: Incentivos. ....	148
Cuadro 4.62: Medios publicitarios.....	149
Cuadro 4.63: Herramientas para medir la satisfacción del cliente. ....	150
Cuadro 4.64: Principales clientes.....	151
Cuadro 4.65: Fidelidad de los clientes. ....	152
Cuadro N° 5.1 Presupuesto para implementar campaña publicitaria.....	194
Cuadro N° 5.2 Presupuesto para capacitación para en atención al cliente .....	194

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Distribución de la Muestra.....	71
Tabla 4.1: Principales competidores. ....	120
Tabla 4.2: FODA de las panaderías.....	124
Tabla 4.3: Posiciones en el mercado. ....	135
Tabla 4.4: Porcentaje de rentabilidad de pan dulce .....	138
Tabla 4.5: Porcentaje de rentabilidad de Pastelería.....	138
Tabla 4.6: Porcentaje de rentabilidad de Comida a la Vista.....	138
Tabla 5.1: Método FODA y LYNKENT .....	185

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Proceso de administración en la mercadotecnia .....	19
Gráfico 2.2: Etapas para la elaboración de un plan de mercadotecnia .....	24
Gráfico 2.3: El proceso de control .....	34
Gráfico 4.1: Reconocimiento de las panaderías en el área Urbana de San Miguel .....	81
Gráfico 4.2: Empresa más visitadas en los últimos 30 días por los clientes. ....	82
Gráfico 4.3: Aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes .....	83
Gráfico 4.4: Diferencia en productos y/o servicios. ....	84
Gráfico 4.5: Línea de productos preferida por los clientes. ....	85
Gráfico: 4.6: Ocasiones en que se adquieren productos de pastelería.....	86
Gráfico 4.7: Tiempo de comida en que más se adquiere comida a la vista. ....	87
Gráfico 4.8: Tipo de pan más consumido.....	88
Gráfico 4.9: Aspecto de mayor importancia al adquirir un producto.....	89
Gráfico 4.10: Factores para elegir un establecimiento. ....	90
Gráfico 4.11: Medio para realizar la publicidad. ....	91
Gráfico 4.12: Alternativas de compra. ....	92
Gráfico 4.13: Comentario sobre precios.....	93
Gráfico 4.14: Opiniones sobre los precios. ....	94
Gráfico 4.15: Lealtad de los clientes. ....	95
Gráfico 4.16: Preferencia en las celebraciones.....	96
Gráfico 4.17: Servicios demandados. ....	97

Gráfica 4.18: Frecuencia de compra. ....	98
Gráfico 4.19: Tipos de promociones. ....	99
Gráfico 4.20: Evaluación de la atención.....	100
Gráfico 4.21: Calidad de los productos. ....	101
Gráfico 4.22: Incidencia de los patrones familiares de alimentación.....	102
Gráfica 4.23: Tiempo de espera para ser atendido. ....	103
Gráfico 4.24: Opiniones de los clientes. ....	104
Gráfico 4.25: Vida de las empresas. ....	105
Gráfico 4.26: Fuentes del capital inicial.....	106
Gráfico 4.27: Inversiones realizadas en las empresas. ....	107
Gráfico 4.28: Tipo de inversiones realizadas. ....	108
Gráfico 4.29: Fuentes de Financiamiento. ....	109
Gráfico 4.30: Establecimientos de ventas. ....	110
Gráfico 4.31: Visión de las panaderías. ....	111
Gráfico 4.32: Misión de las panaderías.....	112
Gráfico 4.33: Objetivos estratégicos y financieros. ....	113
Gráfico 4.34: Elaboración de presupuestos. ....	114
Gráfico 4.35: Tipos de presupuestos. ....	115
Gráfico 4.36: Estructura organizacional. ....	116
Gráfico 4.37: Áreas de la estructura organizativa. ....	117
Gráfico 4.38: Productos de las panaderías. ....	118

Gráfico 4.39: Cualidades de los producto o servicios. ....	119
Gráfico 4.40: Diferencias de las panaderías. ....	121
Gráfico 4.41: Alcance de mercado. ....	122
Gráfico 4.42: Cobertura de mercado. ....	123
Gráfico 4.43: Criterio de ubicación de locales. ....	127
Gráfico 4.44: Proveedores. ....	128
Gráfico 4.45: Procedencia de los proveedores. ....	129
Gráfico 4.46: Barreras de entrada. ....	130
Gráfico 4.47: Efectos del CAFTA. ....	131
Gráfico 4.48: Estrategias para incrementar ventas. ....	132
Gráfico 4.49: Estudio de mercado. ....	133
Gráfico 4.50: Productos de mayor rentabilidad. ....	134
Gráfico 4.51: Determinación de precios. ....	136
Gráfico 4.52: Métodos de planificación de producción. ....	137
Gráfico 4.53: Canales de Distribución. ....	140
Gráfico 4.54: Introducción de nuevos productos. ....	141
Gráfico 4.55: Productos únicos. ....	142
Gráfico 4.56: Percepción de precios. ....	143
Gráfico 4.57: Promociones. ....	144
Gráfico 4.58: Número de empleados. ....	145
Gráfico 4.59: Selección de personal. ....	146
Gráfico 4.60: Capacitaciones. ....	147

Gráfico 4.61: Incentivos. ....	148
Gráfico 4.62: Medios publicitarios. ....	149
Gráfico 4.63: Herramientas para medir la satisfacción del cliente.....	150
Gráfico 4.64: Principales clientes. ....	151
Gráfico 4.65: Fidelidad de los clientes. ....	152
Gráfico 5.1: Etapas del ciclo de vida.....	171
Gráfico 5.2: Mapa Estratégico.....	181

## INTRODUCCIÓN

Las empresas panificadoras y específicamente la Pastelería Francesa se han caracterizado por ser familiares y las que actualmente se encuentran dentro del mercado; se formaron por haberse aventurado en dicho sector para obtener un medio para sobrevivir, puesto que años atrás el sector eran menos competitivo, existía poca aglutinación de negocios, la inversión era mínima y los períodos de recuperación eran cortos, por lo que con facilidad se podía entrar o salir del negocio al no obtener los resultados esperados.

Actualmente sus problemas se han incrementado debido a la poca formación administrativa, puesto que no logran tomar decisiones acertadas en cuanto a la dirección estratégica y las inversiones que se realizan para ser más eficientes dentro del mercado. Sin embargo su bajo nivel de conocimientos administrativos se debe a su creciente resistencia al cambio y al aprendizaje.

Dicha realidad cambiante obliga a las empresas a formular nuevos y diferentes enfoques en sus procesos productivos, en su imagen, en la forma de tratar con su clientes, en los lanzamientos de nuevas líneas de productos, en las formas de distribuir sus productos y promociones, con el único objetivo de posicionarse en la mente de los consumidores. Es por ello que se propone “Un Plan Estratégico de Mercadotecnia para Mejorar la competitividad de la Pastelería Francesa”. La presente investigación será estructurada de la siguiente forma:

**Capítulo 1:** Se denomina “Planteamiento del Problema”, este comprende el título del proyecto, la descripción de la situación actual para el planteamiento del problema, su respectiva justificación, la cual contiene la importancia, utilidad y factibilidad para realizar la investigación, las delimitaciones dentro de las cuales se desarrollara la investigación, dividida en delimitación espacial, temporal y teórica, los objetivos por alcanzar en la investigación, finalizando con el establecimiento de un sistema de hipótesis.

**Capítulo 2:** Se refiere a la constitución del “Marco de referencia”, que se divide en marco normativo, el cual contiene todo el marco legal que influye en la investigación, es decir las leyes, decretos y reglamentos que influyen y determinan el comportamiento del fenómeno en estudio. También consta de un marco histórico, que comprende los antecedentes del problema y la evolución histórica hasta llegar a su situación actual. Finalizando con el marco teórico, en este apartado se desarrollan todos los temas pertinentes de la investigación, se incluyen conceptos de todos los términos relacionados con el problema de investigación.

**Capítulo 3:** Que se denomina “Metodología de la Investigación”, puesto que comprende la descripción del tipo de investigación a desarrollar, se especifica la población que se estudia y el tamaño de la muestra, el método y el tipo de muestreo, las técnicas de recolección de datos donde se detallan la encuesta, la entrevista y la observación ordinaria, además se estructura el contenido del

cuestionario a utilizar para recabar la información y la forma en la que se analizaron e interpretaron los resultados.

**Capítulo 4:** Se realiza el “Análisis e interpretación de los resultados” obtenidos al haber aplicado las técnicas de recolección de la información dirigidas a los propietarios y los clientes de las empresas en estudio, los cuales se presentan por medio de tablas de frecuencias absolutas y porcentuales, gráficas y su respectivo análisis e interpretación para dar un mayor entendimiento a los datos obtenidos. Además se presentaran las conclusiones y recomendaciones en base al análisis obtenido del resultado de la investigación de campo, que servirán de referencia para la creación de la propuesta.

**Capítulo 5:** En este se desarrolla detalladamente la propuesta de un Plan estratégico de Mercadotecnia para mejorar la competitividad de la Pastelería Francesa.

También se mencionan todos los tipos de textos libros, tesis u otros documentos consultados, para el desarrollo de la investigación, en donde se encontró información de las variables e indicadores del fenómeno en estudio. Finalmente se detallan los anexos, necesarios para sustentar la investigación, la respectiva matriz de congruencia y una carta en la que se hace constar que se entrego a la gerencia de la Pastelería Francesa el trabajo de gradación terminado.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática**

Desde los inicios del siglo XX en un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, forzados por un proceso acelerado de globalización que conlleva al surgimiento de nuevas formas de hacer negocios y a una creciente apertura económica de los mercados, representan para las empresas de El Salvador los nuevos retos y problemáticas a las que se deben enfrentar día con día para sobrevivir en la lucha continua de mantenerse dentro de un mercado.

Por este motivo, los empresarios salvadoreños deben adoptar una mentalidad con apertura al cambio, ya que en el vigente modelo económico de libre mercado, la competencia es fuerte. Pues se debe tomar, de una manera fundamental, la filosofía principal del modelo neo liberal, que predica que el mercado será regulado únicamente por sus dos fuerzas: la demanda y la oferta.

Bastaría con revisar las estadísticas que el Banco Central de Reserva presenta con relación a la balanza comercial salvadoreña. Por citar un ejemplo las exportaciones en el año 1990 para El Salvador alcanzaron \$2,426.1 Millones pero las importaciones al país llegaron a \$3,744.4 Millones, es decir, que el país compró un 54.34% más de lo que vendió.

Dicha tendencia, resulta tener un comportamiento lineal en los años siguientes a 1990, ya que, el modelo económico neo liberal en el país se profundiza y El Salvador abre sus fronteras comerciales al mundo, lo que provoca que “para el año 2006 las exportaciones totalizaron en \$3,513. 3 millones de dólares, sin embargo las importaciones durante ese período fueron de \$7,627.3 millones de dólares, según informó la gerencia de estudios y estadísticas económicas del Banco Central de reserva en El Salvador”<sup>1</sup>, lo que provoca que las importaciones sean 1.17 veces más que las exportaciones, arrojando para la nación una balanza comercial desfavorable.

Con lo anterior planteado, se puede decir, que el mercado salvadoreño es hoy más competitivo que en el año de 1990, ya que la oferta se ha nutrido por la producción nacional, y por todos aquellos productos y servicios traídos desde el extranjero combinados con un crecimiento económico del país muy bajo, lo que significa un moderado crecimiento en la demanda.

Al iniciar operaciones el puerto Cutuco (se espera para el año 2010), la ciudad de San Miguel se convertiría en un centro de negocio, en donde las oportunidades de inversión aumentarían debido a la cercanía que tendrá con el puerto.

---

<sup>1</sup> Comunicado de Prensa N° 3/2007, emitido por el Banco Central de Reserva con fecha 26 de enero de 2007.

Aunque el sector agropecuario es muy importante para la ciudad de San Miguel, la disponibilidad de mano de obra, terrenos y servicios básicos han permitido el desarrollo de industrias siendo una de las más importantes la elaboración de productos alimenticios, rubro dentro del cual se encuentran las empresas panificadoras como la Pastelería Francesa, la cual debido a la creciente demanda, a la llegada de la industrialización y las exigencias de los consumidores han adoptado un nuevo concepto de negocios, puesto que ahora no solamente ofrecen pan dulce, sino que también cuentan con cafetería, repostería, antojitos, comida típica, comida a la vista entre otros productos y servicios que contribuyen a satisfacer las necesidades de los consumidores y mejorar los niveles de ingresos.

Con la implementación del servicio de cafetería, se ha logrado captar ha grupos de profesionales que toman un descanso o prefieren comentar algún tema de importancia acompañados de buen pan dulce y una taza de café, al agregar los servicios de la comida típica y comida a la vista se atrajo a los empleados tanto públicos como privados y al sector estudiantil, los cuales por factores de tiempo y de ubicación prefieren, ya sea desayunar, almorzar o cenar en dichos establecimientos.

Las empresas panificadoras y específicamente la Pastelería Francesa son negocios familiares, y se formaron para obtener los ingresos necesarios para la subsistencia de sus integrantes.

Cuando las panaderías iniciaron, el sector era menos competitivo, la inversión era mínima y los períodos de recuperación eran cortos, por lo que con facilidad se podía entrar o salir del sector al no obtener los resultados esperados.

Actualmente sus problemas se han incrementado debido a la falta de formación administrativa, no poseen conocimientos sobre organización, formación de personal, mercadotecnia, desarrollo empresarial y financiero que les permita tomar decisiones más acertadas en cuanto a la dirección estratégica.

La llegada de empresas extranjeras ha aumentado significativamente la rivalidad en la industria de la panificación, por lo que las empresas locales deben, si quieren sobrevivir, aplicar estrategias mercadológicas, que les permitan mejorar la competitividad.

## **1.2 Enunciado del problema**

¿De qué forma la implementación de un Plan Estratégico de Mercadotecnia contribuye a mejorar la competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel?

### 1.3 Justificación de la investigación

La investigación sobre las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, y en particular sobre la Pastelería Francesa, beneficiara:

- ✚ Las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel principalmente la Pastelería Francesa, que pongan en práctica el plan de mercadotecnia, porque se les proporcionarán los lineamientos estratégicos que les permitan tener los mejores precios del mercado, una mejor ubicación estratégica, una distribución eficiente de los productos y una promoción idónea para el mercado meta establecido, para contribuir así a incrementar la competitividad de sus negocios.
- ✚ El recurso humano que integra dicha industria por los procesos de capacitación y desarrollo en las áreas de mercadotecnia y competitividad, para contribuir así a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
- ✚ Los clientes y a la sociedad, porque podrán adquirir productos y servicios de mejor calidad, al mejor precio, con una mejor atención al cliente y en el establecimiento más cercano.
- ✚ Los estudiantes, ya que tendrán acceso a material de consulta sobre la elaboración de los planes estratégicos de mercadotecnia y sobre la competitividad, en el área de las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, debido a que servirá como una ficha bibliográfica de donde se obtendrá información para realizar trabajos de grado y otras

investigaciones que deseen profundizar en tan importante sector de la economía nacional.

- ✚ La universidad, como una fuente bibliográfica, ya que contará con un documento que le permitirá conocer más a fondo los planes estratégicos de mercadotecnia y la competitividad en un sector específico del mercado migueleño, así como para ofrecer un mejor servicio al sector estudiantil y profesional que atiende.
- ✚ El grupo investigador, debido a que podrán ampliar su conocimiento acerca de los planes estratégicos de mercadotecnia y la competitividad, así como su aplicación en las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel. También servirá como una experiencia para su futuro como profesionales.

## **1.4 Delimitaciones de la investigación**

### **1.4.1 Delimitaciones de tiempo:**

La investigación se llevó a cabo en el período comprendido de mayo 2007 a febrero 2008.

#### **1.4.2 Delimitaciones de espacio o territorio:**

La investigación se realizó en las medianas empresas panificadoras particularmente en la Pastelería Francesa de la ciudad de San Miguel, El Salvador. (Ver anexo N° 1)

#### **1.4.3 Delimitación teórica:**

La realización de la presente investigación se hizo con base a la teoría de los temas de Planeación Estratégica de Mercadotecnia y competitividad, la teoría que se utilizó en el desarrollo de la investigación ha sido planteada por diferentes autores, entre ellos: William J. Stanton en su obra “Fundamentos de Marketing”, Philip Kotler en su libro “Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control”, Rafael Muñiz González en su obra “Marketing en el siglo XXI”, así como Michael E. Porter en su Libro “Ventaja Competitiva”, los autores consideran que el plan estratégico de mercadotecnia es un programa compuesto por el análisis de la situación actual de mercadotecnia, el análisis de oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. Y es de vital importancia para mejorar la competitividad de las empresas en estudio, debido a que ésta es la capacidad que tiene una empresa para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general:**

- ✚ Proponer un Plan Estratégico de Mercadotecnia para mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- ✚ Realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel para conocer su posicionamiento de mercado.
- ✚ Evaluar la situación actual (FODA) de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel para identificar sus cualidades distintivas.
- ✚ Establecer una adecuada mezcla de mercadotecnia para lograr que la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel mejore su capacidad de ventas.

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1 Hipótesis general:**

- ✚ La elaboración de un Plan Estratégico de Mercadotecnia logrará mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.

### **1.6.2 Hipótesis específicas:**

- ✚ El análisis de las fuerzas competitivas de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel permitirá conocer su posicionamiento de mercado.
- ✚ Con la evaluación de la situación actual (FODA) de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel se logrará identificar sus cualidades distintivas.
- ✚ El establecimiento de una adecuada mezcla de mercadotecnia conllevará a que la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel mejore su capacidad de ventas.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco normativo**

Todo sector empresarial tiene la obligación de realizar sus actividades tomando en cuenta una serie de leyes, reglamentos y normas establecidas por la Asamblea Legislativa, entidad encargada de elaborar, estudiar y decretar las leyes que rigen el país. Dichos estatutos legales regulan la forma de operar y las actividades de las diversas empresas que laboran a nivel nacional. La industria panificadora no es la excepción, ya que por ser un sector que se dedica a la producción de bienes de consumo humano debe de cumplir estrictamente la legislación que la rige. Entre las principales leyes, reglamentos y normas que rigen a las empresas de la industria panificadora se pueden mencionar:

#### **2.1.1 Constitución de la República**

- Art. 1: En este artículo se establece la obligación más importante del estado salvadoreño, asegurarles a quienes habitan en su territorio la satisfacción de sus necesidades físicas, espirituales y culturales para que tengan una existencia digna.

#### **2.1.2 Código de Comercio**

- Art. 2: En el se describen las características de los comerciantes.

- Art. 411 números I y IV: Establece las obligaciones del comerciante individual y social.
- Art. 435: Se refiere a la obligación de los comerciantes de llevar contabilidad debidamente organizada, además especifica todo los estados financieros exigidos por la ley.
- Art. 553: Establece que la empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, los propósitos de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

### **2.1.3 Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio y su Reglamento.**

- Art. 1: La cual establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al auto consumo de servicio de acuerdo con las normas que se establecen en las mismas.
- Art. 8: Establece quienes serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

### **2.1.4 Ley de Impuesto sobre la Renta**

- Art. 2: a) Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas devengadas por los sujetos pasivos, ya sean en efectivo o en especie y previamente de cualquier clase de fuente;

b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

- Art. 34: Especifica como calcular el impuesto de Renta.
- Art. 37: Presenta la tabla para calcular el impuesto.

#### **2.1.5 Código de Trabajo**

- Art. 29: Describe todas las obligaciones de los patronos.
- Art. 30: Describe las prohibiciones de los patronos.
- Art. 31: Describe de las obligaciones de los trabajadores.
- Art. 32: Describe las prohibiciones de los trabajadores.

#### **2.1.6 Código de Salud**

- Art. 101,109 y 111: Se refieren a la seguridad e higiene del trabajo.

#### **2.1.7 Ley del Seguro Social (ISSS)**

- Art. 1, 2 y 3: Especifican quienes tienen derecho al seguro social y los tipos de riesgos que este cubre.

#### **2.1.8 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)**

- Art. 1 y 2: Especifica que ha sido creada para los trabajadores en general con el objeto de realizar el otorgamiento y pago de pensiones por vejez, entre otros.

### **2.1.9 Ley de Protección al Consumidor**

- Art. 1 y 2: En los que se establece el objeto de dicha ley, el cual consiste en salvaguardar el interés de los consumidores estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado. Y los que están sujetos de esta ley, los comerciantes, industrias y otros, en cuanto desarrollen actividades de producción, distribución o comercialización de bienes o prestaciones de servicios públicos o privados a consumidores.

### **2.1.10 Ley de Competencia**

- Art. 1 y 2: En los que se especifica que tiene como objetivo promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de practicas anticompetitivas que restrinjan o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico. Además quedan sujetos a dicha ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, asociaciones cooperativas o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas.

## **2.2 Marco histórico**

Los orígenes del pan se remontan a la edad de piedra, según la historia el hombre primero masticó trigo para extraerle su valor nutritivo, más tarde lo golpeó con una piedra y lo mezcló con agua para hacer un caldo, al prepararlo derramó

un poco sobre una piedra caliente donde se conoció la forma de pan de escaso espesor.

En la época primitiva la panadería era un oficio doméstico, en esa época todas las casas tenían un horno para cocer el pan, pero quienes llevaron el oficio a mayor perfección fueron los antiguos egipcios, quienes amasaban el pan con los pies. Además se cree que fueron los primeros que aprendieron hacer pan blanco de levadura, la que accidentalmente descubrieron, pues al olvidar la masa de un día para otro se dieron cuenta que había aumentado de tamaño, y al mezclar la masa nueva con la vieja, resultó pan esponjado, fácil de comer y con mejor sabor.

Posteriormente los egipcios desarrollaron la pastelería al añadir miel y huevos a la masa. Los egipcios dieron un paso más añadiendo masa ya fermentada a la mezcla primaria de harina, agua y sal. La historia cuenta que son los auténticos inventores del pan fermentado en los primeros hornos de cocción y de la idea de colocar un panecillo a cada comensal. La civilización griega se encargó de perfeccionar las técnicas de panificación, haciendo de las mismas todo un arte.

En la época romana se mejoran los molinos, las máquinas de amasar, los hornos de cocción y la técnica para elaborar un pan de mayor duración para alimentar a las milicias. Como consecuencia del progreso de las técnicas

agrícolas, de panificación y de molido de la harina, así como por los excedentes de trigo, se extendió al resto de la población a un mejor precio.

La industria de la panificación se desarrolla con la revolución industrial, durante todo el siglo XIX y XX, con nuevas metodologías, técnicas mecánicas, variedades de composiciones y diferentes formas de conservación del pan, hasta llegar al nuevo milenio. Las principales materias primas del pan común son harina de trigo, sal, levadura, azúcar, manteca y agua, las cuales deben cumplir con las respectivas reglamentaciones técnico-sanitarias.

La evolución de la industria panificadora ha ido de la mano con el progreso y la civilización de la humanidad, ya que los cereales han sido siempre esenciales en la vida cotidiana del ser humano y han llegado a ser parte de la cultura alimenticia de muchas sociedades.

En El Salvador, la industria de la panificación tiene su génesis con la llegada de los españoles a América, quienes incorporaron el trigo y técnicas primitivas para la elaboración del pan, el cual tuvo aceptación a nivel familiar dando origen a la proliferación de hornos caseros calentados en base a leña, poco a poco se incrementó el consumo iniciándose con ello su comercialización.

La mayoría de estas compañías con la característica de negocio familiar y con procesos artesanales, fueron evolucionando a medida que el mercado salvadoreño crecía en su demanda, el cual exigía más oferta de pan en periodos más pequeños de tiempo. Lo que obligó a la industria de la panificación a cambiar sus técnicas rudimentarias de producción por otras que les permitiera alcanzar niveles más altos de stock y de esta forma satisfacer de una mejor manera el mercado salvadoreño, lo que trajo consigo empresas rentables y el crecimiento de las más afortunadas.

En la ciudad de San Miguel la historia ha sido similar, con anterioridad se conocía entre las panaderías con mayor prestigio a "La India", "El Nilo", "La Migueleña" y "El Cisne". Sin embargo, con el pasar de los años solamente tres empresas han podido llevar su crecimiento a tal grado que no sean consideradas como micro o pequeña empresas (según FUSADES), lo que indica que pocas empresas aprovecharon de mejor forma las oportunidades de hacer negocios que ofreció el mercado, teniendo como base el crecimiento notable en comparación con las demás empresas migueleñas que pertenecen al rubro.

La empresa en estudio, como parte del universo de la industria panificadora migueleña, reúne las características antes mencionadas y gracias a la perspicacia de los dueños, la Pastelería Francesa logró crecer hasta colocarse como una de las medianas empresas de la ciudad de San Miguel. No obstante resulta

imprescindible para esta empresa y las demás de su rubro contar con herramientas o técnicas de mercadotecnia, ya que ésta se ve amenazada por una fuerte competencia no sólo proveniente del mismo sector, sino también de establecimientos que a la vez cuentan con diversas líneas de productos que suplen las mismas necesidades de los productos de panadería.

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 Concepto de mercadotecnia**

“Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que la mercadotecnia es vital para el éxito de sus organizaciones. Este entendido se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le dan al cliente la máxima prioridad. Esto, que se llama concepto de mercadotecnia, hace hincapié a la orientación al cliente y la coordinación de las actividades de mercadotecnia para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.”<sup>2</sup>

#### **2.3.1.1 Naturaleza y justificación**

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado debe aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

---

<sup>2</sup> Stanton, William J. “Fundamentos de Marketing”, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004. Pág. 10-11.

- Todas las actividades de mercadotecnia de una organización deben coordinarse. Esto significa que las fuerzas de mercadotecnia (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividad de mercadotecnia.
- La mercadotecnia coordinada, orientada al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precios de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que la nueva organización más cerca de su meta definitiva.

### **2.3.2 Administración de la mercadotecnia**

“La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.”<sup>3</sup>

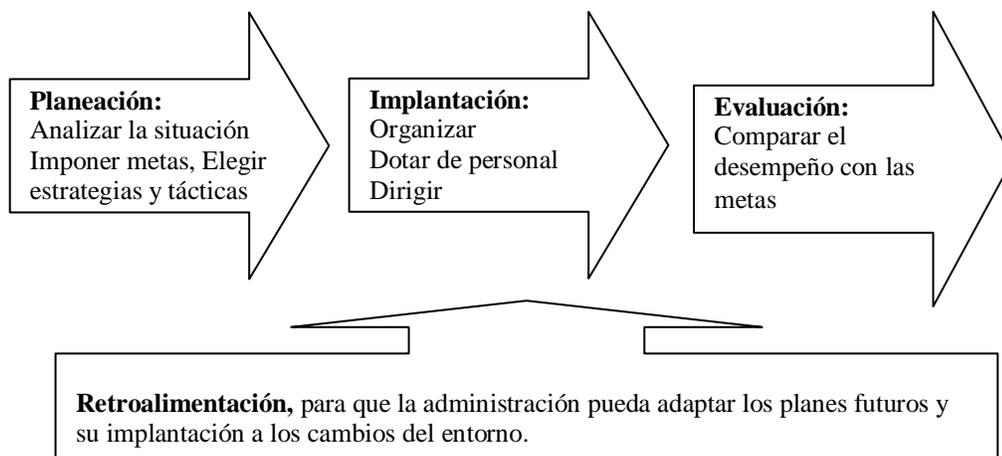
---

<sup>3</sup> Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Octava Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996. Pág.13.

### 2.3.3 Planeación como parte de la administración

“El proceso de administración aplicado a la mercadotecnia consiste básicamente en 1) planear un programa de mercadotecnia, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento.

**Gráfico 2.1: Proceso de administración en la mercadotecnia**



La etapa de planeación comprende establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización de mercadotecnia para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de períodos futuros.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Stanton, William J. “Fundamentos de Marketing”, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004. Pág.666-667.

#### **2.3.4 Naturaleza la planeación**

Todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir que pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Planear es decidir ahora que se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente.

En la planeación estratégica, los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de mercadotecnia en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciban o ejecuten con lentitud. La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado. En general, la ventana sólo está abierta durante un periodo relativamente breve. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuándo se abre una ventana estratégica.

##### **2.3.4.1 Conceptos esenciales de planeación**

**Misión:** La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

**Objetivos y metas:** Aunque a veces se diferencian tratamos, objetivos y metas como sinónimos. Un objetivo es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes.

**Estrategias y tácticas:** Estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. Una táctica es un medio por el que se pone en práctica la estrategia, es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Para que una táctica sea eficaz, debe coincidir y respaldar la estrategia con la cual se relaciona.

**Preguntas clave para la organización:** Los conceptos de misión, objetivos, estrategia y tácticas suscitan preguntas importantes que debe responder la organización que busca triunfar en los negocios o, más concretamente en la mercadotecnia. Estas preguntas se resumen como sigue:

Concepto	Pregunta
Misión	¿En qué negocio estamos?
Objetivos	¿Qué queremos lograr?
Estrategias	En términos generales, ¿cómo vamos a realizar trabajo?
Tácticas	En términos específicos, ¿cómo vamos a realizar el trabajo?

### 2.3.5 Planeación estratégica de la empresa

La planeación estratégica de la compañía consta en cuatro pasos esenciales:

1. **Definir la misión de la organización:** Influye en la planificación subsecuente. En algunas empresas este paso sólo precisa revisar la aclaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada.
2. **Analizar la situación:** Es vital porque muchos factores dentro y fuera de la compañía influyen en la planeación estratégica. Un análisis de la situación consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o más aspectos específicos en la organización.
3. **Plantear los objetivos de la organización:** Decidir un conjunto de objetivos, guía a la organización para cumplir con su misión. Los objetivos también brindan criterios para el desempeño.
4. **Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos:** Las estrategias de la organización representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas.

## 2.3.6 Planeación estratégica de mercadotecnia

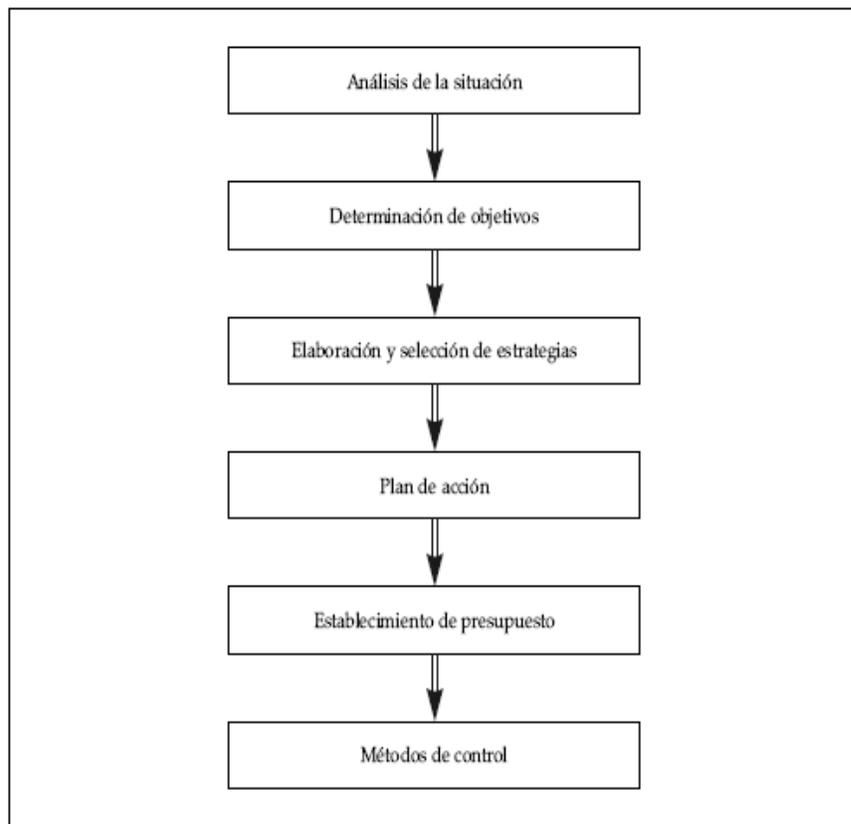
### 2.3.6.1 Contenido de un Plan de Mercadotecnia según Philip Kotler

- **Resumen ejecutivo:** presenta un panorama general de la propuesta del plan para una rápida revisión ejecutiva.
- **Situación de la mercadotecnia actual:** presenta los datos más relevantes del mercado, producto, competencia, distribución y macro entorno.
- **Análisis de oportunidades y aspectos peculiares:** identifica las principales oportunidades/amenazas, cualidades, defectos y característica que afronta los productos.
- **Objetivos:** define los objetivos a los que se quiere llegar en lo que se requiere llegar al volumen de ventas, porción del mercado y ganancias.
- **Estrategia de mercado:** representa el enfoque mercadológico general que se utiliza para lograr los objetivos del plan.
- **Programas de acción:** responde las preguntas siguientes ¿Qué se hará? ¿Cuánto se hará? ¿Cuánto costará?
- **Estado proyectado de pérdidas y utilidades:** pronostica los resultados financieros que se esperan obtener del plan.
- **Controles:** indica como se dará seguimiento al plan.

### 2.3.6.2 Etapas del plan de marketing según Rafael Muñiz González

Debido al carácter interdisciplinario de la mercadotecnia, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de mercadotecnia; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto se incluye las más importantes:

**Gráfico 2. 2: Etapas para la elaboración de un plan de mercadotecnia.**



### ✧ **Resumen ejecutivo**

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse.

### ✧ **Análisis de la situación**

El área de mercadotecnia de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se deba trabajar para la elaboración del plan de mercadotecnia.

Una vez establecido este marco general, se debe recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- **Un análisis histórico:** tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer la tendencia de la tasa de expansión del

mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, comportamiento de los precios.

- **Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas:** verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas.
- **Un estudio de mercado:** durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de mercadotecnia y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte.
- **Un análisis DAFO:** al mercadotecnia estratégico, es en el plan de mercadotecnia donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de mercadotecnia, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, se puede destacar:

- **Entorno:** situación socioeconómica, normativa legal, cambios en los valores culturales y aparición de nuevos nichos de mercado.
- **Imagen:** de la empresa, de los productos, del sector y de la competencia.
- **Cualificación profesional:** equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas y grado de identificación de los equipos.
- **Mercado:** tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda y análisis cualitativo.
- **Red de distribución:** tipos de punto de venta, número de puntos de venta, acciones comerciales ejercidas y logísticas.
- **Competencia:** participación en el mercado, Descuentos, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel Professional e imagen
- **Producto:** tecnología desarrollada, investigación y desarrollo, niveles de rotación, análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...), Costos, precios, y plazos de entrega,
- **Política de comunicación:** objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos e internet.

#### ✧ **Determinación de objetivos**

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de mercadotecnia, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio

determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- **Viables:** es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos:** totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo:** ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Los tipos de objetivos básicos pueden ser: cuantitativos, es decir de previsión de ventas, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, o cualitativos, de mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales de y

mejora profesional en la fuerza de ventas. Estos objetivos pueden ser establecidos en base a posicionamiento, ventas y viabilidad.

