

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PAN DULCE  
TRADICIONAL DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE: MODELO DE NEGOCIO  
PARA SU CRECIMIENTO”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTAN:**

**BR. SAMUEL ADONAY AVALOS RAMOS**

**BR. MOISÉS IRINEO HERNÁNDEZ GARCÍA**

**BR. KRISSIA CECILIA ROQUE DE MATAL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE, 2018**

**SAN VICENTE,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR: Máster Roger Armando Arias

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Ingeniero Nelson Granados

SECRETARIO GENERAL: Máster Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

DECANA: Máster Yolanda Cleotilde Jovel Ponce.

VICEDECANO: Máster Luis Alberto Mejía Orellana.

SECRETARIA DE LA FACULTAD: Máster Elida Consuelo Figueroa.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

Máster Nelson Wilfredo Escoto Carrillo.

**COORDINADORA DEL PROCESO:**

Máster Yanira Yolanda Guardado.

**ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**ASESOR ESPECIALISTA:**

Máster Edwin Arnoldo Cerón Chávez.

**ASESOR METODOLÓGICO:**

Licenciado César Emilio Castro Figueroa.

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Máster Edwin Arnoldo Cerón Chávez.

Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas.

Licenciada Wendy Yamileth Rodríguez Torres.

## **Agradecimiento**

Dedicamos este proyecto principalmente a Dios, por iluminarnos y estar a nuestro lado en todo momento. A nuestros padres y familias por la ayuda desinteresada brindada en cada obstáculo que se presenta en nuestras vidas, gracias a sus ejemplos hoy hemos llegado a cumplir una de nuestras metas.

Queremos agradecer a:

Todos los propietarios de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, por habernos brindado un poco de su tiempo para realizar esta investigación; en especial al Sr. Ricardo Mendoza de la “Panadería Mendoza” por permitirnos conocer a fondo el funcionamiento de su panadería y por los conocimientos brindados sobre la producción de pan dulce tradicional.

Agradecimientos especiales a todos los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tanto consumidores finales como vendedoras que nos brindaron información valiosa para la realización del modelo de negocio que se les propone en esta investigación al sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Y para finalizar agradecer a la empresa “Semillas el Ángel” que nos brindó de su aporte para realizar un experimento que enriqueció la investigación.

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios Padre por la oportunidad que me dio en la vida de haber logrado finalizar el proyecto de graduación y de haber finalizado mis estudios. Toda la gloria para él sea.

Agradezco a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron en este capítulo de vida, gracias les doy, por los ánimos brindados en todo este largo caminar, a mis compañeros con quienes cultivamos conocimientos que recordaremos por siempre, con quienes compartimos vivencias alegres.

A los catedráticos, quienes tuvieron la paciencia para compartir sus conocimientos y formarnos como futuros profesionales, quienes nos hacían conciencia para sentirlos siempre orgullosos de lo que estudiamos.

Finalmente, a mis padres por verme dado el apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida y apoyarme en estos años de estudio superior, ¡Gracias mil veces!

*Samuel Adonay Avato Ramos*

## Dedicatoria

Una vez alguien me dijo “los ciclos aprobados en la universidad son como los video juegos, que a medidas apruebas nivel pasa al siguiente”

Doy gracias a Jehová Dios por darme la oportunidad de culminar un triunfo más en la vida, debido a que sin Él no sería posible, gracias por darme las fuerzas en momentos de flaqueza, sabiduría, para seguir adelante y siempre decirme estoy contigo.

Un pilar muy fundamental para dar por terminada la carrera son mis padres, mi madre Dilma Gertrudis García Melara por darme todo el apoyo incondicional, es ella quien siempre me decía “hijo, sigue adelante ya te falta poco” y es así como tomaba fuerzas para terminar y darle este triunfo a ella, mi padre, Lino Antonio Hernández, que, con su ejemplo y apoyo, de luchar por lo que uno desea y no desmayar y estar siempre a disposición de ayudarme en lo que necesitaba. Gracias de manera especial a cada uno de mis hermanos/as que siempre han estado para apoyarme en lo que necesitaba, sin ellos esto no sería posible de culminar con este proyecto tan grande como lo es mi carrera, ¡gracias!

Desde que la conocí ella siempre ha estado a mi lado apoyándome incondicionalmente, Clarita Gómez, mi esposa, gracias a ti hoy puedo decir misión cumplida, y me disculpo de corazón por sacrificarlos muchas veces y no dedicarles el tiempo por estar con mis estudios, gracias por darme un hijo maravilloso que desde que vino a nuestras vidas, él ha sido el motivo para no desmayar y seguir adelante, y así darle este ejemplo de vida, gracias Moisés Aresvy, gracias familia.

Gracias a todas aquellas personas que han sido parte de toda mi formación académica, desde mi docente de primer grado hasta los de la universidad, a mis amigos y compañeros, en especial a mi grupo de tesis gracias.

Si me preguntaran que regalo quiero “el mejor regalo sería un trabajo”

*Moisés Prineo Hernández García*

## Dedicatoria

### ***A Dios:***

Gracias darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

### **A mis padres:**

A mi padre Modesto de Jesús Roque y mi madre Blanca Mirian Moreno, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan. Mamá, papá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

### **A mis hermanos:**

Glenda Arely Roque y Leonel Alonso Roque por brindarme su apoyo incondicional.

### **A mi familia:**

Mi esposo Luis Alfredo Matal López y mi hijo Christopher Nahibet Matal Roque quienes me han mostrado cariño, comprensión y un gran apoyo motivándome para sacar adelante este trabajo y realizar una de mis grandes metas.

### **A mis catedráticos:**

Gracias por la enseñanza brindada a lo largo de mi carrera, sé que no fue fácil, pero paso a paso me acompañaron con enseñanzas, regaños y frustraciones que el día de hoy me convierten en una profesional.

*Krissia Cecilia Roque de Matal*

## **Resumen**

En la presente tesina se desarrolla el análisis y la propuesta de un modelo de negocio CANVAS para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente; el modelo de negocio consta de nueve bloques que describen como debe ser la lógica del negocio y a partir de ahí encaminar el crecimiento del sector enfocándose en los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los análisis de la industria actual indican que el perfil del consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, siendo el día de hoy más exigente e informado, lo que lo lleva a preferir productos y servicios que lo distingan, además de que los consumidores de hoy buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida. De esta forma se visualizan estas nuevas tendencias como una oportunidad para el sector del pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, el cual actualmente no es atendido correctamente en el mercado vicentino.

El sector de panaderías de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente esta compuesto principalmente de microempresas, que corresponden a negocios familiares con más de 100 años de experiencia, pero que hasta la fecha no han trascendido al cambio de atención que los clientes esperan adquirir. Estas microempresas elaboran los productos que comercializan artesanalmente, donde este sector brinda una propuesta de valor diferente al cliente con relación a productos de panaderías que pueden ofrecer grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños superes, lo cual hace que sean productos sustituto para que el cliente no pueda consumir pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, siendo poco consideradas las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de alta calidad, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de consumo y compra.

De esta manera se ha establecido un modelo de negocios para satisfacer la necesidad de cada segmento de clientes con los que cuenta el sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, donde pueda comprar productos de panadería artesanal de calidad, destacando la frescura y gran variedad, en una ubicación donde exista un alto volumen de afluencia de consumidores y con un ambiente familiar.

La propuesta de valor del negocio es proporcionar al cliente productos de panadería artesanal de calidad y variedad en una ubicación estratégica, incorporando rutas a domicilio en zonas residenciales que se encuentren entre el trayecto de la casa al trabajo y junto a otros locales comerciales, a través de una implementación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer.

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I	
1. Planteamiento del problema.....	4
1.1. Determinación del problema.....	4
1.2. Delimitación del problema.....	7
1.3. Formulación del problema. ....	9
1.4. Alcance de la investigación.....	10
1.5. Justificación.....	11
1.6. Objetivos .....	14
1.6.1. Objetivo general .....	14
1.6.2. Objetivos específicos .....	14
Capítulo II	
2. Fundamentos teóricos de la microempresa panadera y el uso de los modelos de negocios. ...	16
.....	
2.1. Marco histórico del sector panificador.....	16
2.2. Situación actual del subsector de pan dulce tradicional en El Salvador. ....	20
2.3. Los Modelos de Negocios .....	27
2.3.1. Fases del proceso de los Modelos de Negocios .....	36
2.4. Herramientas para el diseño de Modelo de Negocio.....	42
2.4.1. Análisis del entorno.....	43
2.4.2. Mapa de Empatía.....	50
2.4.3. Lienzo de Propuesta de Valor. ....	54

2.5. Lienzo de Modelo de Negocio ( <i>Business Model Canvas</i> ) .....	57
2.5.1. Segmento de clientes.....	59
2.5.2. Propuesta de valor.....	60
2.5.3. Canales de distribución.....	61
2.5.4. Relación con los clientes.....	62
2.5.5. Fuentes de ingresos.....	65
2.5.6. Recursos claves.....	66
2.5.7. Actividades claves.....	67
2.5.8. Socios claves.....	68
2.5.9. Estructura de costos.....	70
2.6. Microempresas en El Salvador.....	72
2.6.1. Características de las microempresas.....	74
2.6.2. Aporte de las PYMES a la economía salvadoreña.....	76
2.6.3. Acceso al financiamiento de micro y pequeñas empresas.....	77
2.6.4. Marco legal que rigen a las microempresas en El Salvador.....	78
2.7. Crecimiento empresarial .....	86
2.7.1. Tipos de crecimiento empresarial.....	89
2.7.2. Importancia del estudio de crecimiento empresarial.....	90
2.7.3. Proyecciones de crecimiento en El Salvador 2017.....	92
 Capítulo III	
3. Diseño metodológico .....	95
3.1. Método de investigación .....	95

3.2. Área de estudio.....	96
3.3. Tipo de investigación .....	96
3.4. Población o universo de la investigación .....	96
3.5. Unidades investigativas.....	98
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	99
3.7. Tratamiento, análisis y presentación de la información .....	100
Capítulo IV	
4. Análisis de los resultados de la investigación .....	102
4.1. Situación actual de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	103
4.2. Datos generales de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	104
4.3. Factor administrativo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	109
4.3.1. Organización de las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	110
4.3.2. Nivel de formalidad de las microempresas productoras de pan dulce tradicional. ....	112
4.4. Factor operativo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	121
4.4.1. Infraestructura de las microempresas productoras de pan dulce tradicional. ....	121

4.4.2. Buenas Prácticas de Manufactura que utiliza las microempresas productoras de pan dulce tradicional.....	125
4.4.3. Canales de distribución que utiliza las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	136
4.4.4. Manejo del recurso humano por parte de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.....	143
4.4.5. Propiedad intelectual de las microempresas productora de pan dulce tradicional. .....	153
4.4.6. Recurso financiero que poseen las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	157
4.4.7. Recursos físicos con los que cuentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	159
4.4.8. Costos en los que incurren las microempresas productoras de pan dulce tradicional. .....	161
4.5. Factor estratégico de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	171
4.5.1. Marketing utilizado en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	172
4.6. Factor económico de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	179
4.6.1. Infraestructura económica que afecta a las microempresas productora de pan dulce tradicional. ....	179

4.6.2. Competitividad que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	183
4.6.3. Inflación que afecta a las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	186
4.6.4. Cómo afecta la tasa de interés a las microempresas productoras de pan dulce tradicional para obtener créditos .....	190
4.6.5. Cómo afecta el desempleo en las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	192
4.7. Factor legal de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	193
4.7.1. Legislación laboral que emplean las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	194
4.7.2. Legislación tributaria que emplea las microempresas productoras de pan dulce tradicional .....	201
4.8. Factor social de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	202
4.8.1. Inseguridad social que afectan a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	203
4.9. Cadena de valor de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente . ....	205
4.9.1. Proveedores con los que cuentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional. ....	206

Conclusiones .....	213
Recomendaciones.....	219
Capítulo V	
5. Modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente .....	225
5.1. Mapa de Empatía.....	226
5.2. Lienzo de Propuesta de Valor .....	229
5.3. Lienzo de Modelo de Negocio ( <i>Business Model Canvas</i> ). .....	234
5.3.1. Segmento de clientes.....	236
5.3.2. Propuesta de valor. ....	237
5.3.3. Canales de distribución y comunicación.....	241
5.3.4. Relaciones con los clientes.....	243
5.3.5. Fuentes de ingresos. ....	245
5.3.6. Recursos claves. ....	246
5.3.7. Actividades claves.....	249
5.3.8. Asociaciones claves. ....	250
5.3.9. Estructura de costes.....	251
Conclusión.....	257
Referencias .....	258
Anexos.....	261
Anexo 1. Listado del sector pacificador del municipal de San Vicente.....	261

Anexo 2. Listado del sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, registrado en la alcaldía municipal de San Vicente. ....	262
Anexo 3. Unidades económicas y personal ocupado por clasificación de empresas según sector económico en el departamento de San Vicente.....	271
Anexo 4. Tasas de interés activas.....	272
Anexo 5. Fuentes de información .....	273
Anexo 6. Instrumentos a utilizar en la investigación .....	274
Anexo 7. FODA de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente .....	293
Anexo 8. Datos de las entrevistas a los consumidores finales y vendedores de la microempresa productora de pan dulce tradicional. ....	294
Anexo 9. Cotización de la computadora .....	307
Anexo 10. Cotización de la Vitrina.....	308
Anexo 11. Sistemas de costos para panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	309

## Tablas

Tabla 1. Limitantes encontradas en el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente .....	9
Tabla 2. Concepto de modelo de negocio como técnica generadora de valor.....	30
Tabla 3. Concepto de modelo de negocio como arquitectura organizacional. ....	31
Tabla 4. Concepto de modelo de negocio como forma de operar de la organización.....	32
Tabla 5. Frases célebres de emprendedores que desarrollan modelos de negocios.....	35
Tabla 6. Preguntas para conocer al cliente.....	53
Tabla 7. Fases de canal de distribución .....	62
Tabla 8. La clasificación de empresas en El Salvador según CONAMYPE, por número de empleados y nivel de ventas. ....	72
Tabla 9. Clasificación de las microempresas del departamento de San Vicente por sector. ....	76
Tabla 10. Factores que potencializan el crecimiento .....	88
Tabla 11. Microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, 2017 .....	97
Tabla 12. Costos de marketing que se implementarían en el modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2522
Tabla 13. Costo de equipo para sala de venta que se implementarían en el modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	2522

Tabla 14. Costo por la implementación de una batidora industrial propuesto para el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2533
Tabla 15. Costo de implementación de herramientas de trabajo propuesto en el modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2533
Tabla 16. Costo de implementación de equipo de trabajo para empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2544
Tabla 17. Costo de servicio profesionales proyectado para un año, de registro contable de las operaciones de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2544
Tabla 18. Costo de remodelación en infraestructura propuesto en el modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	2544
Tabla 19. Resumen de producción y venta diaria que deben de aplicar la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	256

## Figuras

Figura 1. Mapa de ubicación del municipio de San Vicente, departamento San Vicente, El Salvador .....	8
Figura 2. Mapa global del funcionamiento del subsector panadería .....	23
Figura 3. Principales ramas de la industria para el PIB 2015. ....	25
Figura 4. Ambiente externo de la empresa .....	46
Figura 5. Fases del análisis externo de la empresa .....	46
Figura 6. Mapa de Empatía.....	52
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.....	55
Figura 8. Representación gráfica de propuesta de valor en el Lienzo de Modelos de Negocio .....	56
Figura 9. Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio .....	58
Figura 10. Género del microempresario productor de pan dulce tradicional. ....	104
Figura 11. Número de empleados con los que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	106
Figura 12. Número de salas de venta con las que cuentan cada panadería del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	107
Figura 13. Años de inicio de operación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente. Años de inicio de operación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente. ....	108

Figura 14. Planificación de ingresos y gastos por parte de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	110
Figura 15. Empoderamiento de los empleados de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	111
Figura 16. Comparación de cotizaciones e impuestos actuales y posibles de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente 2017 que están dispuestos a pagar y lograr un crecimiento en sus negocios. ....	113
Figura 17. Emisión de factura o ticket en la venta del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	115
Figura 18. Motivos por los que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no realiza cotizaciones e impuestos respectivos a la Ley. ....	116
Figura 19. La contabilidad en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	117
Figura 20. Conocimiento que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente sobre la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. ....	119
Figura 21. Conocimiento y disposición de los propietarios de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para exportar el producto. ....	120
Figura 22. Áreas de distribución de planta de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	123
Figura 23. Hornos artesanales con el que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	124

Figura 24. Jornada laboral diaria en el sector la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	126
Figura 25. Producción de latas de pan dulce tradicional diarias de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	127
Figura 26. Capacitación recibida por la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente sobre la manipulación de alimentos. ....	129
Figura 27. Herramientas de producción utilizadas por la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para realizar la producción. ....	130
Figura 28. Microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que tienen encargados de cobrar al momento de efectuar la venta.....	132
Figura 29. Higiene y protección individual que se utilizan en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente al momento de la producción..... .....	133
Figura 30. Microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que cuenta con señalización para seguridad de sus empleados. ....	135
Figura 31. Confiabilidad y rentabilidad de los canales de distribución de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	136
Figura 32. Destino de la producción de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	138
Figura 33. Puntos de ventas estratégicos de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	139

Figura 34. Medios de envío que utiliza la microempresa productora de pan dulce tradicional para enviar sus productos a otros países. ....	141
Figura 35. Departamentos de El Salvador donde los microempresarios de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente desean abrir una sala de venta. ....	142
Figura 36. Criterios de selección de personal que se consideran en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	143
Figura 37. Contratación y consideración que le dan a empleados el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	144
Figura 38. Formas de motivación que utiliza la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para incentivar a sus empleados. ....	146
Figura 39. Días de descanso que brinda la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a sus empleados en el mes.....	147
Figura 40. Cantidad de empleados que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en el área de producción y ventas.....	148
Figura 41. Porcentaje de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que ha capacitado a su personal.....	150
Figura 42. Cómo considera la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a sus empleados. ....	151
Figura 43. Causa que provocan despido de personal en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	152
Figura 44. Marca y registro de marca de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	153