#### ✧ **Elaboración y selección de estrategias**

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de mercadotecnia éstas deberán que dar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Los tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependen del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del mercadotecnia (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución.)
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de mercadotecnia.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de mercadotecnia deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de mercadotecnia, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

Se indica a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí: entrar en internet, eliminación de productos menos rentables, modificar productos,

ampliar la gama, apoyar la venta de los más rentables, centrarnos en los canales más rentables, modificar los canales de distribución, mejorar la eficiencia de la producción, modificar los sistemas de entrega, retirarse de algunos mercados seleccionados, especializarse en ciertos productos o mercados.

### ✧ **Plan de acción**

Para ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de mercadotecnia.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* de mercadotecnia, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del mercadotecnia. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta

etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- **Sobre el producto:** eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- **Sobre el precio:** revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra.
- **Sobre los canales de distribución:** entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- **Sobre la organización comercial:** definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, complementación y tramitación de pedidos.
- **Sobre la comunicación integral:** contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de mercadotecnia directo.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de mercadotecnia a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

#### ✧ **Establecimiento de presupuesto**

Para que la Dirección General apruebe el plan de mercadotecnia, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante.

#### ✧ **Métodos de control**

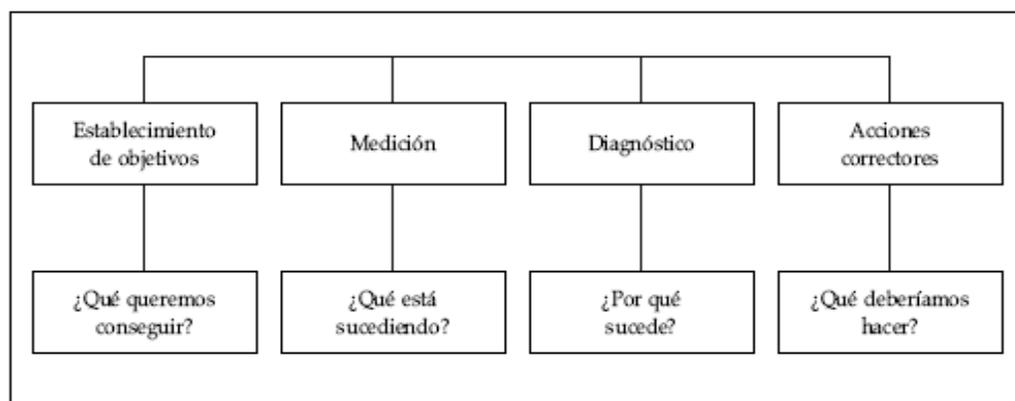
El control es el último requisito exigible a un plan de mercadotecnia, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de mercadotecnia para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas.
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.

Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro La dirección de mercadotecnia.

**Gráfico 2.3: El proceso de control**



Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer borradores de planes alternativos, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

### **2.3.7 Fuerzas competitivas**

Para que una empresa sea competitiva debe realizar un análisis de las fuerzas del mercado, según Thosomp en su libro de Administración Estratégica, haciendo referencia a Michael Porter, las define como “Un instrumento que permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una de ellas”<sup>5</sup>; además destaca que el estado de la competencia es una combinación de:

- ✚ “Competidores existentes en la industria
- ✚ Productos y servicios sustitutos
- ✚ Ingreso de nuevos competidores
- ✚ Poder de negociación del cliente
- ✚ Poder de negociación de los proveedores”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 82.

<sup>6</sup> Thompson Jr., Arthur A., Ídem, Pág. 82.

### **2.3.7.1 Competidores existentes en el sector de la industria**

Esta es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, la cual consiste en lograr una posición y la preferencia de los compradores por el producto o servicio de la empresa, en vez que sea de los vendedores rivales. La competencia existente entre las empresas se puede centrar en cualquiera de los siguientes puntos: competencia de precios, ofrecer valor agregado en productos y servicios, ser los primeros en el mercado con productos innovadores, etc. La pugna competitiva entre los rivales se intensifica cuando uno o mas competidores ven una oportunidad de satisfacer mejor las necesidades de los clientes o se encuentra bajo presión para mejorar su rentabilidad o participación en el mercado.

### **2.3.7.2 Ingreso de nuevos competidores**

Los nuevos competidores entran al mercado y traen consigo una nueva capacidad de producción, con la única intención de comenzar a ganar mercado y sobre todo si sus recursos se lo permiten se dedican a competir fuertemente en el mercado. La capacidad que tengan las nuevas empresas para entrar al mercado se puede ver afectada por dos factores muy importantes: las barreras existentes para la entrada al mercado y la reacción esperada de los competidores afectados.

### **2.3.7.3 Presiones competitivas de los productos sustitutos**

Las presiones competitivas de productos sustitutos existentes en el mercado pueden afectar la competencia que tenga la empresa con los de su mismo sector, ya que estas ofrecen una forma diferente y nueva de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen las empresas del sector. “La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores: si hay productos sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideren satisfactorios a los productos sustitutos en términos de calidad, desempeño y otras atribuciones pertinentes y la facilidad con que los clientes pueden preferir los sustitutos.”<sup>7</sup>

### **2.3.7.4. Poder de negociación de los clientes**

Que las relaciones entre vendedor y comprador constituyan una fuerza competitiva débil o pujante depende de: si los compradores tienen suficiente poder de negociación para influir a su favor en los términos y condición de venta, y del grado y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas entre vendedor y comprador que se establezcan dentro del mercado. Los compradores son una

---

<sup>7</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 89-90.

fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un poder de negociación en lo concerniente a precio, calidad, servicios u otros términos de ventas.

#### **2.3.7.5 Poder de negociación de los proveedores**

“Que las relaciones entre el proveedor y vendedor se conviertan en una fuerza competitiva fuerte o débil depende de: que los proveedores puedan ejercer a su favor un suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones del suministro y el grado de colaboración que exista entre proveedor y vendedor.”<sup>8</sup> Los proveedores de mercancía tienen poder de mercado solo cuando los suministros se ponen escasos y los usuarios están ansiosos de asegurar lo que necesitan, aceptando los términos que favorecen más a los proveedores. En cambio los proveedores también tienden a tener menos fuerzas para negociar el precio y otros términos de la venta cuando la empresa a la que se le está suministrando sus productos es un cliente importante.

#### **2.3.8 Situación actual**

La situación actual de las empresas debe de ser examinada con cautela para que sirva de base para elegir entre diversas estrategias de negocios la más

---

<sup>8</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 92.

indicada para llevar al éxito una empresa, sin embargo hay una estrategia que es el principio básico de cualquier estrategia, el FODA o DOFA; para llevarla a cabo, se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades. El análisis FODA proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o indeleble. Además se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

#### **2.3.8.1 ¿Qué es el FODA?**

FODA (SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compite. Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad nos proveerá de excelente información para la toma de decisiones, este consta de dos partes: una **interna** que tiene que ver con las **fortalezas** y las **debilidades** de la empresa, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control, y otra **externa** que se refiere a las **oportunidades** que ofrece el mercado y las **amenazas** que

debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

#### **2.3.8.1.1 Fortalezas y debilidades**

“Una fortaleza es algo en los cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada”<sup>9</sup>. Una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o una pericia importante, activos físico valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos tangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas o empresas cooperativas. Al evaluar las fortalezas de una empresa se pueden tomar en cuenta la siguiente clasificación:

- **Fortalezas comunes**

Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

- **Fortalezas distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su

---

<sup>9</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 92.

fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

- **Fortalezas de imitación de fortalezas distintivas**

Es la capacidad de copiar o mejorar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan. “Una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja”<sup>10</sup>. Las debilidades internas se pueden relacionar con: 1) deficiencias en habilidades o pericia sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo, 2) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles, 3) capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave. Una carencia puede determinar que una compañía sea o no sea competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que ésta tenga en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la compañía. Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las fortalezas y debilidades:

---

<sup>10</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 92.

- Organizacionales
- Producción ( Productos/Servicios)
- Mercadotecnia
- Personal
- Finanzas

#### **2.3.8.1.2 Oportunidades y amenazas**

Una oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. “Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía” <sup>11</sup>.

Hay ciertos factores en el ambiente externas de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su bienestar competitivo. Las amenazas pueden surgir por: La aparición de tecnologías mejores o más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado principal de la empresa,

---

<sup>11</sup> Thompson Jr., Arthur A., “Administración Estratégica”, Decimatercera Edición, Editorial Mc Graw Hill México 2004, Pág. 92.

regulaciones nuevas que sean más complicadas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, el peligro potencial de que la empresa sea adquirida, los cambios demográficos desfavorables, las variaciones adversas en las tasas de cambio de divisas, sublevaciones políticas en un país extranjero donde la empresa tenga ubicadas sus plantas y otros factores por el estilo. Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las oportunidades y amenazas:

- **Análisis del entorno**
  - Competidores
  - Tecnología
- **Grupos de interés**
  - Gobierno
  - Instituciones públicas
- **El entorno visto en forma más amplia**
  - Demografía
  - Economía
  - Política

### **2.3.9 Mezcla de mercadotecnia o marketing mix**

- Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa

combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto."

- Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta."

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.

#### **2.3.9.1 Herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia**

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las 4 P's consisten en:

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible, intangible,

una idea, una persona o un lugar. El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

- ✚ Variedad
- ✚ Calidad
- ✚ Diseño
- ✚ Características
- ✚ Marca
- ✚ Envase
- ✚ Servicios
- ✚ Garantías

- **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. Sus variables son las siguientes:

- ✚ Precio de lista
- ✚ Descuentos
- ✚ Complementos
- ✚ Periodo de pago
- ✚ Condiciones de crédito

- **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

- ✚ Canales
- ✚ Cobertura
- ✚ Surtido
- ✚ Ubicaciones
- ✚ Inventario
- ✚ Transporte
- ✚ Logística

- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:

- ✚ Publicidad
- ✚ Venta Personal
- ✚ Promoción de Ventas
- ✚ Relaciones Públicas
- ✚ Telemercadeo
- ✚ Propaganda

La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas. Es decisión de la empresa y de los mercadólogos el utilizar y adaptar la clasificación que más se adapte a sus particularidades y necesidades; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla de mercadotecnia es el de coadyuvar a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, claro que todo esto, a cambio de una utilidad para la empresa.

### **2.3.10 Competitividad**

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto

protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

En términos empresariales, se entiende por **competitividad** a: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en

el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa:

⊕ **La competitividad interna** se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

⊕ **La competitividad externa** está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

#### **2.3.10.1 Causas de la competitividad:**

✓ La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.

- ✓ La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- ✓ La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- ✓ El acortamiento de los ciclos de producción.
- ✓ La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas. Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

#### **2.3.10.2 Principios de competitividad**

- ✓ **Mantenerse en la cima de las tendencias:** mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- ✓ **Llegar a ser un campeón del cambio:** prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio

tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.

- ✓ **Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores:** los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- ✓ **Pensar globalmente, actuar localmente:** la tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos de mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- ✓ **Innovar:** Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- ✓ **Inversión en tecnología, gente, y capacitación:** el dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.
- ✓ **Luchar contra la complacencia del éxito:** el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa esté alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

### **2.3.10.3 Etapas de la evolución de la competitividad**

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tienen un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

#### **Etapas I. Incipiente:**

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

#### **Etapas II. Aceptable:**

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público

consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

### **Etapa III. Superior:**

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

### **Etapa IV. Sobresaliente:**

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado. Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su

tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

Luego de haber identificado la importancia de la competitividad para las empresas es necesario conocer que al desarrollarse ésta, se logrará obtener en el sector industrial un mejor posicionamiento de mercado, cualidades distintivas y mayor capacidad en ventas.

### **2.3.11 Posicionamiento de mercado**

“Es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia.”<sup>12</sup> Es decir, es el uso que hace la empresa de todos los elementos con que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta (clientes) una imagen particular en relación a los productos de la competencia. Para mantener este posicionamiento dentro del mercado la empresa debe y tiene que considerar las necesidades de su mercado meta.

---

<sup>12</sup> Stanton, William J. “Fundamentos de Marketing”, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004. Pág. 183.

Sin importar lo que se venda, siempre se requiere de un posicionamiento bien definido, por ser la base de las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaques, fuerzas de ventas, comercialización y publicidad no pagada. Si se cuenta con un posicionamiento significativo y como guía de todas las comunicaciones, la empresa siempre transmitirá al público una imagen congruente. Cada vehículo de comunicación que transmite un posicionamiento común reforzará los otros y ocasionará un efecto acumulativo, maximizando con ello el rendimiento de la inversión.

Dado el carácter global del posicionamiento, hay que buscar uno que no sólo sea el idóneo para el producto en el presente, sino que sea adaptable, muchos años después, tanto para el mercado como para el producto. La evaluación correcta del negocio, la determinación del mercado meta y la estrategia que se ha determinado son la clave para lograr un adecuado posicionamiento de mercado. Las posibilidades de lograr un posicionamiento crecen cuando se han realizado las investigaciones de mercado. “Para poder lograr ese posicionamiento se pueden aplicar algunas estrategias tales como:

- ✓ Posicionamiento en relación a su competidor.
- ✓ Posicionamiento en relación a una clase o atributo del producto.
- ✓ Posicionamiento por precio y calidad.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Stanton, William J. “Fundamentos de Marketing”, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

### **2.3.12 Cualidades distintivas**

Los atributos, cualidades o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto. El consumidor considera que un producto es un conjunto de atributos con diferentes capacidades para proporcionarle beneficios y satisfacción de necesidades, los atributos o cualidades sobresalientes son los que vienen a la mente consumidor cuando se les pide que piensen en una característica de un producto. No todos los consumidores consideran la misma importancia a todos los atributos o cualidades, sino que prestarán mayor atención a aquellas que guarden relación con sus necesidades.

Las cualidades distintivas son circunstancias y caracteres naturales o particulares que distinguen a una empresa o producto. También se considera una cualidad distintiva adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único, y que lo diferencie de la oferta de los competidores, con lo que se pretende presentar el producto como distinto y dejar claro que no hay otro igual, de tal manera que si el consumidor desea un producto con esas características tiene que comprar precisamente el único que las tiene.

Las cualidades distintivas juegan un papel muy importante en el proceso de compra, puesto que son los atributos o cualidades del producto o servicio que tienen más posibilidad de determinar la elección del comprador. Las dimensiones

que ayudan a que un atributo o cualidad sea determinante son: la importancia y la exclusividad, se considera importante si proporciona beneficios deseables y se considera exclusiva cuando lo posee solamente una empresa dentro del mercado. Existen tres razones básicas por las que se debe poseer cualidades distintivas en los productos:

1. Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
2. Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

Un atributo o cualidad se considera distintivo cuando cumple con los siguientes requisitos:

- + Es importante: la diferencia debe proporcionar un beneficio valorado por un número suficiente de consumidores.
- + Es distintivo: ninguna empresa competidora debe ofrecer la misma diferencia.
- + Es inimitable: debe ser difícil de imitar por la competencia. El diseño es lo más complicado de copiar, mientras que los servicios añadidos al producto son las características más fáciles de plagiar.
- + Es asequible: el consumidor del producto debe poder y querer pagar el sobreprecio que supone la diferencia.

- ✚ Es rentable: la empresa no puede agotar todos los recursos en implantación, por lo que el costo debe ser menor a los beneficios obtenidos.

Estos caracteres particulares están enfocados especialmente al precio de los productos que ofrece la empresa. Un factor muy importante que crea cualidades distintivas es el servicio prestado a los clientes por preferir los productos de una empresa, esta es una característica que ayuda a las empresas a ofrecer un valor agregado para sus clientes. Otra cualidad distintiva muy relevante es la atención al cliente, en donde lo primero para la empresa es el cliente, a través de ello este puede manifestar sus satisfacciones o insatisfacciones, proporcionando información valiosa en cuanto a los productos o servicios que ofrece la empresa.

### **2.3.13 Capacidad de ventas**

En toda empresa existe un objetivo fundamental hacia el que están enfocados prácticamente todos los esfuerzos de la organización y a cuyo servicio se ponen todos los sistemas que dispone la empresa. Dicho objetivo no es otro que la venta de los productos. La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende de la cantidad de

veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

### **2.3.13.1 Definición de venta**

**Venta:** es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

### **2.3.13.2 Proceso de venta**

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **proceso de venta** "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)" .

### **2.3.13.3 Pasos o fases del proceso de venta**

#### **2.3.13.3.1 Prospección:**

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que

aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

- **Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva:** En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?
- **Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra:** Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.
- **Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva:** Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

#### **2.3.13.3.2 El acercamiento previo o "pre-entrada":**

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o pre-entrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso:

- **Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva:** En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva. Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial.
- **Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:** Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.
- **Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:** Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada.

### **2.3.13.3.3 La presentación del mensaje de ventas:**

Según el Prof. Philip Kotler "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)". La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva, para lograr obtener su plena satisfacción con el producto adquirido. La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto.
- Las ventajas.
- Los beneficios que obtiene el cliente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas). Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, este debe efectuarse al existir un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

#### **2.3.13.3.4 Servicios posventa**

Según los autores Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

El desarrollo adecuado de este proceso permitirá a las empresas desarrollar mejor su habilidad en ventas, ya que con anterioridad se determinará el mercado meta a bordar, conociendo particularmente los gustos, preferencia y necesidades de los clientes, con lo que podrán crearse argumentaciones o mensaje de ventas que detallen con claridad como las características, ventajas y beneficios de los productos y servicios que ofrece la empresa logran la plena satisfacción de los consumidores, a través de lo que se incrementaran los niveles de ventas obteniendo así una mayor rentabilidad para la empresa.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de estudio por realizar**

La investigación se realizó de forma directa, ya que “la información para el análisis del fenómeno se obtuvo directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta y otras”.<sup>14</sup> Y el tipo de investigación realizada es descriptiva, puesto que “su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas y conocer las variables que se asocian.”<sup>15</sup>.

La investigación realizada es considerada como descriptiva, porque su desarrollo se apega a las características de este tipo de investigación, debido a que se realizó una descripción de la situación actual de la mediana empresa panificadora, específicamente de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel, para conocer las variables de mayor incidencia en el problema de estudio, a través de las cuales se formularon las hipótesis las cuales proporcionaron, junto con los fundamentos teóricos establecidos en el marco de referencia, los elementos o componentes necesarios para estructurar las políticas o estrategias

---

<sup>14</sup> Rojas Soriano, Raúl. “Guía para Realizar Investigaciones Sociales”. P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág. 30.

<sup>15</sup> Rojas Soriano, Raúl, Ídem. Pág.31.

que debe contener el plan de mercadotecnia para mejorar la competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.

### **3.2 Diseño de la investigación**

La presente es una investigación no experimental puesto, que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, de las que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Y es de diseño transversal, ya que la recolección de datos se realizó una sola vez a cada unidad de análisis, en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

### **3.3 Población**

"La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros."<sup>16</sup> La investigación comprendió como población a los gerentes (propietarios) y a los clientes de las empresas panificadoras que se consideran competidores potenciales de la Pastelería Francesa.

---

<sup>16</sup> Rojas Soriano, Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales", P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág. 164.

La población se conforma por las empresas panificadoras en la ciudad de San Miguel que reúnan las siguientes características:

- a) Infraestructura apropiada
- b) Parqueo propio
- c) Área de ventas
- d) Mobiliario y equipo apropiado
- e) Línea de negocios diversificadas

Para los efectos de la presente investigación se realizó de las empresas panificadoras y de rubros similares, que se consideran competidores potenciales de la Pastelería Francesa en cada una de sus líneas de negocios, que cumplan con los requerimientos o características detalladas anteriormente.

✚ Competidores por la línea de pastelería y repostería:

- ✓ Pastelería Lorena
- ✓ Pastelería Francesa
- ✓ Kendy's Desert Cookies and Cakes
- ✓ Pan y Cakes Las Gemelas
- ✓ La Tartaleta
- ✓ Alice's Cake
- ✓ Pastelería Josué

✚ Competidores por la línea de pan dulce:

- ✓ Pastelería Lorena
- ✓ Pastelería Francesa
- ✓ Pan y Cakes Las Gemelas
- ✓ Pastelería Josué
- ✓ Panadería y Cafetería Alba
- ✓ Panadería y Restaurantes Piki Pan
- ✓ Panadería Garcilazo
- ✓ Pan y Cakes Liz

✚ Competidores por línea de comida a la vista o casera:

- ✓ Pastelería Lorena
- ✓ Pastelería Francesa
- ✓ Panadería y Cafetería Alba
- ✓ Pan y Cakes Liz
- ✓ Panadería y Restaurantes Piki Pan

### **3.4 Muestra**

"La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual

se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio." <sup>17</sup>

En cuanto a la determinación de la muestra de los gerentes (propietarios) no se consideró necesario realizar un cálculo por tratarse de una población finita, debido a que la encuesta fue realizada a un gerente por empresa.

Se consideró como clientes a todas las personas de la ciudad de San Miguel y por la dificultad de determinar con exactitud la cantidad de personas que habitan está y el número de usuarios del sector, se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas.

#### **3.4.1 Método de muestreo y tamaño de la muestra**

Debido a la dificultad de determinar con exactitud el número de clientes de las diferentes líneas de negocios con que cuenta la Pastelería Francesa, se consideró necesario realizar el cálculo de la muestra; tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- “La población objeto de estudio es grande (mayor a 10 mil casos.).
- El cuestionario que aplica es reducido, entre 30 y 40 preguntas y preferentemente cerradas

---

<sup>17</sup> Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007. Pág. 165.

- Las alternativas de respuestas son mutuamente excluyentes, por ejemplo, si, no; bueno, malo; adecuado, inadecuado.

Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza. Lo anterior significa que si un tamaño de la muestra se calcula utilizando un 95 de confianza, la probabilidad de que los datos de muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un cinco por ciento de probabilidad de que difieran.

Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 o 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de la tabla de áreas de bajo de la curva normal. El nivel de precisión; simbolizado por "E" significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z). Se puede, por ejemplo, trabajar con un  $Z = 95$  por ciento y una  $E = 6, 7$  u  $8$  por ciento. El otro término de la fórmula es "pq" y se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a "p" y "q" la máxima variabilidad posible, es decir "p" = .50 y "q" = .50. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede

esperar es que 50 por ciento de las personas contesten positivamente y el otro 50 por ciento lo haga de forma negativa.”<sup>18</sup>

Con las especificaciones anteriores se calcula el tamaño de la muestra:

$$N = \frac{Z^2pq}{e^2}$$

En donde:

Z = 95 % de Nivel de confianza = 1.96

p = 50 % de Probabilidad a favor

q = 50 % de Probabilidad en contra

e = 8 % de Error de estimación (Precisión de los resultados)

n = ? Número de elementos del tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula tenemos:

$$N = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.08)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.0064}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0064}$$

n = 150.0625 ≈ 150, clientes a encuestar.

---

<sup>18</sup> Rojas Soriano, Raúl. “Guía para Realizar Investigaciones Sociales”. P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág. 172-174.

Los clientes a encuestar serán seleccionados al azar en los diferentes establecimientos de las empresas panificadoras y rubros similares seleccionados como competidores potenciales de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.

**Tabla 3.1: Distribución de la Muestra**

<b>EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>Nº DE ENCUESTAS</b>
Pastelería Francesa	15%	22
Pastelería Lorena	15%	22
Kendy´s Desert Cookies and Cakes	10%	15
Pan y Cakes Las Gemelas	5%	8
La Tartaleta	10%	15
Alice´s Cake	5%	8
Pastelería Josué	10%	15
Panadería y Cafetería Alba	5%	7
Panadería y Restaurantes Piki Pan	10%	15
Panadería Gracilazo	5%	7
Pan y Cakes Liz	10%	15
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **3.5 Fuentes para la obtención de información**

La recolección de datos se refiere a la forma de obtener información, ésta puede ser cualitativa y cuantitativa, la información utilizada en la investigación se clasifica en:

#### **3.5.1 Fuentes primarias**

"Fuentes primarias: son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se originan la información".<sup>19</sup> Este tipo de información se recolectó a través de la encuesta que se realizó a los gerentes (propietarios) con la finalidad de realizar un análisis de la situación actual de las empresas y a los clientes para identificar sus necesidades, gustos y preferencias.

#### **3.5.2 Fuentes secundarias**

"Fuentes secundarias: son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son una fuente original de los hechos con las situaciones sino que sólo lo referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los

---

<sup>19</sup> Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007. Pág. 175.

documentales, los noticieros y medios de información".<sup>20</sup> Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de todo tipo de información escrita o bibliográfica que se considere necesaria y pertinente.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación son la observación ordinaria, la entrevista y la encuesta.

#### **3.6.1 Observación ordinaria**

"El hombre común quizás vea en un grupo de persona reunida en un lugar determinado a gente sin oficio ni beneficio; sin embargo, para el investigador social aquella multitud representa un mitin en demanda de la solución de problemas sociales y económicos. Observa el sector de la sociedad del cual provienen; sus actitudes expresadas por el lenguaje corporal: ademanes, gestos y posturas del cuerpo, así como por su lenguaje verbal: exclamaciones, expresión emocional de la voz. Observa si el grupo se divide en subgrupo; si es heterogéneo u homogéneo; observa su indumentaria; el grado de participación. Observa el medio ambiente en donde se desarrolla el acontecimiento. Este tipo de

---

<sup>20</sup> Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007. Pág. 175.

observación recibe el nombre de ordinaria porque el investigador se encuentra fuera del grupo que observa, es decir, no participa en los sucesos de la vida del grupo estudiado".<sup>21</sup>

"La técnica de observación ordinaria puede emplearse en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de estudio con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual. En este primer momento, sirve además para afinar hipótesis y adoptar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizarán en la investigación definitiva. En un segundo momento, ésta técnica se emplea para comprobar hipótesis a través de la observación sistemática de los fenómenos y, si es posible, recurriendo a la observación controlada y planificada de los mismos cuando se trata de probar una hipótesis causal."<sup>22</sup> El instrumento que se utilizó para la aplicación de esta técnica es la guía de observación. (Ver anexo N° 3)

### **3.6.2 Entrevista estructurada o dirigida**

"La entrevista estructurada a informantes clave permite, al igual que la observación, obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia. Esta técnica se aplica a informantes

---

<sup>21</sup> Rojas Soriano, Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales". P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág. 127

<sup>22</sup> Rojas Soriano, Raúl, Ídem. Pág. 128

claves, llamados así porque se encuentran en una posición dentro de su comunidad o grupo social que le permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta. Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con un instrumento denominado guía de entrevista. Esta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse."<sup>23</sup>(Ver anexo N° 4)

### **6.3.3 Encuesta**

"Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista. La construcción de éste presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, la hipótesis que se

---

<sup>23</sup> Rojas Soriano, Raúl, "Guía para Realizar Investigaciones Sociales". P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág. 135.

pretenden probar y los objetivos de la investigación. Cada una de las preguntas que se incluyan debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables." <sup>24</sup>(Ver anexo 5 y 6)

### **3.7 Proceso para la recolección de datos**

“La recopilación de información es un proceso e implica una serie de pasos. Estos pasos a los siguientes:

- a. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de las hipótesis.
- b. Haber seleccionado la población o muestra objeto de estudio.
- c. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas)
- d. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.” <sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Rojas Soriano, Raúl, “Guía para Realizar Investigaciones Sociales”. P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998. Pág.137.

<sup>25</sup> Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007. Pág. 178.

## **3.8 Validación de instrumentos**

### **3.8.1 Prueba piloto**

Se realizó una prueba piloto que abarcó el 10% de la muestra, que valido los instrumentos a utilizar tanto para los gerentes (propietarios) como para consumidores seleccionados, así como para corroborar la confiabilidad de los instrumentos para luego hacer los ajustes necesarios al mismo para su aplicación definitiva sobre la muestra general.

"Después de diseñados los instrumentos que se piensan utilizar para recoger la información, el siguiente paso consiste en probarlos antes de lanzarse al trabajo de campo. La prueba se lleva a cabo en una muestra relativamente pequeña, tomándola del universo que se va a investigar. En esta fase no se pretendía tener significación estadística, sino más bien conocer cómo funcionan las preguntas en forma individual y conjunto.

Mediante la prueba se indagó:

1. Qué preguntas están mal formuladas
2. Resultan incomprensibles
3. Cansan o molestan al encuestado

De igual manera se detectará:

4. Si es correcto el ordenamiento y la presentación de las preguntas

5. Si las instrucciones para contestar el cuestionario son suficientes y precisa.”<sup>26</sup>

### **3.9 Procesamiento de la información**

“Procesar la información consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados, a partir de las cuales se realizó el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. Para efectuar un procesamiento de datos se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- b. Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- c. Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizar para el procesamiento de datos.
- d. Introducir los datos en la computadora y activar el programa para que procese la información.
- e. Imprimir los resultados.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Rojas Soriano, Raúl. “Guía para Realizar Investigaciones Sociales”. P y V Editores, México, 30ª Edición, 1998

<sup>27</sup> Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007. Pág. 181.

### **3.9.1 Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados**

Las herramientas estadísticas para el procesamiento de los resultados a utilizadas son: la distribución de frecuencias, en la cual se indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo, tablas o cuadros estadísticos con frecuencia absoluta y relativas por cada pregunta y las representaciones gráficas, como el gráfico de pastel.

### **3.10 Análisis y discusión de los resultados**

Para el análisis de los resultados se realizó una valoración de los datos obtenidos en el procesamiento de la información, es decir, que se hizo uso de las tablas y gráficas, las cuales permitirán visualizar la información de una forma más adecuada para hacer más accesible la comprensión de los resultados y por lo tanto la realización de los respectivos análisis e interpretaciones de datos.

## CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a clientes

1.- ¿Qué panaderías y empresas de rubros similares conoce usted que se ubiquen en el área urbana de la ciudad de San Miguel?

**Objetivo:** Identificar el posicionamiento de las empresas en el mercado de la industria de la panificación.

Cuadro 4.1: Reconocimiento de las panaderías en el área Urbana de San Miguel.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pastelería Francesa	123	82.00%
Pastelería Lorena	138	92.00%
Kendy's Dessert Cookies and Cake	85	56.57%
La Tartaleta	97	64.67%
Alice's Cake	36	24.00%
Pan y Cakes Las Gemelas	34	22.67%
Pastelería Josué	45	30.00%
Pan y Cakes Liz	37	24.67%
Panadería y Cafetería Alba	14	9.33%
Panadería y Restaurante Piki Pan	51	34.00%
Panadería Gracilazo	17	11.3%
TOTAL	677	

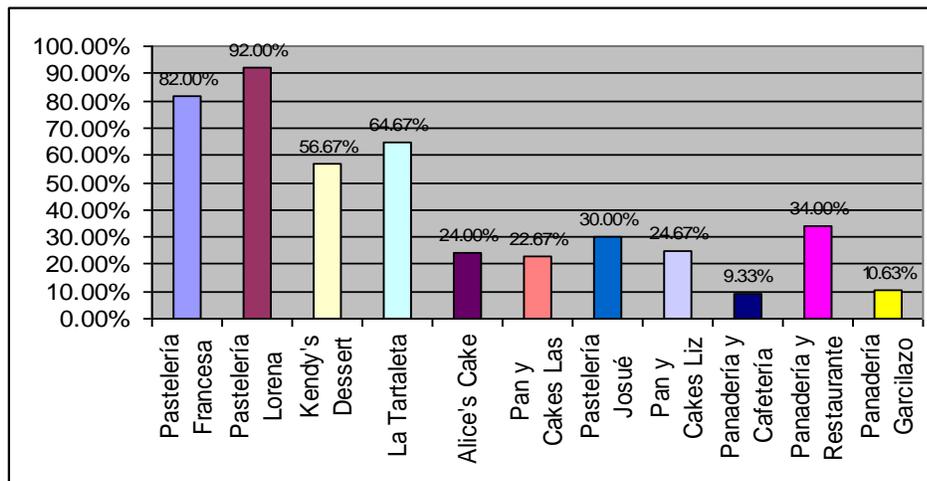


Gráfico 4.1: Reconocimiento de las panaderías en el área Urbana de San Miguel.

**Interpretación:** La empresa con mejor posicionamiento de mercado es Pastelería Lorena debido a que el 92.00% de la muestra opina conocer a dicha empresa; en segundo plano aparece la Pastelería Francesa con un 82.00% de reconocimiento. En tercer lugar se ubica La Tartaleta con un 64.67% del total de encuestados que opinaron conocerla y muy cerca de ella se proyecta en el cuarta posición Kendys con un 56.67%. De lo anterior se infiere que la Pastelería Francesa tiene como principal rival a la Pastelería Lorena y además, como competidores importantes La Tartaleta y Kendys.

2.- ¿Cuáles de las empresas mencionadas ha visitado en los últimos 30 días?

**Objetivo:** Determinar la empresa líder según la preferencia de los consumidores.

Cuadro 4.2: Empresa más visitadas en los últimos 30 días por los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pastelería Francesa	52	34.67%
Pastelería Lorena	95	63.33%
Kendy's Dessert Cookies and Cake	16	10.67%
La Tartaleta	24	16.00%
Alice's Cake	11	7.33%
Pan y Cakes Las Gemelas	8	5.33%
Pastelería Josué	7	4.67%
Pan y Cakes Liz	6	4.00%
Panadería y Cafetería Alba	7	4.67%
Panadería y Restaurante Piki Pan	15	10.00%
Panadería Gracilazo	7	4.67%
TOTAL	248	

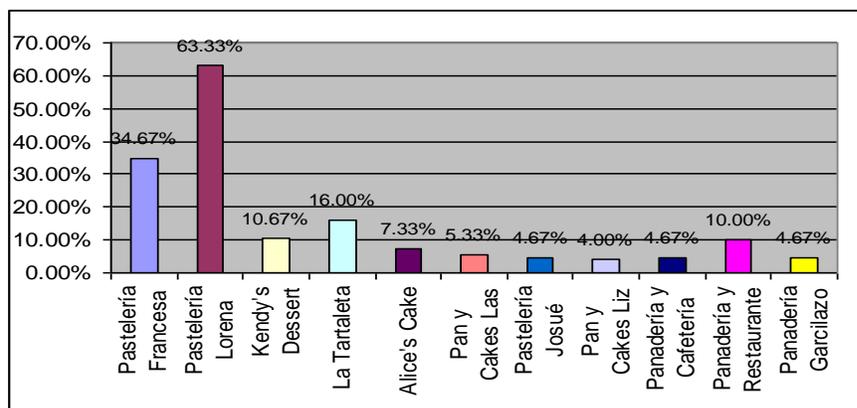


Gráfico 4.2: Empresa más visitadas en los últimos 30 días por los clientes.

**Interpretación:** La Pastelería Lorena es la empresa líder en la industria (63.33%); la Pastelería Francesa se ubica en segundo lugar con el 34.67% de preferencias. Le siguen en preferencia La Tartaleta, Kendys y Panadería y Restaurante Piki Pan con 16.00%, 10.67% y 10.00% respectivamente. Se observa que entre Pastelería Lorena y Pastelería Francesa acaparan la mayoría de preferencia de los consumidores, lo que hace de la industria de la panificación un mercado de difícil crecimiento para las empresas que se ubican por debajo de éstas.

3.- ¿Por qué prefiere comprar en esas empresas?