Figura 45. Razones por las que algunos miembros de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no han registrado la marca de su panadería.....	
.....	155
Figura 46. Microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que han sido usurpado el nombre de su panadería. ....	156
Figura 47. Solvencia económica la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	157
Figura 48. Destino de las ganancias percibidas de las ventas de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	158
Figura 49. Mobiliario y equipo que poseen la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	159
Figura 50. Costos mensuales estimados de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	161
Figura 51. Precios por porción que maneja el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	162
Figura 52. Costo unitario en la que incurren la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente por lata producida. ....	163
Figura 53. Utilización de estrategias por parte de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente basada en gustos y preferencias del cliente. ....	
.....	164

Figura 54. Capacidad instalada del horno artesanales y producción de latas diarias que producen las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente .....	166
Figura 55. Capacidad instalada de hornos industriales de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	167
Figura 56. Días de la semana que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tiene mayor producción. ....	168
Figura 57. Lógica y estrategia que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente implementa en la producción y comercialización de los productos. ....	169
Figura 58. Tipos de pan que más produce la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	170
Figura 59. Conocimientos y uso de la publicidad por parte de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	172
Figura 60. Tipo de cliente de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	174
Figura 61. Consumidores finales que frecuentan diariamente las panaderías de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	175
Figura 62. Consideración de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en la implantación de cámaras de seguridad.....	177

Figura 63. Disponibilidad de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para vender sus productos a empresas públicas, privadas y tiendas minoristas. ....	178
Figura 64. Estado de las calles donde están ubicadas las microempresas productoras de pan dulce tradicional en municipio de San Vicente. ....	180
Figura 65. Servicios básicos con los que cuenta la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	181
Figura 66. Servicios básicos que generan mayores costos a los negocios Panificadores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	182
Figura 67. Nivel de competencia que tiene las microempresas productoras de pan dulce tradicional en municipio de San Vicente. ....	183
Figura 68. Competencia desleal en el entorno de la microempresa productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	185
Figura 69. Alza de precio de los insumos en el mercado como factor que incide en el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente. ....	186
Figura 70. Indicadores que impactan en la inflación a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	187
Figura 71. Mecanismos que utilizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional para no verse afectados por los aumentos de precios de la materia prima. ....	188

Figura 72. Criterios que las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente, consideran para no ser afectados en el precio del pan dulce tradicional cuando incrementan los costos de materia prima. ....	189
Figura 73. Capacidad de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en cuanto a endeudamiento y financiamiento de las mismas. ....	191
Figura 74. Efecto del desempleo con relación la capacidad de compra del consumidor final a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	192
Figura 75. Celebración de contratos de trabajos a empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	194
Figura 76. Factor que consideran las microempresas productoras de pan dulce tradicional de municipio de San Vicente para determinar el salario de sus empleados. ....	195
Figura 77. Conocimiento que tiene las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente acerca de las regulaciones del Código de Trabajo. ....	197
Figura 78. Implementación de reglamentos interno de trabajo en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	199
Figura 79. Beneficios que se les otorga a los empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente por maternidad y aguinaldo. ....	200
Figura 80. Valor total en ventas anuales y valor de activos en maquinaria de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	201
Figura 81. Impacto que tiene la inseguridad social en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	203

Figura 82. Efectos que ha tenido la inseguridad social en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente con respecto a sus ventas. ....	204
Figura 83. Facilidad de pago que proporcionan los proveedores de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	206
Figura 84. Criterios que las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente consideran para elegir a sus proveedores. ....	207
Figura 85. Productores de harina que prefieren las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	208
Figura 86. Cotizaciones que realizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente antes de realizar las compras de materia prima .....	209
Figura 87. Confiabilidad, flexibilidad y costos de manejo de mercadería por parte de los proveedores de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	210
Figura 88. Nivel de aceptación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en constituir una asociación del sector panificador en el municipio de San Vicente. ....	211
Figura 89. Mapa de empatía realizado al consumidor final de la microempresa productor de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	227
Figura 90. Lienzo de propuesta de valor para el consumidor final de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	230

Figura 91. Lienzo de propuesta de valor para el segmento de vendedoras de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	231
Figura 92. Lienzo de propuesta de valor para el segmento de clientes de entidades públicas y privadas de la microempresa productor de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	232
Figura 93. Modelo de negocio propuesto para el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	235
Figura 94. Edad de los clientes de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	294
Figura 95. Género de los clientes que tiene la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	295
Figura 96. Frecuencia con la que los clientes de la microempresa productora de pan dulce tradicional consumen pan en la semana.....	296
Figura 97. Panadería de preferencia de los clientes del sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. ....	297
Figura 98. Tipo de empaque que prefieren los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente al momento de realizar su compra.....	297
Figura 99. Degustación de la totalidad de los productos que ofrece la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.....	298
Figura 100. Calificación que le dan los consumidores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a la calidad de pan dulce que el sector les ofrece .....	299
Figura 101. Bebidas con la que los clientes acompañan el pan dulce tradicional .....	300

Figura 102. Calificación que dan los clientes de las panaderas de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en cuanto a la atención al cliente .....	301
Figura 103. Rapidez con la que son atendidos los clientes de a microempresa productora de pan dulce tradicional.....	302
Figura 104. Calificación que dan los clientes al aseo de los locales de venta de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de san Vicente.....	303
Figura 105. Implementación de un servicio a domicilio.....	304

**SIGLAS**

CONAMYPE Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa

CDMYPE Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

FAMOSA Fábrica Molinera de El Salvador.

MOLSA Molinos de El Salvador

FUSADES Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

IVA Impuesto del Valor Agregado

MINEC Ministerio de Economía

MIPYME Micro, pequeña y mediana empresa

MYPE Micro y Pequeña Empresa

NIT Número de Identificación Tributaria

ONG Organizaciones no Gubernamentales

PIB Producto Interno Bruto

DIGESTYC Dirección General de Estadística y Censos

## **Introducción**

La investigación se enfoca en realizar un análisis exhaustivo sobre los factores internos y externos que limitan el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y a su vez proponer un modelo de negocio que pueda ser aplicado a todas las microempresas del sector de pan dulce tradicional de dicho municipio.

Para la obtención de la información se utilizaron métodos y técnicas de recolección de datos a través de entrevistas a instituciones encargadas de monitorear y fomentar el desarrollo de las microempresas, se suministraron encuestas a los microempresarios del sector panificador de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, según la base de datos con la que cuenta la alcaldía municipal de San Vicente y mediante el reconocimiento de las unidades a investigativas. La investigación se desglosa de la siguiente manera:

Capítulo I, se detalla en primera instancia la problemática de la investigación, donde se presenta el planteamiento del problema, esta información permitió determinar los problemas, delimitar la investigación y realizar un diagnóstico que genero la formulación de la problemática, donde, se detectaron limitantes que afronta el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, así detallar la importancia del estudio realizado y la definición de los objetivos en la investigación.

Capítulo II, este apartado comprende los fundamentos de la base teoría que compete a la microempresa panadera como la historia y la situación actual en El Salvador; la definición, fases, herramientas y elementos que deben de considerarse para la elaboración de un modelo de negocios; así como las características de la microempresa, el marco legal que rigen a las microempresas en El Salvador y los tipos de crecimiento que pueden ser aplicados en una empresa.

Capítulo III presenta la metodología utilizada durante toda la investigación, mostrando el método, área, tipo de estudio, población o universo, unidades de estudio, técnicas de recopilación de información, los procesamientos y presentación de la información obtenida en el desarrollo de la investigación.

Capítulo VI detalla el análisis de los resultados de la información obtenida en la investigación mediante encuestas suministradas a microempresarios de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, con el objetivo de conocer los factores que inciden en el crecimiento de este sector.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que se le hacen a los microempresarios, instituciones que apoyan a las microempresas y a entidades de Gobierno.

Capítulo V Comprende el diseño del modelo de negocio que deben implementar el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para lograr un crecimiento.

**Palabras Claves:** microempresa, crecimiento, modelo de negocio, pan dulce tradicional, propuesta de valor.

# Capítulo I

**Planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación**

- 1.1. Determinación del problema.**
- 1.2. Delimitación del problema.**
- 1.3. Formulación del problema.**
- 1.4. Alcance de la investigación.**
- 1.5. Justificación.**
- 1.6. Objetivos.**

## **1. Planteamiento del problema**

La problemática encontrada a través del diagnóstico previo realizado a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente se identificaron una serie de limitantes que dieron inicio y fundamento a la investigación, permitiendo así determinar, delimitar y formular el problema; definiendo objetivos que lograron realizar un análisis de los factores que limitan el crecimiento del sector y justificar la importancia que estas microempresas tienen dentro de la economía de El Salvador.

### **1.1. Determinación del problema**

En el siglo XXI existen condiciones que se han convertido en los principales retos de las microempresas salvadoreñas, como son los niveles de avances tecnológicos y de rentabilidad, lo que ha dificultado alcanzar un desarrollo y crecimiento empresarial.

Dallabach (2016) planea en su tesis doctoral: La empresa promedio salvadoreña, emplea de 1 a 5 personas aparte del propietario y no espera superar ese rango de empleos en los próximos 5 años, sin mayor expectativa de expansión a nuevos productos o mercados y enfocado totalmente al mercado local; generalmente, esta empresa se encuentra en mercados que ya hay muchos competidores, donde el producto no es nuevo para la mayoría de consumidores y no se hace uso de nuevas tecnologías. Este tipo de empresas no tiene la capacidad generadora de empleo y de crecimiento económico que tienen las empresas innovadoras que aportan gran valor añadido a sus productos que se enfocan a mercados extranjeros haciendo uso de sus ventajas competitivas sin competir en precio.

La Prensa Gráfica (2012) comunica en su artículo que la mayoría de las microempresas no funcionan bajo condiciones de formalidad, mencionando que según datos de la Comisión Nacional

de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) el 73% de las microempresas están constituidas en condiciones de informalidad debido a su tamaño e ingresos; las leyes del país exigen llevar contabilidad formal y registro de IVA a todo aquel negocio que desee operar, a pesar de ello, algunas están sujetas a tasas municipales; de la misma manera, estas son susceptibles a los cambios que generan los diferentes factores que inciden en su crecimiento.

El Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) considera que las microempresas juegan un papel importante dentro de la economía, generando empleo y contribuyendo al crecimiento económico, estas unidades productivas afrontan determinados problemas con relación a la deficiencia en la organización y manejo de fondos, la competencia ante las demás empresas en el mercado, deficiencia en la administración, no registran las operaciones en libros contables, se les dificulta la obtención de créditos, falta de asistencia técnica y de capacitación, sin mencionar el deficiente proceso productivo. (Martínez, Santos, y Villarán, 2016, p. 4)

El departamento de San Vicente se caracteriza por tener 271 microempresas y tres pequeñas empresas (ver anexo 3) pertenecientes al sector de la industria y dentro de ellas está la creación de productos artesanales como dulces típicos, telares, dulces de panela etc., los cuales tienen aceptación de los consumidores y a la vez existe competencia entre ellos.

El municipio de San Vicente tiene uno de los sectores más aceptados dentro de la industria productora, siendo este el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional, teniendo un producto consumido diariamente por la población vicentina. El Ministerio de Economía (2005), define al pan dulce tradicional como un “producto estrella”, es consumido por extranjeros y aceptado por los consumidores locales, es por ello que este sector ha tratado de expandirse a nivel

nacional e internacional, actualmente solo cuenta con la producción local en el municipio de San Vicente, a su vez el sector trata de satisfacer a sus clientes fuera de las fronteras por medio de canales de distribución indirectos como viajeros y turistas.

El sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tiene el interés de lograr posicionar sus productos a otros nichos de mercado, lo que ha llevado a que los propietarios de los establecimientos de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, indaguen de forma empírica el proceso productivo para lograr exportar, actualmente el sector panificador no se encuentra preparado para dar el paso a la exportación de su producto, debido, a la poca preparación y falta de capacidad instalada en el área de producción que exige el Ministerio de Salud, lo cual hace que la microempresa productora de pan dulce tradicional no realice esta acción, faltando consolidación en materia de formalidad, tecnología (maquinaria), Buenas Prácticas de Manufactura etc., dificultando así la visión de expansión y crecimientos a mercados internacionales.

A través del diagnóstico permitió conocer que el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tiene una visión en común, que es lograr un crecimiento económico y productivo, donde pueda abastecer a todos sus consumidores, la interrogante que se hace el sector es ¿cuáles son las herramientas que lograrán hacer realidad esa visión?, partiendo de ahí se empezaron a identificar que existen factores internos y externos que limitan el crecimiento del sector.

La deficiencia que tiene el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es desconocer procesos administrativos que permitan alcanzar su visión; este sector no rompe las tradiciones en los procesos productivos y no logran adaptarse a los

cambios de innovación a sus establecimientos. Expandirse tanto a nivel nacional como internacional, requiere de diversas estrategias, una de ellas es llevar al sector a formalizarse y abrir nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado donde se pretende penetrar el producto y para ello se debe tener claro que aportar un valor añadido al cliente hace el éxito de todo negocio, es por eso que Hamel y Prahalad citado por López Pérez (2012) dice que “Los Planificadores se preguntan ¿cómo será el año que viene?, los ganadores se preguntan: ¿qué debemos hacer diferente?”

Interactuar con la microempresa productora de pan dulce tradicional permitió determinar el desconocimiento sobre ¿cuál es la relación que tienen con los clientes?, ¿a qué segmento de mercado se dirigen?, ¿cómo pueden ser los canales de distribución para llevar su producto a los consumidores?, ¿cuál es la competencia entre este producto?, ¿qué es lo que se diferencia uno con el otro?, ¿cómo este sector va a darle un valor a sus clientes?, así conseguir nuevos clientes y mercado, ¿cómo se producirá el crecimiento del negocio y cómo se va a generar nuevos ingresos?; con estas interrogantes se identifica la necesidad de crear un modelo de negocio, donde se determinen los elementos para lograr un crecimiento no solo a nivel local, si no, también nacional.

## **1.2. Delimitación del problema**

De la información expuesta en la determinación del problema, surge la necesidad de crear un modelo de negocio para la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, departamento de San Vicente.

El sector panificador del municipio de San Vicente cuenta con 24 panaderías (ver anexo 1) incluyendo la producción del pan dulce tradicional y pan francés para el 2017; fue necesario

delimitar el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional por lo que los objetos de estudio identificados son diez panaderías de pan dulce tradicional (ver anexo 2); estos negocios fueron identificados por la lista de negocios registrados en la alcaldía municipal de San Vicente.

Realizado el sondeo del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional, se detectaron tres panaderías que no estaban incluidas en el registro de la alcaldía municipal de San Vicente sobre el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional al año 2017, desconociendo los motivos por las cuales no se encuentran registradas. En definitiva, se estudiarán 13 panaderías que pertenecen al sector pan dulce tradicional del municipio de San Vicente. Del total de las panaderías encontradas hay tres panaderías que pertenecen a una zona de alto riesgo y 10 de ella se encuentran en zona de bajo riesgo (ver tabla 11).



Figura 1.

Mapa de ubicación del municipio de San Vicente, departamento San Vicente, El Salvador

Fuente: Proyecto USAID Prevención de Crimen y Violencia 2014

### 1.3. Formulación del problema.

Con base al estudio exploratorio que se realizó en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, se encontraron una serie de limitantes enfocadas en factores internos y externos que no permiten que el sector logre un crecimiento, identificar estas limitantes ayudo a determinar la temática investigada y la formulación del problema, las cuales se presentan a continuación.

Tabla 1.

Limitantes encontradas en el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Limitantes	Definición
1. Los productores de pan dulce tradicional tienen una visión de crecimiento y pretenden seguir con el mismo modelo de negocios antiguos con tradiciones de producción artesanal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la actualidad ese sector no cuenta con maquinaria innovadora o una infraestructura diseñada agradable al cliente, donde sus procesos productivos se hacen en hornos artesanales.</li> </ul>
2. Falta de formalidad en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su mayoría el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, pertenece al sector informal.</li> </ul>
3. El sector pretende expandirse a mercados internacionales sin contar con los requerimientos necesarios para esto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La exportación requiere que los negocios estén legalizados y cuenten con sus certificaciones necesarias.</li> </ul>
4. Bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como herramientas de equipo administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El crecimiento o expansión significa mayor producción y este sector solo logra abastecer a su zona local con la maquinaria que poseen.</li> </ul>
5. No llevan una contabilidad formal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuentan con un registro de cuántos son sus ingresos y egresos al año.</li> </ul>
6. Deficiencia en la distribución de planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>No poseen con distribución de planta que les permita facilitar la producción y la distribución del producto.</li> </ul>
7. Desconociendo las características del consumidor final, de sus productos y sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tratan de agregar nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores que le es dañino la azúcar.</li> </ul>

8. Desaprovechamiento de las políticas, programas creados por el Gobierno u otras instituciones para ayudar a MYPES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector ha sido invitado a participar en diversos programas y no le han tomado interés a las oportunidades que se les han presentado.</li> </ul>
9. Inseguridad social en el municipio de San Vicente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente las microempresas de pan dulce tradicional han reducido sus venta a raíz de la inseguridad social.</li> </ul>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2017.

Nota: Esta tabla fue elaborada con las observaciones realizadas en el diagnostico exploratorio sobre el sector de microempresa productora de pan dulce tradicional.

Debido a las limitantes identificadas, la investigación esta encaminada en conocer **¿CUÁLES SON LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PAN DULCE TRADICIONAL DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE?** y **¿cuáles son los elementos necesarios para la creación de un modelo de negocio que potencialice el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente?**

#### **1.4. Alcance de la investigación**

Con la investigación del tema: “Análisis de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente: Modelo de negocio para su crecimiento”, se realizo un estudio explicativo que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, debido a que el objetivo fue conocer los elementos necesarios para la creación de un modelo de negocio que potencialice el crecimiento de la microempresa de pan dulce tradicional. La investigación se enfocó en conocer: la oferta, relación con los clientes, segmentos de clientes, canales de distribución y comunicación, aliados, actividades claves, recursos claves, estructura de costos y flujos de ingresos que son necesarios para realizar un modelo de negocio. Conociendo algunas de

las limitantes (ver tabla 1) que tiene el sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, da la facilidad de determinar los factores que influyen en el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente hasta el 2017.

### **1.5. Justificación**

El entorno económico al que se enfrentan las microempresas en el siglo XXI es producto de la globalización en desarrollo, alianzas estratégicas que utilizan los negocios que logran el éxito y la implementación de diversas innovaciones tecnológicas en la producción, es importante contar con herramientas que permitan el desarrollo de las empresas, debido a que son estas las principales oportunidades con la que cuentan las microempresas para lograr un crecimiento, procurando así, un incremento de las ventas y expansión a nuevos mercados.

Los factores que inciden en el crecimiento de las empresas del país son amplios y diversos, éstos tienen repercusiones en ellas, tanto si son micro, pequeña, mediana o gran empresa. En particular, para el estudio se tomó como entorno aquellos factores internos, y externos que intervienen en el crecimiento de las microempresas.

En los últimos años se han generado cambios en El Salvador; es por eso que Martínez et al (2016) afirman que han ocurrido cambios principalmente en el ámbito legal para las microempresas, tal es el caso de la creación de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, con el objetivo de contribuir al crecimiento de este sector.

El sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional forma parte del sector industrial, desempeñando un papel importante, debido a que es fuente generadora de empleos,

absorbe grandes cantidades de insumos de otras industrias y tienen como objetivo final satisfacer una de las necesidades fisiológicas del ser humano que es, la alimentación.

La implementación del estudio, estuvo enfocado a la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, para lograr un crecimiento, mediante una propuesta de modelo de negocio para este sector, con el fin que los negocios se expandan y no se limiten a cubrir su zona geográfica. Es importante que estos tengan una visión de crecimiento a mercados internacionales, no solo cuentan con un producto estrella en su zona, si no, es un producto nostálgico para residentes en países como Estados Unidos, Belice, Canadá, Italia, etc., contando con una aceptación y una demanda creciente.

La identificación de la problemática en el diagnóstico situacional exploratorio que se realizó en abril de 2017 para esta investigación, se encontró que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, carece de conocimientos administrativos, maquinaria que agilice los procesos productivos, deficiencia en la distribución de planta, desconocimiento de las preferencias del consumidor y falta de formalidad que no les permite tener nuevos segmentos de mercados.

Esta investigación es de importancia, es un tema aún no estudiado con profundidad en el país al año 2017; hablar de microempresa productora de pan dulce tradicional para muchos investigadores no es un sector de importancia, es por eso que con tal indagación se pretendió brindar una herramienta que ayude al sector a lograr un crecimiento, consiguiendo que estos tengan un nuevo concepto de que es un modelo de negocio innovador, donde se implemente marketing y tecnología.

Lograr la implementación de la propuesta de modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional en esta investigación, se vería reflejado principalmente en un aspecto económico, dicho estudio trae como consecuencia la generación de empleo, crecimiento del municipio, desarrollando un movimiento en cadena y un beneficio para los propietarios de las panaderías y los consumidores de cada una de ellas.

El estudio realizado, no solo beneficia a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, sino también a todo el sector panificador que forme parte de la microempresa productora de pan dulce tradicional de El Salvador, debido a que se realizará un modelo de negocio que pueda adaptarse a las necesidades que tiene el sector de pan dulce tradicional.

El resultado de la investigación permitió, que se cuente con una herramienta de *Business Model Canvas*, en el cual se tomaron en cuenta nueve elementos que dio la oportunidad de visualizar lo que necesitan implementar las microempresas productoras de pan dulce tradicional para lograr su crecimiento, donde estos elementos son la propuesta de valor, relación con los clientes, segmentos de clientes, canales de distribución y comunicación, aliados, actividades claves, recursos claves, estructura de costos y estructura de ingreso; esta información sirve para decidir y crear el modelo de negocio.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Generar una propuesta de modelo de negocio para la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, analizando los factores que inciden en el crecimiento del sector.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Analizar los factores internos de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, a través de los factores administrativos, operativos y estratégicos, para un análisis exhaustivo de las limitantes que influyen en el crecimiento del sector.
- Identificar los factores externos que limitan el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, mediante un análisis de los factores económicos, legales, sociales y cadena de valor, determinando la realidad que afronta el sector.
- Diseñar un modelo de negocio, a través de la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*), obteniendo información necesaria para el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

# Capítulo II

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA MICROEMPRESA

### PANADERA Y EL USO DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS.

- 2.1. Marco histórico del sector panificador.**
- 2.2. Situación actual del subsector de pan dulce tradicional en El Salvador.**
- 2.3. Los Modelos de Negocios.**
- 2.4. Herramientas para el diseño de Modelo de Negocio.**
- 2.5. Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*).**
- 2.6. Microempresas en El Salvador.**
- 2.7. Crecimiento Empresarial.**

## **2. Fundamentos teóricos de la microempresa panadera y el uso de los modelos de negocios**

Para realizar la investigación fue necesario que se conocieran teorías que ayudarán a tener un amplio conocimiento y con esto lograr hacer un análisis exhaustivo de la microempresa productora de pan dulce tradicional y detectar los factores que inciden en su crecimiento para proponer un modelo de negocios para el sector.

### **2.1. Marco histórico del sector panificador**

Conocer los antecedentes de la industria panificadora permitió evaluar la evolución que este sector ha tenido desde la época antigua hasta la actualidad, tanto a nivel mundial como nacional (El Salvador). Esto sirvió para realizar un análisis de las necesidades que el sector pueda presentar y con esto hacer una propuesta basada en las mejoras continuas e innovación que estos deben de tener.

Con el transcurso del tiempo los cereales han sido esenciales para la vida humana y como producto de ello el pan ha sido objeto de tradición de muchas culturas.

Descubrimientos arqueológicos demuestran que por lo menos 10,000 años antes de Cristo, el hombre comía pan, el cual era totalmente rudimentario, comparado con el pan de la actualidad, sin embargo, pese a la diferencia en mención, se puede decir que las versiones primitivas como las modernas se ajustan a la definición del pan: harina humedecida y amasada, la cual se cocina al horno. Meléndez y Cárcamo (2005) creen que todo comenzó cuando el hombre primitivo descubrió el cultivo del trigo, lo utilizó como alimento, lo que le permitió no depender exclusivamente de la caza, posteriormente compartió con otros hombres el trabajo del cultivo y el fruto del mismo. Probablemente fue en esta fase, en que el hombre masticó el trigo para extraer su

valor nutritivo, más tarde lo golpeó con piedras y mezcló el polvo resultante con agua, dándose cuenta que se podía cocinar y darle forma de manera rudimentaria.

El inicio de la panificación se dio en Grecia en el año 2700 a.C., donde se elaboraba pan y un tipo de galletas, luego la evolución de la panadería se dio de forma importante en esta civilización siendo los egipcios los que descubrieron la fermentación, técnicas de panificación y crearon los primeros hornos.

Sibrian, Méndez, y Rosales (2014) planean que en el siglo XIX como consecuencia de la invención del molino vapor los sistemas de panificación fueron evolucionando y se añade una nueva fase a la elaboración del pan: La aireación de la masa, aparece un nuevo tipo de levadura y surgen mejores técnicas para amasar el pan con lo cual la industria ha crecido de manera acelerada.

La mayor parte de las personas en general no conocen sobre los orígenes ni de la evolución que ha experimentado el pan con el paso de los siglos. Para muchos el origen del trigo se sitúa en Asia Menor; su procedimiento consistía en que la semilla se masticaba hasta formar una masa y posteriormente era tostada.

La mayoría de las empresas han tenido su origen en el seno familiar y con carácter artesanal, con el tiempo se rompe la tradición de grupos familiares, naciendo de esta forma las empresas legalmente constituidas, con máquinas modernas, mayor ocupación de personal y dando origen a fuentes de empleo. Escobar y González (2007) detallan que el crecimiento alcanzado por el sector de la micro, pequeña y mediana empresa panificadora ha sido producto del trabajo intenso durante largos años por parte de los empresarios, han vencido muchos obstáculos hasta colocarse en una buena posición para la producción del producto y generación de empleo.

No existe fecha exacta sobre el origen de la industria panificadora en El Salvador, sin embargo, se asume que los europeos durante la colonia introdujeron el trigo a Centroamérica, materia prima para la elaboración del pan. Ellos enseñaron técnicas para fabricar panes sencillos, de tal modo que sirviera para el mantenimiento de las colonias españolas en el área centroamericana.

En el siglo XIX no tuvo ningún adelanto significativo el sector panificador, sino que fue hasta el siglo anterior (1900) que comenzó a popularizarse en El Salvador. Al inicio, las personas no comían pan porque era alimento nuevo y preferían productos elaborados con maíz.

Sibrian, et al (2014) también detallan que a principios de siglo XX, por la década de los cuarenta y cincuenta el consumo de pan deja de ser solo familiar y se dedica a la producción en cantidad, con el fin de comercializar el producto. Durante los años 80 con escasa excepción, a la mayoría de panaderías en el país no se consideraban con el calificativo de “industria”, sin embargo, eran considerados como un grupo de talleres artesanales más o menos equipados con algunas máquinas, esto comenzó a cambiar en los 90, los procesos de producción y venta en las panaderías fueron adquiriendo cada vez más características industriales.

La panificación en nuestro país fue originalmente artesanal y algunas materias primas eran traídas de otros países, especialmente la harina que era importada desde Canadá. Fue hasta el 7 de junio de 1934 que se produjo el primer quintal de harina en El Salvador, por Fábrica Molinera de El Salvador (FAMOSA). Después de muchos años el número aumentó y hubo necesidad de que una nueva empresa molinera naciera y comenzó sus operaciones con el nombre de Molinos de El Salvador, S.A. (MOLSA). Estas dos empresas han sido las pioneras del desarrollo de la industria panificadora en El Salvador, desde su nacimiento se dieron a la tarea de promover la creación de más panaderías.

Campos, Lemus, y Salamanca (2004) relatan que, en 1952, surge en El Salvador la primera empresa panificadora con el nombre de “La Estrella” formada por el grupo familiar y aprovechando la poca existencia de ellas, posteriormente, la inquietud de otra familia hace nacer una nueva empresa denominada “Pan Migueleño”.

Por lo tanto, las empresas panificadoras con su avance en el tiempo han progresado y logrado ser por años pioneras en el sector, en la medida que existen cooperativas como Asociación Cooperativa de Panificadores Artesanales Salvadoreños (ASCOPARSAL), Cooperativa de Compras para Panaderas (COMAPAN), Mesa Nacional de Panaderos Artesanales (MENAPAES), y algunos que son socios de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES) y otras, las cuales han servido de apoyo con programas de capacitación y exportaciones. Por medio de esta gestión la mediana empresa panificadora ha logrado constituirse mejor, para llevar a cabo este rubro de forma legal y ordenada.

La microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente se involucra dentro de este sector panificador aproximadamente, desde los años de 1912 (ver figura 13) donde da inicio a la tradición del consumo de pan dulce en horno artesanal en el municipio.

La ciudad de San Vicente es la cabecera del departamento de San Vicente. Se encuentra ubicada a 67.9 km al oeste de la capital del país, San Salvador. Con una elevación de 392 m.s.n.m. sus límites están establecidos de la siguiente manera: al norte los municipios de Apastepeque y San Ildefonso; al este (oriente) los municipios de Estanzuelas, Mercedes Umaña, Berlín, San Agustín, todos divididos por el río Lempa; al sur los municipios de Tecoluca y Zacatecoluca; al Oeste

(Poniente) los municipios de Tepetitán, San Cayetano Istepeque, Verapaz y Guadalupe (alcaldía municipal de San Vicente, 2014, p. 11)

El departamento de San Vicente se caracteriza por tener un movimiento de comercialización de bienes y servicio, debido a que la mayoría de negocios que están en la zona, se dedican tanto al área financiera, comercial y agrícola, siendo este no reconocido por la parte productiva sino por la parte de comercialización de servicios, son pocos los negocios que transforman la materia prima para obtener un producto final.

Entre los sectores productivos que se pueden mencionar esta el sector azucarero, artesanal, de manualidades, de dulces, carpintería y el sector panificador.

## **2.2. Situación actual del subsector de pan dulce tradicional en El Salvador.**

En la actualidad hay muchas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de panadería, que varían desde dulces, saladas, simples, dietéticas, y otras variedades dependiendo del mercado objetivo al cual están dirigidos. De acuerdo con estadísticas del censo nacional 2007, en El Salvador se producen aproximadamente 2,820,972 millares de unidades de productos de panadería al año, equivalente a US\$130, 774,679 (Mena Ortiz, Orellana Martinez, y Ramírez Pérez, 2016, p.30). Asimismo, a la fecha no existe un dato exacto de cuántas panaderías conforman el sector panificador es por eso que el dato se recolecto de CONAMYPE (Comisión Nacional de las Micro y Pequeña Empresas) del año 2007, en este se define que en nuestro país existen 22,000 panaderías, donde el 90% son artesanales.

La indagación de esta problemática ha llevado a obtener el dato que la zona urbana del municipio de San Vicente, cuenta con 13 panaderías pertenecientes al sector de pan dulce tradicional hasta el 2017.<sup>1</sup>

El sector de pan dulce tradicional es un sector que se encuentra en crecimiento y desarrollo en la actualidad, muchas empresas han pasado de ser pequeñas a grandes empresas, pasando del sector informal al sector formal, han logrado expansión de nuevos mercados nacionales e internacionales y cuenta con muchas fuentes de empleo, dándoles todas las prestaciones legales a sus empleados.

La industria de la panificación ha crecido mucho en los últimos 10 años, se ha tecnificado, principalmente por la misma competitividad existente en el sector, sus procesos productivos se han ordenado y mejorado, ya no solo produciendo en su zona local, si no, hacia barrios y colonias aledaños a su planta productiva. Las empresas compiten entre sí, al margen de su tamaño, de esta forma las panaderías (microempresas) que ofertan pan dulce tradicional en una colonia, desplazan a grandes empresas que abastecen o tiendas del mismo sector, Asimismo las grandes empresas abastecen mercados (puntos de compra) alternativos, como supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas propias que difícilmente son accesibles para empresas más pequeñas.

Existen en El Salvador, dos grandes proveedores del sector panadero, Molinos de El Salvador (MOLSA) y HARISA (FAMOSIA) los cuales, por las características mismas del mercado, son los que dictan los niveles de precios y difieren poco entre sí tanto en sus precios como en sus políticas de venta, además son muy pocas las fábricas (especialmente las grandes empresas) que tienen la

<sup>1</sup> Nota: CDMYPE no cuenta con un dato exacto del número de panaderías de pan dulce tradicional que están en función en el municipio de San Vicente

capacidad de negociar precios ante los volúmenes de compra para con éstos proveedores. Se ha estimado que la participación en el mercado que estas dos empresas, teniendo la misma capacidad de competir y las variaciones año con año son poco evidentes. Cualquier panadero o comerciante puede llegar a comprarles a su planta, tanto MOLSA como HARISA venden a los productores de este rubro a precios diferentes, producto de las negociaciones propias de cada comprador. Ambos proveedores atienden al resto del mercado mediante distribuidores exclusivos. En la figura siguiente puede verse un esquema del funcionamiento global del sector panadería.

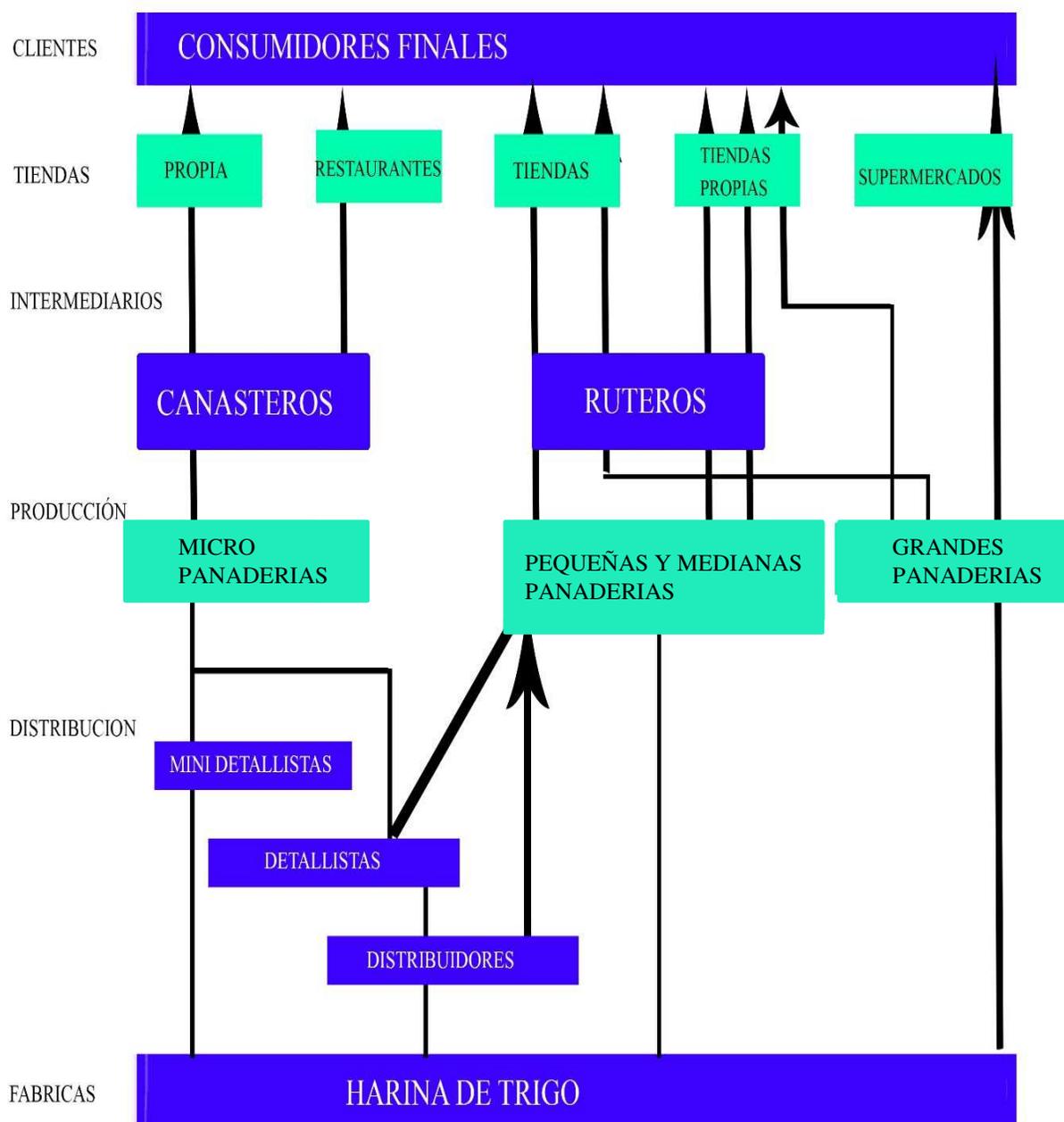


Figura 2.