**Objetivo:** Identificar los aspectos que influyen en el cliente al momento de comprar.

Cuadro 4.3: Aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Calidad	88	58.67%
Variedad	10	6.67%
Prestigio	5	3.33%
Accesibilidad	20	13.33%
Precios	29	19.33%
Atención al cliente	16	10.67%
Ambiente e higiene del establecimiento	8	5.33%
Tradición y costumbres	5	3.33%
TOTAL	181	

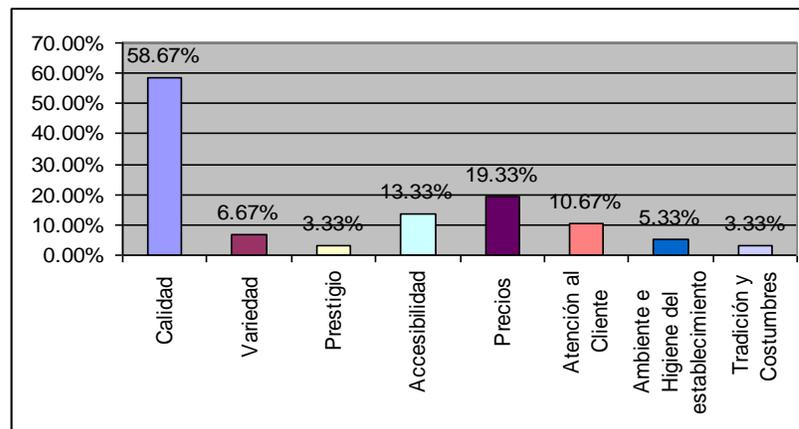


Gráfico 4.3: Aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes.

**Interpretación:** El 58.67% de los clientes prefiere una empresa determinada a partir de la calidad de los productos que ofrecen. El segundo factor de preferencia es el precio (19.33%). La localización de las salas de venta incide en la preferencia del 13.33% los consumidores. En una cuarta posición se encuentra la atención al cliente como factor influyente en elección de una panadería. Estas características son la base para lograr que los consumidores se inclinen por comprar en la Pastelería Francesa aumente su participación en el sector.

4.- ¿Ha encontrado productos o servicios únicos en esas empresas?

**Objetivo:** Verificar si los consumidores logran diferenciar entre los productos o servicios que ofrecen las distintas empresas.

Cuadro 4.4: Diferencia en productos y/o servicios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	52	34.67%
No	98	65.33%
TOTAL	150	100.00%

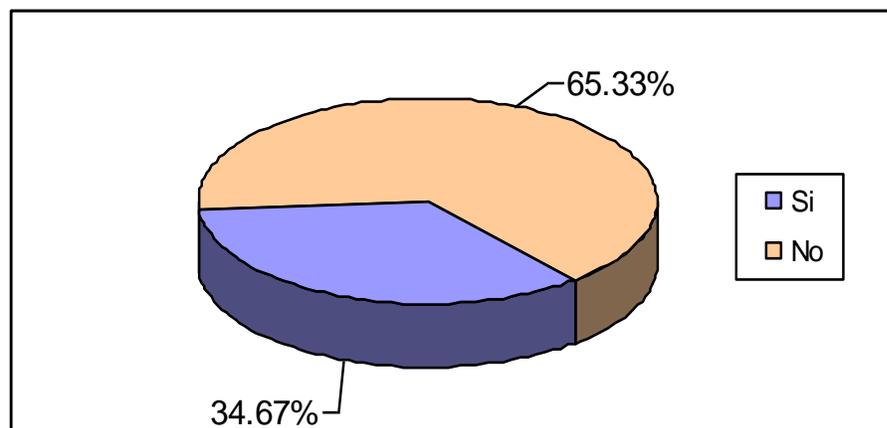


Gráfico 4.4: Diferencia en productos y/o servicios.

**Interpretación:** La mayoría de los consumidores encuestados (65.33%) no encuentra diferencia en los productos que distribuyen las empresas en estudio; de ello se infiere que no existen productos exclusivos en la industria. Por lo que los clientes podrían comprar en una u otra empresa incrementando la rivalidad en el mercado.

5.- De las empresas que visitó ¿qué líneas de productos consumió?

Objetivo: Conocer la línea de productos preferida por los clientes.

Cuadro 4.5: Línea de productos preferida por los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pastelería	79	52.67%
Panadería	84	56.00%
Comida a la Vista	36	24.00%
TOTAL	199	

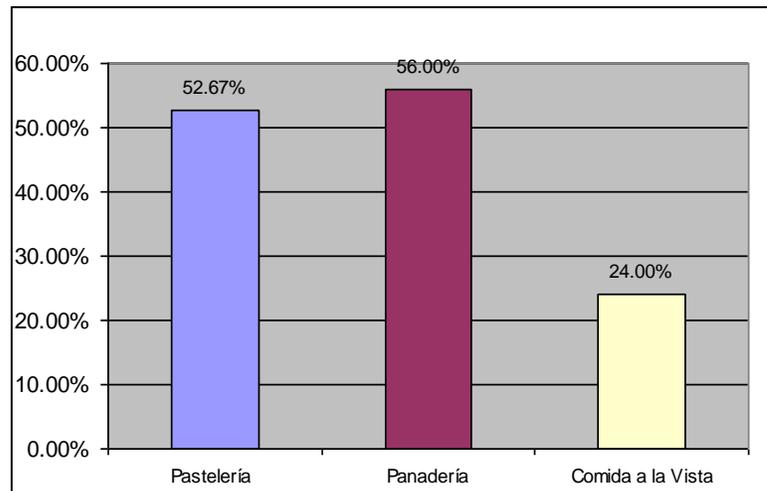


Gráfico 4.5: Línea de productos preferida por los clientes.

**Interpretación:** Las líneas de mayor demanda son la panadería y la pastelería. Más de la mitad de los encuestados así lo confirman. Un porcentaje menor (24.00%), pero nada despreciable, visita estas empresas con el propósito de consumir comida a la vista.

Los rubros que determinan la razón de estos negocios son la panadería y la pastelería; sin embargo, para incrementar la rentabilidad sobre la inversión, los propietarios optaron por diversificarse introduciendo la comida a la vista; lo cual les permite generar otros ingresos optimizando la capacidad instalada.

6.- Si su respuesta fue Pastelería, ¿En qué ocasiones adquiere dichos productos?

**Objetivo:** Conocer las ocasiones en que se adquieren los productos de pastelería.

Cuadro 4.6: Ocasiones en que se adquieren productos de pastelería.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Cumpleaños	40	50.63%
Días Festivos	10	12.66%
Compromisos Sociales	13	16.46%
Celebraciones Familiares	20	25.32%
Cualquier Día	13	16.46%
TOTAL	96	

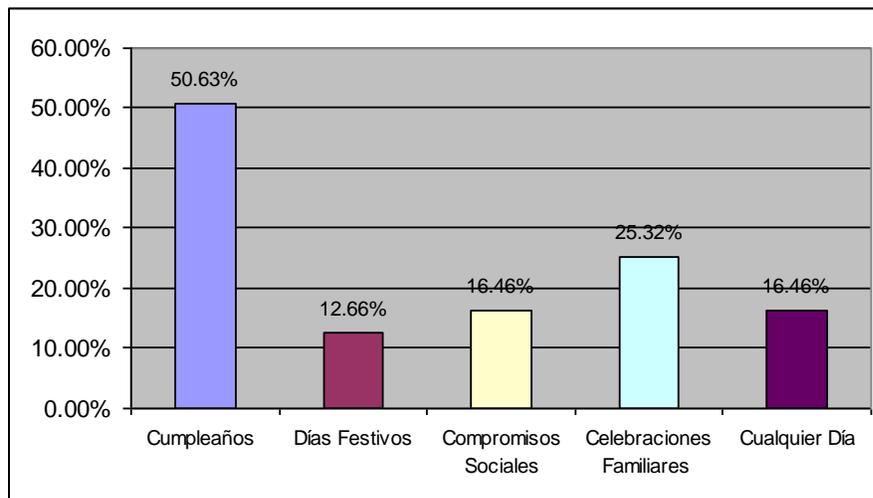


Gráfico: 4.6: Ocasiones en que se adquieren productos de pastelería.

**Interpretación:** De los 79 clientes que manifestaron haber adquirido pastelería en el último mes, el 50.63% afirma que la razón que motivó la compra fue la celebración de cumpleaños; el evento que ocupa el segundo lugar como ocasión de compra son las celebraciones familiares con un 25.32%. Sin embargo, la demanda de estos productos no está limitada a los eventos antes mencionados, sino que son vendidos en cualquier día, ya sea por celebraciones familiares, compromisos sociales o actividades laborales, tal como lo manifestó el 16.46% de los que han comprado pastelería en los últimos 30 días.

7.- Si su respuesta fue Comida a la vista, ¿En qué tiempo de comida lo visitó?

**Objetivo:** Determinar en que parte del día se consume más la comida a la vista.

Cuadro 4.7: Tiempo de comida en que más se adquiere comida a la vista.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Desayuno	4	11.11%
Almuerzo	20	55.56%
Cena	6	16.67%
Refrigerio o Merienda	11	30.56%
TOTAL	41	

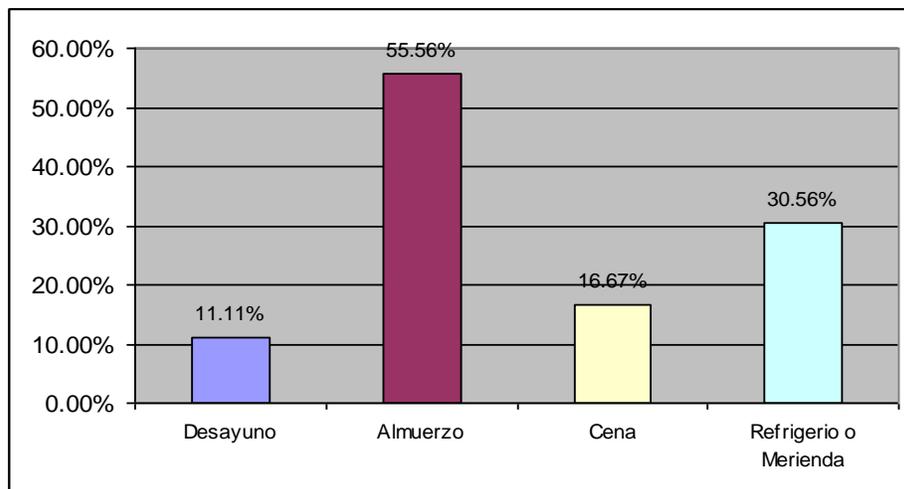


Gráfico 4.7: Tiempo de comida en que más se adquiere comida a la vista.

**Interpretación:** Es evidente que el tiempo de comida que más demanda tiene es el almuerzo; seguido por los refrigerios o meriendas. Esto es así, porque los principales clientes de esta línea de productos son empleados, estudiantes y comerciantes que consumen el almuerzo y/o refrigerios fuera de sus hogares. Los tipos de comida de menores ventas son la cena y el desayuno.

8.- Si su respuesta fue Panadería, ¿Qué clase de pan consumió?

**Objetivo:** Conocer que tipo de pan es el más consumido.

Cuadro 4.8: Tipo de pan más consumido

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pan Tradicional	51	60.71%
Repostería	16	19.05%
Pan Popular	36	42.86%
TOTAL	103	

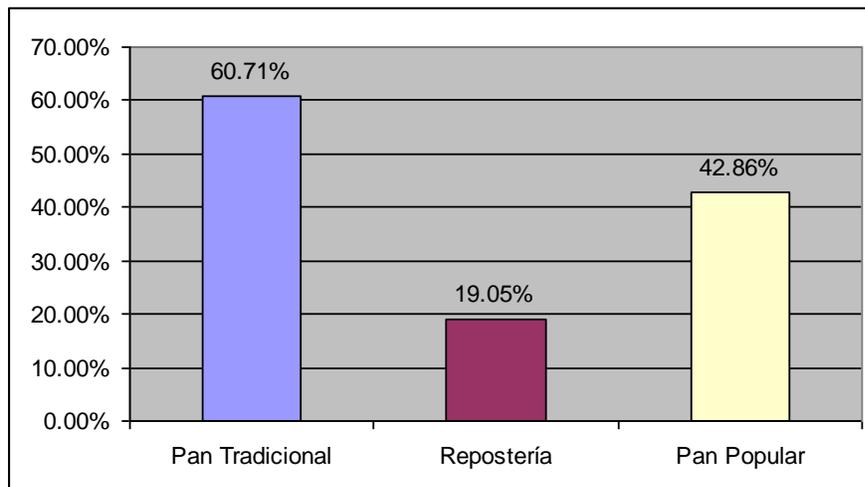


Gráfico 4.8: Tipo de pan más consumido.

**Interpretación:** De las 84 personas que adquirieron pan en el último mes, el 60.71% prefiere el pan tradicional, el 34.86% optó por pan popular y un 19.05% por la repostería. Por lo anterior planteado podemos afirmar que las mayores expectativas de venta dentro de esta línea de productos están en el pan tradicional y popular.

Dicha información debe tomarse en cuenta al momento de establecer los niveles de producción para administrar mejor los stocks de inventarios, por tratarse de productos perecederos evitando así las pérdidas.

9.- ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar productos de panadería y pastelería?

**Objetivo:** Conocer que elemento tiene mayor importancia al comprar un producto.

Cuadro 4.9: Aspecto de mayor importancia al adquirir un producto.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Calidad	131	87.33%
Textura	14	9.33%
Apariencia	34	22.67%
Higiene	103	68.67%
Precio	86	57.33%
TOTAL	368	

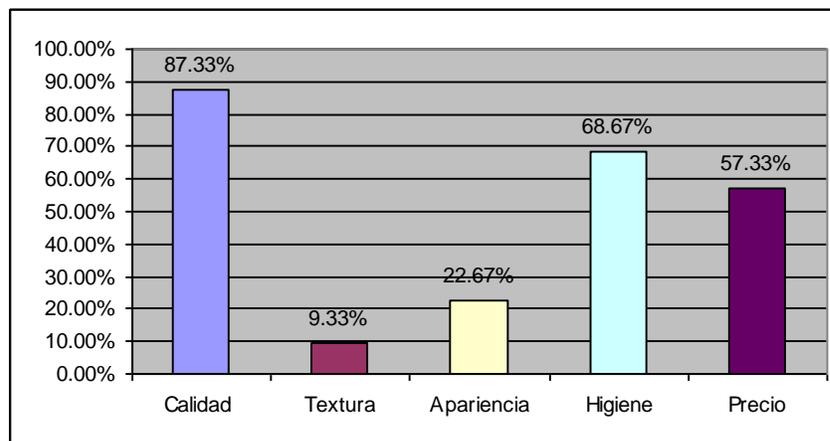


Gráfico 4.9: Aspecto de mayor importancia al adquirir un producto.

**Interpretación:** La mayoría (87.33%) busca calidad al comprar pan y/o pasteles. El segundo atributo más deseado (68.67%) es la higiene de los alimentos y de los establecimientos de ventas; el precio es otra de las condiciones que determinan la decisión de qué producto consumir y qué empresa elegir, así lo manifestó el 57.33% de los compradores.

Es aconsejable que las panaderías se enfoquen en los principales motivadores de compra de los consumidores, para desarrollar adecuadas mezclas de mercadotecnia que les permita incrementar sus ventas.

10.- ¿Qué factores considera determinantes para seleccionar el establecimiento en donde compra?

**Objetivo:** Identificar elementos incidentes en la elección de un establecimiento.

Cuadro 4.10: Factores para elegir un establecimiento.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Localización del establecimiento	102	68.00%
Higiene	114	76.00%
Comodidad del establecimiento	79	52.67%
Prestigio	35	23.33%
Imagen del establecimiento	37	24.67%
TOTAL	367	

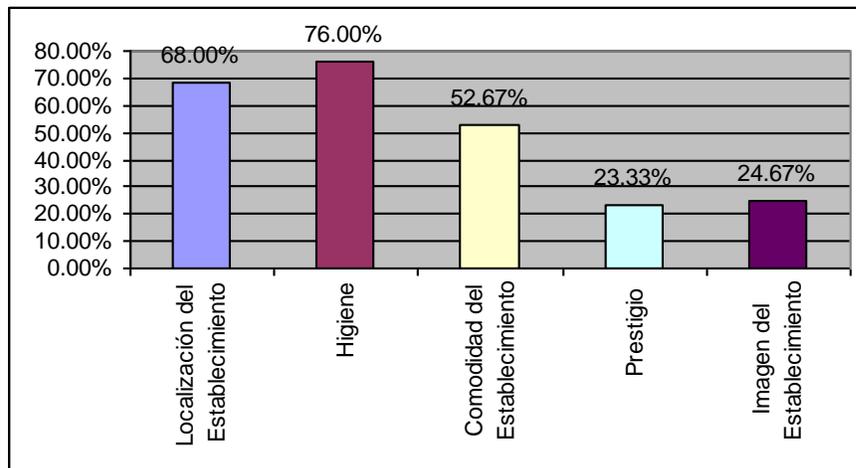


Gráfico 4.10: Factores para elegir un establecimiento.

**Interpretación:** Para el 76.00% de la muestra, el factor primordial en la elección de un establecimiento es la higiene que percibe en un negocio. Otra variable de importancia es la localización de los establecimientos (68.00%); además, la comodidad es un aspecto que el 52.67% de los clientes toma en consideración al elegir una empresa en especial. Por lo que los propietarios (gerentes) deberían establecer controles adecuados para mantener la higiene y la comodidad logrando así atraer y mantener a los clientes.

11.- ¿A través de que medio de comunicación conoció la empresa que visitó?

**Objetivo:** Determinar los mejores medios para publicitar la empresa y/o productos.

Cuadro 4.11: Medios para realizar la publicidad.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Radio	45	30.00%
Televisión	87	58.00%
Familia	44	29.33%
Hoja Volante	5	3.33%
Revistas	8	5.33%
Amigos	65	43.33%
Vallas Publicitarias	15	10%
Perifoneo	1	0.67%
TOTAL	270	

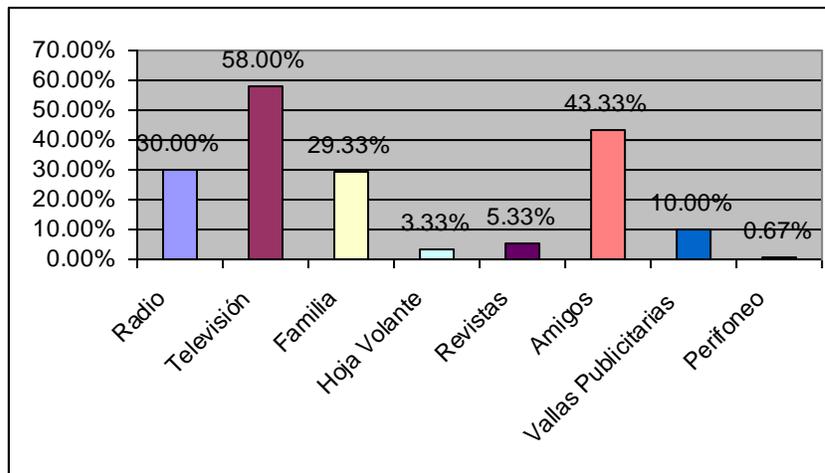


Gráfico 4.11: Medio para realizar la publicidad.

**Interpretación:** Los medios de comunicación más importantes para realizar publicidad son la televisión (58.00%), la radio (30.00%) y las vallas publicitarias (10%), ya que estos son los más reconocidos por los clientes. Además, es de suma importancia la atención al cliente puesto que de esto depende las recomendaciones entre familiares y amigos que permiten incrementar el reconocimiento de las empresas.

12.- ¿Cuál de las siguientes alternativas prefiere al adquirir productos de panadería, repostería, pastelería y comida a la vista?

**Objetivo:** Determinar la preferencia del cliente en las alternativas de compra.

Cuadro 4.12: Alternativas de compra.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Servicio a domicilio	9	6.00%
Consumir en el establecimiento	122	81.33%
Comprar para llevar	28	18.67%
TOTAL	159	

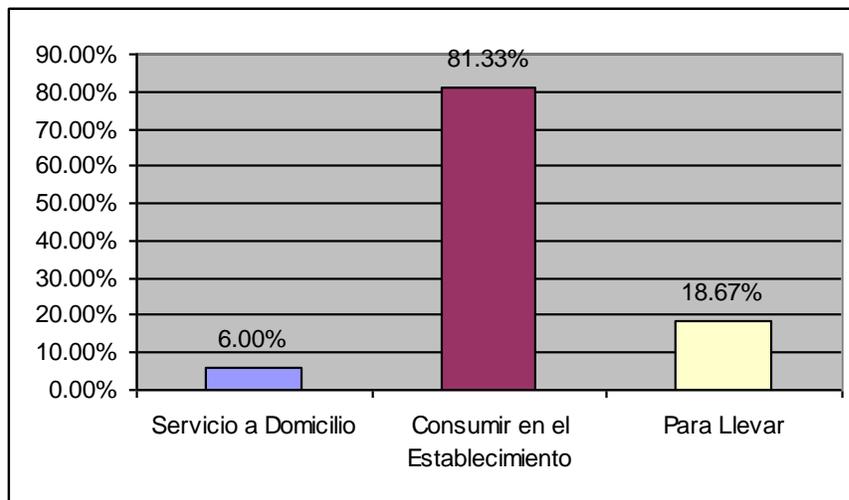


Gráfico 4.12: Alternativas de compra.

**Interpretación:** La opción de compra preferida por el 81.33% de los clientes es consumir en el establecimiento; la segunda alternativa es la de adquirir para llevar, con un 18.67% de aceptación. El servicio a domicilio también es utilizado, pero en un menor porcentaje. Por lo anterior se deduce que una pastelería para triunfar debe de poseer sala de ventas, sin descuidar la atención en el servicio para llevar.

13.- ¿Haga su comentario sobre los precios que ofrecen las empresas panificadoras?

**Objetivo:** Analizar el comportamiento del consumidor frente a los precios actuales.

Cuadro 4.13: Comentario sobre precios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Considera que los precios son accesibles	87	58.00%
Considera que los precios son elevados	44	29.33%
No contestó	19	12.67%
TOTAL	150	100.00%

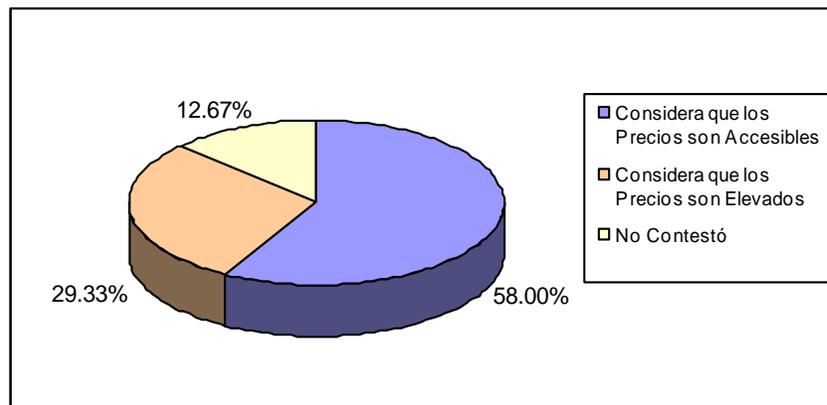


Gráfico 4.13: Comentario sobre precios.

**Interpretación:** La mayoría de consumidores (58.00%) opina que los precios de los productos en esta industria son accesibles, frente a un 29.33% que los considera elevados. El precio es un factor determinante en la decisión de compra de los clientes, por lo que las empresas panificadoras deberían mejorar la administración de sus costos y de esta manera establecer precios accesibles para las personas de menor poder adquisitivo.

14.- ¿Cuál de las siguientes empresas le ofrece el precio más justo?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes sobre lo precios de las panaderías.

Cuadro 4.14: Opiniones sobre los precios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pastelería Francesa	64	42.67%
Pastelería Lorena	86	57.33%
Kendy's Dessert Cookies and Cake	8	5.33%
La Tartaleta	4	2.67%
Alice's Cake	9	6.00%
Pan y Cakes Las Gemelas	8	5.33%
Pastelería Josué	14	9.33%
Pan y Cakes Liz	6	4.00%
Panadería y Cafetería Alba	3	2.00%
Panadería y Restaurante Piki Pan	6	4.00%
Panadería Gracilazo	1	0.67%
Ninguna	11	7.33%
TOTAL	220	

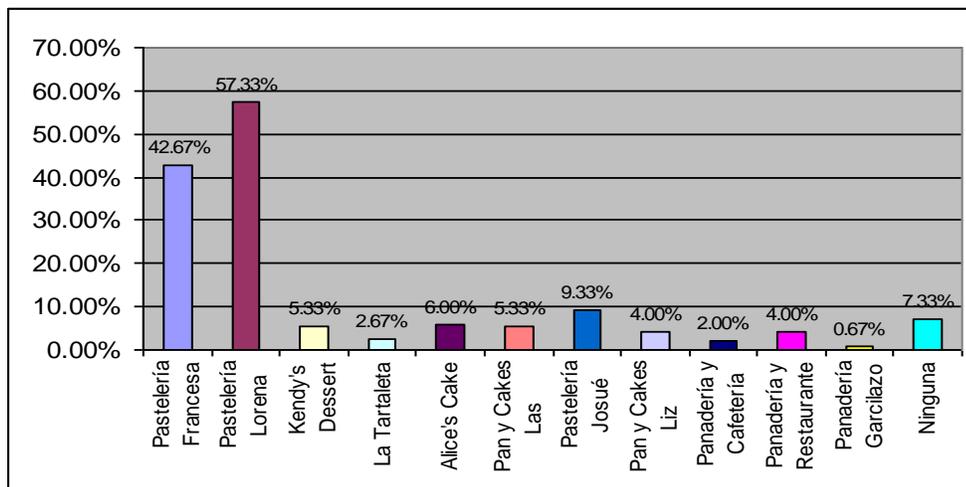


Gráfico 4.14: Opiniones sobre los precios.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada considera que las empresas que ofrecen los precios más justo son la Pastelería Lorena y la Pastelería Francesa.

15.- ¿Compra sus productos siempre en el mismo lugar?

**Objetivo:** Determinar el grado de fidelidad de los clientes.

Cuadro 4.15: Lealtad de los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	54	36.00%
No	96	64.00%
TOTAL	150	100.00%

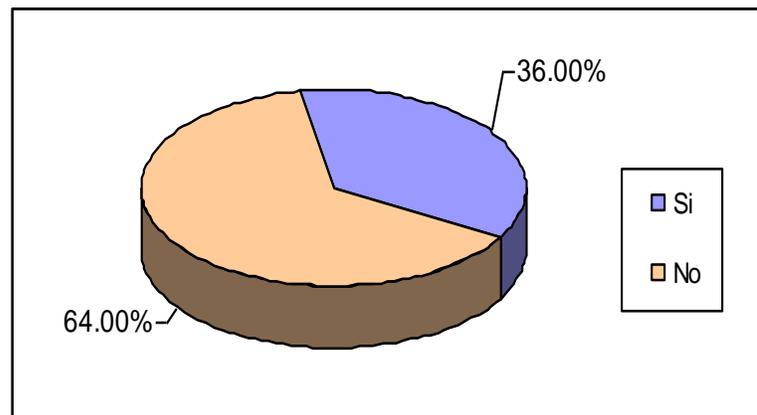


Gráfico 4.15: Lealtad de los clientes.

**Interpretación:** El 64.00% de las personas encuestadas manifestaron que no siempre compran sus productos en la misma empresa, por lo que se asume que los clientes no son leales a un negocio determinado, lo que genera un incremento de la rivalidad competitiva dentro del mercado. Para mejorar su aceptación ante los consumidores las empresas panificadoras deberían optar por diferenciarse desarrollando nuevos productos y servicios que atraigan y mantengan a sus clientes.

16.- En una celebración familiar, ¿Cuál de las siguientes opciones prefiere usted?

Objetivo: Conocer la preferencia de los clientes según la ocasión a celebrar.

Cuadro 4.16: Preferencia en las celebraciones.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Comida rápida	70	46.67%
Comida a la vista	66	44.00%
Comida hecha en casa	5	3.33%
Comida a la carta	3	2.00%
No contestó	6	4.00%
TOTAL	150	100.00%

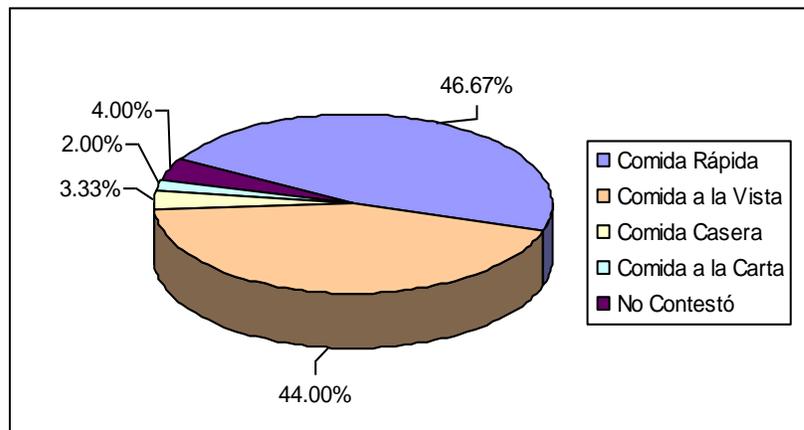


Gráfico 4.16: Preferencia en las celebraciones.

**Interpretación:** Las principales opciones de consumo en las celebraciones familiares son la comida rápida (46.67%) y en segundo lugar la comida a la vista (44.00%). A pesar de que la comida rápida tiene una mayor preferencia, la aceptación de la comida a la vista permite a las empresas panificadoras incrementar sus ingresos ampliando sus líneas de negocios, dándole un mejor uso a su capacidad instalada, creando mayor variedad de productos en comida a la vista.

17.- Para usted una empresa panificadora ¿Qué debe tener además de sala de ventas?

**Objetivo:** Identificar las necesidades de los clientes al visitar una panadería.

Cuadro 4.17: Servicios demandados.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Accesibilidad	9	6.00%
Ventas de Ruteo	7	4.67%
Parqueo	20	13.33%
Baños	10	6.67%
Servicio a Domicilio	37	24.67%
Juegos para niños	15	10.00%
Ventas por Internet	7	4.67%
Nuevas y amplias Sucursales	10	6.67%
Sala de Recepciones	33	22.00%
Auto Servicio	3	2.00%
No Contestó	28	18.67%
TOTAL	179	

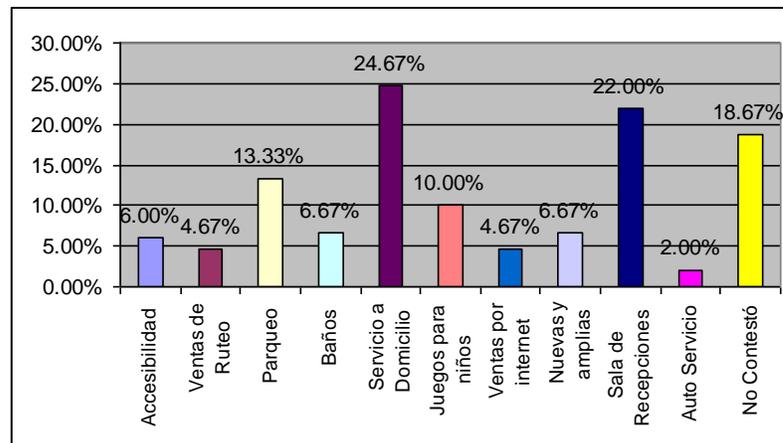


Gráfico 4.17: Servicios demandados.

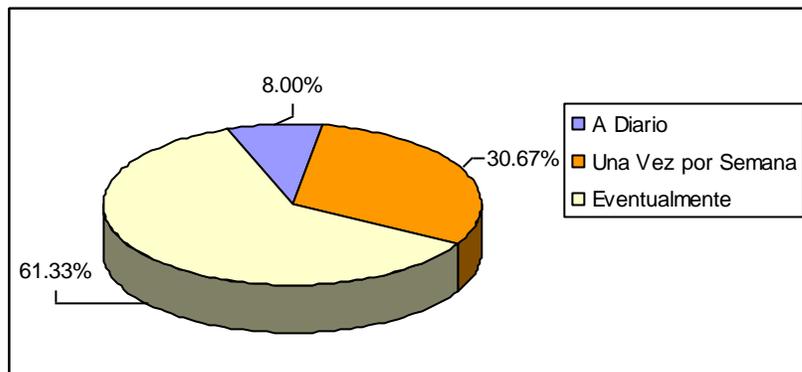
**Interpretación:** Dentro de los servicios más demandados por los clientes se tienen el servicio a domicilio con un 24.67%, sala de recepciones con un 22.00%, el parqueo con el 13.33%, además de juegos para niños con el 10.00% de exigencias.

18.- ¿Con qué frecuencia compra pan?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia de compra.

Cuadro 4.18: Frecuencia de compra.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
A Diario	12	8.00%
Una Vez por Semana	46	30.67%
Eventualmente	92	61.33%
TOTAL	150	100.00%



Gráfica 4.18: Frecuencia de compra.

**Interpretación:** La mayoría de consumidores (61.33%) realiza sus compras de pan de forma eventual, es decir, en el momento en que se agotan las existencias en el hogar, siendo este un periodo no mayor a una semana, ya que únicamente el 30.67% manifestó adquirir dichos productos una vez por semana. No obstante el consumo de pan es diario pero no así su frecuencia de compra.

19.- ¿Qué tipo de promociones encuentra en la empresa que compra?

Objetivo: Conocer las promociones que ofrecen las empresas.

Cuadro 4.19: Tipos de promociones.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Sorteos	11	7.33%
Regalos	5	3.33%
Cupones	1	0.67%
Combos	66	44.00%
Ninguno	67	44.67%
TOTAL	150	100.00%

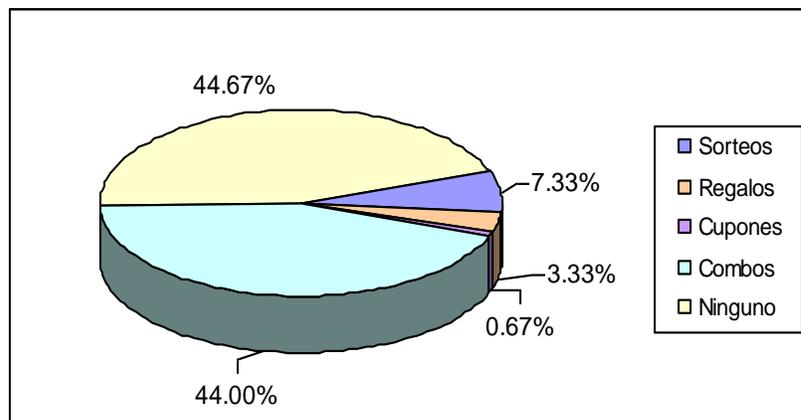


Gráfico 4.19: Tipos de promociones.

**Interpretación:** Para el 44.67% de los encuestados las panaderías no ofrecen ningún tipo de promociones; sin embargo hay un 44.00% que cree que los combos son promociones y que estos son los únicos ofrecidos por estas empresas. Por lo que los propietarios (gerentes) tienen la oportunidad de desarrollar e implementar nuevas promociones que atraigan y mantengan a los clientes.

20.- ¿Cómo valora la atención al cliente en estas empresas?

Objetivo: Conocer los niveles de satisfacción de los clientes.