Mapa global del funcionamiento del subsector panadería.

Fuente: Manuel Roberto Montejo Santos, Herbert Alirio Escalante Córdova. Agosto 2003; Basado en la orientación del Proyecto de innovación para la microempresa (MIP) estudio sub-sectorial de la rama de panadería, San Salvador, Julio 1996.

Las empresas panificadoras son importantes en el desarrollo de la economía del país, mediante la realización de la elaboración y comercialización de sus productos, estas se convierten en una fuente que contribuye al incremento del PIB, al crecimiento de los atributos e impuestos para el Estado, genera empleos directos e indirectos y fuentes de ingresos para las familias. Además, contribuyen al desarrollo económico y social mediante la permanencia y la estabilidad en el ámbito empresarial.

La industria manufacturera a la que pertenece el sector panificador, según la estructura del PIB es de importancia en el ámbito económico del país, porque éstas forman parte del crecimiento y desarrollo económico de El Salvador, a la vez brindan la oportunidad a los consumidores de contar con variedad de alternativas de este tipo de producto de esta forma diversas panaderías generan productos más competitivos; siendo una de la razón por la cual la micro y pequeña empresa tiene importancia. (Banco Central de Reserva, 2016) nos muestra en el siguiente gráfico la estructura del sector industrial, definiendo las principales ramas de ese y brindando el porcentaje del PIB que este sector proporciona al año 2015.

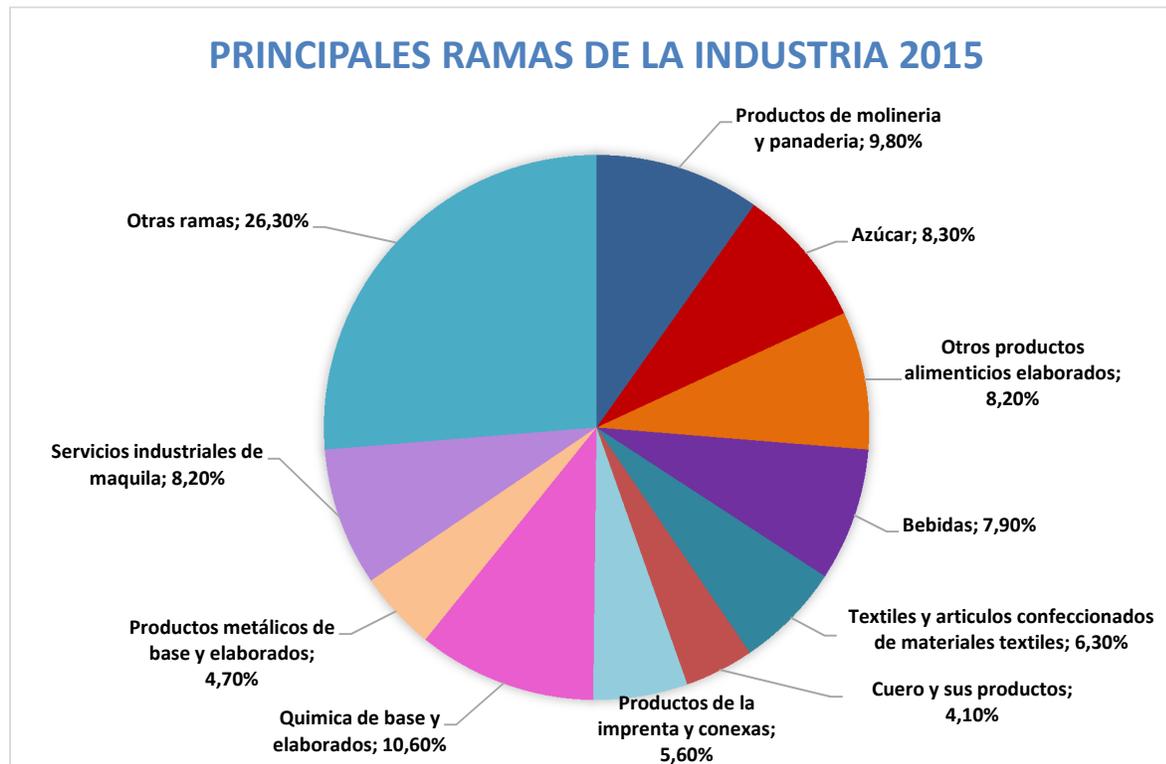


Figura 3.

Principales ramas de la industria para el PIB 2015.

Fuente: Banco Central de Reserva, 31 de marzo 2016

Las ramas de mayor peso en el valor agregado industrial 2015, como se aprecia en la (figura 3), fueron la química de base y elaborados, azúcar, servicios industriales de maquila, productos de molinería y panadería con un 9.8% de un total del aporte del sector industrial al PIB.

Banco Central de Reserva (2017), define que los principales productos de la oferta exportable salvadoreña en enero 2017 fueron ropa interior y complementos de vestir, prendas exteriores de vestir, máquinas y aparatos, otras materias textiles y sus manufacturas, productos de la industria alimentaria.

A continuación, se describen aspectos que inciden en la actualidad en el desarrollo de la industria panificadora.

- Tecnología.

El proceso en la elaboración del pan dulce utilizado por los grandes productores, difiere en que las grandes empresas fabrican a través de un proceso continuo y automatizado, mientras que, en las micros, pequeñas y medianas empresas trabajan con el sistema de lotes de producción.

- Buenas Prácticas de Manufactura.

Hernández (2010) definen las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como un conjunto de normas, procedimientos, condiciones y controles aplicables a lo largo de toda la cadena alimenticia (desde la producción primaria hasta el consumidor final) con el objeto de garantizar la inocuidad y calidad del alimento contribuyendo a la salud y satisfacción del consumidor. Son responsables de la aplicación de las BPM el Gobierno, la gerencia, los operarios (o manipuladores de alimentos), y los consumidores. Las responsabilidades de cada uno varían según el nivel y área (p.32)

El Gobierno debe decidir la mejor manera de fomentar la aplicación de estos principios generales para proteger adecuadamente a los consumidores de las enfermedades o daños causados por los alimentos; las políticas deben tener en cuenta la vulnerabilidad de la población o de diferentes grupos dentro de la población y debe de garantizar que los alimentos sean aptos para el consumo humano.

La gerencia es la encargada de proveer y mantener condiciones que permitan el cumplimiento de las BPM, brindando instalaciones, tecnología y capacitaciones a su personal. Los mandos medios como los supervisores o inspectores, son los que deben de supervisar, monitorear el cumplimiento, reportar y corregir situaciones inadecuadas.

Los manipuladores de alimentos deben cumplir con las instrucciones dadas por la gerencia y supervisores a fin de no poner en riesgo la inocuidad de los alimentos elaborados. Cabe entonces

al consumidor, reconocer su función dentro de la cadena alimenticia, seguir instrucciones pertinentes y considerar medidas higiénicas apropiadas al momento de ingerir los alimentos.

### **2.3. Los Modelos de Negocios**

Se presenta teorías existentes acerca de los modelos de negocios como una herramienta administrativa que proporciona una idea tanto para emprendedores como empresarios, los cuales les facilite el camino hacia el éxito, siempre y cuando plantean y analicen los nueve bloques importantes plasmados en el lienzo de modelo Canvas y permita un correcto diseño de modelo de negocio.

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea, pero muchas veces el éxito de un negocio esta dado por transformar la idea en oportunidad, esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas. A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en el negocio? Una de las herramientas claves para el desarrollo y crecimiento de un negocio es determinar cuál es el Modelo de Negocio.

La búsqueda de nuevas necesidades de los clientes y tratar de satisfacer estas, va implícita en la naturaleza del empresario, tal como lo plasmó Schumpeter en 1912 en la teoría sobre el empresario innovador. Es por eso que el concepto de modelo de negocio y la búsqueda de la innovación en el mismo, se ha aplicado de forma constante en las organizaciones a nivel mundial.

Formalizar una organización con el fin de que sea viable, competitiva y sostenible en el tiempo obliga a que los procesos sean optimizados, que no haya desperdicios, y que la innovación sea

constante en el tiempo. Para ello se ha impuesto la necesidad de que las organizaciones tengan diseñados sus modelos de negocios, como instrumento de estructuración empresarial. El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, en fin, cómo la empresa gana dinero.

Antes de abordar la elaboración del plan de negocio como instrumento necesario para llevar al éxito a la empresa con los objetivos, se debe viabilizar y comprender el seguimiento de una empresa, es importante entender el modelo de negocio; esta es la forma como la empresa genera valor o produce los ingresos, de un buen modelo depende que la llegada al mercado sea atractiva y perdurable, es por esto que se hace énfasis hoy en día en la estructuración del mismo, además es un componente en donde se puede generar innovación.

Desde hace unos pocos años el concepto de modelo de negocio está siendo utilizado con mayor frecuencia por el mundo académico y en la gestión empresarial. Si bien no existe una definición consensuada sí que hay un acuerdo general sobre los elementos principales que deben constituir el modelo.

Varios autores han realizado revisiones de las distintas versiones del concepto, se recoge más adelante un resumen de las diferentes definiciones. Para la investigación vamos a escoger por su simplicidad, concisión y por su carácter intuitivo la definición de Alexander Osterwalder donde en su disertación doctoral (2010) lo define de la siguiente manera:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su

red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Nos ayuda a describir de manera lógica la forma en la que las empresas crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad como opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Este modelo busca realizar un diagrama denominado “Canvas” conformado por nueve bloques de construcción para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo revise las diferentes formas de ser rentable en la industria. Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

El término es ampliamente utilizado, como se ha indicado anteriormente, tanto por académicos como por el mundo empresarial. Mediante el análisis de la bibliografía de referencia se ha podido identificar una posible clasificación de las definiciones de modelo de negocio. Estas se han agrupado en función de dónde ponen el énfasis los diferentes autores, al definir modelo de negocio. En concreto, López (2012) define el concepto de modelo de negocio en tres enfoques: el modelo de negocio como generador de valor, el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional y el modelo de negocio como forma de operar.

Tabla 2.

Concepto de modelo de negocio como técnica generadora de valor.

Enfoque del Pensamiento	Autores	Definición de Modelo de Negocio
Modelo de negocio como técnica generadora de valor	Teece (2010)	La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios
	Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)	Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización
	Christensen, Johnson y Kagermann (2008)	Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.
	Skarzynski y Gibson (2008)	Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.
	Davenport, Leibold y Voelpel (2006)	Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

Fuente: Ricardo López Pérez (2012) en tesis Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico.

Para el grupo de autores es prioritario el enfoque de un modelo de negocio es el sistema por el que las organizaciones generan valor para los clientes. En alguno de ellos, adicionalmente, se resalta la importancia que tiene también el sistema por el que la organización no sólo genera valor para el cliente, sino que también genera valor para la propia empresa a través de la generación de beneficios. Por tanto, para esta escuela de pensamiento un modelo de negocio es, ante todo, un sistema que genera valor en ambas direcciones: para el cliente y para la propia organización.

Tabla 3.  
Concepto de modelo de negocio como arquitectura organizacional.

Enfoque del Pensamiento	Autor	Definición de Modelo de Negocio
Modelo de Negocio como Arquitectura Organizacional	Demil y Lecop (2010)	Un modelo de negocio se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñada para producir una proposición de valor para los consumidores
	Itami y Noshino (2010)	Un modelo de negocio este compuesto por dos elementos: un sistema de negocios y un modelo de beneficio. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios es su negocio actual
	Gambardella y McGahan (2010)	Un modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un costo razonable, e incorporar asunciones sobre cómo crear y capturar valor a la vez. La esencia es un sistema de negocio (conjunto de actividades) para controlar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúen siendo relevantes para los clientes de la organización (generadores de ingresos) y sus proveedores (generadores de costos)
	Zott y Amit (2010)	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio
	Afuah & Tucci (2000) Afuah (2004)	Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Un conjunto de actividades que una organización realiza, como las realiza y cuando la lleva a cabo.
	Chesbrough y Rosembloom (2002)	Es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo, determina la cadena de valor de la organización.
	Eisenmann et al. (2001)	La naturaleza de los servicios que las firma proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios.
	Schmid et al. (2001)	Un modelo de negocio se compone de seis elementos interrelacionados: la misión, la estructura, los procesos, los ingresos, lo temas legales y la tecnología.
	Timmers (1998)	El modelo de negocio incorpora tres conceptos: la arquitectura del producto, servicio, y la información que fluye; la descripción de los potenciales beneficios

	para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos.
Viscio y Paternack (1996)	El modelo de negocio es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios gobernanza y enlaces.

Fuente: Ricardo López Pérez (2012) en tesis Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico.

Para ese enfoque y grupo de autores el foco del concepto de modelo de negocio se centra en cómo la organización se organiza para crear y distribuir valor de una forma rentable.

Tabla 4.

Concepto de modelo de negocio como forma de operar de la organización.

Enfoque del Pensamiento	Autor	Definición de Modelo de Negocio
	Masanell y Ricart (2010)	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Esta compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
Modelo de Negocio como forma de Operación de la Organizacional	Magretta (2002)	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cómo se hace dinero con este negocio? y ¿cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?
	Hamel (2000)	Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

Fuente: Ricardo López Pérez (2012) en su tesis Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico.

En este último pensamiento sobre el concepto de modelo de negocio considera que el modelo de negocio es simplemente la forma en la que opera la organización y por ende el reflejo de su estrategia realizada. Por tanto, se incluye una visión nueva que consiste en considerar que el modelo de negocio es una proyección de las decisiones estratégicas. No se trata de algo

modificable directamente, sino que es la consecuencia o el reflejo de lo que se ha llevado a la práctica. Esta visión la tienen pocos autores, pero representan una visión interesante.

Debido a que hay diversos conceptos de modelo de negocio Fabián González (2016) en su canal de YouTube analiza que un modelo de negocio es: “La forma en cómo la empresa hace que sus clientes paguen por sus productos o servicios y cómo muestran el dinero circulando a través de la empresa”. Se destaca la forma de hacer modelos de negocios por diversos ejemplos el primero es el modelo “cebo” es el de la impresora, donde se venden las impresoras, pero realmente el principal negocio es la venta del tóner; el segundo ejemplo. Modelo “Multinivel” donde es una empresa que paga ingresos pasivos a las personas que empiezan a entrar a la red, y las personas que entran al sistema ganan beneficios según el trabajo que desempeña. Modelo “Fonel” donde se colocan algunos productos gratuitos, luego se pasa a un producto más barato, después a un producto *premium* y al final un producto que tiene mayor costo y se crea un nivel de confianza con los clientes.

El resultado de crear un modelo de negocio es generar una visión emprendedora, pero no comercializarlo de una manera de cómo vender una idea, sino, generar un motor que transforme al grupo social donde genere riqueza y valor. Siendo este un gran reto de la matriz de modelo de negocio, porque al final se ven plasmadas todas las piezas del sector o negocio a fin de generar oportunidades de hacer un negocio exitoso.

El concepto de modelo de negocio no solo es implementado a empresas y sectores ya consolidados en función, sino también a empresas emprendedoras que no cuentan con una idea de negocio o producto claro, en este tipo de emprendimiento se le llama: *Lean StarUp*.

El método Lean StarUp supone un nuevo enfoque que se está adoptando en todo el mundo para cambiar la forma en que las empresas crean y lanzan sus productos.

Antes de definir el término Lean StarUp se aclara, que este no forma parte de investigación, debido que el objeto de estudio son las micro empresas productoras de pan dulce tradicional siendo un sector ya establecido que cuenta con un producto definido; pero es de importancia conocer que un emprendedor puede validar su modelo de negocio sin contar con un producto definido.

Los emprendedores en los últimos años, han aprendido que un StarUp no es una versión en pequeño de un negocio que existe y que funciona si no que según Nelson Guerra en sus cátedras en el canal de You Tube de la Universidad de Cantabria (2016) dice: “La manera de lanzar negocios que se basan principalmente en experimentar, probar y encontrar un marco adaptativo que permite entender exactamente al cliente en su contexto”. En esencia el Lean StarUp es “Fallar pronto, barato y rápido” y lo que se busca es que los emprendedores validen el modelo de negocio que desean impulsar antes de gastar dinero y darse cuenta en tiempos futuros su emprendimiento no es vendible debido a que su producto no da solución a las necesidades de los clientes.

Una StartUp se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el de ganar dinero, al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una StartUp todavía no tiene validado su modelo de negocio. Algunas frases célebres de emprendedores que se podrían destacar, podrían ser las siguientes:

Tabla 5.  
Frasas célebres de emprendedores que desarrollan modelos de negocios.

Emprendedor	Nombre	Frase
	<b>Ash Maurya</b>	“Tu producto no es tu producto; tu producto es tu modelo de negocio”
	<b>David McClure</b>	“Los clientes no se preocupan por tu solución: se preocupan por sus problemas”
	<b>Eric Ríes</b>	“Las StartUps que tienen éxito son aquellas que logran iterar suficientes veces antes de quedarse sin recursos”
	<b>José Antonio de Miguel</b>	¿Cuál es la misión inicial de una StartUp? “De partida, tratar de descubrir lo antes posible cuál es su modelo de negocio y hacerlo al menor coste posible. Mucho antes de que empecemos a vender”

Fuente: Elaboración del grupo de investigación, mayo 2017

Eric Ríes en su libro “El método Lean Startup” define como una organización dedicada a crear algo bajo condiciones de incertidumbre extrema. Una StartUp se parece mucho a un coche en el sentido de que, al igual que ocurre en cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing son un intento de mejorar ese motor

de crecimiento de nuestra StartUp. De este modo podríamos llegar a escalarlo y convertirlo no en una ‘empresa-coche’ sino en una ‘empresa-cohete’.

José Antonio de Miguel (2014) dice “Vamos a intentar validar que existe un problema, que nuestra solución entusiasma a nuestros clientes, que nuestro modelo de negocio es viable (es decir, que podemos ganar dinero) y vamos a intentar validar también que es escalable (si podemos crecer de una forma exponencial, es decir, por encima del crecimiento de nuestros ingresos, y del crecimiento de nuestros costes), para ello es fundamental estar en contacto con los potenciales clientes, tratar de hablar e iterar con los ellos. Se debe pensar que no estamos en “modo venta”, sino en “modo validación”. Éste es el viaje que nos llevará a lo que el denomino “fracasar rápido, fracasar barato”.

Nelson Guerra en su cátedra de la Universidad de Cantabria (2014) dice “Los negocios no fallan por kilómetro, fallan por micras” la pregunta es ¿cuál es la micra?, por la que lo negocios fallan antes o después de iniciar con un emprendimiento. Los modelos de negocios nos permiten ver si realmente el emprendimiento es rentable y aceptado por los consumidores ante de invertir mucho dinero en un fracaso.

### **2.3.1. Fases del proceso de los Modelos de Negocios**

El proceso de diseño de modelos de negocio que propone Osterwalder, et al (2010) puntualiza cinco fases que son movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Nota: Se aclara que la investigación solamente realiza hasta la tercera fase, debido a que la cuarta y quinta fase que es de aplicación y gestión le corresponde realizarla a cada una de las panaderías del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que esté interesada en implementar el modelo de negocio que se propone en el Capítulo V

A continuación, se indica, para cada una de las fases del proceso, el objetivo, el enfoque, la descripción y el apartado de generación de modelos de negocio donde se aporta información al respecto.

- Primera fase: Movilización.

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

Prepara el escenario, donde reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.

Las principales actividades de esta primera fase son la definición de los objetivos del proyecto, la comprobación de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo.

El método utilizado para definir los objetivos varía en función del proyecto, pero suele incluir tareas como el establecimiento de las bases, el ámbito del proyecto y los objetivos principales. La planificación inicial debería abarcar las primeras fases de un proyecto de diseño de modelo de negocio: movilización, comprensión y diseño. Las fases de aplicación y gestión dependen en gran medida del resultado de estas tres fases (es decir, la dirección del modelo de negocio), por lo que deben planificarse posteriormente.

En esta primera fase, la formación del equipo del proyecto y el acceso a las personas y la información adecuadas son tareas vitales. Si bien no existen reglas para la formación del equipo ideal (es de recordar que cada proyecto es único), es conveniente reunir a personas con amplia experiencia en gestión y en el sector, ideas nuevas, redes personales pertinentes y un profundo

compromiso con la innovación en modelos de negocio. Para empezar, durante la fase de movilización, es recomendable realizar algunas comprobaciones preliminares de la idea básica. No obstante, y dado que el potencial de una idea depende enormemente de la elección del modelo de negocio adecuado, es más fácil decirlo que hacerlo. ¿Quién se habría imaginado que Skype, cuando saltó al mercado, se convertiría en el operador de llamadas internacionales más grande del mundo?

En cualquier caso, establece el lienzo de modelo de negocio como idioma común para el proceso de diseño. Esto ayudará a estructurar y presentar las ideas preliminares de forma más eficaz y a mejorar la comunicación. También puedes crear una historia que te permita comprobar las diferentes ideas para el modelo de negocio.

Sin duda, uno de los peligros de la fase de movilización es que tendemos a sobrevalorar el potencial de las ideas iniciales del modelo de negocio, lo cual puede derivar en una mentalidad cerrada y limitar la exploración de otras posibilidades. Intenta paliar este riesgo contrastando siempre las ideas nuevas con personas que tengan una formación diferente. También podrías organizar una sesión *kill/thrill* en la que todos los participantes deban realizar un *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea no funcionará (*kill*) y, después, otro *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea será un éxito (*thrill*). Este método es perfecto para comprobar el valor real de una idea.

- Segunda fase: Comprensión.

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio.

En esta fase va la inmersión que es reunirse con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisar bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno.

Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identificar los problemas y necesidades.

En esta segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo de negocio.

El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales. El equipo del proyecto debería sumergirse en los materiales y las actividades necesarios para conocer en profundidad el espacio de diseño del modelo de negocio.

Sin embargo, el análisis lleva consigo inevitablemente el riesgo de una investigación excesiva. Advierte al equipo sobre este riesgo y asegúrate de que todos intentan evitar el exceso. La parálisis del análisis también se puede evitar con la creación de prototipos de modelo de negocio al principio del proceso.

Una de las áreas que requiere especial atención durante el proceso de investigación es la profundización en el conocimiento del cliente. Puede parecer obvio, pero es frecuente que no se tenga al cliente en cuenta, sobre todo en los proyectos que están basados en la tecnología. El mapa de empatía con el cliente puede ser una herramienta útil para organizar el estudio del cliente. Una de las dificultades más habituales es que el segmento de mercado no siempre está bien definido desde el principio; es posible que en varios mercados se pueda aplicar una tecnología en busca de un problema que hay que solucionar.

En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los patrones de modelos de negocio establecidos es una de la clave de éxito.

Cuando se analice el entorno y se evalúen las tendencias, los mercados y la competencia, hay que recordar que la semilla de la innovación puede germinar en cualquier lugar. Además, en la fase de comprensión se debe buscar aportaciones de diferentes fuentes, clientes incluidos, de forma activa. Solicita otra opinión sobre los esbozos del lienzo de modelo de negocio para comprobar si el modelo de negocio está bien encaminado. No obstante, recuerda que las ideas rompedoras pueden encontrarse con una fuerte oposición.

- Tercera fase: Diseño.

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado.

Se hace un análisis donde se convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, selecciona el diseño que mejor cumpla las expectativas.

Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos y atrevidos. Aquí, la clave del éxito es un pensamiento expansionista. Durante la fase de ideación, los miembros del equipo deben desarrollar la capacidad de ignorar el statu quo (modelos de negocio y patrones actuales) para así generar ideas rompedoras. También es esencial adoptar una actitud de diseño orientada al análisis. Los equipos deben contar con el tiempo necesario para explorar varias ideas, así aumentarán las posibilidades de encontrar alternativas mejores.

No se debe enamorarse de las ideas demasiado rápido, si no, reflexionar sobre las diferentes opciones de modelo de negocio antes de elegir el modelo que se quiere aplicar. Se juega con varios modelos de asociación, buscando fuentes de ingresos alternativas y estudiando el valor de diversos canales de distribución. Experimenta con varios patrones de modelo de negocio para descubrir y analizar nuevas posibilidades.

Se crea una historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pide feedback sobre la forma de contarla antes de exponerla ante expertos externos o posibles clientes para poner el modelo a prueba. Esto no significa que se deba modificar el modelo en función de los comentarios que recibas. Si se escuchan comentarios como “no funcionará, los clientes no lo necesitan”, “no es factible, va contra la lógica de la industria” o “el mercado no está preparado”, pero éstos no son más que indicadores de posibles barreras, no obstáculos. Un análisis más profundo podría ayudarte a perfeccionar el modelo.

- Cuarta fase: Aplicación.

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio y emplear el diseño de Modelo de Negocio seleccionado.

Generación de modelos de negocio se centra en la comprensión y el desarrollo de modelos de negocio innovadores. No obstante, se ofrecen una serie de sugerencias para la aplicación de nuevos modelos de negocio, especialmente en empresas consolidadas.

Una vez que se tiene el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Para ello, se tendrá que definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. La fase de aplicación suele formar parte del plan de negocio y redactarse en un documento de gestión de proyectos, esta fase, presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: compara las previsiones de riesgos y recompensas con los resultados reales, también se debe desarrollar mecanismos que te permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente en función de la respuesta del mercado.

- Quinta fase: Gestión.

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

Se ve la evolución y la estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.

Lo ideal es que todos los empleados se involucren en la mejora y el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa, y no que sea un asunto exclusivo de la alta dirección. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta excelente para que todas las personas de la empresa entiendan los modelos de negocio. A menudo, las ideas para modelos de negocio nuevos nacen en el lugar más inesperado de la empresa.

Por último, cada vez es más importante responder de forma proactiva a la evolución del mercado. Contempla la posibilidad de gestionar una cartera de modelos de negocio. Vivimos en la era de la generación de modelos de negocio, en la que la duración de los modelos de negocio de éxito se está acortando a pasos agigantados.

Al igual que sucede en la gestión del ciclo vital de los productos tradicionales, es hora de empezar a plantearse la sustitución de los modelos de negocio que generan ingresos actualmente por modelos de crecimiento adecuados para el mercado del futuro.

#### **2.4. Herramientas para el diseño de Modelo de Negocio**

A continuación, se presenta una explicación detallada de cada una de las herramientas que permitieron a esta investigación construir un modelo de negocio al sector de pan dulce tradicional que ayude a potencializar su crecimiento.

### **2.4.1. Análisis del entorno**

El análisis del entorno es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente). El análisis del entorno forma parte, junto con el análisis interno, del diagnóstico estratégico de la empresa y del Análisis FODA.

Para realizar el análisis del entorno, conviene estructurar este en dos tipos diferentes donde englobe el entorno general o macro entorno y entorno específico o competitivo. Ambos tipos de entorno constituyen, por tanto, el análisis externo o análisis del entorno de la empresa y aunque es conveniente estudiarlos por separado, también es importante tener en cuenta las conexiones que existen entre ellos. En este sentido, puede existir un factor que actúe conjuntamente en ambos tipos de entorno, como por ejemplo los factores tecnológicos. Del mismo modo, las interrelaciones entre diferentes sectores o industrias hacen que los factores muestren también conexiones entre ellos, conexiones que habrá que tener en cuenta a la hora de realizar el análisis. A través del análisis del entorno se determina a qué se enfrenta la empresa y cuáles son sus factores clave de éxito.

Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo en su libro *Fundamento de la mercadotecnia* (2013) define el análisis del entorno se realiza por medio del análisis interno y externo de las empresas como se detalla continuación:

- Análisis Interno.

Antes de realizar el plan anual, una de las más importantes labores del ejecutivo de mercadotecnia será realizar una evaluación del negocio, es decir, un estudio completo de las características de la empresa y del mercado.

En este contexto, el primer punto de análisis será la definición del mercado meta y el segmento de mercado.

El ejecutivo responsable de la elaboración del plan de mercadotecnia deberá tener bien claro el grupo que dirige; solo de esta forma podrá desarrollar actividades efectivas.

La segmentación de mercados consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos con, al menos, una característica homogénea. Es una actividad que brinda al empresario certeza en el desarrollo de sus actividades; particularmente, le ofrece algunas ventajas, como certidumbre en el tamaño del mercado, claridad al establecer planes de acción, identificación de los consumidores, reconocimiento de las actividades y los deseos del consumidor, simplificación en la estructura de marcas, facilidad para la realización de actividades promocionales, simplicidad para planear.

Una vez que el segmento de mercado ha sido analizado y se han detectado sus características, es necesario continuar con la evaluación del negocio.

Es imprescindible conocer el estado de sus ventas, su condición actual, las ventas de cada territorio y del sector en el cual se encuentra la empresa y todos los datos estadísticos que permitan identificar el crecimiento o decremento de nuestros negocios.

El primer aspecto de un análisis de situación comprende la evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategia, desempeño, distribución de los recursos, características estructurales y clima político

Para realizar los objetivos, estrategia y el desempeño de marketing de la empresa en la actualidad, es necesaria una evaluación periódica para revisar la situación de la empresa y el cambio constante que tiene el entorno.

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles actuales y anticipados de recursos de la organización que se pueden utilizar para propósitos de marketing. Esta revisión incluye un análisis de los recursos financieros, humanos y de experiencia, así como de cualquier recurso que la empresa maneje en relaciones clave con sus socios de la cadena de abastecimiento, los socios de alianzas estratégicas o grupos de cliente. Es posible utilizar recursos adicionales para crear ventajas competitivas al cubrir las necesidades de los clientes.

Al analizar el entorno interno de la empresa se debe hacer un estudio completo de las características de la organización y del mercado, para tener un panorama amplio de la situación actual de la misma, las principales variables a evaluar en este análisis como mercado meta y segmentación de mercados, historial de ventas, objetivos y estrategias actuales, disponibilidad de recursos.

- Análisis Externo.

También es necesario considerar las variables externas, las cuales nos permitían definir el escenario que se espera durante la aplicación y ejecución del modelo de negocio y después la elaboración de un plan.

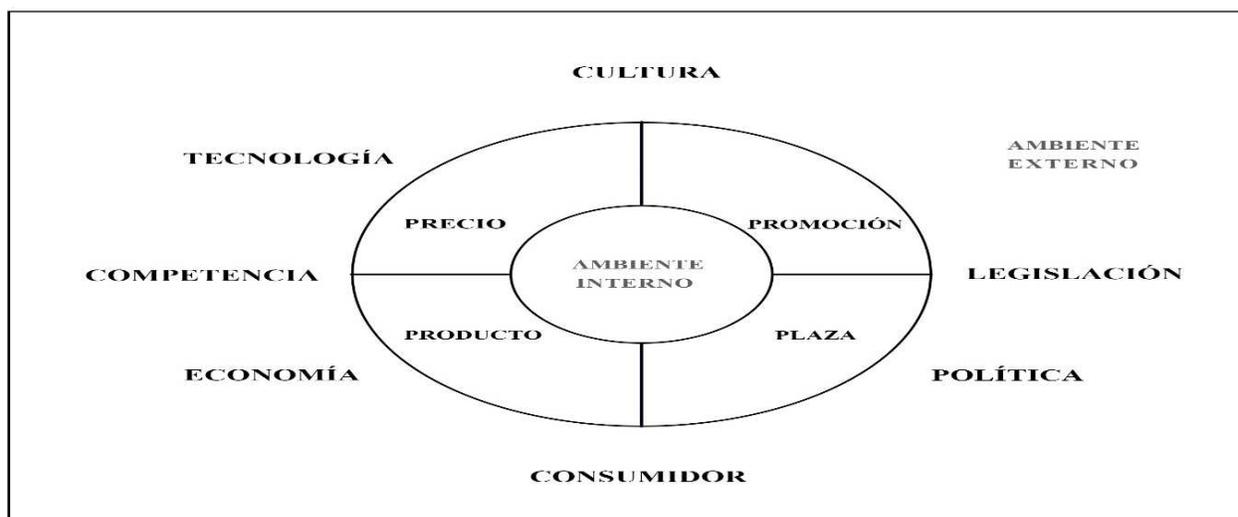


Figura 4.

Ambiente externo de la empresa

Fuente: Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo. Fundamento de la mercadotecnia, 2013, p. 114

Tradicionalmente, este análisis se concentraba al estudio de las variables no controlables; sin embargo, debido a la evolución de la mercadotecnia, ha sido necesario establecer una nueva estructura de análisis de cuatro fases.

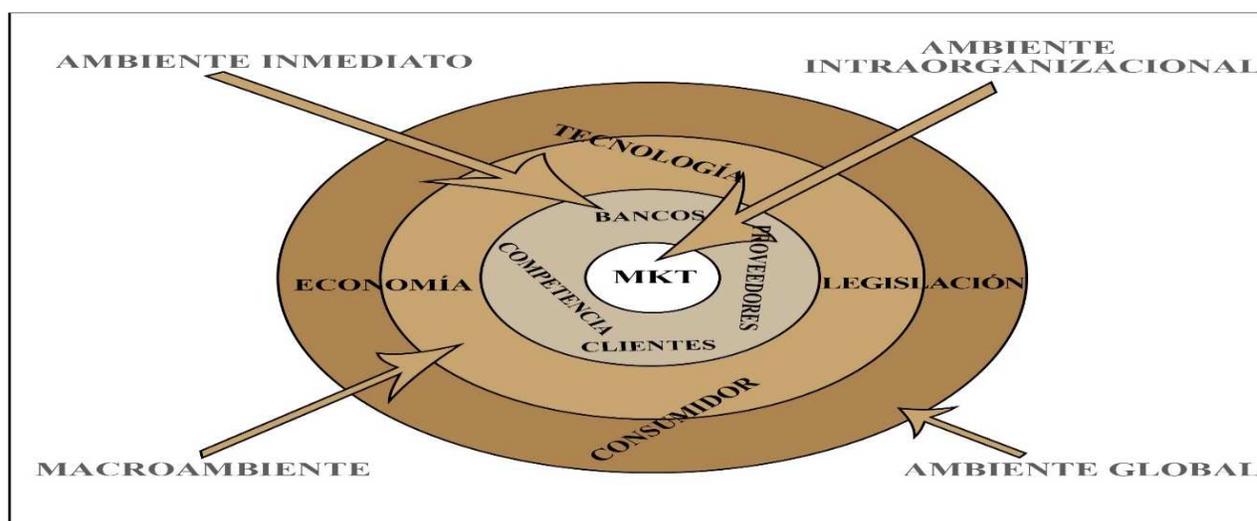


Figura 5.

Fases del análisis externo de la empresa

Fuente: Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo. Fundamento de la Mercadotecnia, 2013, p. 114

Dentro de las fases de análisis externo de la empresa se debe de considerar:

Análisis intraorganizacional.

La empresa es generadora de actividades económicas, profesionales, financieras, laborales, productivas, etc., por tanto, es importante conocer cómo funciona desde su interior. Para ello se deben conocer, al menos los canales de comunicación, organigrama funcional, niveles jerárquicos, canales de comunicación informales, relación entre las áreas funcionales.