Cuadro 4.20: Evaluación de la atención.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Mala	1	0.67%
Regular	27	18.00%
Buena	62	41.33%
Muy Buena	52	34.67%
Excelente	8	5.33%
TOTAL	150	100.00%

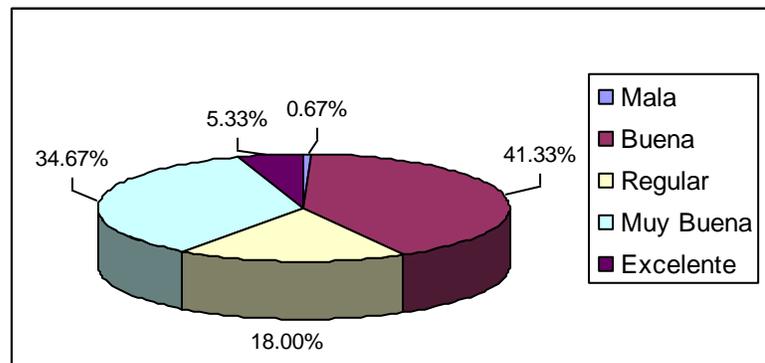


Gráfico 4.20: Evaluación de la atención.

**Interpretación:** El 34.67% de la muestra valora la atención de las empresas como muy buena y un 5.33% la considera excelente. No obstante el 60% de los encuestados no se encuentra totalmente satisfecho con la atención recibida, lo que lleva a que los clientes no siempre consuman en la misma empresa. Es por ello, que las panaderías deben tener cuidado en la atención que brindan a sus clientes y mejorarla día con día.

21.- ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que le venden?

**Objetivo:** Conocer la valoración de los clientes a la calidad de los productos.

Cuadro 4.21: Calidad de los productos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	145	96.67%
No	5	3.33%
TOTAL	150	100.00%

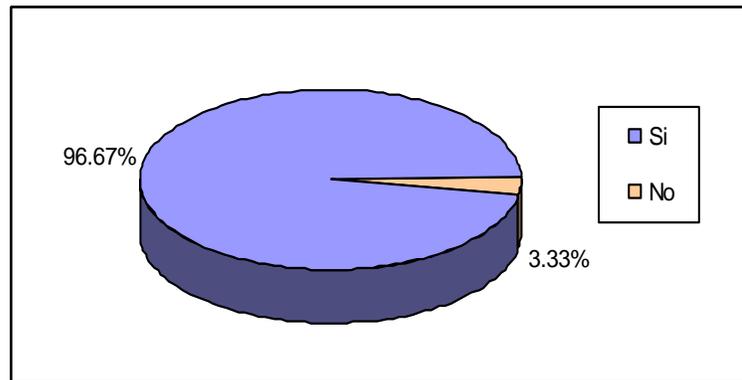


Gráfico 4.21: Calidad de los productos.

**Interpretación:** El 96.67% de consumidores se siente satisfecho con la calidad de los productos que adquiere. La calidad de los productos de esta industria cumple con las expectativas de los clientes actuales. Esto representa una fortaleza que las empresas deberían aumentar a través del tiempo y explotar por medio de la publicidad.

22.- ¿Considera que los patrones familiares de alimentación influyen al adquirir productos de panadería?

**Objetivo:** Conocer la incidencia de los patrones familiares de alimentación.

Cuadro 4.22: Incidencia de los patrones familiares de alimentación.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	119	79.33%
No	31	20.67%
TOTAL	150	100.00%

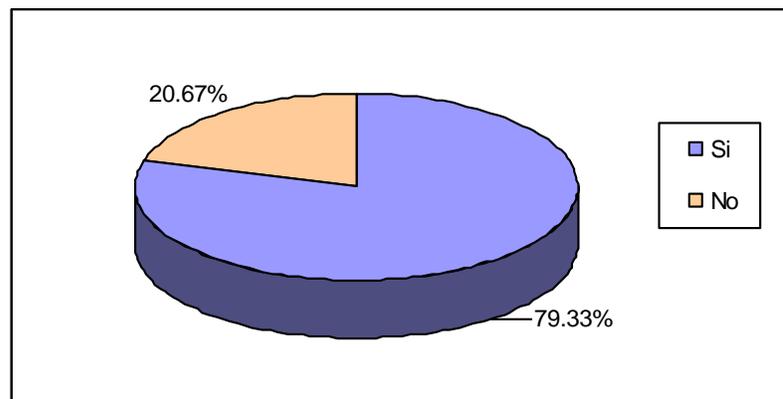


Gráfico 4.22: Incidencia de los patrones familiares de alimentación.

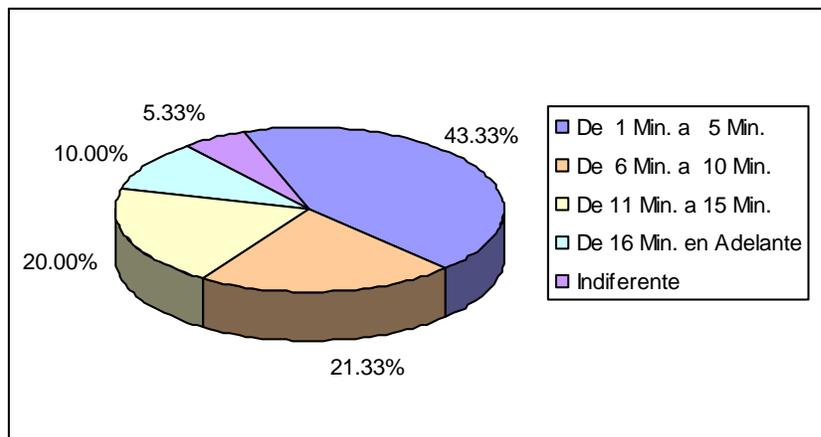
**Interpretación:** Los patrones de alimentación de una familia influyen directamente con la decisión de compra, ya que el 79.33% manifestó que la compra de algunos productos la realiza por hábito. Por lo que la mayoría de personas compra productos de panadería por costumbre, es decir, porque se lo han inculcado en sus hogares, ya que los patrones de alimentación se transmiten de generación en generación, por lo tanto la industria de la panificación seguiría aumentando con el crecimiento de la población.

23.- ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para ser despachado?

**Objetivo:** Determinar el tiempo que el cliente desea esperar al ser atendido.

Cuadro 4.23: Tiempo de espera para ser atendido.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
De 1 Min. a 5 Min.	65	43.33%
De 6 Min. a 10 Min.	32	21.33%
De 11 Min. a 15 Min.	30	20.00%
De 16 Min. en Adelante	15	10.00%
Indiferente	8	5.33%
TOTAL	150	100.00%



Gráfica 4.23: Tiempo de espera para ser atendido.

**Interpretación:** El 43.33% de la muestra desearía que lo atendieran de inmediato, podría esperar un tiempo máximo de cinco minutos. Sin embargo, existe un 21.33% de consumidores cuya aceptabilidad de espera es de diez minutos como limite. La clientela exige rapidez en el servicio, por lo que las panaderías deberían servir sus productos en un tiempo óptimo de cinco minutos como máximo.

24.- ¿Qué recomendaciones haría a las empresas para que mejoren la atención al cliente?

**Objetivo:** Identificar algunas debilidades de las empresas.

Cuadro 4.24: Opiniones de los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Capacitar al personal en atención al cliente	55	36.67%
Motivar e incentivar al personal	14	9.33%
Eficiencia en el servicio	29	19.33%
Ampliar y mejorar salas de ventas	17	11.33%
Contratar más y mejor Personal	15	10.00%
TOTAL	183	

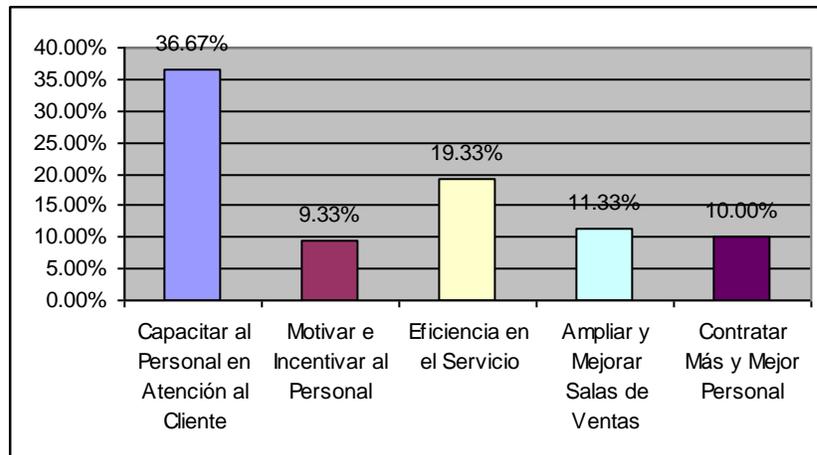


Gráfico 4.24: Opiniones de los clientes.

**Interpretación:** El 36.67% de los clientes percibe que una de las áreas a mejorar en las empresas es la capacitación de personal. Otro 10% de los consumidores considera se que debe contratar más y mejores empleados. Por lo tanto las panaderías deberían mejorar la gestión del talento humano para elevar la eficiencia en el servicio.

## 4.2 Análisis e interpretación de las encuestas dirigida a propietarios

1.- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar funcionando?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene la empresa de estar funcionando

Cuadro 4.25: Vida de las empresas.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
De 1 a 10 Años	3	27.27%
De 11 a 20 Años	4	36.36%
De 21 a 30 Años	3	27.27%
De 31 en Adelante	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

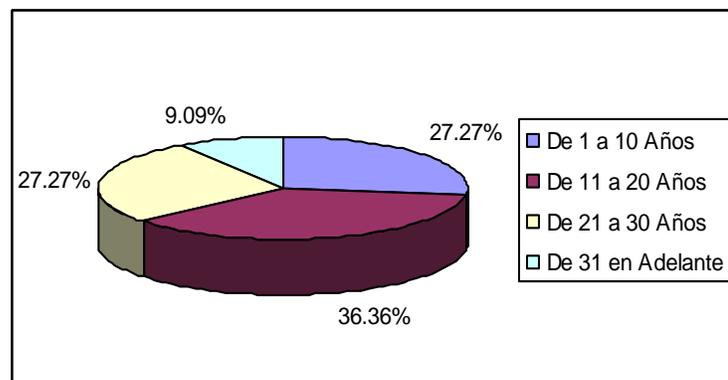


Gráfico 4.25: Vida de las empresas.

**Interpretación:** El tiempo que las empresas tienen de encontrarse dentro del mercado, es decir, su trayectoria se traduce en tradición, confianza y prestigio. Y parece que no es fácil permanecer dentro de la industria de la panificación, ya que solamente una de las panaderías (9.09%) posee más de 31 años de servicio. Además, se observa que también existen algunas dificultades para entrar al sector, puesto que solamente el 27.27% de las empresas tiene menos de diez años de estar en este negocio. Lo anterior explicaría por que la mayoría (54.54%) de empresas tiene entre once y treinta años de permanecer dentro del sector.

2.- ¿De dónde obtuvo el dinero para iniciar el negocio?

**Objetivo:** Identificar la fuente de ingresos para iniciar el negocio.

Cuadro 4.26: Fuentes del capital inicial.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Institución bancaria	4	36.36%
Ahorro personal	6	54.55%
Herencia	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

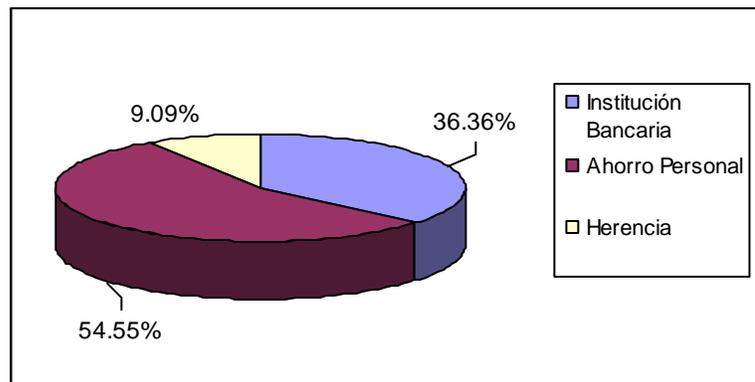


Gráfico 4.26: Fuentes del capital inicial.

**Interpretación:** Los fondos para iniciar una empresa son un factor muy importante, ya que debe contarse con instalaciones, mobiliario, equipo, materias primas y recurso humano idóneo. En el caso de las panaderías, el 63.64% de los gerentes consultados afirman que en sus inicios, se financiaron con fondos propios, ya sea de sus ahorros personales y/o de alguna herencia recibida. Los restantes (36.36%) expresaron que al inicio tuvieron que recurrir a préstamos bancarios para poder iniciarse en el negocio de la panadería.

3.- ¿Ha invertido recientemente en la empresa?

**Objetivo:** Conocer las inversiones realizadas recientemente en las empresas.

Cuadro 4. 27: Inversiones realizadas en las empresas.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	8	72.73%
No	3	27.27%
TOTAL	11	100.00%

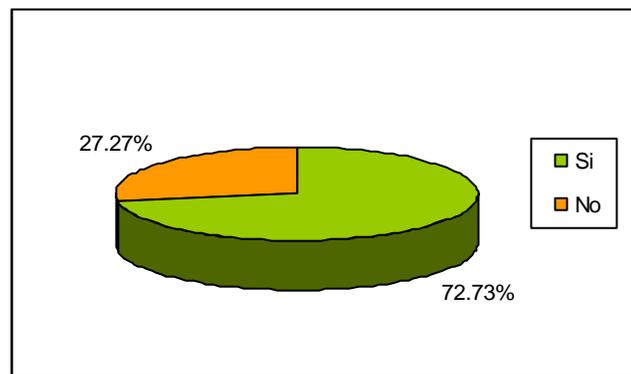


Gráfico 4.27: Inversiones realizadas en las empresas.

**Interpretación:** El incremento de la rivalidad competitiva en la industria de la panificación exige a las empresas inversiones nuevas para aumentar y/o mejorar sus productos, expandirse e incrementar su participaron en el mercado. Tomando lo anterior como base, observamos que la mayoría de las empresas (72.73%) han realizado inversiones recientemente y que solamente el 27.27% no esta efectuando mejoras para competir.

4.- ¿Qué tipo de inversión realizó?

**Objetivo:** Conocer el tipo de inversiones que se han realizado en las empresas.

Cuadro 4.28: Tipo de inversiones realizadas.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Maquinaria y Equipo	4	50.00%
Remodelaciones del Establecimiento de Ventas	3	37.50%
Apertura de una Nueva Sucursal	1	12.50%
Remodelaciones en Cocina	1	12.50%
Inversión en Vehículo	1	12.50%
TOTAL	10	

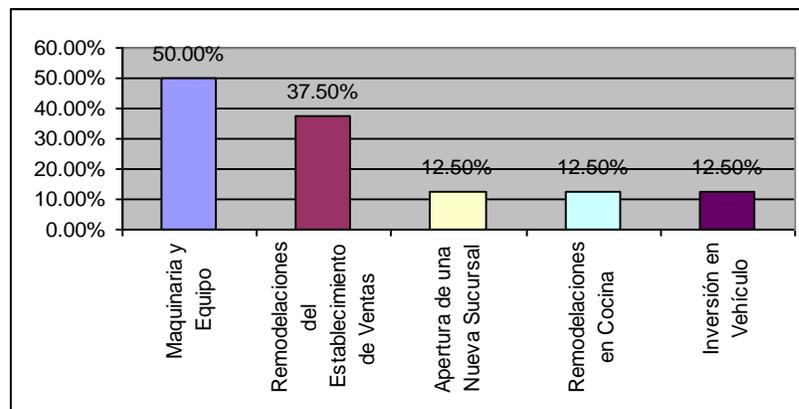


Gráfico 4.28: Tipo de inversiones realizadas.

**Interpretación:** De las 8 empresas que han realizado inversiones recientemente, un 50.0% ha comprado maquinaria y equipo para la elaboración de los diferentes productos que ofrecen; seguido por un 37.50% que ha remodelado los establecimientos de ventas, con el propósito de mejorar la imagen del establecimiento, proyectando higiene, seguridad y comodidad. Además, se menciona la apertura de una nueva sucursal por una de las empresas como parte de su plan de expansión; otra menciona que ha hecho remodelaciones en cocina y, una más, que ha adquirido un vehículo para la distribución de sus productos.

5.- ¿A qué fuente recurrió para financiar sus inversiones?

**Objetivo:** Identificar las fuentes de financiamiento preferidas.

Cuadro 4.29: Fuentes de Financiamiento.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Institución bancaria	7	87.50%
Fondos propios	1	12.50%
TOTAL	8	

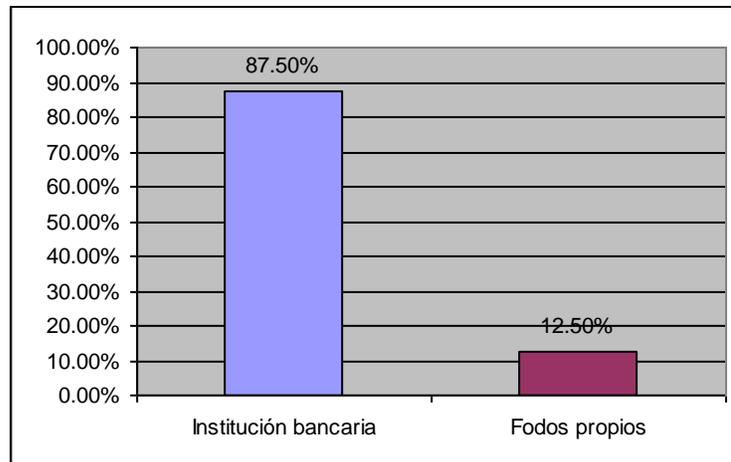


Gráfico 4.29: Fuentes de Financiamiento.

**Interpretación:** La fuente de financiamiento más utilizada por las empresas panificadoras al realizar nuevas inversiones son los préstamos a las instituciones financieras; esto lo refleja el 87.50% de las ocho empresas que han invertido recientemente. De ello se deduce que estas empresas cuentan con el apoyo de los bancos y las intermediarias financieras no bancarias, por la solidez financiera que poseen. Los que se financian con fondos propios o la reinversión de utilidades, sin aprovechar las ventajas del apalancamiento financiero, es un pequeño grupo que no sobrepasa el 12.50%.

6.- ¿Cuántos establecimientos de ventas posee?

**Objetivo:** Determinar la amplitud del mercado de las empresas.

Cuadro 4. 30: Establecimientos de ventas.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Uno	6	54.55%
Dos	3	27.27%
Seis	1	9.09%
Catorce	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

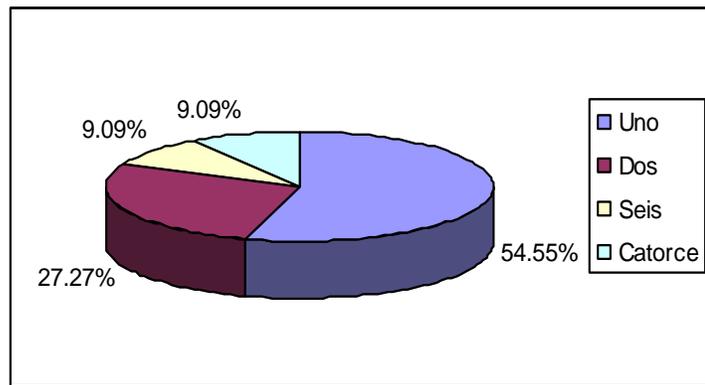


Gráfico 4.30: Establecimientos de ventas.

**Interpretación:** El número de locales de cada empresa es un indicador del mercado que cada una de éstas cubre. Con esto como premisa, observamos que la mayoría de las empresas (54.55%) cuenta con un solo establecimiento de ventas; un segundo grupo, el 27.27%, posee únicamente dos establecimientos. Esto denotaría que la mayoría de las panaderías en estudio posee una capacidad de cobertura reducida. En el otro extremo, existen dos empresas que acaparan la mayor parte de mercado local; la más grande posee catorce establecimientos y la segunda cuenta con seis; por lo que a partir de estos datos, se puede deducir que son estas últimas las que se disputan el liderazgo de la industria de la panificación.

7. - Mencione la visión de la empresa:

**Objetivo:** Conocer si las empresas panificadoras cuentan con una visión a seguir.

Cuadro 4. 31: Visión de las panaderías.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si la mencionó	2	18.18%
No la mencionó	9	81.82%
TOTAL	11	100.00%

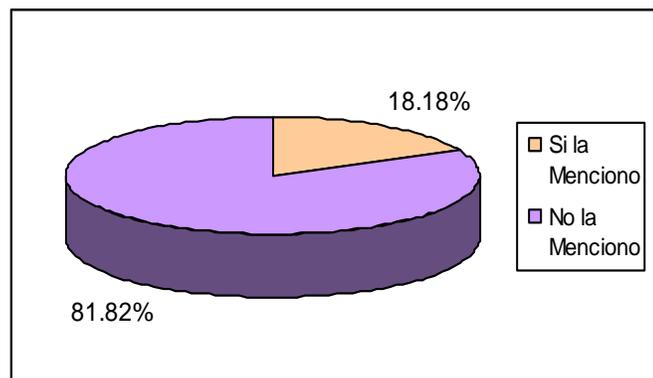


Gráfico 4.31: Visión de las panaderías.

**Interpretación:** La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Ésta expone ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Al contrastar lo anterior con las empresas en estudio, se observa que solamente dos de la empresas (18.18%) poseen una visión que les orienta el camino a seguir a largo plazo; mientras que la mayoría, el 81.82%, de las empresas no posee una visión que les guíe, por lo que podrían estar propensas a ir a la deriva.

8.- Mencione la misión de la empresa

**Objetivo:** Conocer si las empresas panificadoras cuentan con una misión a seguir.

Cuadro 4. 32: Misión de las panaderías.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si la Mencionó	2	18.18%
No la Mencionó	9	81.82%
TOTAL	11	100.00%

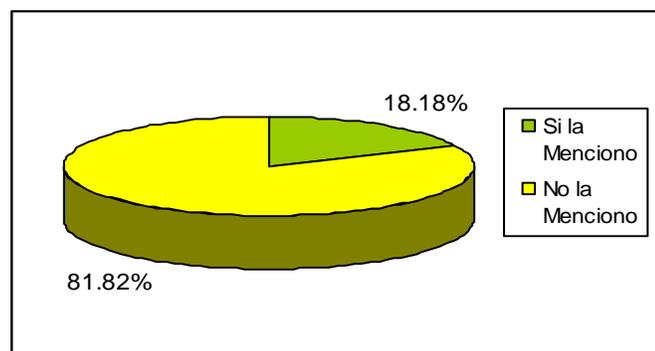


Gráfico 4.32: Misión de las panaderías.

**Interpretación:** La misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales, describiendo de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual del negocio y deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Además de servir para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades y amenazas que se generan en su entorno, permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Al comparar lo anterior con la realidad en estudio, encontramos que solamente el 18.18% de los entrevistados mencionó la misión de su empresa, lo que se convierte en una fortaleza administrativa para estas. Al contrario, la mayoría (81.82%) no pudo decirlo, ya sea porque no la conoce o porque la empresa no la tiene definida, lo cual las dejaría en desventaja frente a las primeras.

9.- ¿Cuenta su empresa con objetivos estratégicos y financieros?

**Objetivo:** Identificar si las panaderías poseen objetivos estratégicos y financieros.

Cuadro 4. 33: Objetivos estratégicos y financieros.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	4	36.36%
No	7	63.64%
TOTAL	11	100.00%

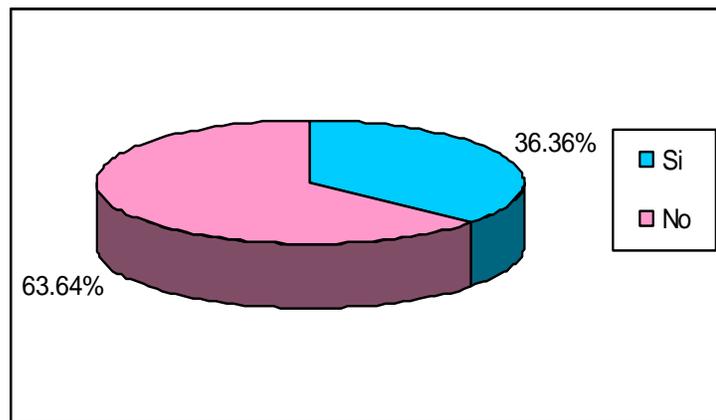


Gráfico 4.33: Objetivos estratégicos y financieros.

**Interpretación:** Los objetivos estratégicos y los objetivos financieros son de vital importancia para el correcto desarrollo de las empresas panificadoras; sin embargo, la mayoría de éstas (63.64%) no posee ningún tipo de objetivo; mientras que el 36.36%, es decir, cuatro de las empresas objeto de estudio, han definido objetivos tanto estratégicos como financieros que contribuyen al incremento de la competitividad, al logro de una posición más sólida de la empresa y al aumento de la participación en el mercado.

10.- ¿Se cuenta con presupuestos establecidos?

**Objetivo:** Conocer si las panaderías establecen presupuestos.

Cuadro 4.34: Elaboración de presupuestos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	11	100.00%
TOTAL	11	100.00%

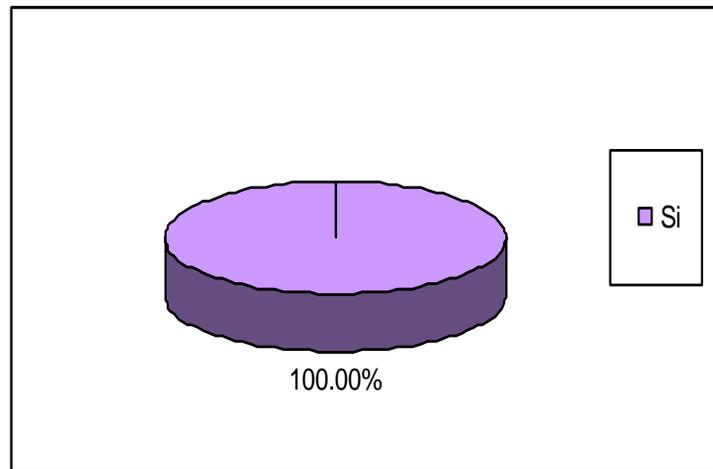


Gráfico 4.34: Elaboración de presupuestos.

**Interpretación:** Los presupuestos son planes de acción dirigidos a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, además es la estimación programada de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado.

Debido a la importancia de programar con anticipación las actividades a realizar el 100.0% de las empresas panificadoras realizan presupuestos de diferentes tipos; aunque de forma ambigua, puesto que no todas poseen objetivos estratégicos y objetivos financieros.

11.- ¿Qué tipos de presupuestos elabora?

Objetivo: Conocer los tipos de presupuestos que establecen las panaderías.

Cuadro 4.35: Tipos de presupuestos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Presupuesto de Ventas	8	72.73%
Presupuesto de Producción	10	90.91%
Presupuesto de Mano de Obra	1	9.09%
Presupuesto de Gastos e Ingresos	2	18.18%
TOTAL	21	

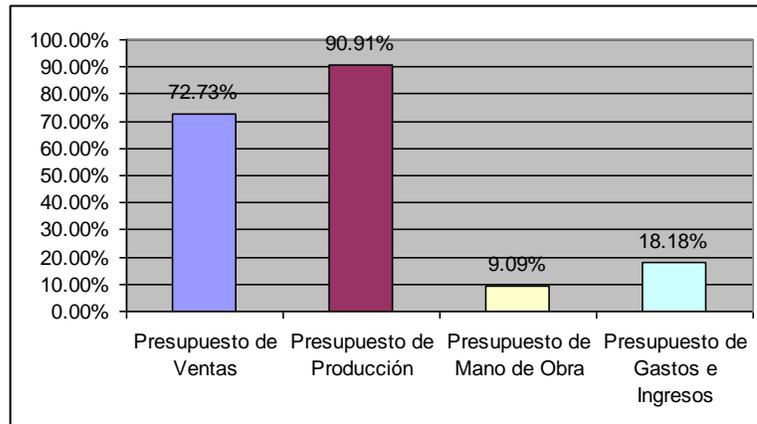


Gráfico 4.35: Tipos de presupuestos.

**Interpretación:** Los presupuestos más utilizados por la administración de las empresas de la industria de la panificación son los de producción y ventas, 90.91% y 72.67% respectivamente. Con el paso del tiempo, y la experiencia, se han creado ciertos estándares que permiten que se planee la cantidad de producción a partir de niveles de ventas probables. Solamente dos de las empresas objeto de estudio (18.18%) elaboran presupuestos de ingresos y egresos; es decir, planean, en base a los niveles de venta, la cantidad de ingresos que esperan percibir y, en base a las compras, los costo fijos y otros egresos esperados.

12.- ¿Tiene la empresa todas las áreas bien definidas?

**Objetivo:** Conocer la estructura organizacional de las empresas.

Cuadro 4.36: Estructura organizacional.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	11	100.00%
TOTAL	11	100.00%

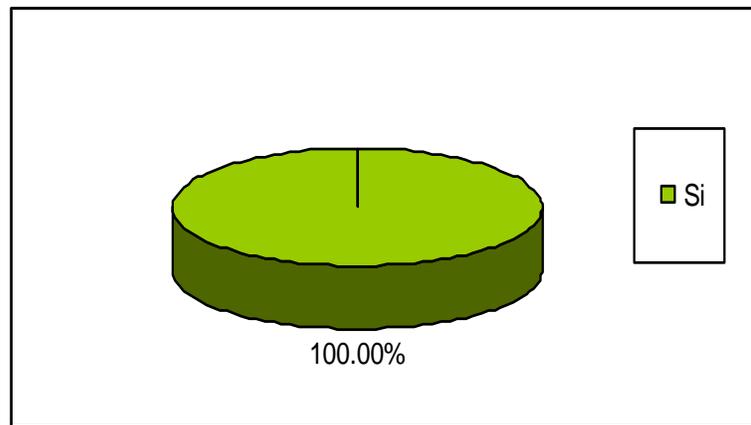


Gráfico 4.36: Estructura organizacional.

**Interpretación:** El 100.0% de los gerentes de las panaderías aseguran que tienen definidas y delimitadas cada una de sus áreas organizativas. Sin embargo, esto no es del todo cierto tal y como se observa en la siguiente pregunta.

13.- ¿Cuáles son las áreas organizativas de su empresa?

**Objetivo:** Conocer la estructura organizacional de las panaderías.

Cuadro 4.37: Áreas de la estructura organizativa.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Sala de ventas y Producción	4	36.36%
Sala de ventas, Producción y Ruteo	2	18.18%
Sala de ventas, Producción, Administración y Recursos Humanos	5	45.45%
TOTAL	11	100.00%

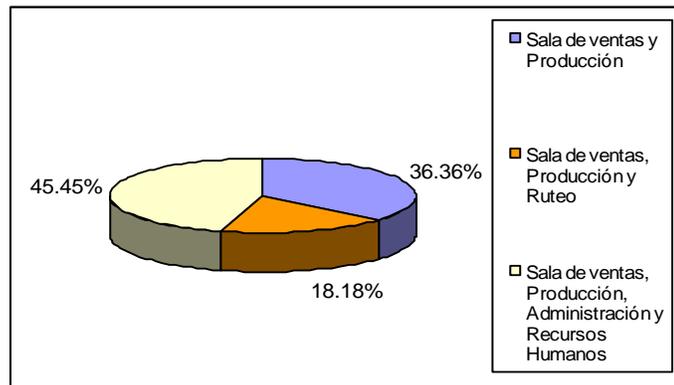


Gráfico 4.37: Áreas de la estructura organizativa.

**Interpretación:** El 45.45% de los gerentes dice que las áreas de su empresa son sala de ventas, producción, administración y recursos humanos. Sin embargo, por observación directa, se constata que solamente la Pastelería Lorena cuenta con un organigrama establecido, es decir, la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría. Por lo tanto ésta se encuentra en ventaja con respecto a las demás en el mercado, ya que posee mejor organización. Hay un 36.36% que solamente posee dos áreas, sala de ventas y producción; éstas se encuentran en una seria desventaja.

14.- ¿Cuáles son los principales productos que comercializa su empresa?

**Objetivo:** Conocer los principales productos de la industria panificadora.

Cuadro 4.38: Productos de las panaderías.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pasteles y Pan dulce	3	27.27%
Pasteles tradicionales, Gourmet y Pan dulce	2	18.18%
Pasteles, Pan dulce y Comida a la vista	2	18.18%
Pan dulce	2	18.18%
Pan dulce y Comida a la vista	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

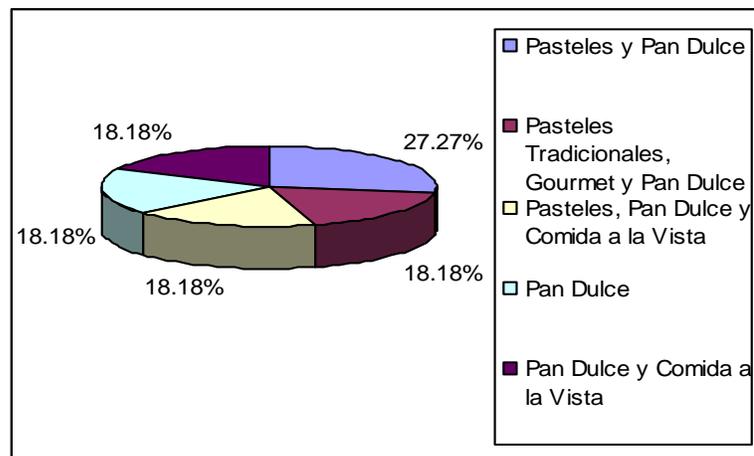


Gráfico 4.38: Productos de las panaderías.

**Interpretación:** La diversificación más común es la de pan dulce y pasteles (cakes), el 63.64% de la muestra posee estas líneas. La comida a la vista es un rubro que está siendo explotado por el 36.36% de las panaderías, aprovechando la capacidad instalada existente e incrementando su participación de mercado. Las empresas más diversificadas (18.18%) ofrecen pan dulce, pasteles y comida a la vista. En la base se encuentran dos empresas (18.18%) que no han podido desarrollarse ya que proporcionan únicamente pan dulce a sus clientes.

15.- ¿Cuáles son las cualidades únicas de sus productos o servicios?

**Objetivo:** Identificar cualidades de los productos o servicios de las panaderías.

Cuadro 4.39: Cualidades de los producto o servicios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Calidad	7	63.64%
Precios bajos	2	18.18%
No hay diferencias significativas	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

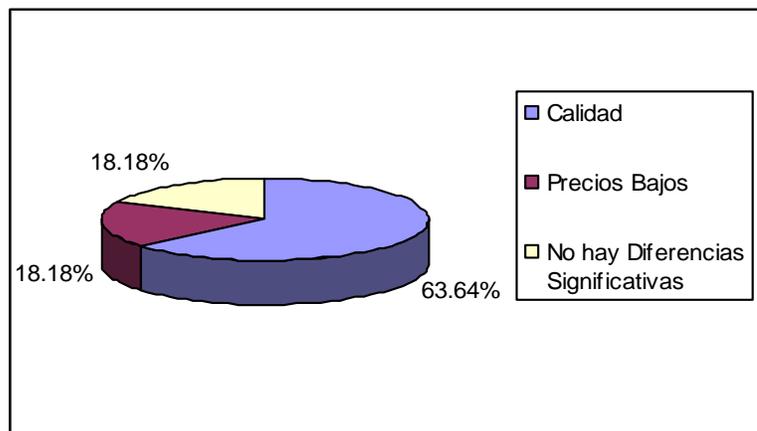


Gráfico 4.39: Cualidades de los producto o servicios.

**Interpretación:** Las cualidades únicas son las circunstancias, caracteres naturales o adquiridos que distinguen del resto a los productos o empresas. La calidad es la cualidad más mencionada por los propietarios (gerentes) con un 63.64% puesto que consideran que las fórmulas o ingredientes que utilizan en la elaboración de pan dulce, pasteles o comida a la vista les da a sus productos un toque característico único. El 18.18% considera que no existen diferencias significativas entre los productos que ofrecen en relación con la competencia, es decir que estos consideran que todas sus características son semejantes con las de sus rivales en el mercado y no puede considerarse distinción alguna en ninguno de los aspectos antes mencionados u otros.

16.- Para usted, ¿Cuáles son las empresas con las que compite en el mercado?

**Objetivo:** Identificar cuales son las empresas con las que compiten dentro del mercado cada una de las empresas panificadoras.

Tabla 4.1: Principales competidores.

EMPRESAS	PRINCIPALES COMPETIDORES
Pastelería Francesa	Pastelería Lorena y Kendy's Desert cookies and cake
Pastelería Lorena	No Posee competencia
Kendy's Dessert Cookies and Cake	Pastelería Francesa y Pastelería Lorena
La Tartaleta	No Posee competencia
Alice's Cake	Con todas las Empresas Panificadoras del Mercado
Pan y Cakes Las Gemelas	Pastelería Francesa, Pastelería Lorena y Kendy's Desert cookies and cake
Pastelería Josué	Pastelería Francesa, Pastelería Lorena y Kendy's Desert cookies and cake
Pan y Cakes Liz	Con todas las Empresas Panificadoras del Mercado
Panadería y Cafetería Alba	Con todas las Empresas Panificadoras del Mercado
Panadería y Restaurante Piki Pan	Pastelería Francesa, Pastelería Lorena y Kendy's Desert cookies and cake
Panadería Garcilazo	Con todas las Empresas Panificadoras del Mercado

**Interpretación:** Dentro de la industria de la panificación existe una variedad de empresas que ejercen una fuerte competencia y rivalidad, ya que la mayoría de éstas ofertan al consumidor productos similares. Sin embargo, existen diferencias en el posicionamiento de cada una de ellas debido a las estrategias implementadas por los propietarios para aumentar su participación en el mercado. En base a lo anterior puede decirse que las empresas con mejor reconocimiento y posicionamiento de mercado son Pastelería Francesa, Pastelería Lorena y Kendy's Desert Cookies and Cake; además, éstas conocen bien el mercado en que se encuentran y tienen bien identificados a sus rivales; de la misma manera lo hacen La Tartaleta, Pan y Cakes Las Gemelas, Pastelería Josué y Panadería y Restaurante Piki Pan.

17.- ¿En qué se diferencia su empresa de la competencia?

**Objetivo:** Identificar las diferencias de las empresas.

Cuadro 4.40: Diferencias de las panaderías.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Calidad del Producto	5	45.45%
Atención al Cliente	4	36.36%
Precios Bajos	4	36.36%
Concepto Gourmet	2	18.18%
Ruteo	1	9.09%
TOTAL	16	

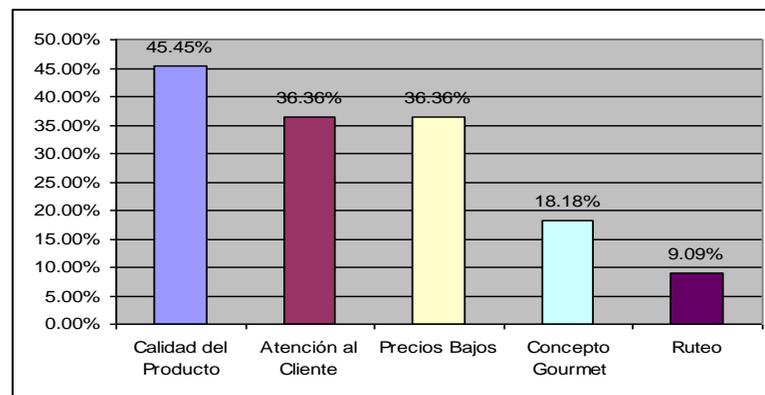


Gráfico 4.40: Diferencias de las panaderías.

**Interpretación:** El 45.45% de los gerentes considera que la calidad de los ingredientes que utiliza su empresa en la elaboración de pan dulce, pasteles o comida a la vista les da a sus productos un toque característico diferente; el 36.36% manifestó que la diferencia de su empresa es la forma en que atienden al cliente (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía, etc.), lo cual es un factor determinante para lograr la preferencia de los mismos. Dos de los administradores encuestados consideran que el concepto gourmet, es decir el refinamiento en lo relativo a la comida y las bebidas que ofrecen, es la mayor diferencia de sus empresas. Además, el 9.09% sostuvo que el ruteo o la distribución a través de intermediarios es su diferencia más significativa.

18.- ¿Cuál es el alcance del mercado que cubre con sus productos?

**Objetivo:** Conocer el mercado que cubren las empresas panificadoras.

Cuadro 4.41: Alcance de mercado.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Local ( ciudad de San Miguel )	8	72.73%
Departamental ( Depto. de San Miguel )	2	18.18%
Toda la Zona Oriental	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

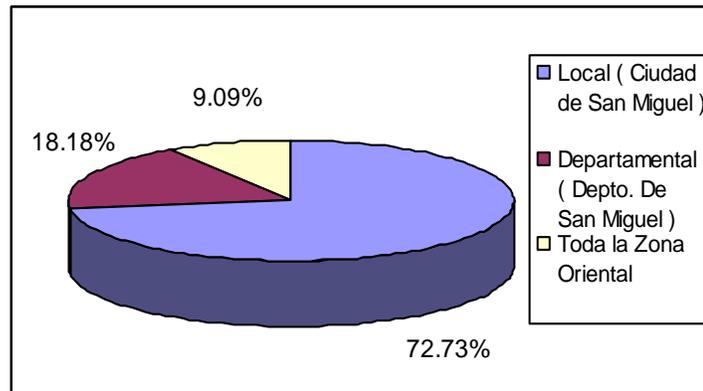


Gráfico 4.41: Alcance de mercado.

**Interpretación:** La mayoría de panaderías (72.73%) limita la distribución de sus productos a la ciudad de San Miguel; mientras que el 18.18% ha ampliado su cobertura hacia las diferentes ciudades del departamento de San Miguel, lo que le posibilita ventas más altas. Solamente una de las empresas en estudio (9.09%) posee establecimientos de ventas en las ciudades de los diversos departamentos de la zona oriental, ampliando su mercado meta y sus niveles de ventas; esto la convierte en la líder del mercado con mucho reconocimiento, preferencia y prestigio con un área geográfica más amplia que su competencia.

19.- ¿Cubren sus competidores el mismo mercado que usted abastece?

**Objetivo:** Identificar si los competidores tienen conciencia de su competencia.

Cuadro 4.42: Cobertura de mercado.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	4	36.36%
No	7	63.64%
TOTAL	11	100.00%

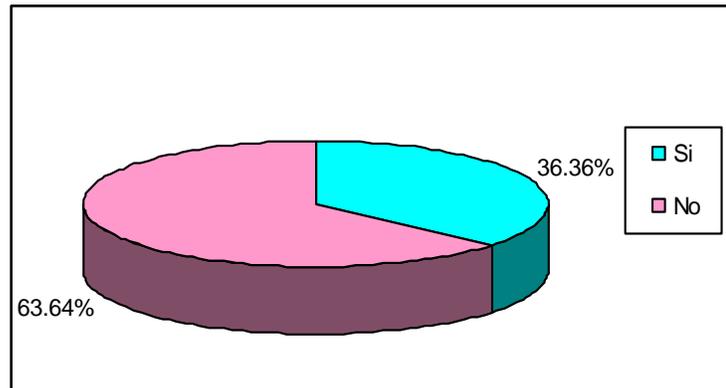


Gráfico 4.42: Cobertura de mercado.

**Interpretación:** El 63.64% de los propietarios considera que su empresa no distribuye sus productos en la misma área geográfica que sus competidores. Sin embargo, se constató en la pregunta anterior, que la mayoría de las panaderías abastecen únicamente a la ciudad de San Miguel; por lo tanto, se podría decir que el 63.64% no tienen conocimiento de que sus competidores abastecen el mismo mercado que ellos. No obstante, el 36.36% tiene conciencia de que día tras día debe enfrentarse a sus competidores dentro de la misma área de mercado.

20.- ¿Cuáles son las principales fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas en su empresa?

**Objetivo:** Conocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas panificadoras.

**Tabla 4.2: FODA DE LAS PANADERIAS**

EMPRESAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Pastelería Francesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fórmulas tradicionales.</li> <li>- Solidez bancaria</li> <li>- Personal calificado</li> <li>- Clientes satisfechos</li> <li>- Materias primas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la tecnología</li> <li>- Expandirse en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desperdicios</li> <li>- Alta Rotación de Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> <li>- Inflación</li> </ul>
Pastelería Lorena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Buena organización</li> <li>- Buen posicionamiento de mercado</li> <li>- Personal calificado</li> <li>- Materias primas de calidad</li> <li>- Ubicación estratégica de los establecimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la tecnología</li> <li>- TLC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa capacidad productiva en temporadas</li> <li>- Poco personal en temporadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> <li>- Inflación</li> </ul>
Kendy's Dessert Cookies and Cake	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Productos gourmet</li> <li>- Servicio a eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandirse en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco personal</li> <li>- Local reducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> <li>- TLC</li> </ul>
La Tartaleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Materias primas importadas</li> <li>- Productos gourmet</li> <li>- Atención al cliente personalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandirse en el mercado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala percepción de los clientes en cuanto a precios</li> </ul>
Alice's Cake	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la organización</li> <li>- Ampliar el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planeación organizacional</li> <li>- Poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>

<b>EMPRESAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Pan y Cakes Las Gemelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación del local</li> <li>- Productos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandirse en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local reducido</li> <li>- Poco personal</li> <li>- Poca o nula publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>
Pastelería Josué	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruteo</li> <li>- Productos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandirse en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco personal en establecimientos de venta</li> <li>- Poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>
Pan y Cakes Liz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación del local</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad nula</li> <li>- Poca diversificación</li> <li>- Local deteriorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>
Panadería y Cafetería Alba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco personal</li> <li>- Poca diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>
Panadería y Restaurante Piki Pan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Servicio para eventos</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Materia prima de calidad</li> <li>- Acceso a instituciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia desleal</li> <li>- Impuestos</li> </ul>
Panadería Garcilazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Materias primas de calidad</li> <li>- Productos frescos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el mercado</li> <li>- Acceso a instituciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento</li> <li>- Poca diversificación</li> <li>- Poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia</li> </ul>

**Interpretación:** Las fortalezas y las debilidades muestran una perspectiva clara de las capacidades y las deficiencias de cada empresa. Dentro de las fortalezas más mencionadas están los productos y materias primas de calidad; en menor medida se encuentran la ubicación de los locales, la atención al cliente y el personal calificado. Sin embargo, cada una de las panaderías posee fuertes propios como la solidez bancaria, mencionada por la Pastelería Francesa; el concepto gourmet de la Tartaleta y Kendy's Dessert Cookies and Cake; el servicio a eventos, mencionado por la Panadería y Restaurante Piki Pan. También existen deficiencias comunes a la mayoría de panaderías; entre ellas se identifican los problemas de personal, de mercadotecnia, de locales reducidos o deteriorados y la poca diversificación de las líneas de productos. Asimismo, se hallan deficiencias particulares como los desperdicios mencionados por la Pastelería Francesa; el estancamiento de la Panadería Garcilazo y la falta de planificación organizacional señalada por Alice's Cake.

Las empresas más destacadas del sector (Pastelería Francesa, Pastelería Lorena, Panadería y Restaurante Piki Pan, Kendy's Dessert Cookies and Cake y La Tartaleta) poseen más fortalezas importantes y se distinguen del resto por tener una menor cantidad de debilidades; esto les permitiría establecer estrategias de diferenciación para atraer nuevos clientes y acaparar una mayor participación del mercado.

Además en el entorno se identifican las oportunidades, que son circunstancias que favorecen el desarrollo de la organización; la mayoría de las panaderías considera que la oportunidad que pueden aprovechar es la de expandirse o ampliar sus mercados; en el ambiente externo también se encuentran las amenazas, que son situaciones que afectan negativamente el desempeño de una organización a corto, mediano y largo plazo, por lo que los gerentes piensan que existen dos fuertes amenazas actualmente: la delincuencia y la inflación de los precios.

21.- ¿Cuál es el criterio que toma en cuenta para determinar la ubicación de sus locales?

**Objetivo:** Investigar en que fundamentan la localización de las salas de venta.

Cuadro 4.43: Criterio de ubicación de locales.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Afluencia de personas, seguridad de la zona y vías de acceso	5	45.45%
Ubicación geográfica y costo de alquiler	4	36.36%
Costo de alquiler	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

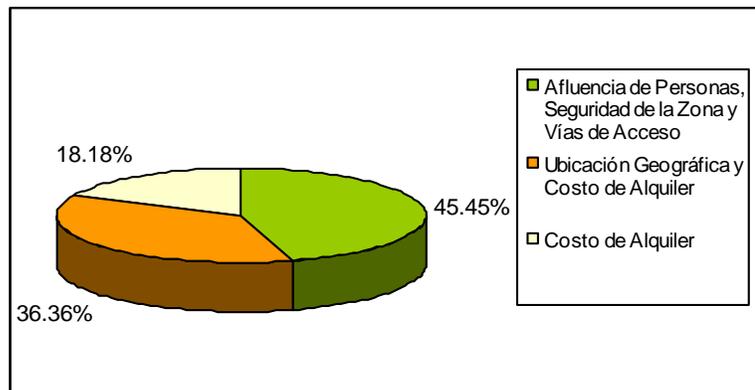


Gráfico 4.43: Criterio de ubicación de locales.

**Interpretación:** La ubicación de los establecimientos de venta podría ser un factor incidente en el acaparamiento de una mayor proporción del mercado y por ende en el incremento de sus niveles de venta. A partir de esta visión, el 45.45% de los gerentes manifiestan que la afluencia de personas, la seguridad de la zona y las vías de acceso son las principales condiciones que toman en cuenta al decidir en que lugar ubicar sus establecimientos de venta. Este punto vista es compartido, implícitamente, por otro 36.36% de administradores al considerar que el aspecto que determina la decisión del lugar en donde establecer sus locales es la ubicación geográfica. Habiendo identificado la zona que cumpla con las condiciones descritas anteriormente, el costo del alquiler es un factor que influye en la decisión final de donde aperturar una nueva sala de ventas.

22.- ¿Quiénes son sus proveedores de materias primas?

**Objetivo:** Conocer los proveedores de materias primas de las panaderías.

Cuadro 4.44: Proveedores.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Sabores Cocos	5	45.45%
Universal Red Star	5	45.45%
Avícola Loma Linda	2	18.18%
La Casa del Panadero	2	18.18%
Levaduras Universales	5	45.45%
Comercial El Ángel	2	18.18%
Distribuidora Molina	1	9.09%
Ingenio Chaparrastique	2	18.18%
Molsa	5	45.45%
Despensa de Don Juan	2	18.18%
TOTAL	31	

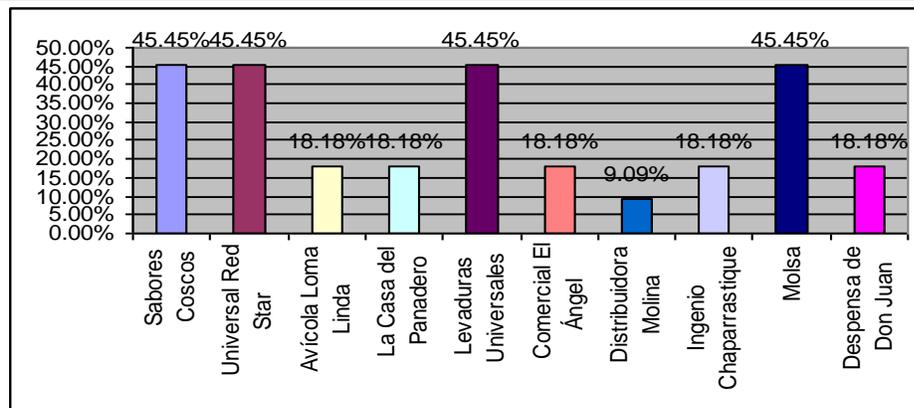


Gráfico 4.44: Proveedores.

**Interpretación:** Los proveedores son imprescindibles en el proceso de producción de las panaderías, debido a que estos proporcionan las materias primas y otros insumos necesarios para la elaboración de los productos. Los propietarios mencionaron diez proveedores con los que trabajan e indicaron que hay otros más. Sin embargo, el 45.45% de la panaderías coincide en comprarle a Sabores Cocos, Universal Red Star, Levaduras Universales y Molsa. En menor proporción están las que se abastecen de Avícola Loma Linda, La Casa del Panadero, Comercial El Ángel, Ingenio Chaparrastique y Despensa de Don Juan entre otros.

23.- ¿De dónde son sus proveedores?

**Objetivo:** Identificar la procedencia de los proveedores de las panaderías.

Cuadro 4.45: Procedencia de los proveedores.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Nacionales	7	63.64%
Extranjeros	1	9.09%
Nacionales y extranjeros	3	27.27%
TOTAL	11	100.00%

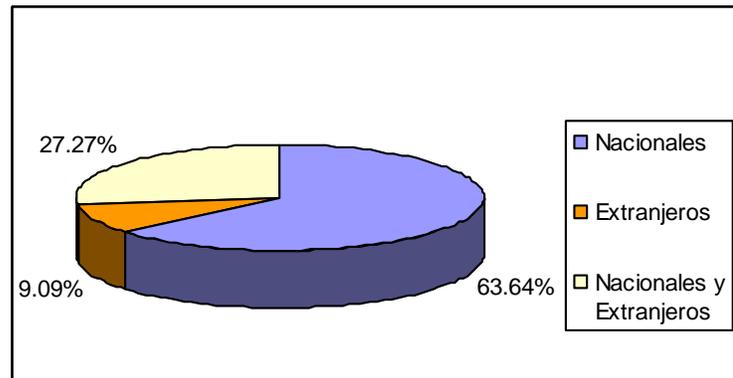


Gráfico 4.45: Procedencia de los proveedores.

**Interpretación:** Siete de las panaderías en estudio (63.63%) se abastecen únicamente por medio de proveedores nacionales; además, existen tres empresas (27.27%) que aseguran que sus proveedores son tanto nacionales como extranjeros. Lo anterior nos muestra que el 90.90% de las panaderías en estudio se abastece a través de empresas nacionales, lo que les proporciona una ventaja, puesto que el suministro de materias primas e insumos es bastante seguro.

24.- ¿Cuáles considera que son las dificultades u obstáculos para iniciar un negocio en la industria de la panificación?

**Objetivo:** Identificar las barreras de entrada en la industria de la panificación.

Cuadro 4.46: Barreras de entrada.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Recursos económicos	8	72.73%
Competitividad	8	72.73%
Incertidumbre	5	45.45%
TOTAL	21	

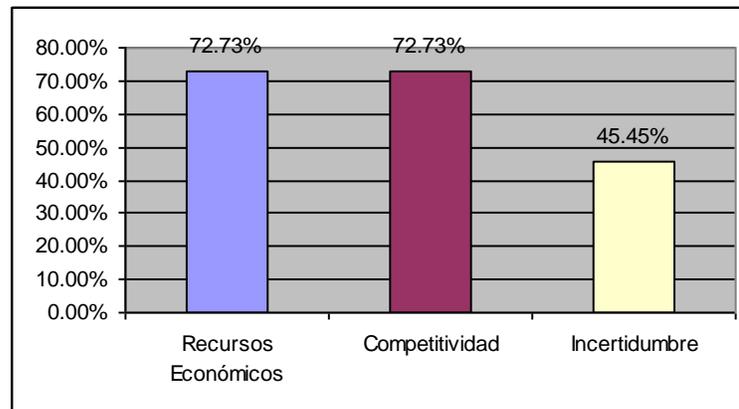


Gráfico 4.46: Barreras de entrada.

**Interpretación:** Los dos factores que se consideran más difíciles de superar al momento de comenzar un negocio, según el 72.73% de los encuestados, son los recursos económicos; es decir, el desembolso o inversión monetaria que se realiza al iniciar en el negocio y la competitividad o rivalidad dentro del mercado. Además, se menciona la incertidumbre del comportamiento del mercado como otra dificultad sobresaliente al querer ingresar al sector de la panificación.

25.- ¿Cuál es efecto de la implementación del Tratado de Libre Comercio en su empresa?

**Objetivo:** Identificar los efectos percibidos por la implementación del CAFTA.

Cuadro 4.47: Efectos del CAFTA.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Incremento de competidores	8	72.73%
Incremento en ventas	2	18.18%
Ninguno	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

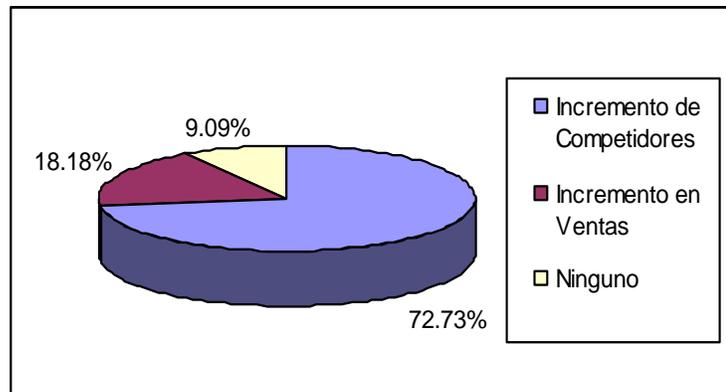


Gráfico 4.47: Efectos del CAFTA.

**Interpretación:** El tratado de libre comercio entre El Salvador y Estados Unidos es un pacto económico que establece el libre intercambio de la mayoría de productos fabricados en dichos países. Este tratado le ha ocasionado ciertas dificultades al 72.73% de los propietarios (gerentes) encuestados; ellos perciben que ha aumentado la rivalidad en el sector debido al incremento de competidores. Sin embargo, el 18.18% considera que la ejecución del tratado de libre comercio le ha permitido a incrementar sus niveles de ventas.

26.- ¿Qué acciones tomaría para aumentar sus niveles de ventas?

**Objetivo:** Determinar las estrategias de venta utilizadas por las panaderías.

Cuadro 4.48: Estrategias para incrementar ventas.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Hacer promociones	5	45.45%
Mejorar los servicios	11	100.00%
Mejorar la calidad de los productos	5	45.45%
TOTAL	21	

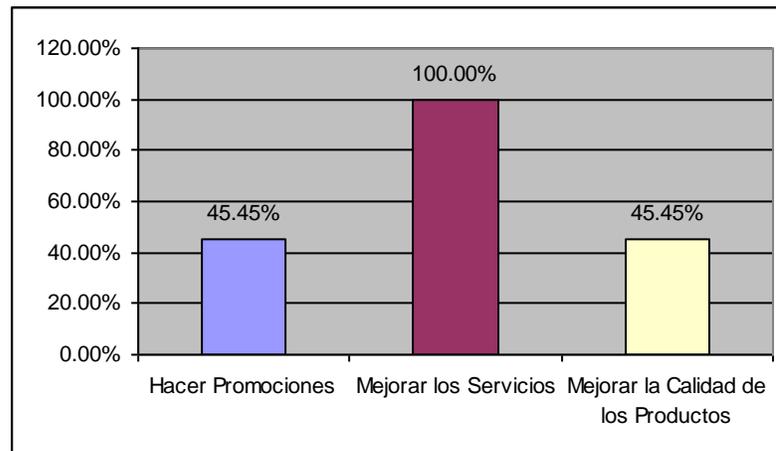


Gráfico 4.48: Estrategias para incrementar ventas.

**Interpretación:** El 100.00% de los gerentes considera que la mejora en los servicios prestados (atención al cliente, rapidez en el despacho, entre otros) les permitiría incrementar las ventas; mejorar la calidad de los productos y hacer promociones, son las acciones que el 45.45% implementaría para lograr dicho objetivo.

27.- ¿Ha realizado algún estudio de mercado en el sector de la panificación?

**Objetivo:** Conocer si las empresas panificadoras realizan estudios de mercado.

Cuadro 4.49: Estudio de mercado.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	3	27.27%
No	8	72.73%
TOTAL	11	100.00%

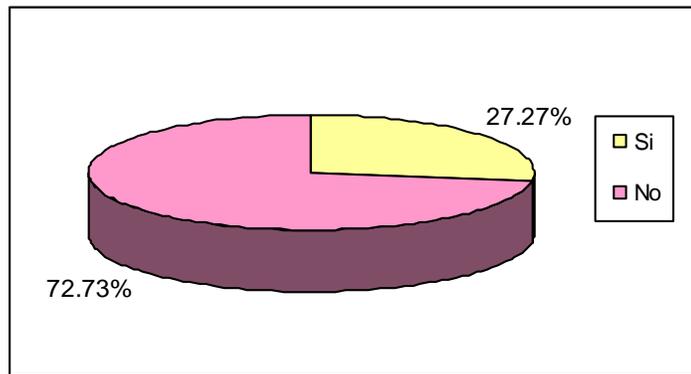


Gráfico 4.49: Estudio de mercado.

**Interpretación:** La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: clientes, competidores y el mercado. El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las empresas en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. Sin embargo, pareciera que los propietarios (gerentes) no le toman la importancia suficiente a dicha información, puesto que el 72.73% no realiza este tipo de investigaciones. Solamente los líderes del mercado se preocupan por obtener este tipo de información.

28.- ¿Cuál de las líneas de productos ofrece mayor rentabilidad sobre ventas?

**Objetivo:** Identificar los productos de mayor rentabilidad.

Cuadro 4.50: Productos de mayor rentabilidad.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Pastelería	5	45.45%
Panadería	4	36.36%
Comida a la vista	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

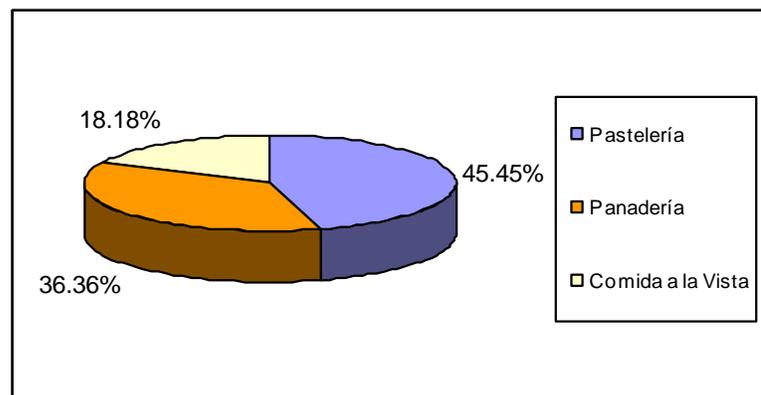


Gráfico 4.50: Productos de mayor rentabilidad.

**Interpretación:** Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta en una empresa determinada, mientras que la rentabilidad es la relación existente entre los beneficios netos obtenidos y los ingresos por ventas generados. Al relacionar los dos conceptos y aplicarlos a las empresas en estudio, se observa que la línea de pastelería es la que proporciona mayor rentabilidad al 45.45% de los entrevistados, mientras que el 36.36% considera que el tipo de productos de mayor rentabilidad es el pan; debido a que son pocas las empresas que ofrecen comida a la vista, solamente el 18.18%, de las once que conforman la muestra, la considera como la línea de mayor rentabilidad.

29.- ¿Cuál es su posición en el mercado con respecto a sus competidores?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los propietarios en cuanto a la posición que tienen en el mercado.

Tabla 4.3: Posiciones en el mercado.

EMPRESAS	POSICIONES EN EL MERCADO
Pastelería Francesa	Arriba del promedio
Pastelería Lorena	Líder de mercado
Kendy's Dessert Cookies and Cake	Arriba del promedio
La Tartaleta	Líder de mercado
Alice's Cake	Abajo del promedio
Pan y Cakes Las Gemelas	Abajo del promedio
Pastelería Josué	Igual que el promedio
Pan y Cakes Liz	Abajo del promedio
Panadería y Cafetería Alba	Abajo del promedio
Panadería y Restaurante Piki Pan	Arriba del promedio
Panadería Gracilazo	Abajo del promedio

**Interpretación:** Los propietarios de las panaderías tienen bien definida la posición de cada uno dentro del sector; la Pastelería Lorena se considera la líder del mercado (esto también fue confirmado por los clientes), lo que le obliga a esforzarse para mantenerse en ese lugar. Además, la Pastelería Francesa, Kendy's Dessert Cookies and Cake y la Panadería y Restaurante Piki Pan, valoran que están ubicadas por arriba del promedio, que acaparan la preferencia de una considerable parte del mercado y aspiran igualar o superar a la líder; las otras seis empresas están concientes que se encuentran en una posición que no supera el promedio del mercado; esto les permite seguir esforzándose para mejorar su participación en el mercado. El conocimiento de la posición que ocupan en el mercado les permite determinar en que momento realizar cambios o mejoras en sus productos y servicios, tanto para mantenerse como para mejorar la ubicación dentro del mercado.

30.- ¿Cuál es el método que utiliza para la determinación de los precios de los productos?

**Objetivo:** Conocer el método de establecimiento de precios de las panaderías.

Cuadro 4.51: Determinación de precios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Costo más porcentaje de ganancias	11	100.00%
TOTAL	11	100.00%

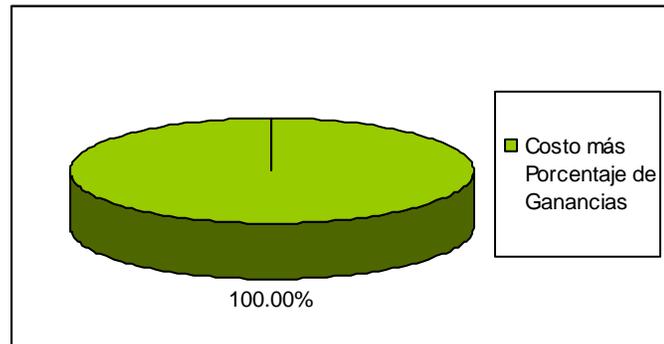


Gráfico 4.51: Determinación de precios.

**Interpretación:** El 100.0% de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, establecen los precios de sus productos tomando como base los costos incurridos en la producción, los gastos de administración y venta, más un incremento denominado porcentaje de ganancias.

31.- ¿Qué criterio utiliza para determinar los niveles de producción?

**Objetivo:** Conocer los métodos de las panaderías para planificar la producción.

Cuadro 4.52: Métodos de planificación de producción.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Proyecciones con base a ventas históricas	9	81/82%
Pedidos	5	45.45%
TOTAL	14	

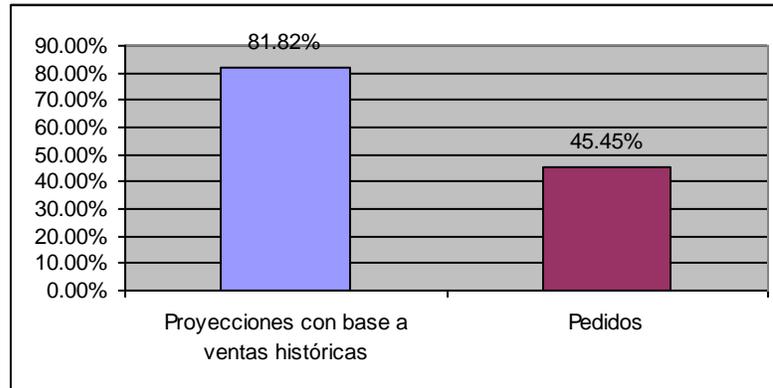


Gráfico 4.52: Métodos de planificación de producción.

**Interpretación:** Los niveles de producción en la industria de la panificación son determinados de diferente forma. Debido a que los productos son perecederos se deben hacer proyecciones de ventas aproximadas a la demanda real; es por ello que el 81.82% de las empresas panificadoras basan sus niveles de producción en las ventas históricas, es decir, que poseen datos de años anteriores que son utilizados como base para la producción; mientras que el 36.36% toma como referencia las estimaciones o proyecciones de ventas en un período determinado. Por último el 27.27% realiza sus estimaciones en base a los pedidos de productos.

32.- ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad sobre ventas de sus productos?

**Objetivo:** Identificar la línea de productos con mayor rentabilidad.

Tabla 4.4: Porcentaje de rentabilidad de pan dulce

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CIFRAS ABSOLUTAS</b>	<b>CIFRAS PORCENTUALES</b>
De 40% a 36%	1	11.11%
De 26% a 30%	1	11.11%
De 16% a 20%	2	22.22%
De 11% a 15%	5	55.56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 4.5: Porcentaje de rentabilidad de Pastelería

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CIFRAS ABSOLUTAS</b>	<b>CIFRAS PORCENTUALES</b>
De 41% a 45%	1	14.29%
De 26% a 30%	2	28.57%
De 21% a 25%	1	14.29%
De 16% a 20%	2	28.57%
De 11% a 15%	1	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 4.6: Porcentaje de rentabilidad de Comida a la Vista

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CIFRAS ABSOLUTAS</b>	<b>CIFRAS PORCENTUALES</b>
De 31% a 35%	1	20.00%
De 26% a 30%	2	40.00%
De 16% a 20%	1	20.00%
De 11% a 15%	1	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:** La rentabilidad sobre ventas se representa por la relación entre la utilidad obtenida y los ingresos generados en un mismo periodo. Los propietarios de las panaderías opinaron sobre los porcentajes de ganancias que obtienen en cada una de las líneas de productos y de las nuevas empresas que poseen la línea de panadería, el 55.56% considera que la rentabilidad del pan oscila entre el 11% y el 15%; mientras que de las siete que empresas que han introducido la línea de pastelería, el 71.43% estima que los pasteles pueden redituar entre el 16% y el 30% sobre ventas. Debido a que la comida a la vista es el resultado de un esfuerzo de diversificación, solamente cinco de las empresas en estudio ha introducido esta línea de productos; de estos, el 60% cree que el margen neto de este rubro fluctúa entre el 16% y el 30% de los ingreso.

En base a lo observado, podría inferirse que las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel han constituido como línea básica de negocio la producción y comercialización de pan; y que no obstante los bajos porcentajes de redituabilidad, es el rubro que acapara mayor mercado, debido a los patrones familiares de alimentación; lo cual garantiza a las empresas un ingreso predecible con cierta exactitud.

En cuanto a la pastelería, ésta podría considerarse como una forma de diversificación, que es más rentable que el pan, pero, no representa un elemento indispensable en la dieta alimenticia y no provee los ingresos suficientes para cubrir los costos constantes.