Análisis del ambiente inmediato a la empresa

Se deben considerar los elementos incontrolables que tienen relación cercana con la empresa que le afectan de manera directa y que no pueden ser totalmente manejados por el área de mercadotecnia.

Estos elementos forman parte del ambiente externo, pero por la cercanía, relación e influencia que ejercen en la compañía, deben considerarse de modo independiente sobre el resto de las variables no controlables.

Así, en primer lugar, se encuentran los clientes, quienes son los encargados de realizar la venta de nuestros productos. Sus políticas, movimientos internos, cambios de administración y todas aquellas actividades que realicen afectaran las ventas.

Otra de las variables del ambiente inmediato es la competencia. Aquí se debe analizarse las actividades que esta desarrolla, sobre todo la competencia directa, la cual puede afectar el marketing que realice la empresa.

Los proveedores también aparecen entre estos elementos. Serán los responsables de abastecer a la empresa de todos los productos y servicios necesarios para realizar sus operaciones; en

particular, deben ser analizados los responsables de los materiales publicitario, promocional, de investigación y cualesquiera otros que tengan una influencia directa sobre las actividades.

Los consumidores merecen todo un estudio detallado y explicito, pues son los que harán que el producto tenga éxito; aquí, la mejor forma de iniciar un análisis es a través de la segmentación de mercados.

Análisis macro ambiental.

Económicas: Las variables económicas afectan el desempeño de la empresa, sin importar su tamaño o giro específico. Aquí es importante evaluar algunos indicadores económicos (PIB, balanza comercial, divisas, inflación, etc.) para entender el comportamiento del mercado.

Políticas: Una de las actividades de un país que más impacto puede tener sobre su actividad comercial es la política; nos referimos a la estabilidad que ella proporciona a un entorno comercial competitivamente sano y a la credibilidad y confianza que tiene el consumidor en su economía, seguridad y permanencia laboral.

Legales: Las modificaciones en la legislación vigente en un país o región específica pueden presentar amenazas u oportunidades de negocios, por lo que es conveniente mantenerse al tanto de ellas y de las repercusiones que estas pueden tener en nuestro negocio.

Tecnológicas: Se refiere a la aplicación de esta en las actividades de la empresa, sus clientes

Medio ambiente: Se refiere a todos aquellos fenómenos del entorno natural que no es posible controlar, pero que, si pueden preverse, por ejemplo, una sequía.

Ambiente global.

La globalización es ya una realidad. Aparte de las ventajas y desventajas que ofrece, es necesario tener en cuenta el comportamiento de todas y cada una de las variables del macro ambiente globalizado, es decir, su contexto internacional, pues cada pequeño movimiento financiero, político o comercial en cualquier parte del mundo afectara la comercialización de nuestro producto

El último aspecto de un análisis de situación es una evaluación del ambiente externo, que incluye todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen una presión directa e indirecta considerable sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales. Como esta estructura sugiere, los problemas al examinar el ambiente externo se pueden dividir en categorías independientes (es decir, competitivos, económicos, legales, etc.)

Estructura para analizar los factores en el ambiente externo:

Competencia.

En la mayor parte de las industrias, los clientes tienen opciones y preferencias en términos de los bienes y servicios que pueden comprar. Para llegar a una respuesta, el gerente debe ver más allá de los ejemplos de competencia obvios. La mayor parte de las empresas enfrentan cuatro tipos de competencias básicos:

1. Competidores de marca que comercializan productos similares en características y beneficios al mismo cliente y a precios parecidos.
2. Competidores de producto, que compiten en la misma categoría de productos, pero con productos que tienen características, beneficios y precios diferentes.

3. Competidores genéricos, que comercializan productos muy diferentes que solucionan el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del cliente.

4. Competidores de presupuesto total, que compiten por los recursos financieros de los mismos clientes.

Crecimiento económico y estabilidad.

Las condiciones actuales y esperadas en la economía tienen un impacto profundo en la estrategia de marketing. Un estudio detallado de los factores económicos requiere que los propietarios de las empresas midan y anticipen las condiciones económicas generales del país, región, estado y área local en los que operan. Estas condiciones económicas generales incluyen inflación, empleo, niveles de ingreso, tasas de interés, impuestos, restricciones comerciales, tarifas, etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación).

#### **2.4.2. Mapa de Empatía.**

Las empresas invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo cual le permitiría descubrir oportunidades totalmente nuevas. El concepto no implica solo ver la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

De esa manera Osterwalder, et al (2010) dice que el reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. En el ámbito del diseño de productos y servicios, son varias las empresas líderes que recurren a sociólogos expertos para comprender mejor el panorama social. Intel, Nokia y Telenor cuentan con un equipo de antropólogos y sociólogos que se encarga del desarrollo de productos y servicios nuevos y mejores. Este enfoque puede propiciar la aparición de modelos de negocios nuevos o mejores.

Otro de los desafíos consiste en saber qué clientes se deben tener en cuenta y qué clientes se deben ignorar. A veces, el núcleo de nuestra actividad nos impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia, por este motivo, los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos.

Es una herramienta utilizada en la construcción de modelos de negocios para ver la situación desde la visión del cliente. Es por ello que a continuación utilizamos esta misma con la finalidad de conocer las necesidades y perfil de nuestros clientes potenciales.



Figura 6.

Mapa de Empatía

Fuente: Osterwalder y Yves, 2010

¿Cómo utilizar el mapa de empatía con el cliente?

En primer lugar, realiza una sesión de *brainstorming* para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y elige tres candidatos prometedores. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil. Se le asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc.

Tabla 6.  
Preguntas para conocer al cliente

1	2	3	4	5	6
¿Qué ve?	¿Qué oye?	¿Qué piensa y siente en realizada?	¿Qué dice y hace?	¿Qué esfuerzos hace el cliente?	¿Qué resultados tiene el Cliente?
<b>Descubre que ve el cliente en su entorno</b>	<b>Descubre cómo afecta el entorno al cliente</b>	<b>Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente</b>	<b>Imagina que diría o cómo se comporta en público</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspecto tiene?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dicen su amigos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es más importante para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es su actitud?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus mayores frustraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿qué deseo necesita seguir e realidad?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué lo rodea?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dice su conyugue?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Que lo conmueve?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Que podría estar contando a los demás?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué Obstáculos se interponen entre el cliente y su necesidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿qué herramienta necesita para medir el éxito?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son sus amigos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién es la persona que más le influye?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué le quita el sueño?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta especial atención a las congruencias que dice, hace y piensa en realidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué Obstáculos se interponen entre el cliente y su necesidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en estrategias que podría utilizar para alcanzar su objetivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A qué tipo de oferta esta expuesto diariamente?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Intenta describir los sueños del cliente?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué riesgos teme asumir?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A qué problemas se enfrenta?</li> </ul>					

Fuente: Osterwalder y Yves, 2010

De esta manera, concebiremos un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, permite entender mejor porque esta dispuesto a pagar un cliente.

El objetivo es definir el punto de vista de un cliente para cuestionarse constantemente las premisas del modelo de negocio. La creación de un perfil de cliente permite responder más

acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿la propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por el producto o servicio?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación?

### **2.4.3. Lienzo de Propuesta de Valor.**

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Se compone por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

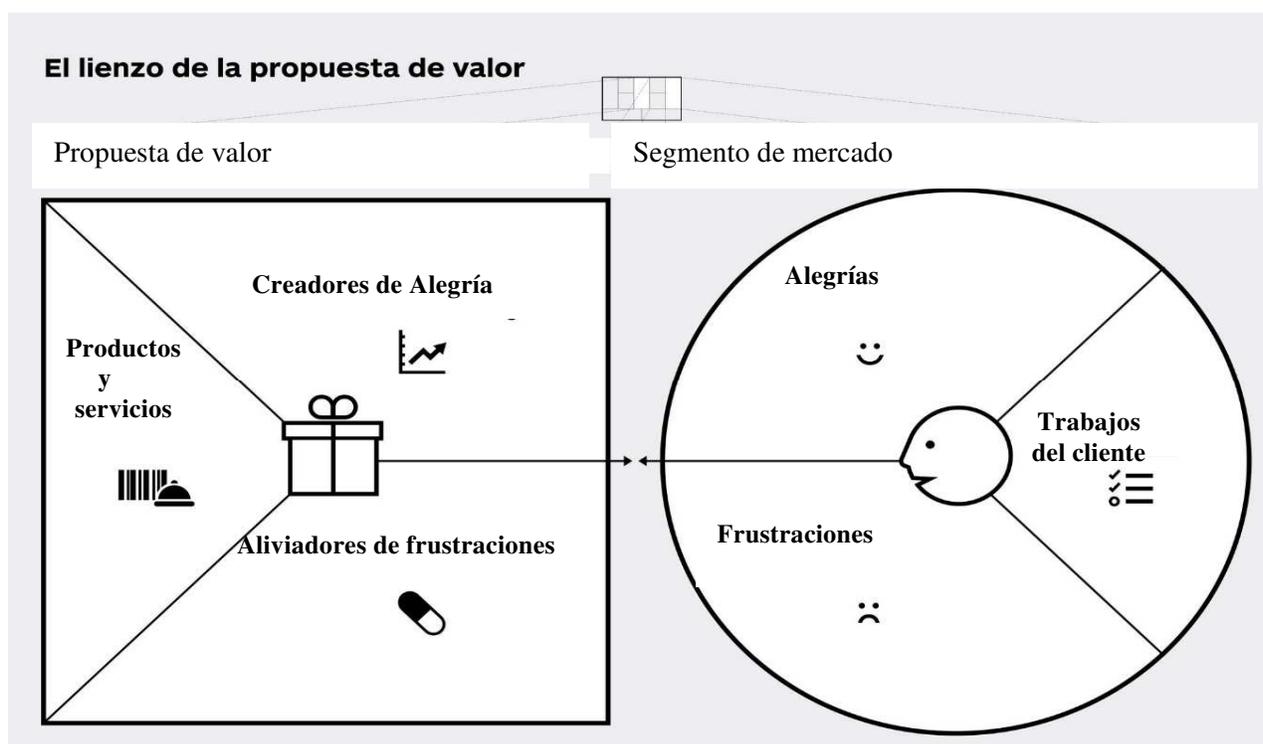


Figura 7.

Lienzo de Propuesta de Valor

Fuente: El libro diseño de propuesta de valor de Osterwalder y Pigneur

El lienzo de propuesta de valor es un complemento del lienzo de modelo negocio descrito en el libro generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010) .

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crear, ofrecer y capturar valor en una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes.

Lograr un encaje permite brindarle al cliente una propuesta de valor realmente aceptada por ellos, logrando así la fidelización y la creación de nuevos clientes. Esta sería su representación gráfica:

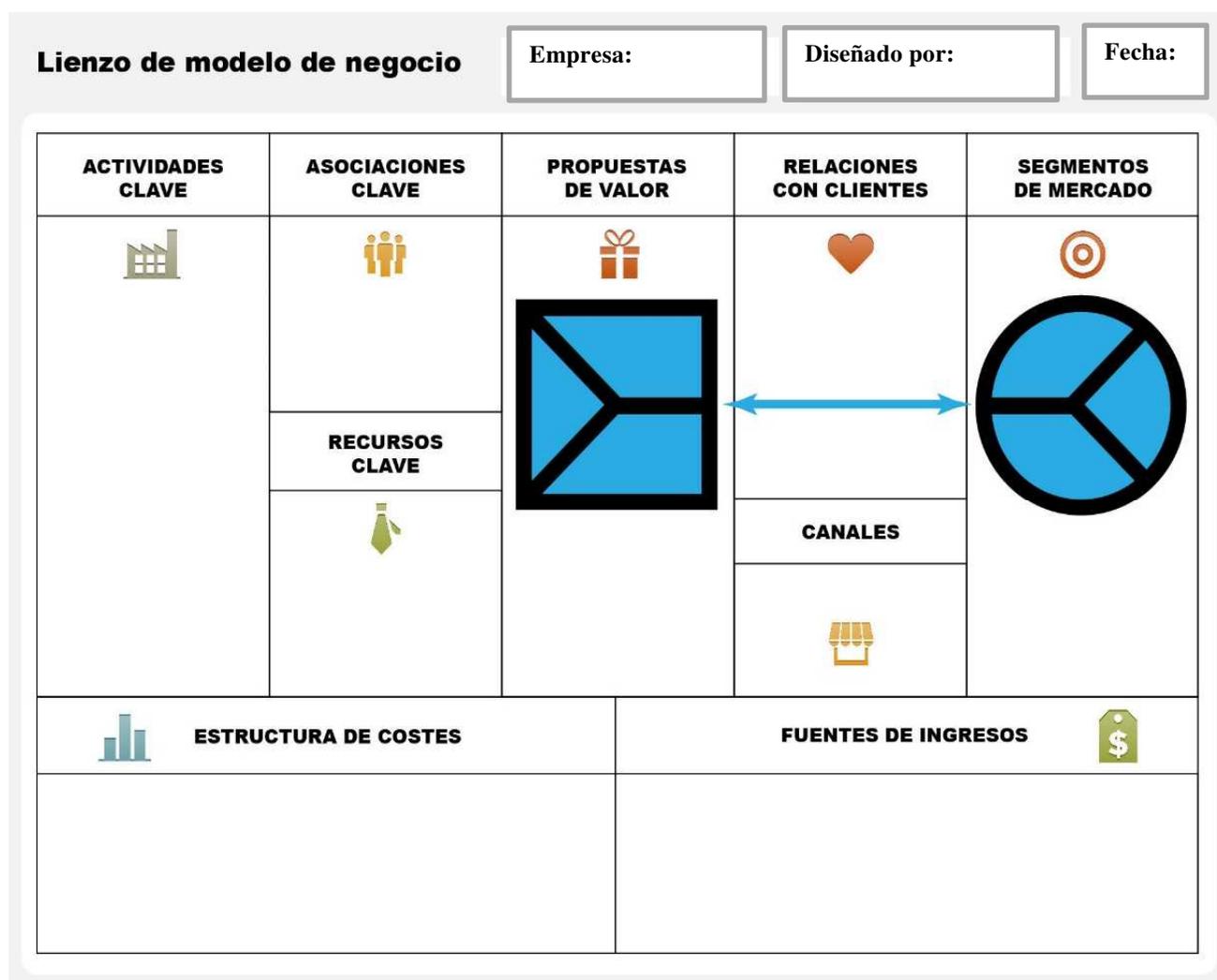


Figura 8.

Representación gráfica de propuesta de valor en el Lienzo de Modelos de Negocio

Fuente: Resumen del libro Diseñando la propuesta de valor por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

## **2.5. Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Dentro de los nueve bloques básicos para la creación de un modelo de negocio tenemos: segmento de cliente, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuente de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos.

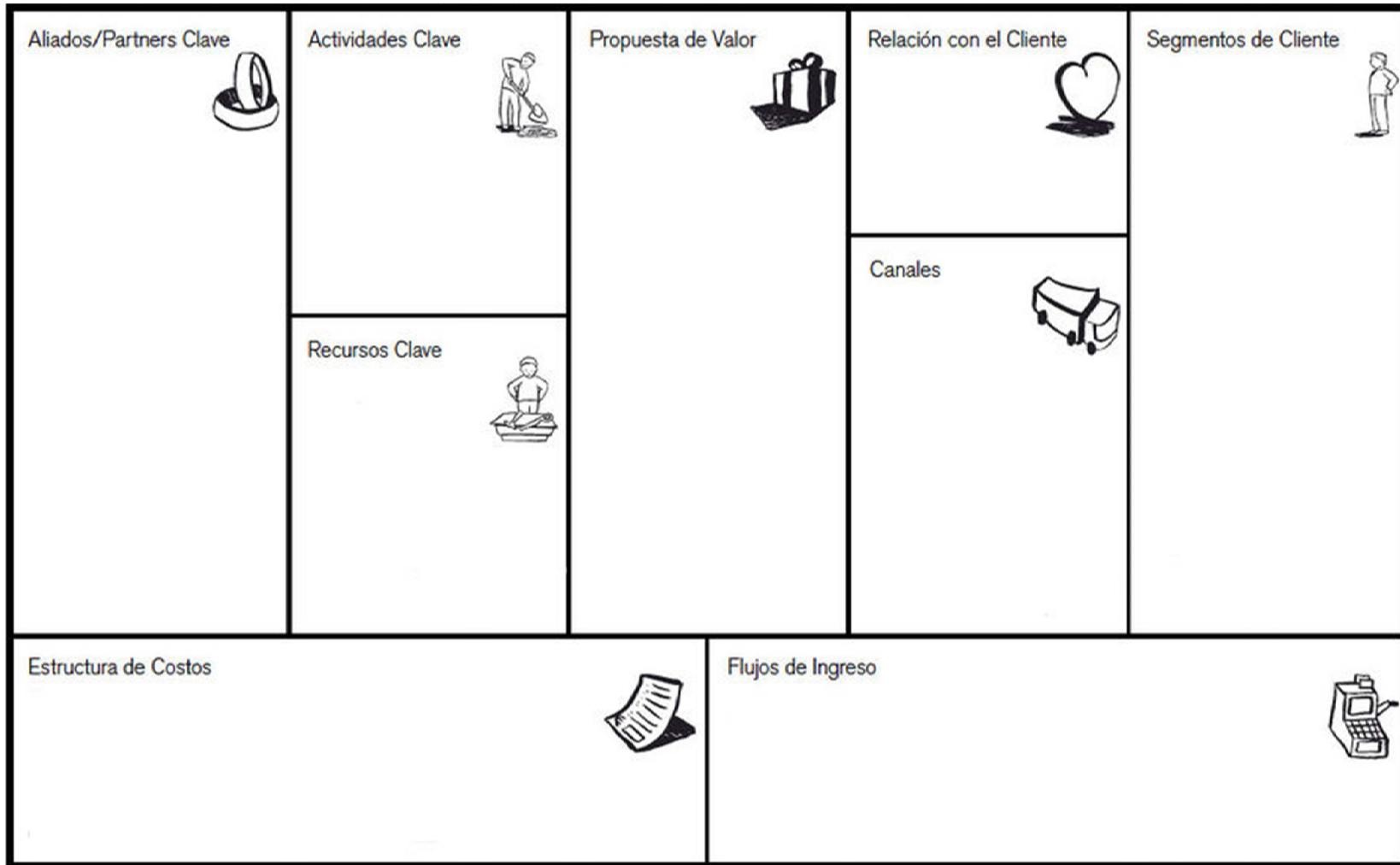


Figura 9.  
 Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio  
 Fuente: Osterwalder y Pigneur, en su libro generación de modelo de negocio, 2010

### **2.5.1. Segmento de clientes.**

De acuerdo con el modelo de Osterwalder, esta parte del modelo de negocio describe la propuesta que se les dará a los clientes (productos o servicios). Donde se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables) y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente y están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen diversos tipos de mercados, pero para esta investigación utilizaremos el concepto de mercado segmentado, debido a que es el que más se apega al segmento de cliente con el que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional.

### **2.5.2. Propuesta de valor.**

A diferencia de lo que comúnmente se supone, la mejor estrategia para sacar del juego a la competencia no es competir directamente con esta, sino por el contrario, dejar de competir.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se encante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)

Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente estas son: novedad, mejora del rendimiento del producto, personalización, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad/utilidad, todo esto relacionado al producto.

Las pequeñas y medianas empresas actualmente enfrentan la competencia más dura de su historia. Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Según Kotler, autor de Dirección de Marketing, considera que la propuesta de valor no debe ser confundida con un elemento diferenciador o una ventaja

competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera. Tampoco debe ser confundida con promociones y descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio no al diseño de la oferta.

El valor entregado al cliente, es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer el producto o servicio.

### **2.5.3. Canales de distribución.**

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes; son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos.

Tabla 7.  
Fases de canal de distribución

Información	Evaluación	Compra	Entrega	Pos venta
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Fuente: Elaboración del grupo de investigación con la información del libro generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur

El objetivo de la distribución es poner el producto al alcance del público al menor costo y en el menor tiempo. El canal de distribución consiste en un grupo de gente y empresas involucradas en la transferencia de la propiedad del producto o servicio desde que se produce hasta que llega a las manos del consumidor final.

#### 2.5.4. Relación con los clientes.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado; la relación puede ser personal o automatizada; las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

### **Asistencia personal**

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

#### **Asistencia personal exclusiva**

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

### **Autoservicio**

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

### **Servicios automáticos**

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

## **Comunidades**

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

## **Creación colectiva**

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Amazon.com, invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como Youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

Por experiencia, las empresas saben bastante acerca de lo que sus clientes desean; las acciones que llenan sus expectativas, las que las exceden y las que los decepcionan. Esa es su ventaja especial, el fundamento sobre el cual puede edificar su propia manera única de brindar un servicio fuera de serie.

Se debe trabajar para crear clientes fieles, conociendo las necesidades más a profundidad, entregando la mayor cantidad de valor en los productos, así como tener claro quiénes son los clientes, entender sus gustos, sus preferencias y así ofrecerles productos a su medida cuando lo requieran y como lo quieran los clientes, para esto se deben de apoyar en prácticas, sugerencias y tecnología de información que utilizan las empresas más destacadas.

### **2.5.5. Fuentes de ingresos.**

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente ¿por que valor esta dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en torno a lo que la gente esta dispuesta a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtendría ingreso de esta idea, estas interrogantes se describen de la siguiente manera: ¿la cantidad de dinero que la gente pagaría por tu producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor? , ¿la forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar al nuestro, así mismo no se debe olvidar analizar el supuesto en que si ellos preferirían pagarle una forma diferente a como lo hacen actualmente? y finalmente analizar ¿la forma que las fuentes de ingreso y formas de pago contribuirán a obtener los márgenes que pretendes obtener para que el negocio tenga el éxito deseado?

### **2.5.6. Recursos claves.**

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

#### **Físicos:**

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

#### **Intelectuales:**

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.

Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen ofrecen un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años.

#### **Humanos:**

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

**Económicos:**

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa el cumplimiento de su oferta de valor”. De acuerdo con Alexander Osterwalder, “esta actividad es la más importante para que el modelo funcione”.

**2.5.7. Actividades claves**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Cada modelo de negocios, cuenta con un número determinado de actividades claves. En esta parte del modelo de negocios, es necesario incluir las acciones más importantes que la compañía necesita realizar para operar satisfactoriamente y para cumplir con la propuesta de valor.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

**Producción:**

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

**Resolución de problemas:**

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. El modelo de negocio exige actividades como la gestión de la información y la formación continua.

**Plataforma:**

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

**2.5.8. Socios claves.**

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Corporación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones entre cliente y proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Se debe reducir todo el riesgo potencial para los procesos de producción, al mismo tiempo tratar de optimizar los recursos del negocio. Aquí se debe enlistar: quiénes serán los socios comerciales

clave, tus proveedores clave y los recursos clave que deberás obtener de los socios comerciales a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

### **Optimización y economía de escala**

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

### **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

### **Compra de determinados recursos y actividades**

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio, por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

### **2.5.9. Estructura de costos.**

En este se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado, tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

#### **Según costes**

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

#### **Según valor**

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

### **Costes fijos**

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

### **Costes variables**

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

### **Economías de escala**

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

### **Economías de campo**

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

## 2.6. Microempresas en El Salvador.

Martínez et al (2016) realizaron una entrevista al señor Bonilla, donde plantea que, para la Fundación San Vicente Productivo, “La microempresa es toda actividad realizada por el grupo familiar, en donde todos colaboran, en la fabricación de los bienes y/o en la prestación de servicios”.

Para CONAMYPE la Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa en su artículo 3 se considera microempresa a toda persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Por tanto, se encuentra inmersa toda unidad económica que cuente con uno hasta diez empleados y que este esta constituido legalmente o que se encuentre en el sector informal.

Se manejará la definición de microempresa que ha sido dictada en la ley para dicho sector por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, siendo un ente promotor al desarrollo de estas.

Tabla 8.

La clasificación de empresas en El Salvador según CONAMYPE, por número de empleados y nivel de ventas.

Clasificación	Personal remunerado	Ventas brutas anuales / Ingresos brutos anuales (en dólares estadounidenses)
Micro	hasta 10	Hasta \$70,000
Pequeña	hasta 50	Hasta \$800,000
Mediana	Hasta 100	Hasta \$7 millones
Grande	Más 100	Más \$7 millones

Fuente CONAMYPE (2015)

Nota: esta clasificación es definida por CONAMYPE en el año 2015

Martínez, et al (2016) mencionan que para la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económica y Social (FUSADES), la microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres

segmentos productivos los cuales son: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple y microempresa de acumulación ampliada, también conocida como micro-tope; donde el criterio principal de la clasificación de las microempresas son las ventas.

Clasificación de microempresa según Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económica y Social.

- **Microempresas de subsistencia.**

Son aquellas que tienen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de subsistencia. El segmento de subsistencia o baja productividad es el más grande de la tipología productiva micro empresarial. En la práctica la microempresa se ubica en este segmento si sus ventas mensuales que oscilan entre \$0.00 hasta \$1,714.00 donde la familia empresaria vive de la producción, son estructuras económicas que suelen subvalorar el aporte de sus miembros, asumiendo algunas veces pagos en especie, o retribuyendo el trabajo aportado simplemente a través del sostenimiento básico del núcleo familiar involucrado.

- **Microempresas de acumulación simple.**

En estas los recursos productivos de la empresa generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. Para pertenecer a esta clasificación las ventas mensuales deben ser de \$1,714.00 hasta \$3,429.00. Son empresas cuyo margen de ahorro es muy pequeño, limitando las posibilidades de crecimiento debido a que se encuentra casi en un equilibrio tanto en ingresos con egresos (compromisos que estas tienen). El crecimiento para esta clasificación esta restringido por distintas situaciones que

afectan no tanto el resultado económico de cada ejercicio, sino la disposición del remanente para reinversión.

- **Microempresas de acumulación ampliada.**

En estas la productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa teniendo ventas mensuales entre \$3,429.00 y \$5,714.00. Son aquellas que generan utilidades un cierto periodo, que les permite reinversión y crecimiento; normalmente este tipo de empresas está mejor estructurada, tiene un mayor control y mayores ingresos.

### **2.6.1. Características de las microempresas.**

Martínez, et al (2016, p. 30-31) puntualizan las características de las microempresas en El Salvador:

- La mayoría de microempresas están ubicadas en las áreas urbanas.

Las actividades microempresariales son mayores en las grandes ciudades, aunque parezca paradójico debido a que se espera que sea allí donde se tengan mayores posibilidades de un buen empleo, la realidad es que no todos los habitantes logran conseguirlo.

Paralelamente, existe el fenómeno de las zonas rurales realizan sus actividades en la ciudad y no siempre en sus lugares de origen.

- Las mujeres tienen participación como dueñas de las microempresas.

En El Salvador, el 58% de las microempresas son conducidas por mujeres que a la vez son jefe de su hogar; esto es más común cuando la microempresa es para sufragar los costos del día a día.

- La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios.

La mayor parte de los empresarios tienen como única fuente de ingreso la actividad que desarrollan en la microempresa, además de que de encontrar un empleo con ingresos fijos dejarían de realizar dichas actividades.

- Las microempresas se concentran en actividades no transables, mayoritariamente comercio.

Las microempresas se concentran en actividades no transables, refiriéndose a aquellos productos que solo pueden consumirse en la economía en que se producen y que no pueden importarse ni exportarse; especialmente en el comercio, sector al que pertenecen más de la mitad de ellas. Seguidamente se encuentra el sector servicios que ha aumentado en los últimos años; sin embargo, existe una tendencia a la baja del sector industrial manufacturero. Este comportamiento puede deberse a muchas causas, principalmente por la facilidad de ingresar a este tipo de mercado.

- El 40% de las microempresas no tienen un lugar fijo donde realizar su actividad empresarial.

Los microempresarios dedicados a la prestación de servicios realizan su actividad principalmente sin un lugar fijo; los que se dedican a la industria lo hacen principalmente en sus propias casas, mientras que los comerciantes se distribuyen entre un lugar fijo, en la casa o sin lugar fijo.

- La microempresa ayuda con más de la mitad de los gastos del hogar del empresario.

El ingreso que proviene de las actividades empresariales aumenta si es aumentada la producción y de los escasos excedentes luego de restar los costos, es lo que se considera como ingreso familiar.

En general, las microempresas constituyen la principal fuente de ingreso de los hogares a los que pertenecen, las empresas dentro de la casa son las que aportan menos, lo que sugiere que son utilizadas principalmente como complemento al ingreso familiar.

Según el informe realizado por Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) registra 3,074 microempresas para el departamento de San Vicente clasificada por los rubros siguientes: comercio, servicio, industria, construcción y energía. (ver anexo 3).

Tabla 9.  
Clasificación de las microempresas del departamento de San Vicente por sector.

Microempresa en el departamento de San Vicente	
Clasificación	Unidades Económicas
Comercio	2007
Construcción	2
Electricidad	1
Industria	271
Servicio	784
Transporte	9
Total	3074

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, junio 2017

Nota: La tabla se ha realizado con los datos proporcionados por la DIGESTYC 2011 (anexo 3) de esa investigación; donde la clasificación de la industria se encuentra inmersa las microempresas panificadoras de pan dulce tradicional

### **2.6.2. Aporte de las PYMES a la economía salvadoreña.**

El Salvador, en las últimas décadas se ha visto afectado por diversos factores (sociopolíticos, económicos, desastres naturales y problemas sociales) que han impactado de forma negativa al bolsillo de los salvadoreños. Esto obliga a que muchos tomen la decisión de dejar el país y buscar el sueño de una mejor vida y apoyar a los familiares que han dejado atrás.

En la década de los años 1990 comenzaron a surgir iniciativas de muchas personas para emprender nuevos proyectos o ampliar y diversificar los ya existentes, teniendo como finalidad abrir nuevos nichos de mercado y lograr su independencia para otros, así como también crecer para los que tenían su empresa y ayudar de alguna manera a mejorar los ingresos familiares esto fue un aporte de Escobar, et al (2007, p. 8) , hoy en día el crecimiento de micro negocios ha causado mucho auge, nueve de cada 10 empresas en el país son micro y pequeñas (MYPES).

La importancia de las MYPE radica en su impacto en la economía nacional al representar el 99.34% de las empresas del país y aportar un estimado del 35% del producto interno bruto (PIB), además de generar alrededor de 700.000 empleos directos. (Estrategiaynegocios.net, 2015), este dato determina el impacto que las (PYMES) tienen en el dinamismo de la economía en El Salvador, así mismo se convierten en fuentes de empleo para los salvadoreños.

Aunque hoy en día existen muchos emprendedores que son microempresarios, pero estos no cuentan con un registro de formalidad, y no buscan instituciones que les puedan capacitar para así mejorar sus productos y lanzarlos a un mercado más competitivo.

### **2.6.3. Acceso al financiamiento de micro y pequeñas empresas.**

BANDESAL (2011) pretende “Financiar directamente a emprendedores de la micro y pequeña empresa interesados en iniciar o desarrollar proyectos productivos, incluyendo inversión en formación de capital, gastos corrientes o capital de trabajo y prestación de servicios”.

Según CONAMYPE (2014) la Banca Estatal promoverá el acceso de las MYPE al crédito y a otras fuentes de financiamiento; hoy en día el Estado pone a disposición el apoyo para acceder a fuentes de financiamiento para las micro y medianas empresas ante las instituciones financieras de Gobierno. Además, no solo las instituciones públicas brindan financiamiento a este sector, la banca

y cooperativas tienen líneas de créditos exclusivas para las PYMES, la ventaja que las instituciones públicas, radica en las tasas de interés activa ya que son más bajas a comparación de la de instituciones privadas (ver anexo 4), una desventaja que se puede considerar de las instituciones públicas, los procesos son más tardíos a los que realizan las instituciones financieras privadas y muchas veces este factor tiende a que muchos micro empresarios busquen fuentes para financiarse de instituciones privadas.

#### **2.6.4. Marco legal que rigen a las microempresas en El Salvador.**

Es importante considerar las diferentes normativas que regulan a la microempresa en El Salvador, por tal razón se citarán diferentes leyes y políticas de Estado que velan por el cumplimiento de todos los deberes y obligaciones que se deben cumplir para su buen funcionamiento.

Como dato importante la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) representan cerca del 99% del sector empresarial del País, con lo que contribuye al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional. Se estima que las micro y pequeñas empresas según CONAMYPE (2014) generan aproximadamente 700 mil empleos directos, debido a ello es importante recalcar que se debe considerar la aplicación del Código de Trabajo; y de igual forma asegura que el aporte que hacen las micro y pequeña empresa al Producto Interno Bruto (PIB) es representativo y aportan alrededor del 35%; en conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas. Es importante destacar que debido al aporte económico que estos hacen al país, la micro y pequeña empresa debe estar legalmente registrada, es por ello que se ha considerado la aplicación del Código de Comercio de El Salvador.

Debido al enfoque de la investigación, es importante conocer que existe una política de Estado que respalda a las empresas a que realicen sus modelos de negocio y que trabajen bajo el enfoque de esta metodología para lograr un crecimiento; hay que recalcar que se debe de considerar el Código de Salud, donde brinda lineamientos referentes al reconocimiento de los alimentos preparados.

- **Política Nacional de Emprendimiento.**

La Política Nacional de Emprendimiento (2014) orienta su acción hacia la creación de nuevas empresas con cultura emprendedora innovadora, de potencial de crecimiento rápido y que generen valor agregado a la economía, a partir de procesos de innovación y desarrollo tecnológico, dando respuesta a las necesidades del mercado, de los sectores productivos y de las dinámicas económicas de la región. Por lo tanto, es preciso que la institucionalidad pública, privada y académica responsable de acompañar estos procesos de formación y desarrollo emprendedor, integren los enfoques de trabajo que esta política pública instala para el país, enfoques que tienen a su base planteamientos de expertos en emprendimiento y que CONAMYPE considera pertinente su aprovechamiento.

Para el diseño de la política, es considerado la experiencia en otros países de la región latinoamericana, permitiendo identificar sus bondades y reconociendo que nuestros programas e instrumentos pueden ser mejorados. Se reconoce la importancia de un enfoque integral, de coordinación interinstitucional para armonizar las intervenciones y promover el proceso emprendedor de manera continua y perseverante en todas sus etapas, sin perder de vista la creación de nuevas empresas competitivas.

## Desarrollo de modelos de negocios

Esta política promoverá el modelo de negocio como herramienta básica para expresar la lógica del emprendimiento y este modelo parte del principio que existen oportunidades ilimitadas para crear nuevo valor a partir de la combinación novedosa de recursos (maquinaria, red de distribución, experiencias, tecnología, marca, etc.) que satisfacen una necesidad no atendida de los clientes.

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear, entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. Las principales variables de un modelo de negocio:

- Segmento de clientes.
- Propuesta de valor.
- Canales de distribución y  
Comunicación.
- Relación con los clientes.
- Fuentes de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave
- Socios claves.
- Costo.

Esta herramienta holística permite a las personas emprendedoras innovar su modelo de negocio a partir de la creación en equipo de trabajo, reconociendo conjuntamente diferentes aspectos competitivos del negocio y su entorno.

Los pasos clave en el proceso de innovación de modelos de negocios según Osterwalder se resumen en tres:

- Visualizar el modelo: describir el modelo actual.
  - Evaluar: cuestionarlo e identificar debilidades.
  - Innovar: incluir elementos novedosos.
- 
- **Constitución de la República de El Salvador.**

La Constitución de la República de El Salvador (2014) establece en su Artículo 115 que el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento por lo tanto su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

También presentan el artículo 23 (p. 4) dice que se garantiza la libertad de contratar conforme a las leyes. Ninguna persona que tenga la libre administración de sus bienes puede ser privada del derecho de terminar sus asuntos civiles o comerciales por transacción o arbitramento. En cuanto a las que no tengan esa libre administración, la Ley determinará los casos en que puedan hacerlo y los requisitos exigibles.