Sin embargo, la línea de comida a la vista tiene una gran aceptación entre los consumidores se vuelve una muy buena alternativa de diversificación por lo que debe explotarse para aprovechar la capacidad instalada, disminuir los costos fijos, atraer nuevos clientes, incrementar la satisfacción de los clientes actuales y por ende incrementar los ingresos por ventas.

33.- ¿De qué forma distribuye sus productos?

**Objetivo:** Conocer los canales de distribución que utilizan las panaderías.

Cuadro 4.53: Canales de Distribución.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Venta directa a sus clientes	6	54.55%
Venta directa a sus clientes y Ventas a través de intermediario	5	45.45%
TOTAL	11	100.00%

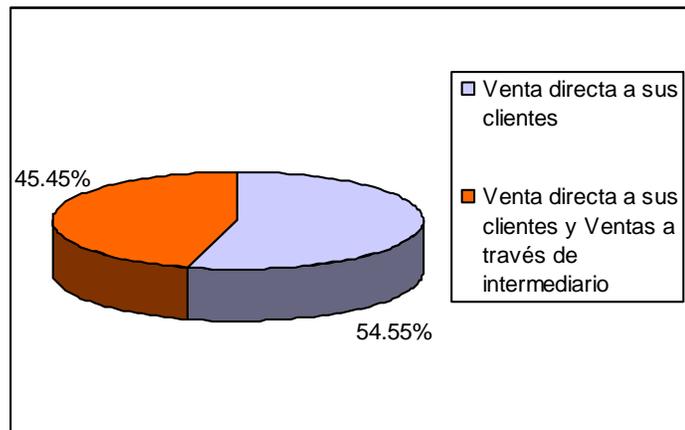


Gráfico 4.53: Canales de Distribución.

**Interpretación:** Los canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Las empresas panificadoras prefieren utilizar el canal productor-cliente ya que la mayoría representada por el 54.54% hacen llegar sus productos a los clientes exclusivamente por el canal directo; el otro 45.46% asegura que además del canal directo, emplea los intermediarios para colocar sus productos en manos del consumidor final.

34.- Al introducir un nuevo producto al mercado ¿De dónde surge la iniciativa?

**Objetivo:** Conocer el origen de las innovaciones de productos en la industria de la panificación.

Cuadro 4.54: Introducción de nuevos productos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
De los gustos y preferencias de los clientes	3	27.27%
Por iniciativa del propietario	6	54.55%
Por iniciativa de los empleados	2	18.18%
TOTAL	11	100.00%

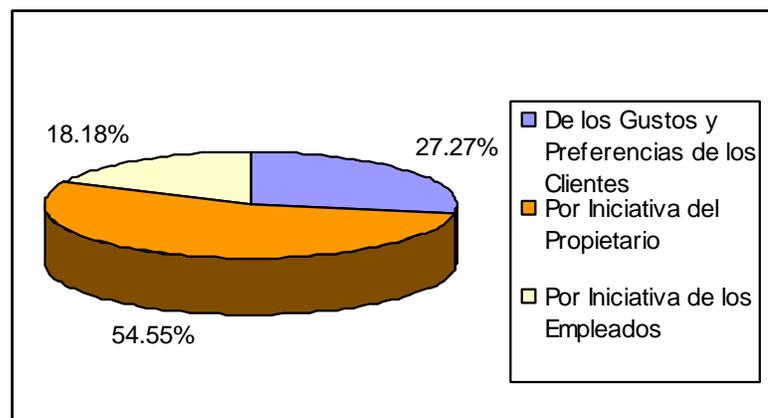


Gráfico 4.54: Introducción de nuevos productos.

**Interpretación:** La innovación o introducción de productos diferentes a los que actualmente poseen las empresas son decisiones que deben tomarse con prudencia debido a podría tener un considerable impacto en los niveles de venta, por lo que debe conocerse los gustos, preferencias y necesidades de los clientes. Sin embargo según los resultados obtenidos el 54.55% de las empresas panificadoras ponen en practica nuevas ideas simplemente por la iniciativa de los propietarios; el 27.27% si tomo la decisión acertada de tomar en cuenta los gustos y preferencias de los clientes y el 16.67% trabaja con la iniciativa de los empleados debido a que estos conocen más de cerca de los clientes.

35.- ¿Brinda productos o servicios únicos con respecto a la competencia?

**Objetivo:** Conocer si la empresa se diferencia de la competencia por los productos o servicios que ofrece al mercado.

Cuadro 4.55: Productos únicos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Si	3	27.27%
No	8	72.73%
TOTAL	11	100.00%

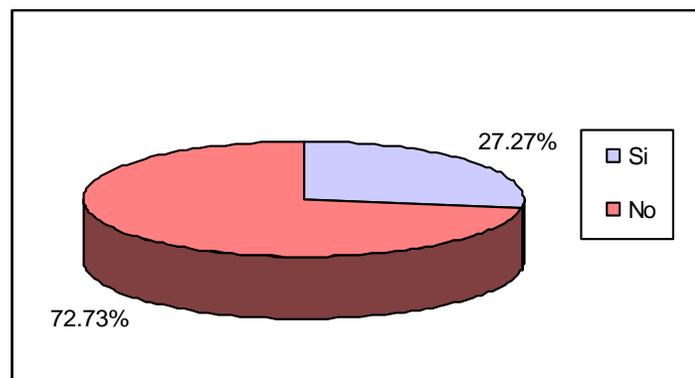


Gráfico 4.55: Productos únicos.

**Interpretación:** La diferenciación por producto es una estrategia de marketing cuyo objetivo es crear una percepción por parte del consumidor que le permita a la empresa distinguirse claramente de la competencia. En relación a lo anterior, se observa que el 72.73% de las panaderías compite con productos similares, lo cual es un factor que incrementa la rivalidad competitiva dentro del mercado. Sin embargo, hay un 27.27% de gerentes que cree que si existe diferencia significativa entre sus productos y los de la competencia; como ejemplo de ello ésta la Pastelería Lorena que ofrece, según lo mencionaron, el croasanwich como producto diferente y único.

36.- ¿Cómo calificaría los precios de sus productos con respecto a la competencia?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los gerentes sobre los precios de sus productos.

Cuadro 4.56: Percepción de precios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Altos	2	18.18%
Bajos	6	54.55%
Iguals	3	27.27%
TOTAL	11	100.00%

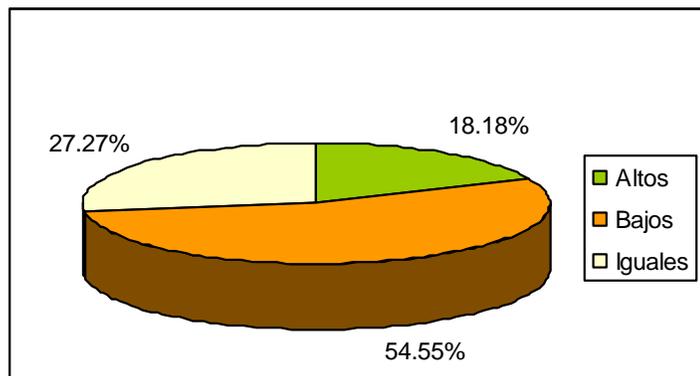


Gráfico 4.56: Percepción de precios.

**Interpretación:** El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar por un determinado producto o servicio; es uno de los elementos determinantes al momento de tomar una decisión de compra. De ahí la importancia de que los propietarios (gerentes) investiguen los precios de la competencia, antes de fijar los suyos. En el caso de las panaderías, se percibe que todas tienen suficiente información de los precios que prevalecen en el sector. Y por lo tanto el 54.55% cree que sus precios son bajos en relación al promedio de la industria, lo que demuestra que la mayoría de las panaderías estaría compitiendo con una estrategia de precios bajos, sin hacer esfuerzos por ofrecer productos de mayor calidad y/o una mejor atención al cliente.

37.- ¿Qué tipo de promociones ofrece a sus clientes?

**Objetivo:** Identificar las promociones utilizadas para incrementar ventas.

Cuadro 4.57: Promociones.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Descuentos	2	18.18%
Ninguno	5	45.45%
Combos	4	36.36%
TOTAL	11	100.00%

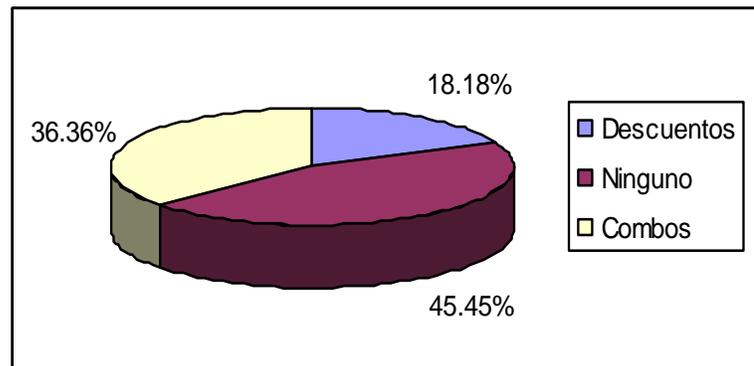


Gráfico 4.57: Promociones.

**Interpretación:** Las promociones son una táctica para convencer a los clientes de que les resulta más económico comprarle a una empresa determinada en vez de recurrir a otra que ofrezca el mismo producto en el mercado. Sin embargo, la mayoría de los propietarios (45.45%) no emplea estas formas de convencimiento, desaprovechando la oportunidad de atraer nuevos clientes e incrementar su participación en el mercado. Mientras que un 36.36% de las panaderías ha implementado los combos, como una forma de promoción creativa para atraer a los clientes. Y solamente el 18.18% recurre a los descuentos en ventas al por mayor.

38.- ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

**Objetivo:** Conocer el tamaño de las empresas panificadoras en estudio.

Cuadro 4.58: Número de empleados.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
De 10 a 20 empleados	7	63.64%
De 21 a 30 empleados	1	9.09%
De 31 a 40 empleados	1	9.09%
De 71 a 80 empleados	1	9.09%
Más de 100 empleados	1	9.09%
TOTAL	11	100.00%

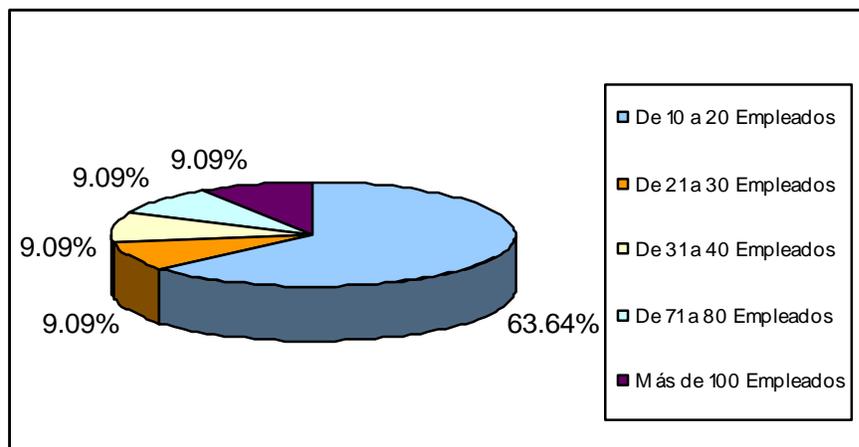


Gráfico 4.58: Número de empleados.

**Interpretación:** Si determinamos el tamaño de las empresas a partir del número de trabajadores con los que cuenta cada una, podríamos conjeturar que el 63.64% de las empresas panificadoras poseen menor tamaño y éste podría ser un indicador del nivel de crecimiento de las mismas; además, de indicar la participación que poseen dentro del sector. Sin embargo, existen cuatro empresas que poseen una mayor cantidad de empleados, por lo que se creería que son las que han tenido una mejor evolución y han permanecido en la industria por más tiempo, lo que les ha permitido obtener mayor reconocimiento y una mejor posición en la industria, acaparando más mercado y con niveles de ventas superiores.

39.- ¿Cuáles son los criterios de selección de personal?

**Objetivo:** Reconocer el mecanismo de selección de personal de las panaderías.

Cuadro 4.59: Selección de personal.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Por recomendación personal	7	63.64%
A través de un proceso de selección de personal	4	36.36%
TOTAL	11	

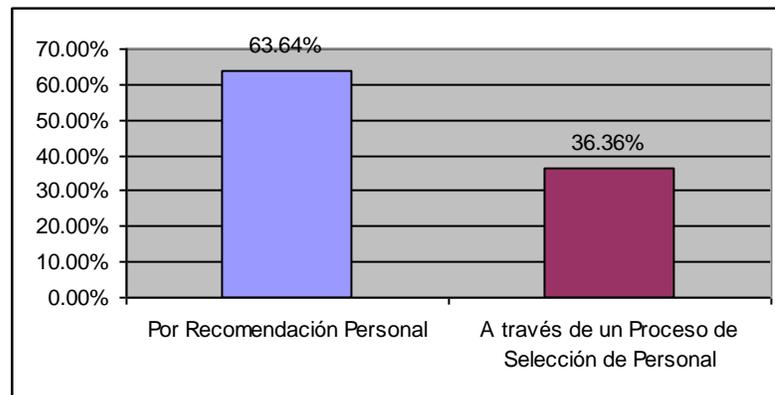


Gráfico 4.59: Selección de personal.

**Interpretación:** El proceso de selección de personal es una secuencia de pasos a realizar con la finalidad de obtener a la persona idónea para ocupar un puesto determinado. Dichos pasos deben realizarse sistemáticamente con el fin de evitar errores, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no lograr el éxito deseado. Este proceso se limita a una simple recomendación personal, para el 63.64% de las empresa panificadoras; es decir, no realizan un verdadero proceso de selección y contratación de personal, lo que podría incidir negativamente en la contratación de elementos apropiados, convirtiéndose esto en una debilidad para la empresa. Mientras, que el 36.36% de las panaderías realiza un proceso de selección adecuado lo que las colocaría en ventaja con respecto a las demás.

40.- ¿Qué tipo de capacitaciones proporciona a sus empleados?

**Objetivo:** Determinar las áreas en que capacitan a empleados de las panaderías.

Cuadro 4.60: Capacitaciones.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Área de ventas	5	45.45%
Área de producción	7	63.64%
Área de atención al cliente	8	72.73%
Ninguna	3	27.27%
TOTAL	23	

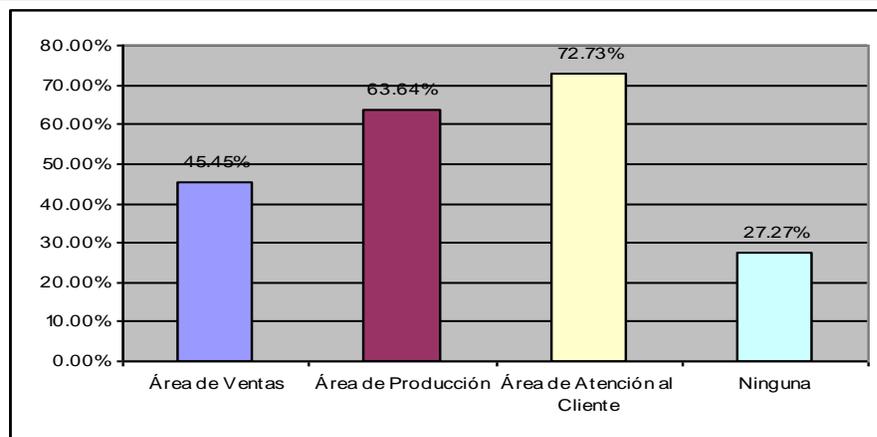


Gráfico 4.60: Capacitaciones.

**Interpretación:** La capacitación y desarrollo del personal es de vital importancia, puesto que mientras más conozcan los empleados el puesto y funciones que realiza mejor se desempeñará en el cargo asignado. En este aspecto, el 72.72% de los entrevistados asegura que ha capacitado a su personal en el área de atención al cliente; lo que indicaría que las empresas se preocupan por cautivar a sus clientes por medio de la fineza en el trato; en segunda posición se encuentra el área de producción con un 63.64% de gerentes preocupados por asegurar la calidad y la exquisitez de los productos durante el proceso de producción. Además, se menciona con un porcentaje significativo la capacitación en ventas, ya que son la fuente de ingresos para la empresa. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje de empresas, el 27.27%, que aún no reconocen la importancia de la capacitación, por lo que no le han implementado este proceso.

41.- ¿Qué incentivos reciben los empleados al obtener niveles de desempeño elevado?

**Objetivo:** Conocer los motivadores que se le otorga al personal de las panaderías.

Cuadro 4.61: Incentivos.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Incentivos monetarios	1	9.09%
Ascensos	1	9.09%
Felicitaciones	5	45.45%
Ninguno	4	36.36%
TOTAL	11	100.00%

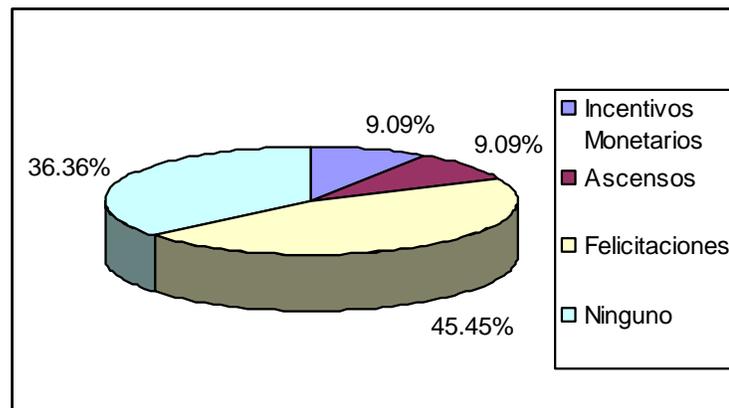


Gráfico 4.61: Incentivos.

**Interpretación:** Toda empresa debe tener una política empresarial que contemple un programa de incentivos. Para trabajar afanosamente, los empleados necesitan de una serie de alicientes básicos, como un salario justo, reconocimiento por la labor cumplida, vacaciones, aumentos salariales, seguridad laboral y sentirse integrado, entre otros. En cuanto a esto, se infiere que el 36.36% de las empresas panificadoras no cuentan con políticas que contemplen los incentivos para sus empleados; sin embargo, se encontró que dos empresas premian a sus mejores empleados ya sea con ascensos o de forma monetaria. El incentivo más utilizado por los propietarios (gerentes) es la felicitación, con un 45.45% de aplicación.

42.- ¿Cuál de los siguientes medios utiliza para publicitar su empresa?

**Objetivo:** Identificar los medios publicitarios utilizados por las panaderías.

Cuadro 4.62: Medios publicitarios.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Radio	5	45.45%
Televisión	3	27.27%
Hojas volantes	1	9.09%
Vallas publicitarias	9	81.82%
Perifoneo	3	27.27%
Revistas	4	36.36%
Ninguno	2	18.18%
TOTAL	27	

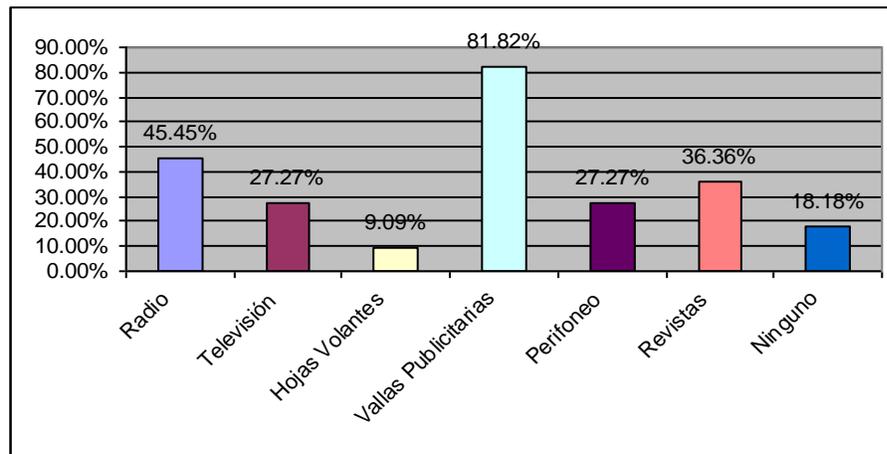


Gráfico 4.62: Medios publicitarios.

**Interpretación:** La publicidad es una técnica de mercadotecnia cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados. Los medios que más utilizan las panaderías para lograr este objetivo son las vallas publicitarias, con un 81.82% de preferencia; seguidas de la radio con un 45.45%; mientras que las revistas están en el tercer lugar con un 36.36% de aceptación; el perifoneo y la televisión fueron mencionadas solamente por el 27.27%. Sin embargo, esto no es utilizado constantemente debido a los costos y al poco conocimiento de parte de los propietarios sobre las ventajas de hacer publicidad.

43.- ¿Qué medios utiliza para medir la satisfacción de sus clientes?

**Objetivo:** Identificar las herramientas utilizadas por las panaderías para medir la satisfacción de sus clientes.

Cuadro 4.63: Herramientas para medir la satisfacción del cliente.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Encuestas	5	45.45%
Preguntas personales	6	54.55%
TOTAL	11	100.00%

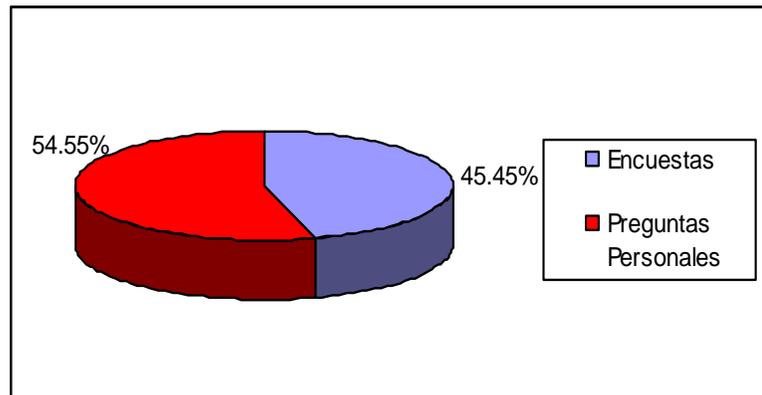


Gráfico 4.63: Herramientas para medir la satisfacción del cliente.

**Interpretación:** La técnica utilizada por el 54.54% de las empresas es preguntar personalmente a los clientes sobre sus valoraciones en cuanto los productos, atención, ambiente y demás aspectos del establecimiento; el 45.45% restante utiliza la encuesta, aplicando un conjunto de preguntas sistematizadas cuyas respuestas son procesadas e interpretadas para valorar el grado de satisfacción de los clientes. Al comparar las técnicas utilizadas por los gerentes, podría decirse que la forma más adecuada de recopilar la información es a través de la encuesta, puesto que se tiene la ventaja de tener constancia de las opiniones de los clientes, además, por medio de esta herramienta, los consumidores pueden expresarse sin prejuicio alguno sobre todos los aspectos que se le cuestionan.

44.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

**Objetivo:** Conocer el mercado meta de las empresas panificadoras.

Cuadro 4.64: Principales clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Estudiantes	3	27.27%
Empleados	5	45.45%
Tiendas	5	45.45%
Personas de afuera de la ciudad	4	36.36%
TOTAL	17	

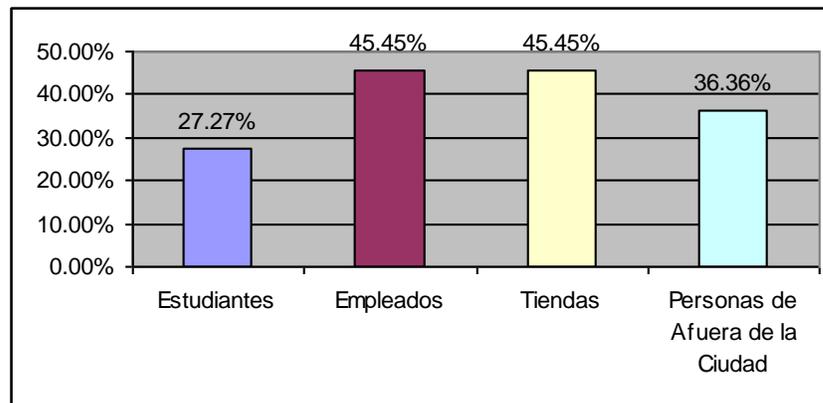


Gráfico 4.64: Principales clientes.

**Interpretación:** Los clientes son personas cuyas necesidades, expectativas o inquietudes son atendidas por diversas empresas. Las empresas panificadoras poseen diversos tipos de clientes; de ellas, el 45.45% afirma que sus principales clientes son los empleados; las tiendas representan un intermediario muy importante para el 45.45% de las panaderías. Además, el 36.36% de las empresas panificadoras ubican como sus principales clientes a personas que vienen de fuera de la ciudad de San Miguel. Por último está el 27.27% que considera al sector estudiantil como un segmento importante. La mayoría de las panaderías atienden en diversas proporciones a cada uno de los segmentos de clientes mencionados. Sin embargo, no todas las panaderías utilizan intermediarios para la distribución de sus productos.

45.- ¿Cree que cuenta con la fidelidad de sus clientes?

**Objetivo:** Determinar la percepción que tienen las panaderías acerca de la lealtad de sus clientes.

Cuadro 4.65: Fidelidad de los clientes.

ALTERNATIVAS	CIFRAS ABSOLUTAS	CIFRAS PORCENTUALES
Muy probablemente	4	36.36%
Probablemente	7	63.64%
TOTAL	11	100.00%

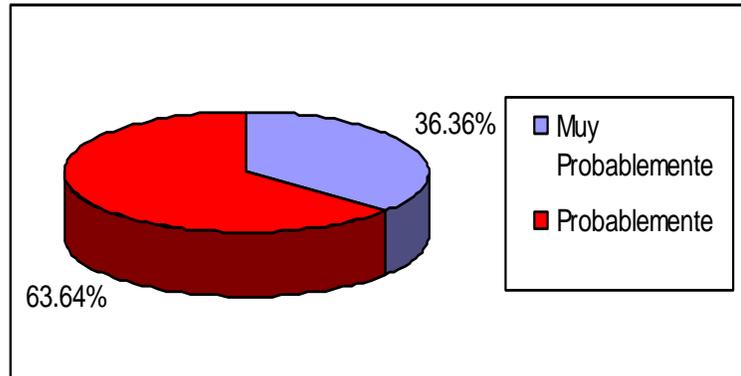


Gráfico 4.65: Fidelidad de los clientes.

**Interpretación:** La fidelidad hacia una marca, producto o empresa es la lealtad y atención de parte de las personas para cumplir con un apoyo incondicional. El 36.36% de los propietarios (gerentes) considera que sus clientes son fieles, ya que según éstos, muy probablemente, los clientes, elijan la misma empresa para realizar sus compras; el otro 63.64% tiene una opinión diferente, es decir, opina que la fidelidad de los clientes no es constante, ya que probablemente éstos opten por cualquiera de las otras empresa panificadoras dentro del mercado.

## **4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.3.1. Conclusiones**

#### **4.3.1.1. Análisis de las fuerzas competitivas**

En la industria de la panificación existe una rivalidad competitiva fuerte, influenciada por los productos estandarizados, según el 60% de los clientes que expresa que todas las empresas ofrecen la misma variedad de productos y que además el mercado ofrece productos sustitutos, lo que hace que la lealtad de los clientes hacia una empresa en particular disminuya.

La implementación del CAFTA, ha incentivado al 70% de las empresas a realizar inversiones en maquinaria, equipo y remodelación de locales para mejorar la imagen de la marca e incrementar la atracción de los clientes. También se determinó que en el sector existen dos fuertes barreras para ingresar a la industria según el 72.73% de los gerentes, estas son la inversión inicial y la rivalidad competitiva.

El poder de negociación de los clientes es mínimo puesto que el 50% de ellos consideran que los precios son accesibles, mientras que con los proveedores, las panaderías se ven afectadas por el aumento en los precios de las materias primas, no obstante han sabido negociar para mantener precios

bajos, siendo esta la estrategia con la que la mayoría (54.55%), de empresas compite en el mercado.

#### **4.3.1.2. Posicionamiento de mercado.**

El posicionamiento de mercado es el lugar que ocupa una empresa en la mente del consumidor, por lo que tanto los clientes como los gerentes consideran que las empresas jerarquizadas en las primeras cinco posiciones en el mercado son la Pastelería Lorena, Pastelería Francesa, La tartaleta, Kendy's Deseerts Cookies and cakes y Panadería y Restaurante Piki Pan respectivamente.

Dichas ubicaciones están dadas por diversos indicadores como: la vida de las empresas, puesto que esto les proporciona prestigio y reconocimiento; el numero de empleados, que determina el desarrollo de las empresas; la cobertura del mercado y el numero de establecimientos, factores que diferencian por completo a la Pastelería Lorena y Pastelería Francesa, debido a que poseen la mayor cantidad de establecimientos de ventas y de cobertura geográfica, siendo ellas las que acaparan la mayor parte del mercado.

#### **4.3.1.3. Análisis de las fuerzas competitivas / Posicionamiento de mercado.**

El análisis de las fuerzas competitivas permite conocer el entorno en que se desenvuelven las panaderías determinándose una competitividad alta, debido a la

existencia de una gran cantidad de competidores y de productos sustitutos. Además permite identificar el posicionamiento de cada una de las panaderías, ubicándose en segundo posición la empresa en estudio (Pastelería Francesa) y siendo la líder de la industria la Pastelería Lorena, siendo esta la empresa con mayores desarrollo en la industria, por lo que la Pastelería Francesa debe emprender un gran esfuerzo especialmente en el área de Mercadotecnia para incrementar su participación de mercado y mejorar su posición en el mismo.

#### **4.3.1.4. Situación Actual. (FODA)**

Las empresas panificadoras poseen fortalezas comunes como la calidad de los productos, que es sustentada por el 96.67% de los clientes y la ubicación estratégica, sin embargo cada uno de ellas posee fortalezas propias, como solides bancaria, productos gourmet, entre otros.

También cuentan con una serie de debilidades comunes como los problemas de personal, con lo que los clientes están de acuerdo, puesto que el 60% no esta totalmente satisfecho con la atención al cliente que se les brinda, así como las dificultades con la mercadotecnia, ya que no utilizan adecuadamente la mezcla de marketing, en especial la publicidad, los locales son reducidos o no se encuentran remodelados y además la poca diversificación de productos.

Sin embargo dentro del entorno en que se desarrollan pueden aprovecharse la oportunidad de expandirse o ampliarse a sus mercados metas, luchando a la vez contra dos fuertes amenazas que afectan profundamente a las empresas como lo es la delincuencia y la inflación de precios.

#### **4.3.1.5 Cualidades Distintivas.**

Las panaderías no han realizados esfuerzos suficientes para poseer cualidades distintivas o características únicas, ya que según el 60% de los clientes encuestados expreso que no existen diferencia significativa entre los productos de una empresa u otra.

Además dentro de la industria los productos se encuentran estandarizados debido a que todas las panaderías se centran solamente en la calidad de la calidad del producto esto según el 64% de los gerentes, tomando como base lo anterior se deduce que las panaderías no consideran la atención al cliente como un aspecto que les proporcione distinción en dicho aspecto, por lo que no se esfuerzan para mejorarla. Así como también el 72.73% de los gerentes encuestados manifestó que no ofrecen servicios únicos que los distinga de la competencia, sin embargo la mayoría considera que su distinción son los precios bajos, por lo que no deberían considerarla como una característica distintiva.

#### **4.3.1.6. Situación actual (FODA)/ Cualidades distintivas.**

Actualmente la mayoría de las panaderías compiten en el mercado con una estrategia de predios bajos, esto hace que no se preocupen por establecer características o cualidades distintivas en sus productos o servicios que las diferencien significativamente de la competencia. Sin embargo la Pastelería Francesa posee fortalezas y oportunidades que al aprovecharlas podrían proporcionarle cualidades únicas, además de mejorar sus debilidades en personal y marketing que le ayudaría a distinguirse de la competencia.

#### **4.3.1.7. Mezcla de Mercadotecnia.**

Todas las empresas panificadoras utilizan alguna de las variables de marketing de forma ambigua, puesto que en el área de mercadotecnia según los gerentes se tienen dificultades por falta de planificación estratégica, ya que mas del 45% tanto de clientes como propietarios coinciden en que las panaderías no utilizan adecuada promociones y publicidad, siendo estas una de las mayores deficiencia de las empresas.

Sus productos no son diferenciados y la diversificación es mínima ya que solamente cuatro de las empresas en estudio ofrecen comida a la vista, además el 72.73% de los propietarios consideran que no ofrecen productos únicos. Sin

embargo la mayoría de los clientes están de acuerdo con el precio en el mercado, puesto que las panaderías tratan de mantener precios bajos, ya que consideran que esta es la estrategia con la que compiten en el mercado.

En cuanto a la distribución las panaderías utilizan dos tipos de canales los cuales son: productor-cliente y productor-intermediario-cliente; las empresas han sabido colocar sus establecimientos de venta en lugares estratégicos, puesto que el 81.81% toma en cuenta la afluencia de personas, seguridad y vías de acceso para establecerlos.

#### **4.3.1.8. Capacidad de Ventas.**

La capacidad de ventas de las empresas panificadoras se ve afectada por los patrones familiares de alimentación, que influyen directamente en la decisión de compra, dentro de los cuales se ha inculcado el consumo de pan a diario y de pasteles en diversas ocasiones, esto es confirmado por el 79.33% de los clientes.

Además el 61.33% de los consumidores realizan sus compras de pan de forma eventual, es decir en el momento que se acaban las existencias en el hogar siendo este un periodo no mayor de una semana. No obstante existen otros factores que influyen directamente en los niveles ventas como la satisfacción y la fidelidad de los clientes según el 60% de los consumidores.

#### **4.3.1.9. Mezcla de mercadotecnia/capacidad de ventas.**

El diseño de la mezcla de mercadotecnia tiene como objetivo contribuir a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos de los clientes, la aplicación de dicha herramienta de forma empírica por parte de las empresas en estudio y en especial de la Pastelería Francesa, al decidir las estrategias a utilizar para determinar la plaza, promociones, fijación de precios y el tipo de producto, le ha permitido lograr de manera informal a la empresa mejorar su capacidad de venta, pero no así alcanzar el mayor beneficio, por la falta de conocimientos e información de los factores que motivan el deseo de compra, como los patrones familiares de alimentación.

#### **4.3.1.10. Plan Estratégico de mercadotecnia.**

Las empresas panificadoras poseen una planificación estratégica deficiente, ya que según el 63.64% de los propietarios, no cuenta con objetivos estratégicos ni financieros que guíen las acciones a seguir para desarrollarse correctamente dentro del mercado. Por lo que se puede concluir que las empresas no cuentan con un plan estratégico de mercadotecnia que les proporcione una visión clara de lo que se quiere conseguir en el camino hacia a la meta, a la vez que les informe con detalle la situación y posición en que se encuentran, lo que lleva a las empresas a responder a los cambios del mercado de una forma aventurada.

#### **4.3.1.11. Competitividad**

La industria de la panificación es altamente competitiva, puesto que la mayoría de las empresas no poseen características especiales en productos o servicios para ser diferenciadas de la competencia, el espacio geográficos donde operan sus sucursales esta conglomerado por todas las empresas del sector, lo que lleva a los gerentes a realizar acciones desesperadas para llegar a ser mas competitivos, tratando de ofertar de la mejor manera sus productos, con el objeto de no ser absorbidas o desaparecer del mercado.

#### **4.3.1.12. Plan estratégico de Mercadotecnia/competitividad.**

La falta de planeación estratégica de las empresas panificadoras disminuye su capacidad competitiva puesto que, ejecutar acciones sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o desperdicio de recursos y esfuerzos. El intentar ser competitivo sin un plan de mercadotecnia, es como tratar de mejorar sin una visión de lo que se quiere lograr.

#### **4.3.2 Recomendaciones**

- Maximizar los esfuerzos de mercadotecnia para mejorar la imagen de la marca e incrementar los clientes actuales y potenciales de la Pastelería

Francesa, además de diversificar e innovar los productos y servicios con el objeto de diferenciarse de la competencia para expandir su proporción de mercado y así obtener un mejor reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores para tener una mejor posición en el mercado.

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades con que cuenta la Pastelería Francesa para crear cualidades distintivas en sus productos o servicios, además de realizar mayores esfuerzos para mejorar las fuerzas de venta o atención al cliente y el área de marketing, adoptando así una estrategia de diferenciación para competir en el mercado.
- Establecer una adecuada mezcla de mercadotecnia de acuerdo a las exigencias del mercado para atraer la atención de los clientes actuales y potenciales, a través de la eficiencia del producto, plaza, precio y promoción, con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos del mercado, lo que llevaría a crear en el cliente fidelidad hacia la empresa, llevando esto a aumentar los niveles de venta.
- El plan de mercadotecnia es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado, por lo que se recomienda la implementación de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa.

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PASTELERÍA FRANCESA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

### **5.1 Resumen ejecutivo**

El presente plan de mercadotecnia se desarrolla con el objeto de establecer las estrategias y el plan de acción a seguir por la Pastelería Francesa, para diferenciarse con respecto a la competencia, mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa, logrando así una mejor competitividad en el mercado. Para la realización del plan de mercadotecnia se analizaron diferentes factores que inciden en el desarrollo de la empresa, tales como: análisis de la situación actual del mercado, de los elementos de la mezcla de mercadotecnia actual; además, se utilizaron los resultados obtenidos en la investigación para la correcta orientación de las acciones en pro de mejorar la rivalidad competitiva de la Pastelería Francesa.

Este plan propone la utilización de los diferentes medios para abordar el mercado meta, que son todas las personas de clase media baja de la ciudad de San Miguel y sus alrededores, así como también se plantea reforzar la imagen de la empresa a través de un campaña publicitaria utilizando como herramientas los afiches, anuncios de radio y televisión, entre otros; para la aplicación de lo mencionado también se elaboró su respectivo presupuesto.

## 5.2 Descripción de la empresa

La Pastelería Francesa inició operaciones de elaboración de pan dulce y pasteles en el año de 1975 en la 1ª Avenida Norte No 302 de la ciudad de San Miguel; ésta fue fundada y dirigida por del señor Antonio Marroquín Clavel. En año de 1979 su fundador vendió la pastelería al señor Carlos Rivera y la señora Rosa Amalia Pérez, siendo el señor Carlos Rivera el de la idea de adquirir dicho negocio e impulsar con mayor fuerza la venta de estos productos, que para entonces eran ofertados por pocas empresas.

El nombre de la pastelería surge de la idea de que en Francia se elaboran los mejores pasteles y postres. Así mismo crearon el eslogan o lema de la pastelería “Para paladares delicados”. La producción del pan la realizaban de forma tradicional, elaboradas con pasta danesa y el hojaldre, las cuales son recetas de origen francés; implantando así un nuevo concepto de panadería y pastelería. En aquel entonces solamente contaba con un horno, una batidora y tres empleados.

En esa época los principales competidores eran la panadería El Nilo y la panadería La india; las cuales sólo elaboraban pan a base de manteca. En el año de 1985, la Pastelería Francesa se encontraba en crisis, por lo que la conducción de la empresa la tomó Doña Rosa Amalia Pérez, apoyada por el su hermano Juan

Pablo Pérez; la administración de la empresa se mantuvo así, durante una parte de la década de los ochenta y casi toda la década de 1990.

La primera sucursal de la empresa está ubicada en la 1ª Avenida Norte y se continúa elaborando panes y pasteles especiales, fabricados con materia prima de alta calidad. Actualmente la Pastelería está a cargo de los hijos de los señores Rivera, la cual ha crecido y se ha expandido en todo San Miguel y la zona oriental, ofreciendo panadería, pastelería, repostería, servicios de cafetería y comida a la vista.

La Pastelería Francesa, cuenta con una casa matriz donde se encuentran las instalaciones de la planta de producción y seis establecimientos de ventas ubicados en las siguientes direcciones:

- ❖ Sucursal No. 1: Metrocentro San Miguel, local 91 y 92.
- ❖ Sucursal No. 2: Plaza Tapachulteca Kiosco y local No. 11, Ruta Militar.
- ❖ Sucursal No. 3: 5ª Avenida Norte No. 201-A.
- ❖ Sucursal No. 4: 1ª Avenida Norte No. 302.
- ❖ Sucursal No. 5: 4ª Avenida Sur y 5ª Calle Oriente No. 301, Barrio El Calvario.
- ❖ Sucursal No. 6: 14 Calle Oriente No. 103, Barrio San Francisco.

Casa Matriz y planta de producción: 14 Calle Oriente No. 103, Barrio San Francisco. (Inició operaciones en el año 2005).

### **5.3 Análisis de la situación actual**

La Pastelería Francesa es una empresa registrada como comerciante individual a nombre de su propietaria Rosa Amelia Pérez, cuya actividad económica es la industria gastronómica. Se dedica a ofrecer pasteles, pan, postres y comida a la vista, cuenta con más de veintinueve años de servicio y con siete sucursales, incluyendo la casa matriz, siendo los establecimientos de mayor demanda los ubicados en Metrocentro, el Centro y la Tapachulteca; cada sucursal cuenta con una gran variedad de productos de calidad, lo que le ha permitido mantener sus clientes en la zona oriental.

El Sr. Carlos Rivera, gerente de logística, es el encargado de gestionar la obtención, movimiento y almacenamiento de materias primas y productos terminados; la Sra. Daysy Marisol, gerente de producción, supervisa y toma decisiones sobre los procesos de producción en cada una de las áreas; la Sra. Lorena Yamileth Rivera de Millians, gerente de ventas y administración, es responsable de gestionar los gastos de todas las áreas y del control de personal, al mismo tiempo se encarga de coordinar el buen funcionamiento de las sucursales tomando en cuenta el marketing; además, cuentan con la ayuda de sus operarios, para poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes y llegar a ser una de las empresas más reconocidas en el mercado migueléño.

Para conocer como está funcionando la empresa ha sido necesario dividir las áreas de desempeño, las cuales se presentan a continuación:

**Capacidad organizacional:** La Pastelería Francesa posee una capacidad organizacional bastante desarrollada, ya que, según se muestra a continuación, cuenta con misión, visión, valores objetivos, estructura organizativa y manuales administrativos.

➤ **Misión:** Somos un equipo de profesionales, en la panificación, pastelería y elaboración de alimentos, que ofrecemos productos y servicios de calidad para satisfacer los paladares delicados de nuestros clientes.

➤ **Visión:** Ser una compañía competitiva a nivel nacional y centroamericano en la industria de la panificación y pastelería para satisfacer las más altas exigencias del mercado globalizado.

➤ **Valores:**

**Fe,** en Jesucristo por sobre todas las cosas.

**Humanismo,** tratando con respeto y estima a nuestro personal.

**Responsabilidad,** con nuestros compromisos adquiridos por y para la empresa.

**Lealtad, compromiso, fidelidad y confianza** hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.

**Calidad,** logrando la excelencia en nuestros productos para alcanzar nuestra misión y visión.

**Respeto**, actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes.

**Mejora continua**, para nuestras fórmulas y procesos de panificación y pastelería.

➤ **Objetivos:**

- ❖ Ser una empresa pastelera innovadora en la producción de pasteles, pan y comida a la vista.
- ❖ Complacer las exigencias del cliente manteniendo una alta calidad en los productos.
- ❖ Mantener un alto estándar de higiene en los productos.
- ❖ Ser una de las empresas con precios accesibles en productos y así obtener mayor participación en el mercado.

Actualmente la empresa cuenta con un Manual de Organización que contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación de una organización; éste es un factor fundamental para el fortalecimiento de la organización que le permitirá canalizar los esfuerzos que han realizado con relación a la modernización de la empresa y la eficiencia en la prestación de los servicios. Al mismo tiempo se cuenta con un organigrama que representa los diversos niveles jerárquicos que posee la empresa (Ver anexo N° 7)

**Capacidad administrativa:** La Pastelería Francesa cuenta con una buena administración, pues está dividida en tres áreas de planificación, las cuales son Logística, Producción y Ventas; existe un gerente responsable de dar seguimiento a las operaciones que suscitan en cada una de ellas. La única y principal deficiencia que posee la administración es, que los tres gerentes poseen diferentes puntos de vista e ideologías, esto hace más difícil la coordinación, sin embargo, a pesar de éste obstáculo la empresa ha podido seguir adelante.

**Capacidad productiva:** La Pastelería cuenta con recursos tecnológicos altamente avanzados para la elaboración de sus productos, entre éstos se puede mencionar las máquinas automáticas, semiautomáticas, manuales, hornos rotativos y convencionales de tipo gas y eléctricos con una capacidad de treinta y seis latas que contienen dos mil piezas de pan de diferentes tipos y sabores; batidoras, cocinas especiales, freidoras de donas, cierras especiales, entre otros; todo ello con el fin de fabricar productos de alta calidad. Con la fusión entre maquinaria y operarios, la empresa es capaz de elaborar mensualmente alrededor de mil doscientos pasteles y ciento cincuenta mil unidades de pan, esto solamente sucede en temporadas; de lo contrario el treinta por ciento de la maquinaria se encuentra subutilizada.

**Capacidad de recursos humanos:** La Pastelería cuenta con un total de cincuenta y siete empleados en las diferentes sucursales (incluyendo la casa matriz) distribuidos e incorporados de siguiente manera: en el área administrativa

laboran cinco personas, el gerente de logística, producción y ventas, acompañados de una secretaria y un contador; doce personas en el área de producción, entre panaderos, horneros, panificadoras, molineros, mezcladores, lavadores de moldes, vigilantes; quienes realizan su trabajo con responsabilidad, dedicación y eficacia; el área de ventas posee cuarenta empleados en atención al cliente y motoristas, quienes están en contacto directo con los consumidores.

**Capacidad de marketing:** La empresa dispone de una buena red de distribución, ya que, posee con seis establecimientos de ventas ubicados en el Departamento de San Miguel, dentro de los cuales ofrece a sus clientes una amplia gama de productos como pasteles, pan y comida a la vista; cada uno con diversos precios dependiendo de la capacidad económica y de los gustos del cliente. Tiene un slogan que reza “Para paladares delicados”, a través del cual la empresa da a conocer la calidad y fineza de sus productos acompañado de un chef que representa la máxima perfección en la elaboración de todo tipo de comida. El tipo de empaque que se utiliza son cajas de diferentes tamaños en donde está plasmado su logotipo. Además, ofrece servicio de ruteo a las diferentes tiendas y servicio a domicilio de pastelería para eventos. En cuanto a la publicidad solamente se realiza los primeros y los últimos meses del año; la empresa invierte para ser anunciada a través de la radio y televisión; esta estrategia ha sido beneficiosa para abrir oportunidades de mercado, no obstante su inconstancia no permite el adecuado reconocimiento y posicionamiento de la marca.

**Capacidad financiera:** El gerente de la Pastelería Francesa no proporcionó la información detallada de la situación financiera, debido a reglamentos internos; solamente expresó que existen facilidades de financiamiento cuando adquieren suministros y/o maquinarias; además, la empresa cuenta con solvencia económica para su funcionamiento. Sin embargo, opina que la competitividad genera una disminución significativa en los márgenes de ganancias.

### **5.3.1 Características económicas dominantes de la industria**

#### **❖ *Tamaño del mercado:***

En la industria alimenticia, en la que se desempeña la Pastelería Francesa, existen muchas empresas rivales, puesto que pueden ser restaurantes, panaderías o pastelerías, por lo que al realizar este análisis se tomará en cuenta únicamente las empresas que contengan las características descritas en el capítulo tres, que para el caso son únicamente once. Aproximadamente poseen un volumen de producción de 10, 000,000 piezas de pan anuales; en cuanto al rubro de pasteles, la cantidad oscila entre 10,000 y 15,000 pasteles de las diferentes especialidades, estilos, sabores y tamaños.

#### **❖ *Alcance de la rivalidad competitiva:***

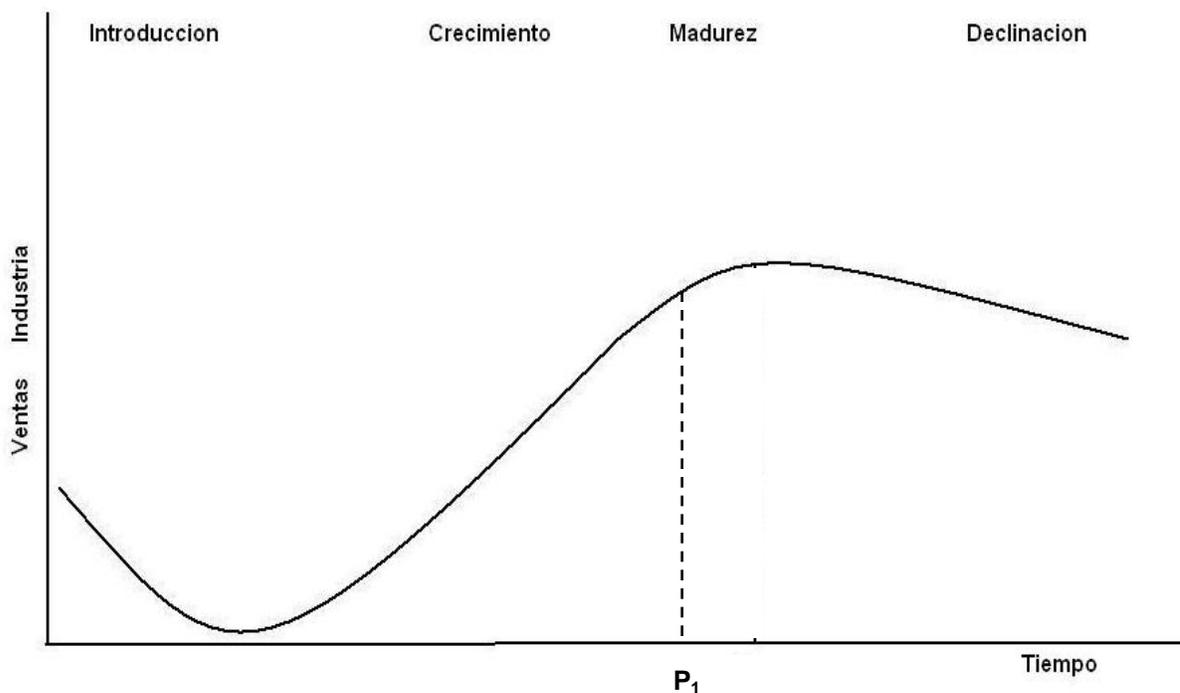
El alcance es principalmente local, ya que la mayoría de empresas solamente distribuye sus productos a nivel de la zona urbana de la ciudad de San Miguel; sin embargo, puede extenderse a nivel departamental, dado que la Pastelería

Francesa posee ruteo fuera de la ciudad de San Miguel. Además, la Pastelería Lorena posee sucursales en otras partes de la zona oriental.

❖ ***Etapas de ciclo de vida:***

El análisis del ciclo de vida nos permite conocer el curso probable de la industria; según las encuestas realizadas, los propietarios consideran que se encuentra en una etapa de crecimiento y madurez, según se observa en la gráfica siguiente, en el punto  $P_1$ , lo que significa que la empresa debe realizar acciones en pro de mejorar la imagen de la marca para mantenerse por mucho tiempo en el sector.

Gráfico 5.1: Etapas del ciclo de vida



❖ ***Número de rivales y sus volúmenes relativos:***

La Pastelería Francesa posee dentro de la industria una gran cantidad de empresas rivales, puesto que ofrece varias líneas de productos, tales como: panadería, pastelería, repostería y comida a la vista, por lo que se convierten en sus competidores todos los negocios dedicados a dichos rubros. Sin embargo, en la presente investigación solamente se consideran las once empresas que cumplen con las características detalladas en el capítulo tres. A pesar de que la industria se encuentra fragmentada en muchas compañías pequeñas, está dominada según la encuesta realizada, tanto a clientes como a propietarios, por la Pastelería Francesa, como la segunda mejor posicionada en el sector y la Pastelería Lorena, como la líder del mercado.

❖ ***Número de compradores y su tamaño relativo:***

Aproximadamente unos 2,000 clientes que diariamente visitan las diferentes compañías en la industria, la mayor parte son consumidores al detalle, pocos son al mayoreo.

❖ ***Tipo de canales de distribución para tener acceso a los consumidores:***

Los canales de distribución utilizados en la industria son únicamente dos, el 54.55% de empresas en estudio utilizan productor-cliente, a través de las salas de venta y el 45.45%, productor-intermediario-cliente mediante el ruteo a las diferentes tiendas que compran por mayor para revender.

❖ ***El ritmo de cambio tecnológico:***

Este aspecto marca una considerable diferencia, pues la mayoría de las empresas son pequeñas y no cuentan con los recursos tecnológicos necesarios, mientras que las empresas mejor posicionadas en el mercado poseen innovación del producto y de los procesos productivos. La Pastelería Francesa cuenta con la tecnología en maquinaria y equipo, además realizan esfuerzos para innovar sus productos.

❖ ***Si los productos o servicios de las empresas rivales están muy diferenciados o son esencialmente idénticos:***

Los productos y servicios en la industria de la panificación son poco diferenciados, es decir, son similares entre una y otra panadería, esto es confirmado por los clientes y propietarios de las empresas en estudio, lo que genera una creciente rivalidad competitiva. Por lo que la Pastelería Francesa debe esforzarse por crear diferencias significativas para incrementar su participación de mercado.

❖ ***Requerimiento de capital y facilidad de ingreso y salida:***

La mayoría de negocios se mantiene con capital propio y además poseen fuentes de financiamiento en caso de necesitarlas. El ingreso de nuevas empresas a la industria se encuentra condicionado por la inversión inicial, según el 72.73% de los gerentes encuestados. Mientras que la salida de éstas, también modifica la estructura de la industria, pues se reduce el número de competidores; sin

embargo, es un poco difícil salirse, puesto que muchas veces la inversión no se recupera en el corto plazo.

### **5.3.2 Análisis de la competencia**

Es necesario realizar un análisis competitivo de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel, tomando en estudio la Pastelería Francesa, para poder conocer las principales fuentes de presión y qué tan poderosas son las cinco fuerzas competitivas de la industria en la que se encuentra la empresa.

➤ ***El antagonismo entre vendedores rivales:***

La rivalidad es bastante fuerte en la industria, ya que las pastelerías están luchando por llegar a ser las primeras en la preferencia de los clientes; la Pastelería Francesa posee la segunda posición según el 34.67% de la población encuestada en relación con sus rivales. La empresa líder en el mercado es la Pastelería Lorena con 63.33%; la rivalidad está centrada en que las dos empresas venden productos similares, casi estandarizados, pero lo que la distingue a la Pastelería Lorena es el reconocimiento y posicionamiento en el mercado de la zona oriental, a diferencia de la Pastelería Francesa, que es una mediana empresa con posicionamiento en el mercado local, sin embargo, ambas están caracterizadas por la calidad de los productos que ofrecen y la imagen que cada una presenta. Por otra parte, la rivalidad se centra quien posee la mejorar la

calidad del producto, variedad de productos, publicidad e instalaciones para satisfacer a sus clientes.

➤ ***Ingreso potencial de los nuevos competidores:***

El ingreso de nuevos competidores a la industria se debe a que muchas empresas locales venden productos similares y consideran que en dicha industria existe la oportunidad de obtener ingresos y poder subsistir; además, con la globalización del mercado, es decir la aplicación de TLC, es probable que se introduzcan más panaderías al país, afectando directamente a la Pastelería Francesa. En la industria existen barreras o dificultades para entrar; aunque pueden superarse, puesto que son pocas, ya que los nuevos competidores probablemente tengan mayores recursos financieros, conocimientos tecnológicos superiores, entre otros. Sin embargo, las preferencias de la marca se convierte en una barrera, ya que los clientes tienen definida su marca de preferencia; la Pastelería Lorena y La Pastelería Francesa, poseen dicha ventaja.

➤ ***Presiones competitivas de productos sustitutos:***

La industria de la panificación posee una fuerte presión competitiva debido a productos sustitutos, ya que se compite con toda clase de productos alimenticios, puesto que satisfacen las mismas necesidades que los productos ofrecidos por las empresas en estudio; entre los productos sustitutos que más afectan a la Pastelería Francesa podemos mencionar: los refrescos a base de cola como la Coca Cola, poseen un alto grado de cafeína y sustituye al café; los cakes helados

de las neverías sustituyen al pastel de pan y en el caso de la comida a la vista, existen la comida rápida y frutas; para el pan, están las galletas, entre otros. Los productos sustitutos también limitan los rendimientos potenciales del sector, puesto que imponen precios bajos con lo que igualmente se compite, por lo que mientras más atractivos sean los precios que ofrecen los sustitutos, menor será el margen de utilidad para la industria en estudio.

➤ ***Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedores y vendedores:***

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria. En la panificación, esta presión es relativamente baja, pues existen muchas empresas que ofrecen los insumos de calidad necesarios para la fabricación de los productos; los proveedores nacionales tienen que competir con los proveedores extranjeros. Sin embargo, el 63.64% de las empresas se abastece de proveedores nacionales entre los que podemos mencionar: la Avícola Loma Linda, que suministra huevos y pollos; la harina es proveída por MOLSA; el Ingenio Chaparrastique abastece el azúcar; además, están Levaduras Universales y Sabores Cocos, entre otros.

➤ ***Presiones competitivas que emanan del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre el vendedor y el comprador:***

Los clientes adquieren sus productos cuando los necesitan, es decir que no existe un tiempo determinado para adquirirlos; el poder de negociación de los

consumidores es nulo o mínimo, eso se refleja en la industria de la panificación, puesto que solamente las tiendas que compran productos para revender obtiene una disminución en los precios; además, las empresas no están comprometidas con sus clientes, puesto que no cumplen con su responsabilidad social de realizar proyectos que beneficien a la población.

### **5.3.3. Fuerzas impulsoras del cambio**

En la industria de la panificación existen diferentes fuerzas que modifican la estructura y el ambiente competitivo, lo que genera que las empresas realicen cambios constantes para mejorar. Las cuatro fuerzas impulsoras determinantes en el sector son:

#### **◆ *Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que el comercio electrónico engendra en la industria:***

El Internet es un medio determinante para incursionar de una forma más amplia en el mercado. Los clientes pueden tener acceso a una mayor información acerca de servicios y productos que ofrece la industria, en cuanto a precios, promociones y variedad, con el objetivo de atraer nuevos clientes. Este medio no se está explotando al máximo en la industria, pues solamente la Pastelería Lorena posee su página Web, utilizando dicho recurso como medio para promocionar y publicitar sus productos a nivel local, nacional y extranjero.

◆ ***Innovación del producto:***

La innovación en los productos es de vital importancia, ya que permite diferenciar el producto, y por ende obtener la preferencia de los clientes, ampliando el mercado e incrementando el crecimiento de la empresa. La innovación de los productos ofrece la oportunidad de diferenciarse significativamente de la competencia puesto que la mayoría de las empresas en la industria luchan por ser la que ofrece un menor precio. Sin embargo, podría establecerse la diferenciación, ya que los clientes afirman que les preocupa más la calidad antes que el precio. El lanzamiento de pasteles con la imagen deseada, impresa, es un ejemplo de la innovación; esto llama la atención de los compradores creando una mayor competitividad en el sector.

◆ ***Innovación del marketing:***

Las empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, deben contar con una publicidad agresiva e inteligente; además, tener mejores formas de comercializar sus productos influye en el incremento de la demanda y por ende la participación de mercado. El uso del Internet es un medio para poder innovar en publicidad. Todas estas características propician el cambio en la estructura de la industria. La Pastelería Francesa no posee plan de mercadotecnia, por lo que no puede incrementar su proporción y posición en el mercado.

#### ◆ **Cambio tecnológico:**

La tecnología es un factor determinante porque permite mayores volúmenes de producción a menor tiempo, disminución en costos, mejor calidad y una mayor eficiencia para llevar a cabo las operaciones de la empresa y ubicarse a la vanguardia; ya que este proporciona una herramienta para poder competir.

#### **5.3.4 Posición competitiva de las principales compañías**

Para conocer las posiciones competitivas de las empresas en estudio se ha construido un mapa estratégico basado en dos variables: precio/calidad y amplitud de la línea de productos. Este se utiliza para describir gráficamente las posiciones y la proporción de mercado de cada uno de los competidores dentro de la industria de la panificación.

En el mapa se observa que la empresa que posee una mejor posición competitiva es la Pastelería Lorena, puesto que tiene la amplitud de la línea de productos completa; es decir, que cuenta con panadería, pastelería, repostería y comida a la vista, al igual que la Francesas; sin embargo, la Pastelería Lorena, según la percepción de los clientes, posee una mejor relación precio/calidad, por lo que posee una mayor proporción de mercado con respecto a la competencia.

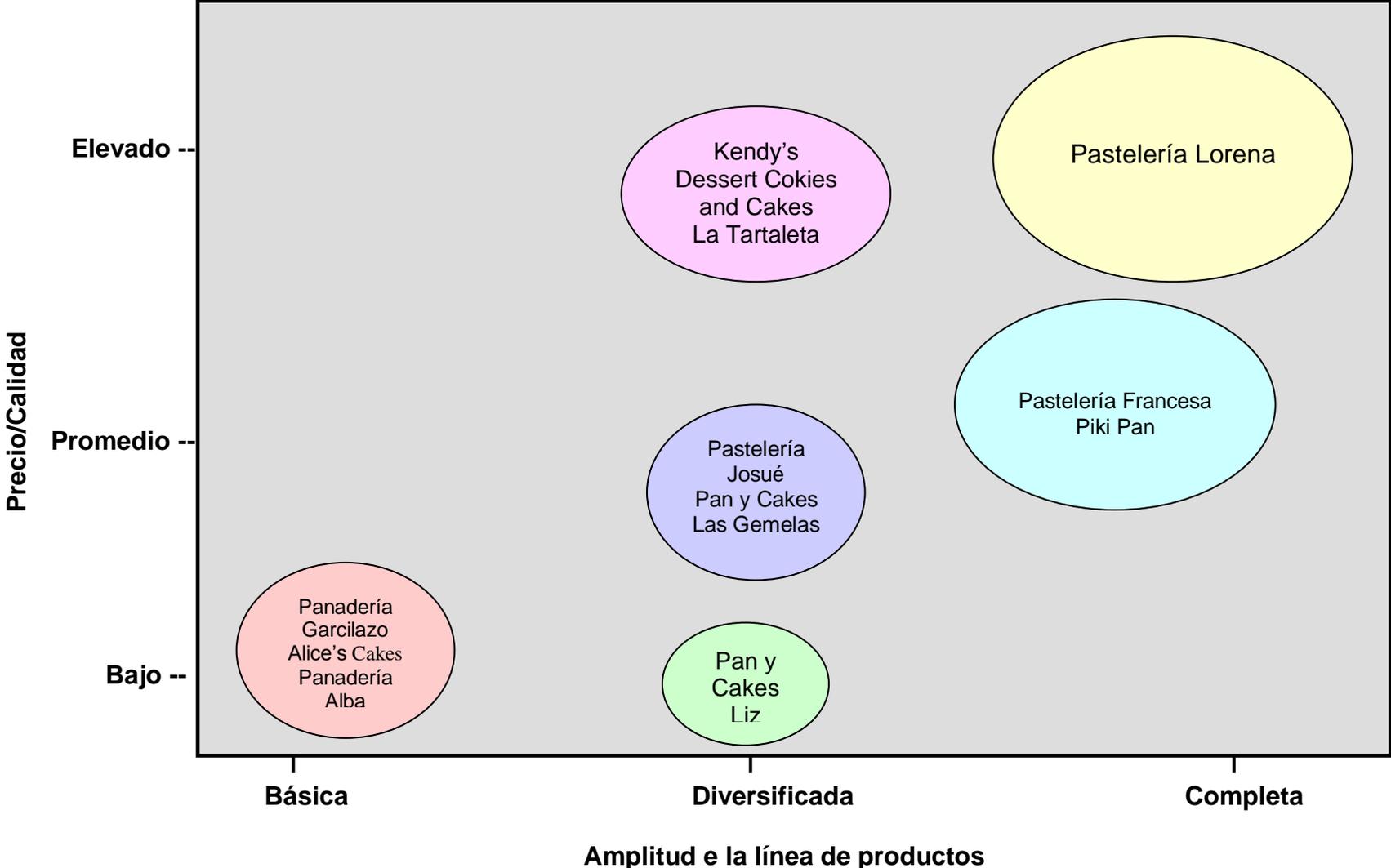
El mapa estratégico demuestra que en la industria existe una fuerte rivalidad competitiva, puesto que los grupos estratégicos se encuentran cerca. Sin

embargo, la mayor rivalidad se encuentra entre las empresas de un mismo grupo. Por lo que la Pastelería Francesa debe preocuparse especialmente por los movimientos estratégicos que realice Panadería y Restaurante Piki Pan, puesto que se encuentran dentro del mismo grupo, a pesar de que su cobertura de mercado es más reducida; Además, debe tener especial atención a las acciones emprendidas por Kendy's Desert Cookies and Cakes y La Tartaleta, ya que debido a las fuerzas impulsoras y a las fortalezas que poseen han realizado esfuerzos por mejorar y están acercándose a ella.

En el otro extremo se encuentra la panadería Garcilazo, panadería Alba y Alice's Cake, por contar con características similares se ubican en la misma esfera, con una línea de productos básica y una relación precio/calidad baja poseen la competitividad más débil del mercado.

La pastelería Francesa debe mejorar sus estrategias competitivas para incrementar su proporción de mercado y aproximarse al líder de la industria, ya que también existe otro grupo conformado por la Pastelería Josué, Pan y Cakes Liz y Pan y Cakes Las Gemelas que con la diversificación de sus productos han logrado mejorar sus posiciones y reconocimiento en el sector convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

# MAPA ESTRATÉGICO



### **5.3.5 Factores clave para el éxito o fracaso competitivos.**

Los factores claves para el éxito de la industria, son los aspectos vitales de los cuales depende rotundamente el éxito o fracaso de las empresas siendo estos los que afectan directamente la prosperidad de las empresas. Por lo que se realizó un análisis para conocer los principales factores de éxito y los recursos más importantes que debe poseer las empresas para triunfar en el sector.

En cuanto a la industria de la panificación, se logró determinar a través de las empresas en estudio y las condiciones dominantes del mercado, que los factores claves para el éxito de la Pastelería Francesa en la industria son los siguientes:

- Eficiencia en la producción.
- Calidad en la fabricación.
- Tiempos breves de entrega.
- Suministrar con exactitud las órdenes de los clientes.
- Utilizar los de canales de distribución más eficientes.
- Capacidad de innovación en el producto.
- Utilización del Internet como fuente de expansión de ventas.
- Habilidad para desarrollar productos innovadores.
- Habilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado.
- Mejorar las líneas de productos existentes.

- Servicio cortés al cliente.
- Capacitaciones continuas.
- Estilo y empaque atractivos.
- Publicidad inteligente en los medios de comunicación local.
- Planes promocionales.
- Experiencia y conocimientos administrativos.
- Mejorar la imagen y ambiente de locales comerciales.
- Empleados más amables en la atención al cliente.

Los factores descritos anteriormente servirán a la Pastelería Francesa para lograr una mejor posición de la industria y poder obtener una ventaja competitiva; siempre que cuente con los recursos necesarios para implementarlos, ya que el objetivo de la identificación de los factores claves es hacer conocer los aspectos más importantes para el éxito en la industria.

### **5.3.6 Análisis FODA**

Los productos que elabora la Pastelería Francesa son de calidad y son uniformes en todos los puntos de venta, logrando así la satisfacción de los clientes; la Pastelería Francesa posee promociones como los combos de comida a la vista y de panadería. Además, posee ubicaciones atractivas para los clientes, debido a que son de fácil acceso, las cuales están remodeladas para poder

brindar una mayor comodidad. Tiene un slogan que reza “Para Paladares Delicados”, acompañado de un Chef que representa la máxima perfección en la elaboración de todo tipo de comida. En cuanto a la reputación que posee la Pastelería Francesa se destaca por ser una empresa con valores cristianos y un ambiente de trabajo relativamente agradable. Cuentan con una red de distribución amplia en la ciudad de San Miguel, con diferentes puntos de ventas de los cuales siete son propios y el resto son tiendas a las que solamente se les distribuye pan.

La Pastelería Francesa es una empresa con una amplia gama de productos y poseen la fortaleza de que sus pasteles poseen dos capas de relleno lo que proporciona mejor sabor y calidad, haciéndolos competitivos. Mediante la información obtenida se determinó que sus deficiencias se encuentran en el área de marketing puesto que no se realizan estudios de mercado y no utilizan la publicidad. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) afectan a la empresa, ya que se eliminan las barreras de entrada, provocando un incremento en el ingreso de nuevas empresas al mercado; a la vez puede convertirse en una oportunidad puesto que se planea exportar en un futuro, por lo que les beneficiaría. El área de recursos humanos constituye un problema para la compañía, tiene deficiencias en relación a sus rivales, como el poco incentivo para sus empleados al lograr las metas de la empresa.

A continuación se presenta una tabla con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la Pastelería Francesa.

Tabla 5.1: Método FODA y LYNKENT

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
FORTALEZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
ASPECTOS	FACTORES	ASPECTOS	FACTORES
<p><b><u>Producción:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciación de los productos con respecto a la competencia.</li> <li>-Adecuado estado de maquinaria industrial.</li> <li>-Infraestructura adecuada de la planta de producción.</li> </ul> <p><b><u>Financiero:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilidad de fondos para suplir las obligaciones financieras.</li> <li>-Existencias de planes de pagos.</li> </ul>	<p><b><u>Político:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambios de gobierno.</li> <li>-Eliminación de las barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos.</li> </ul> <p><b><u>Social:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Abundancia de mano de obra barata.</li> <li>-Ayuda de organismos internacionales.</li> <li>-Oportunidades para ganar a los rivales una mayor participación de mercado.</li> <li>-Oportunidades de mercado</li> </ul>	<p><b><u>Producción:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad subutilizada en la planta de producción.</li> <li>-Desperdicios de inventarios por producción informal.</li> <li>- Producción ineficiente.</li> </ul> <p><b><u>Financiero:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuentas por cobrar irrecuperables.</li> <li>-No existen estudios económicos ni financieros para la organización.</li> </ul> <p><b><u>Mercadeo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se realizan estudios de</li> </ul>	<p><b><u>Político:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevas reformas fiscales.</li> <li>-Situación de liderazgo político.</li> <li>-TLC por el ingreso de nuevos competidores.</li> </ul> <p><b><u>Social:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Demoras en el crecimiento del mercado.</li> <li>-Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>-Que la empresa rival ofrezca mejores prestaciones y condiciones de trabajo a los</li> </ul>

<p>-Manejo apropiado de las finanzas de la empresa.</p> <p>-Efectiva negociación de los créditos a corto plazo con los proveedores.</p> <p>-La empresa emplea anticipos a cuenta de pedidos para financiar la producción.</p> <p><b><u>Mercadeo:</u></b></p> <p>-Productos con aceptación en el mercado.</p> <p>-Base de clientes establecida.</p> <p>-Ubicación de sucursales estratégicas.</p> <p><b><u>Organizacionales:</u></b></p> <p>-Alianzas con proveedores.</p> <p>-Promueven una cultura de calidad.</p>	<p>para ampliar la marca registrada de la compañía o su reputación hacia nuevas áreas geográficas.</p> <p>-Remodelación de las áreas de atención al cliente en sus sucursales.</p> <p><b><u>Económico:</u></b></p> <p>-Incentivos a la producción.</p> <p>-Incentivos a la exportación.</p> <p>-Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente.</p> <p><b><u>Tecnológico:</u></b></p> <p>-Implementación de un sistema contable y sistemas de capacitación tecnológica.</p> <p>-Innovación de productos,</p>	<p>mercado.</p> <p>-No hay planes de nueva producción.</p> <p>-No posee una imagen poderosa de la marca de la compañía.</p> <p>-Servicio al cliente deficiente.</p> <p>-Poca capacidad de distribución y reducida cobertura geográfica.</p> <p>-Sistema para comercio electrónico inferior en comparación con los rivales.</p> <p>-Dificultad para atraer nuevos clientes.</p> <p><b><u>Organizacionales:</u></b></p> <p>-Dirección estratégica y liderazgo deficiente.</p> <p>-Conflictos en la alta administración por resistencia al cambio.</p>	<p>empleados.</p> <p><b><u>Económico:</u></b></p> <p>-Aparición de nuevos competidores.</p> <p>-Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.</p> <p>-Inflación de precios.</p> <p>-Creciente poder de negociación de los clientes y los proveedores.</p> <p>-Vulnerabilidad con respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria.</p> <p>-Mayor intensidad de la competencia entre industrias rivales, lo cual puede provocar una disminución significativa en los márgenes de ganancia.</p> <p>-La globalización.</p>
---	---	---	---

<p>-Dispone de una base de información para efectuar el pago de salarios, sueldos y honorarios.</p> <p><b><u>Control:</u></b></p> <p>-Control efectivo de compras.</p> <p>-Estados Financieros actualizados.</p> <p>-Existe misión bien estructurada.</p> <p>-Existe visión bien definida.</p> <p>-Existen valores dentro de la empresa</p> <p>-Existen organigramas.</p> <p>-Existen manuales de procedimiento.</p> <p>-Hay objetivos bien definidos.</p>	<p>maquinaria y equipo.</p> <p>-Registros computacionales de procesos productivos.</p>	<p>-No existen políticas determinadas para orientar las acciones de la organización.</p> <p>-No existen manuales de descripción de puestos.</p> <p><b><u>Control:</u></b></p> <p>-Escasez de controles internos preventivos y concurrentes.</p> <p>-No cuentan con un control de sugerencias y quejas para medir la calidad y satisfacción de los clientes.</p> <p><b><u>Recursos humanos:</u></b></p> <p>-No incentivos ni recompensas.</p> <p>-No hay capacitaciones.</p> <p>-Ambiente de trabajo poco agradable.</p> <p>-Poca motivación.</p> <p>-Mala atención al cliente</p>	<p><b><u>Tecnológicos:</u></b></p> <p>-La creciente competencia por parte de las compañías que se inician en Internet y que siguen estrategias de comercio electrónico.</p> <p>-Cambios tecnológicos o innovaciones en los productos que disminuyen la demanda de los productos de la compañía.</p>
--	--	---	---

## **5.4 Objetivos de mercadotecnia**

### **Objetivo general:**

- Incrementar la participación en el mercado y el reconocimiento de la Pastelería Francesa con el objeto de incrementar las ventas en sus diferentes líneas de producto.

### **Objetivos Específicos:**

- Incrementar la variedad de los productos y servicios para lograr la diferenciación con respecto a la competencia.
- Mejorar el proceso productivo para establecer los precios justos las diversas líneas de productos.
- Acondicionar los establecimientos de ventas para proporcionar mayor comodidad y una mejor imagen de la empresa para atraer a los clientes.
- Implementar una campaña publicitaria agresiva para incrementar el reconocimiento de la empresa.

## 5.5 Elaboración y selección de estrategias

- Diversificar las líneas de productos generando cambios atractivos y significativos, además implementar nuevos servicios orientados a diferenciarse de la competencia.
- Realizar acciones correctivas para mejorar el proceso de producción disminuyendo los costos, para determinar precios más justos.
- Mejorar la experiencia de comprar en los establecimientos de ventas para proporcionar mayor comodidad y una mejor imagen de la empresa hacia los clientes.
- Desarrollar una nueva e intensa campaña de publicidad para aumentar el reconocimiento de la empresa y fomentar el deseo de compra.

## 5.6 Plan de acción

### 5.6.1 Producto

- ❖ En la investigación de mercado realizada se determinaron los gustos y preferencias de los clientes en cuanto a las características que deben poseer los productos, por lo que la calidad e higiene fueron las más mencionadas. En caso de la calidad pueden establecerse estándares de calidad; en cuanto a higiene, establecerse controles de lavado de manos por cada uno de los establecimientos de venta, así como realizar quincenalmente revisiones de personal desde su apariencia física hasta el estado de salud en que se encuentran.

Sin embargo, estas cualidades no permiten desarrollar la diferenciación de la empresa, por lo que la Pastelería Francesa debe diversificar los productos existentes con la ayuda de sus cocineros y demás empleados que se encuentran en contacto directo con los clientes, puesto que son estos lo que mejor conocen los gustos y preferencias de los clientes. Además, realizar innovaciones ofreciendo nuevos productos, todo esto con el objeto de diferenciarse con respecto a la competencia.

- ❖ Deben establecerse nuevos servicios como: Servicio a domicilio de panadería; la realización de eventos, es decir elaborar diversos menús de comida para ofrecer a personas (o empresas) que estén por realizar un

evento en particular como compromisos sociales y celebraciones familiares; ampliar o establecer parqueo, para ofrecer mayor comodidad y seguridad a los clientes; y por último, las remodelaciones para establecer áreas de juegos para niños. Esto permitiría a la Pastelería Francesa crear una ventaja competitiva enfocada en la diferenciación con respecto a la competencia y por ende incrementaría la proporción de mercado que abastece y mejoraría su posicionamiento.

### **5.6.2 Precio**

- ❖ La determinación del precio de los productos está en función de los costos y el porcentaje de ganancia; según las debilidades mencionadas, la empresa posee altos niveles de desperdicio, lo que incrementa los costos e impacta en los precios; sin embargo, estos pueden disminuirse siguiendo un proceso administrativo estricto en lo referente a la compra de las materias primas, es decir, realizando pedidos estables y razonables; posteriormente mantener y almacenar cada una de sus materias primas en condiciones óptimas, utilizando como método de inventario el sistema PEPS por la naturaleza perecedera de los productos alimenticios. Además, cerciorarse continuamente y cuidadosamente de las fechas de vencimiento para promocionar los productos que están próximos a vencer.

- ❖ Utilizar al máximo la capacidad instalada de la empresa desarrollando diversificaciones e innovaciones en los productos; al mismo tiempo determinar los rendimientos por cada una de las materias primas que se utilizan en el proceso productivo y capacitar al personal operativo para que cumpla con el proceso de elaboración correctamente, es decir, respetando los tiempos, medidas y temperaturas, entre otros, lo que le permitirá disminuir los costos, mantener un margen de rentabilidad aceptable y un precio justo.

### **5.6.3 Plaza/Distribución**

- ❖ En cuanto a plaza se determinó que el ambiente y la comodidad de los establecimientos de venta es de suma importancia para los clientes, por lo que se considera crear una experiencia de compra que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes, estandarizando los locales; es decir, que todas las sucursales de la Pastelería Francesa sean cómodas, atractivas, amplias e higiénicas y que se ofrezcan los mismos productos, calidad y atención al cliente. Además, mejorar las instalaciones realizando decoraciones. Se debe colocar música ambiental en cada una de las sucursales. También la atención al cliente debe ser especializada, es decir que los empleados deben conocer todas las características y precios de los productos para poder despachar los pedidos en un tiempo menor a cinco minutos, el tiempo que exigen los clientes según las encuestas realizadas.

#### 5.6.4 Promoción

- ❖ El desarrollo de la campaña publicitaria tiene como objetivo incrementar el reconocimiento de la empresa, mejorar los niveles de venta e incrementar la proporción de mercado. Para poner en marcha dicho proceso, la Pastelería Francesa debe utilizar los anuncios a través de la [radio](#) y la [televisión](#) puesto que son los medios de comunicación que los clientes consideran que poseen mas incidencia. Asimismo, se elabora una valla publicitaria (Ver anexo N° 8), dos afiches publicitarios (Ver anexo N° 9), y un [sitio web](#), con los que se busca promover los productos ante los clientes y se les brinde información sobre la empresa, los productos y servicios que ofrece.
  
- ❖ La atención al cliente también se convierte en una forma de promoción para la empresa, ya que propicia la publicidad en cadena, es decir que las personas comentan con sus amigos y familiares la calidad de los productos y servicios que encontraron en una empresa específica.

## 5.7 Establecimiento de presupuestos

**Cuadro Nº 5.1 Presupuesto para implementar campaña publicitaria**

Concepto	Cantidad	Costo
Diseño de rotulo full color en papel vinil (Medidas 1.5x1 Mts.)	7	\$ 245.00
Flyers diseño full color en papel couche	1,000	\$280.00
Diseño de cuña de radio y spot de televisión	1	\$250.00
Transmisión de Cuña de radio (anual)		\$1,920.00
Transmisión de spot de televisión (anual)		\$5,400.00
Diseño de sitio web	1	\$250.00
Mantenimiento del sitio web (anual)		\$30.00
<b>Total</b>		<b>\$8,375.00</b>

Elaboración Propia

**Cuadro Nº 5.2 Presupuesto para capacitación para en atención al cliente**

Concepto	Cantidad	Costo
Capacitación en Atención al cliente (material didáctico, refrigerio y diploma)	57 Empleados	\$ 1140.00
<b>Total</b>		<b>\$1,140.00</b>

Elaboración Propia

## 5.8 Métodos de Control

A continuación se presenta un diseño de evaluación que permitirá evaluar de forma periódica los avances y resultados de cada acción. Para ello se implementarán dos tipos de control: un control táctico y un control estratégico.

- ✚ Control táctico: Este control de la experiencia de compra se realizará con una encuesta de salida que se aplicará a los clientes y no les tomará más de dos minutos. Se recomienda implementarla antes de realizar las modificaciones en los establecimientos y posteriormente para evaluar los resultados. (Ver Anexo N° 10)
- ✚ Control estratégico: Se recomienda realizar una investigación de mercado al finalizar la implementación del plan para determinar la posición competitiva obtenida.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ⊕ Gultinan, Joseph P., Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas, Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- ⊕ Hiebing, Jr., Roman G., Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1998.
- ⊕ Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Octava Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996
- ⊕ Muñiz Gonzáles, Rafael, Marketing en el siglo XXI, versión digital.
- ⊕ Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007.
- ⊕ Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones Sociales, P y V editores, 30 edición, México, 1998.

⊕ Stanton, William J, Fundamentos de Marketing, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

⊕ Thompson, Arthur A., Administración Estratégica, decimotercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

**Comunicados de prensa:**

⊕ Comunicado de Prensa N° 3/2007, emitido por el Banco Central de Reserva con fecha 26 de enero de 2007.

# ANEXOS

### Anexo Nº 1: Matriz de congruencia

**Título de La Investigación:** “Propuesta de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para Mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa en la Ciudad de San Miguel”

**Formulación del Problema:** ¿De qué forma la implementación de un Plan Estratégico de Mercadotecnia contribuye a mejorar la competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel?

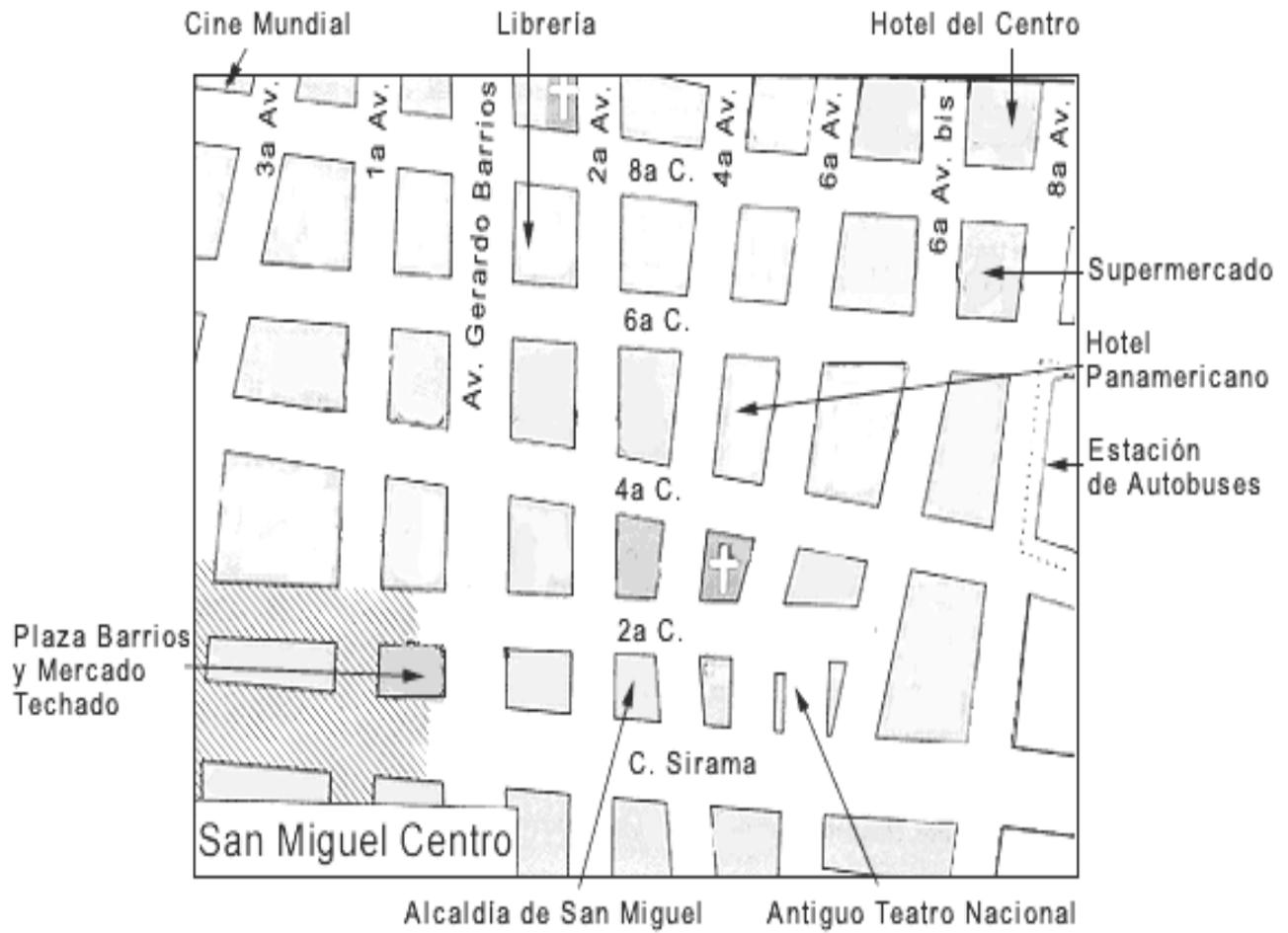
OBJETIVOS	HIPÓTESIS	UNIDADES DE ANALISIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	No. ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Proponer un Plan Estratégico de Mercadotecnia para mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.	La elaboración de un Plan Estratégico de Mercadotecnia logrará mejorar la Competitividad de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel.	Gerente o propietario de la empresa  Clientes	Plan Estratégico de Mercadotecnia	Es un programa compuesto por el análisis de la situación actual de mercadotecnia, el análisis oportunidades y amenazas los objetivos de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados.	-Situación Actual (FODA)  -Fuerzas Competitivas  -Mezcla de Mercadotecnia		-Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario
			La Competitividad	Es la capacidad que tiene un empresa para mantener sistemáticamente ventas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	- Posicionamiento de Mercado  -Cualidades Distintivas  -Habilidad en Ventas		-Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	UNIDADES DE ANALISIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	No. ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel para conocer su posicionamiento de mercado.	El análisis de las fuerzas competitivas de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel permitirá conocer su posicionamiento de mercado.	Gerente o propietario de la empresas  Clientes	Análisis de las Fuerzas Competitivas	Es un instrumento que permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las fortalezas en importancia de cada una de ellas.	-Competidores existentes en el sector industrial -Productos y servicios sustitutos -Ingreso de nuevos competidores -Poder negociador de los clientes -Poder negociador de los proveedores		- Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario
			Posicionamiento de Mercado	Es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.	-Segmentación de mercado -Evaluación del interés del segmento de mercado -Selección de un segmento objetivo -posibilidades de posicionamiento		- Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	UNIDADES DE ANALISIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	No. ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Evaluar la situación actual (FODA) de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel para identificar sus cualidades distintivas.</p>	<p>Con la evaluación de la situación actual (FODA) de la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel se logrará identificar sus cualidades distintivas.</p>	<p>Gerente o propietario de la empresas  Clientes</p>	<p>Situación Actual (FODA)</p>	<p>El análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.</p>	<p>-Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas</p>		<p>- Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta</p>	<p>-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario</p>
			<p>Cualidades Distintivas</p>	<p>Cada una de las circunstancias, caracteres naturales o adquiridos que distinguen del resto a los productos o empresas.</p>	<p>-Precio - Servicios - Atención al cliente</p>		<p>- Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta</p>	<p>-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario</p>

OBJETIVOS	HIPOTESIS	UNIDADES DE ANALISIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	No. ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Establecer una adecuada mezcla de mercadotecnia para lograr que la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel mejore su capacidad de ventas.	El establecimiento de una adecuada mezcla de mercadotecnia conllevará a que la Pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel mejore su capacidad de ventas.	Gerente o propietario de la empresa  Empleados Clave  Clientes	Mezcla de Mercadotecnia	Es un conjunto de variables o herramientas que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir de forma positiva en la demanda, generar ventas, etc.	-Producto -Precio -Plaza -Promoción		-Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario
			Capacidad de Ventas	Consiste en toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador para lograr el beneficio de ambas partes.	-Patrones de consumo del producto -Costumbres del sector, de la industria o el mercado -Satisfacción del cliente -Fidelización del cliente		-Observación Ordinaria  -Entrevista Estructurada o Dirigida  - Encuesta	-Guía de Observación  -Guía de Entrevista  - Cuestionario

## Anexo N° 2: Mapa de escenario



## Anexo N° 3: Guía de observación

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



1. Ubicación geográfica
2. Infraestructura apropiada
  - 2.1. Área de producción de acuerdo a normas de higiene y seguridad laboral
  - 2.2. Infraestructura establecida para cada área de la empresa
3. Parqueo propio
  - 3.1. Parqueo privado
  - 3.2. Parqueo general
4. Área de ventas
  - 4.1. Higiene
  - 4.2. Atención al cliente
5. Mobiliario y equipo apropiado
  - 5.1. Maquinaria y equipo industrial
  - 5.2. Mobiliario de exhibición del producto atractivo
6. Líneas de negocios diversificadas
  - 6.1. Pastelería y repostería
  - 6.2. Panadería
  - 6.3. Comida a la vista

## Anexo N° 4: Guía de entrevista

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



1. ¿Cómo se fundó la Pastelería Francesa?
2. ¿Cuál han sido la trayectoria de la Pastelería Francesa?
3. ¿Cuál es la situación actual de la Pastelería Francesa?
4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de las diversas áreas de la empresa?
5. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas más latentes en el ámbito económico, social, tecnológico y político?
6. ¿Cuál considera que es su mercado meta y cuáles son sus características?
7. ¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?
8. ¿Está preparada la empresa para adaptarse a los cambios y retos del mercado?
9. ¿Qué proyecciones tienen empresa para crecer dentro del mercado?
10. ¿Cuál es un punto de vista acerca de la competencia y cómo se considera con respecto a ella dentro del mercado?

## Anexo Nº 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Sr.(a) (rita) reciba un cordial saludo de parte de los estudiante de la Universidad de El Salvador, por este medio solicitamos su valiosa colaboración para recabar información sobre los productos y servicios de las pastelerías, panaderías y empresas de rubros similares, dicha información será utilizada confidencialmente y estrictamente para fines académicos, de antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Objetivo: Obtener información real y oportuna, proporcionada por los clientes de las pastelerías, panaderías y empresas de rubros similares que contribuya en la realización de la propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la competitividad de las pastelerías, panaderías y empresas de rubros similares de la ciudad de San Miguel.

1.- ¿Qué panaderías y empresas de rubros similares conoce Ud. que se ubiquen en el área urbana de la ciudad de San Miguel?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pastelería Lorena               | <input type="checkbox"/> Pastelería Francesa               | <input type="checkbox"/> Panadería Garcilazo        |
| <input type="checkbox"/> La Tartaleta                    | <input type="checkbox"/> Alice´s Cake                      | <input type="checkbox"/> Pan y Cakes Las Gemelas    |
| <input type="checkbox"/> Pastelería Josué                | <input type="checkbox"/> Pan y Cakes Liz                   | <input type="checkbox"/> Panadería y Cafetería Alba |
| <input type="checkbox"/> Panadería Restaurantes Piki Pan | <input type="checkbox"/> Kendy´s Deserte Cookies and Cakes |   |

2.- ¿Cuáles de empresas mencionadas ha visitado en los últimos 30 días?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pastelería Lorena               | <input type="checkbox"/> Pastelería Francesa               | <input type="checkbox"/> Panadería Garcilazo        |
| <input type="checkbox"/> La Tartaleta                    | <input type="checkbox"/> Alice´s Cake                      | <input type="checkbox"/> Pan y Cakes Las Gemelas    |
| <input type="checkbox"/> Pastelería Josué                | <input type="checkbox"/> Pan y Cakes Liz                   | <input type="checkbox"/> Panadería y Cafetería Alba |
| <input type="checkbox"/> Panadería Restaurantes Piki Pan | <input type="checkbox"/> Kendy´s Deserte Cookies and Cakes |   |

3.- ¿Por qué prefiere comprar en esa empresa?

---

---

4.- ¿Ha encontrado productos o servicios únicos que esas empresas?

- Si  No

5.- De las empresas que visitó ¿que líneas de productos consumió?

- Pastelería y repostería                       Panadería                       Comida a la vista

6.- Si su respuesta fue Pastelería ¿En qué ocasiones adquiere dichos productos?

- Cumpleaños                       Celebraciones Familiares                       Días Festivos  
 Compromisos Sociales                       Otros, Especifique\_\_\_\_\_

7.- Si su respuesta fue Comida a la vista, ¿En qué tiempo de comida lo visitó?

- Desayuno                       Almuerzo                       Cena                       Refrigerio o Merienda

8.- Si su respuesta fue Panadería, ¿Qué clase de pan consumió?

- Pan Tradicional                       Repostería                       Pan Popular

9.- ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar productos de panadería y pastelería?

- Calidad                       Textura                       Apariencia  
 Higiene                       Precio  
 Otros, especifique\_\_\_\_\_

10.- ¿Qué factores considera determinantes para seleccionar el establecimiento en donde compra?

- Localización del establecimiento                       Higiene  
 Comodidad del establecimiento                       Prestigio  
 Imagen de establecimiento                       Otros, especifique\_\_\_\_\_

11.- ¿A través de que medio de comunicación conoció la empresa que visitó?

- Radio                       Hoja volante                       Vallas publicitarias  
 Televisión                       Revistas                       Perifoneo  
 Referencias personales o familiares                      Otros, especifique\_\_\_\_\_

12.- ¿Cual de las siguientes alternativas prefiere al adquirir productos de panadería, repostería, pastelería y comida a la vista?

- Servicio a domicilio                       Visitar sala de ventas                       Para llevar  
Otros, especifique\_\_\_\_\_

13.- ¿Haga su comentario sobre los precios que ofrecen las empresas panificadoras?

---

---

14.- ¿Cual de las siguientes empresas le ofrece el precio más justo?

- Pastelería Lorena     Pastelería Francesa     Panadería Garcilazo  
 La Tartaleta     Alice´s Cake     Pan y Cakes Las Gemelas  
 Pastelería Josué     Pan y Cakes Liz     Panadería y Cafetería Alba  
 Panadería Restaurantes Piki Pan     Kendy´s Deserte Cookies and Cakes

15.- ¿Compra sus productos siempre en el mismo lugar?

- Si     No

16.- En una celebración familiar, ¿Cuál de las siguientes opciones prefiere usted?

- Comida rápida     Comida ala vista     Otros, especifique\_\_\_\_\_

17.- Para Ud. Una empresa panificadora ¿Qué debe tener además de sala de ventas?

---

---

---

18.- ¿Con qué frecuencia compra pan?

- A diario     Una vez por semana     Eventualmente

19.- ¿Qué tipo de promociones encuentra en la empresa que compra?

- Sorteos     Cupones     Descuentos  
 Regalos    Otros especifique\_\_\_\_\_

20.- ¿Cómo considera la atención al cliente en esta empresa?

- Mala     Regular     Buena     Muy buena     Excelente

21.- ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que le venden?

- Si     No

22.- ¿Considera que los patrones familiares de alimentación influyen al adquirir productos de panadería?

Si

No

23.- ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar par ser despachado?

---

---

---

24.- ¿Qué recomendaciones haría a las empresas para mejoren la atención al cliente?

---

---

---



6.- ¿Cuántos establecimientos de ventas posee? \_\_\_\_\_

7. - Mencione la visión de la empresa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Mencione la misión de la empresa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Cuenta su empresa con objetivos estratégicos y financieros?

Si                       No

10.- ¿Se cuenta con presupuestos establecidos?

Si                       No

11.- ¿Qué tipos de presupuesto elabora?

Presupuestos de Ventas                       Presupuestos de Producción  
 Presupuestos de Mano de Obra                       Presupuestos de Gastos e Ingresos  
Otros, Especifique \_\_\_\_\_

12.- ¿Tiene la empresa todas las áreas bien definidas?

Si     No

13.- ¿Cuáles son esas áreas organizativas de su empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Cuáles son los principales productos que comercializa su empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Cuáles son las cualidades únicas de sus productos o servicios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- Para usted, ¿Cuáles son las empresas con las que compite en el mercado?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







42.- ¿Cuál de los siguientes medios utiliza para realizar publicidad?

- Radio                       Televisión                       Hojas volantes  
 Vallas publicitarias    Perifoneo                       Revista  
 Ninguno                      Otros, especifique\_\_\_\_\_

43.- ¿Qué medios utiliza para medir la satisfacción de sus clientes?

- Encuestas                       Sugerencias                       Entrevistas  
 Pregunta personales                      Otros, especifique\_\_\_\_\_

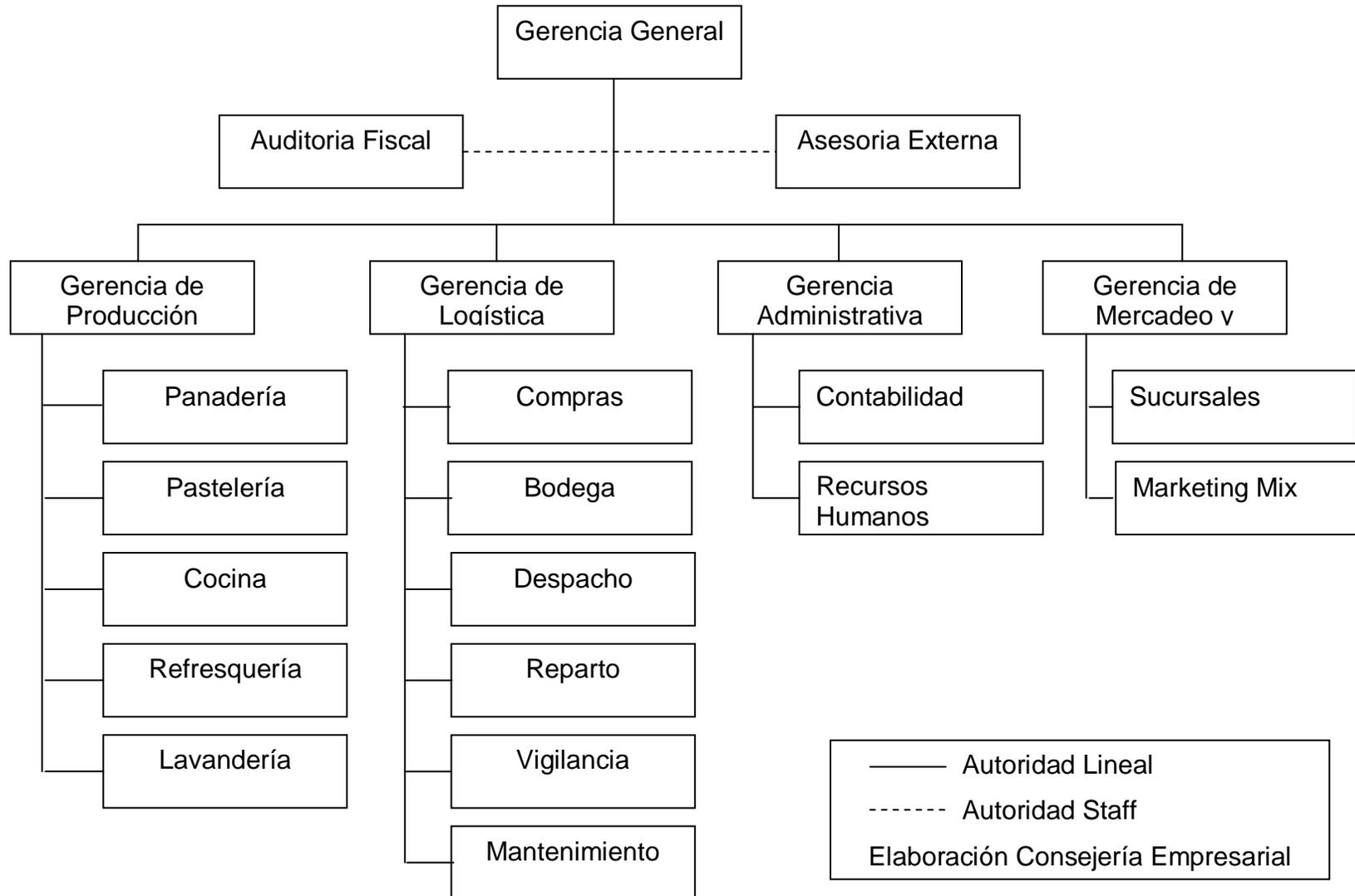
44.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

- Estudiantes                       Empleados                       Tiendas  
Otros, especifique\_\_\_\_\_

45.- ¿Cree que cuenta con la fidelidad de sus clientes?

- Muy probablemente  
 Probablemente  
 Es poco probable  
 No es nada probable

## Anexo Nº 7: Organigrama de la Pastelería Francesa



Anexo N° 8: Valla Publicitaria

**Pasteleria Francesa**

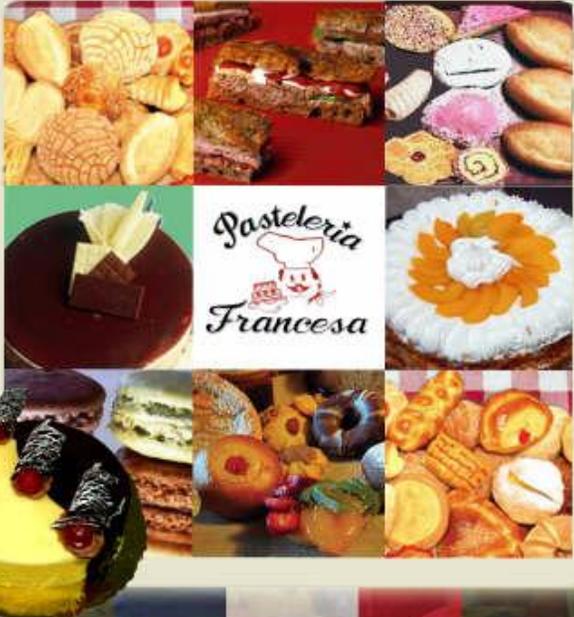
**TEL. 661-1844**

**"Para paladares delicados...!"**

The banner features a central red-to-white gradient background with white leaf-like flourishes. On the left, a tray of assorted pastries is shown. On the right, a display case filled with various cakes and pastries is visible. At the bottom right, a cartoon chef with a mustache and a tall hat holds a tray of small pastries. The text 'Pasteleria Francesa' is written in a large, blue, cursive font at the top. The phone number 'TEL. 661-1844' is centered below the images, underlined with red and blue lines. The slogan 'Para paladares delicados...!' is written in a blue, cursive font at the bottom.

Anexo N° 9: Afiches Publicitarios

# ¿Qué Querés?



¿Se te antoja un postre delicioso con una taza de café?  
Ven y pide lo que quieras...  
¡Los postres, más sabrosos los tenemos aquí!, ¿y vos qué querés?

Sucursal No. 6: 14 Calle Oriente No. 105, Barrio San Francisco.  
Tel: 2661-1844

*Pastelería  
Francesa*

# ¿Qué Querés?

¿Se te antoja algo delicioso? Ven y pide lo que quieras....  
Los platillos que más te gusten los encuentras con nuestras boquitas "qué quieres".... ¿y vos qué querés?



**Burritos**      **pollito rostizado**

**¡Enchiladas!**      **Ricos Tacos**

**¡Visítanos!**

*Pastelería  
Francesa*

Para Paladares Exigentes

Sucursal No. 1: Metrocentro San Miguel local 91 y 92.  
v. Sucursal No. 2: Plaza Tapachula con Mascoy local No. 11, Barrio Wilton.  
v. Sucursal No. 3: 5ª Avenida Norte No. 201 A, 1066 Norte No. 302.

Sucursal No. 4: 1ª Avenida Norte No. 302.  
Sucursal No. 5: 4ª Avenida Sur y 5ª Calle Oriente No. 301, Barrio El Calvario.  
Sucursal No. 6: 14 Calle Oriente No. 103, Barrio San Francisco.



## **Anexo N° 11**

San Miguel, 15 de febrero de 2007.

A quien interese.

Yo Carlos Rivera, propietario y Gerente de Logística, de la Pastelería Francesa por este medio hago constar que los jóvenes:

- Karla Jeanette Flores Hernández.
- Emilio Roberto Alexander Melara Moreno.
- José Arturo Solórzano Campos.

Realizaron la investigación de campo para presentar su trabajo de graduación denominado “Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la competitividad de la pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel”, para lo cual se desarrollaron reuniones de trabajo para recopilar información del sector y de la empresa.

Y para los usos que los estimen conveniente se extiende la presente nota, agradeciendo de antemano por la atención prestada a la presente.

Atentamente.

F. \_\_\_\_\_

Carlos Rivera  
Gerente de Logística