La Ley es clara en sus artículos 38 y 39 (p. 7- 9) explica la regulación de la relación del patrono con el trabajador y la forma de cómo estos celebraran sus contratos. Esta ley también presenta los derechos de los patrones en los artículos 47 y 48 (p. 10-11) no importando si estos son micros, pequeñas, medianas o grandes empresas.

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (2015) establece en su art. 28 la exclusión como contribuyentes por volumen de ventas y total de activo, a aquellas empresas cuyas ventas anuales sean inferiores a \$5,714.28 y activos menores a \$2,285.71. Por lo que son objeto de aplicación, las empresas que superen las cifras antes mencionadas, considerando su nivel de ingresos y posesión de bienes.

- **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.**

Objeto de la Ley es fomentar la creación, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial, en condiciones de equidad; fortalecer su competitividad para la integración de las mismas a la economía formal del país.

Su finalidad es estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación”

- **Código de Trabajo.**

Objeto del Código es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

La investigación buscará implementar en el modelo de negocio la formalidad del sector y de esta manera buscar armonizar las relaciones de los empleados y empleadores, logrando mayor productividad en los negocios y existan mayores beneficios para todos los actores involucrados.

- **Código de Comercio.**

Es de importancia tener claro que el modelo de negocio que se desea realizar en la investigación, también se enfoca en formalizar el sector de la microempresa productora de pan dulce artesanal y es por eso que debe de conocer la legislación del Código de Comercio, para que se tenga el conocimiento de la legislación que deben de respetar.

El artículo 1 de la Ley detalla que los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles y en su defecto por los respectivos usos y costumbres y a falta de estos por las normas del Código Civil.

De igual manera regula las obligaciones de los socios para con terceros de acuerdo a la naturaleza de las sociedades. Apegarse a esta ley dará respaldo a la microempresa productora de pan dulce tradicional a que no tengan ningún inconveniente en su funcionamiento y su expansión.

- **Código de Salud.**

El Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud

Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

Debido a que el Ministerio de Salud Pública emite las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, así como de los medios de transporte; es por eso que se consideraran los artículos del 82 al 85 de la presente Ley, hacen mención a la calidad y condiciones que los alimentos deben tener para ser consumidos.

- **Código Municipal.**

El Código Municipal (2017) en su artículo 63 establece que los ingresos de la comuna del municipio a través de derechos, impuestos y obligaciones municipales. En consecuencia, anualmente se efectúan declaraciones juradas municipales para su correspondiente impuesto municipal pagadero mensualmente. Las inscripciones en la alcaldía municipal son obligatorias tanto para personas naturales como jurídicas

- **Trámites legales para constitución de una microempresa salvadoreña.**

Los trámites que lleva a cabo la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) para formalizarse a las microempresas son los siguientes:

- Obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT): Es una tarjeta que contiene un número de identificación con el cual se otorga la calidad de contribuyente al fisco,

estableciendo un registro y control especial de las obligaciones a que están sujetos los pobladores que producen algún tipo de ingreso económico en el territorio nacional;

- Obtener el Registro Único del Contribuyente para declarar tributos; especialmente para el pago del IVA, el objetivo de este impuesto es el de registrar los movimientos de ingresos y egresos de los sujetos que realizan la transferencia de bienes muebles corporales a título oneroso o a la prestación de servicios en los cuales una persona se obliga a prestarlos y otra se obliga a pagar en cualquier forma de remuneración;
- Inscripción del Balance general;
- Obtener la matrícula de la empresa: la cual será la única prueba para establecer la propiedad de las empresas mercantiles contra terceros;
- Registro y marca de patentes.

Los trámites antes mencionados son necesarios para que una micro empresa pueda tener una mayor posibilidad de crecimiento; teniendo como ventajas: mejores oportunidades de negocio, acceso a créditos en el sistema financiero formal, mejora la gestión al ordenar la empresa, capacidad de negociar a mejores precios, acceso a nuevos mercados, facultad de cerrar contratos con clientes y proveedores, mayor acceso a programas apoyados por el Gobierno, oportunidades de exportación, posibilidades de participar en las compras del Gobierno y posibilidad de expandir su negocio sin temor a sanciones del Gobierno.

## 2.7. Crecimiento empresarial

La teoría del crecimiento es la parte de la economía que analiza los determinantes del ritmo en que crece la economía a través del tiempo. Por lo tanto, en una definición generalizada, crecimiento de la economía significa el aumento de sus principales agregados económicos.

El Diccionario de Teoría Económica (2010) define crecimiento como incremento de la producción de bienes y servicios de una sociedad en un período de tiempo respecto al período anterior. También hace referencia a la tendencia secular experimentada por dicha producción. Habitualmente se estima en su valor monetario a través del Producto Interior Bruto (PIB).

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento empresarial según Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Marte (2006), ha sido considerado en la literatura administrativa de dos formas distintas; una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia de la administración adecuada de las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada administración de las empresas. Para esta investigación se tiene en cuenta el crecimiento como objetivo deseado. Según estos autores, el crecimiento empresarial puede entenderse como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa

se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

De acuerdo con Canals (2000) el crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, este es un medio para alcanzar otros objetivos y su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro. Este autor afirma que desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a mediano plazo como son la atracción del talento profesional, la necesidad de captar recursos financieros, el riesgo de sustitución y el riesgo de imitación, la superación de la mentalidad de sector maduro y la preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento empresarial debe ser medido y evaluado, por tanto, las organizaciones deben determinar los mecanismos necesarios para dicha medición y evaluación. Se deben conocer los factores internos y externos que potencializan el crecimiento empresarial, estos factores, desde los planteamientos realizados por Blázquez, Dorta y Verona (2006) se pueden resumir como se presentan en la siguiente tabla

Tabla 10.  
Factores que potencializan el crecimiento

Factores internos que potencializan el crecimiento	Factores externos que potencializan el crecimiento
Edad de la empresa	Entorno político
Tamaño	Entorno social
Motivación	Entorno económico
Estructura de propiedad	Entorno tecnológico
Gestión del conocimiento	Entorno sectorial constituido por competidores, clientes y proveedores

Fuente: Elaborada por el grupo de Investigación, junio 2017

Nota: presenta los factores internos y externos de las organizaciones, que deben ser evaluados con el fin de potencializar el crecimiento de las empresas.

La identificación medición de los factores internos y externos que potencializan el crecimiento empresarial, permite evaluar las fuerzas, debilidades de una empresa en sus áreas funcionales; detectar, evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; revelar las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización. De esta manera los gerentes pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas, eludir las amenazas o reducir sus consecuencias para establecer objetivos, estrategias coherentes para potencializar el desarrollo de la organización. El marco teórico de la investigación en esta parte esta basado en potencialización de crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional, en la identificación de los indicadores que permiten evaluar cuál es la estrategia más adecuada. Por tanto, desde el marco teórico se consideran los aspectos internos y externos que impactan el crecimiento y las perspectivas de crecimiento existentes, las cuales permiten identificar las estrategias que pueden ser consideradas al momento de realizar el modelo de negocio anteriormente planteado.

### **2.7.1. Tipos de crecimiento empresarial.**

Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial que puede diferenciarse entre:

- Crecimiento interno u orgánico.

Se refiere al incremento de su capacidad productiva; la propia empresa realiza inversiones en su propia estructura (construcción nuevas instalaciones, nueva maquinaria, trabajadores...), es decir que supone la inversión en factores productivos para aumentar la capacidad productiva de la empresa.

Según Mack define el crecimiento como una estrategia de crecimiento orgánico implica el fortalecimiento de la empresa utilizando tu propia energía y recursos. Aunque este autor menciona que esta estrategia de crecimiento es un proceso lento, pero a su vez tiene bajos costos iniciales, y esto la convierte atractiva para las microempresas y pequeñas empresas que tienen una visión de crecimiento y expansión, pero a la misma vez carecen de capital para hacerlo.

Su beneficio es que el desarrollo de las fortalezas de las micro y medianas empresas a través de un crecimiento interno, las convierte en competidores más fuertes en su entorno y esto ayuda a que haya un mayor crecimiento interno y aprovechar las oportunidades para crecer externamente, además el hecho de que permite a la empresa ser capaz de mantener una situación económica saludable, debido a que no se esta acumulando deudas externas, que suelen llevar implícito el pago de intereses, este tipo de empresas se hallan en mejores condiciones para mantener un crecimiento solvente.

Sin embargo, la principal desventaja de este enfoque es la inversión en tiempo que requiere, un plazo que deja vía libre a los principales competidores para ampliar y obtener ventajas

competitivas. Las empresas deben de manejar un equilibrio para no permitir brindarles una mayor ventaja a la competencia.

- Crecimiento externo o estratégico.

Hace referencia a la adquisición, al control, a la fusión de empresas que ya existen o a la cooperación con otras empresas para acceder a nuevos mercados.

El crecimiento empresarial, por definición cuando es externo puede llevarse a cabo de distintas formas, aunque las más habituales son mediante la búsqueda de financiación externa y a través de fusiones y adquisiciones.

EAE Business School (2017) expresa que ambos enfoques tienden a confiar en traer la financiación externa en el negocio con el fin de hacer realidad la expansión, una estrategia que puede llevar a una posición de apalancamiento, sobre todo si se tiene en cuenta que uno de sus principales aspectos negativos es que el control de la compañía puede quedar en manos de accionistas ajenos a la organización. Cuando se produce como resultado de una fusión, implica que la empresa se ha unido a otra.

### **2.7.2. Importancia del estudio de crecimiento empresarial.**

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.

- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- Además, el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

La empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. Hay tres dimensiones principales:

- Grado de integración vertical o ámbito vertical: actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa? por ejemplo, IBM ha estado tradicionalmente muy integrada en sentido vertical donde tiene sus propias fuentes de semiconductores de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.
- Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local, con el tiempo, algunas de ellas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.

- Cartera de negocios o ámbito de producto: variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades, en sentido restringido se diferencia entre:

- Diversificación que corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados.
- Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.
- Desarrollo del mercado consistente en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados actuales.

### **2.7.3. Proyecciones de crecimiento en El Salvador 2017.**

Según el informe macroeconómico marzo, 2017 y los datos proyectados por el Fondo Monetario internacional (FMI). Banco Central de Reserva (2017) “La economía salvadoreña mantendrá la dinámica de crecimiento y este año espera crecer 2.3%”, este pronóstico es más realista que se apega al proyectado por el Banco Central de Reserva (BCR), aunque la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), mejoró la previsión de crecimiento para El Salvador experimentando una expansión de 2.5% al término del presente año. Según proyecciones para este

año se espera una mejora significativa para la economía, el impacto lo pondrán lo que es la micro y pequeñas empresas salvadoreñas.

Se considera que las micros y pequeñas empresas generan la mayor parte del empleo en El Salvador, además de hecho son las que dinamizan la economía, debido a ello, resulta de gran interés conocer mediante la indagación a profundidad el entorno actual en el que se desarrollan y en particular la dinámica interna para impulsar el crecimiento desde el interior de la propia empresa.

# Capítulo III

## Metodología aplicada a la investigación.

- 3.1. Método de investigación.**
- 3.2. Área de estudio.**
- 3.3. Tipo de investigación.**
- 3.4. Población o universo de investigación.**
- 3.5. Unidades investigativas.**
- 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**
- 3.7. Tratamiento, análisis y presentación de la información.**

### **3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico sirvió para estructurar la investigación y mostrar cómo todas las partes principales del tema a investigar funcionan en conjunto para lograr los objetivos planteados.

#### **3.1. Método de investigación**

Para determinar el método de investigación utilizado, se llevó a cabo un diagnóstico exploratorio que permitió conocer las limitantes existentes en el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional, lo que dio la pauta para realizar la investigación en el municipio de San Vicente.

Debido a las características del problema en la investigación, el método que se utilizó fue Operativo, siendo este el método adecuado de recolección de información que demuestra las relaciones y descripción de la realidad que presenta el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Para aproximarse a los objetivos de la investigación se aplica un enfoque cualitativo – cuantitativo con el propósito de describir y explorar el problema de investigación planteado, logrando así tener un contexto más completo del estudio, Ricardo López Pérez (2012) determina que los métodos cualitativos proporcionan contribuciones importantes para la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Para ello, la metodología de investigación sigue un diseño exploratorio, este diseño se utiliza con el propósito de explorar el problema de investigación con métodos cualitativos y a continuación utilizar este, para llevar a cabo, un análisis con enfoque cuantitativos. El enfoque cualitativo ayuda a construir el instrumento cuantitativo de recolección de información. Este enfoque metodológico se ha basado en una metodología híbrida, que combina la utilización tanto de métodos cualitativos como cuantitativos.

### **3.2. Área de estudio**

El estudio realizado fue de campo en el municipio de San Vicente que es la cabecera del departamento de San Vicente teniendo una extensión territorial de 269.25 km<sup>2</sup> y la densidad poblacional es de 137 habitantes por km<sup>2</sup>.

San Vicente este comunicado por una vía de acceso principal asfaltada de 4 km que entronca con la carretera panamericana, dirección San Miguel, en el lugar conocido como desvío de San Vicente.

### **3.3. Tipo de investigación**

En cuanto a su profundidad, la investigación fue de tipo exploratoria; no se contaba con mucha información sobre tema y es un rubro donde nunca se ha realizado un estudio dentro del municipio de San Vicente. También fue de tipo descriptiva, se busca conocer y describir las limitantes de crecimiento que tiene el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional enfocado en el factor administrativo, operativo, estratégico, económico, legal, social y cadena de valor que afectan a la microempresa y con esto se busca diseñar un modelo de negocio que cubra las necesidades del sector en estudio.

### **3.4. Población o universo de la investigación**

El principal objeto de estudio es el sector de la microempresa productora pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, donde tiene una población de 13 panaderas en total, incluyendo las panaderías encontradas en el registro de la alcaldía municipal de San Vicente y las panaderías encontradas en el estudio de campo realizado para el reconocimiento de las unidades

investigativas, estas unidades encontradas en el estudio de campo no se encuentran en el registro brindado por alcaldía municipal, pero están involucradas en el marco legal de las microempresas, por lo tanto, se ha considerado la decisión de definir las como unidades de estudios para esta investigación, formando parte del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Asumiendo las medidas de seguridad de la investigación no se podrá obtener información de 3 panaderías por el hecho de pertenecer a zonas de alto riesgo

Se le suministrara el censo a 10 panaderías que son parte del objeto de estudio y que pertenecen al sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y que forman parte de una zona de bajo riesgo.

Tabla 11.

Microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, 2017

Numero	Nombre de Empresa	Dirección de Empresa	Zona
1	Panadería de pan dulce Mendoza	6a calle oriente N° 45 Col. Espiga de Oro	
2	Panadería Quintanilla	10a. Calle poniente N°5	
3	Panadería Tamayo Pan Tamayo	9a. Avenida Sur N°19	
4	Panadería Corea	3a. Calle Oriente N°60	Bajo riesgo
5	Panadería Celsita	9a. Avenida Sur N° 26	
6	Panadería Concepción	11 Avenida sur N° 14	
7	Panadería Santísima Trinidad	8a.Calle oriente N°26	
8	Panadería Genoveva	9a. Avenida sur	
9	Panadería Lolita	Colonia San Roque	
10	Pastelería y Panadería Reynita	Avenida Crescencio Miranda	
11	Panadería	Col. Santa Rosa Pje 3 N°7 y 8	
12	Panadería Pilarcita	Col. La Gloria Calle PPAL N° 47	Alto riesgo
13	Panadería Agua Caliente	Agua caliente	

Fuente: Elaboración del grupo de investigación, mayo 2017

Nota: este cuadro fue elaborado con los datos que tiene alcaldía municipal de San Vicente sobre el sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y el diagnóstico exploratorio que realizó el grupo de investigación

En dicha investigación no se calculó muestra, debido a que la población estudiada no es numerosa y proporcionó la información que se utilizó para realizar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que limitan el crecimiento de la microempresa, logrando con ese análisis el diseño del modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

### **3.5. Unidades investigativas**

Para lograr los objetivos fue necesario entrevistar a instituciones y clientes inmersos en el desarrollo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, brindando información necesaria para el análisis del sector y el diseño de modelo de negocio que se presenta en el capítulo IV y V de esta investigación.

Se estudian las diferentes Instituciones Gubernamentales (ver anexo 5) que se dedican a monitorear y llevar un registro de las microempresas, esto permite conocer el panorama al que se enfrentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, para pertenecer al sector formal y estar legalmente inscrito como empresa.

Las entidades gubernamentales que proporcionaron información son:

- Ministerio de Salud.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- Alcaldía Municipal de San Vicente.

Otro sector importante que fue objeto de esta investigación fueron los clientes de las diferentes panaderías, donde se entrevistaron a 4 clientes por cada panadería que cuenta con un segmento de

consumidor final, haciendo un total de 36 entrevistas, estos brindaron información sobre gustos, preferencias y sugerencias; también se suministraron entrevistas a un vendedor por cada panadería, haciendo un total de 10 entrevistas al segmento de vendedores, esta información será valiosa y considerada para realizar la propuesta de valor del modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional, al igual se obtendrá la percepción que tienen los clientes de este sector (consumidores finales y vendedores) teniendo un análisis que servirá para respaldar la propuesta de este estudio.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para desarrollar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Encuesta.

Un instrumento que ayudo a obtener información de las personas encuestadas mediante el uso del cuestionario diseñado de forma previa con el tipo de preguntas abiertas y cerradas, para obtener datos específicos del sector panadero de pan dulce tradicional y de esta manera explicar las variables de estudio. También servirán para tabular y recolectar los elementos necesarios para realizar el modelo de negocio.

- La observación.

Una técnica que se encuentra en contacto directo con el objeto de estudio, para el caso de la investigación se utilizó un *checklist* (ver anexo 6) para las panaderías, en el área de producción y venta que sustentarán la investigación, es importante recalcar que mediante la observación se puede confrontar la teoría antes recopilada con lo que es realmente en la práctica, con el fin de la

búsqueda de la verdad objetiva sobre lo que se está investigando y así hacer un análisis profundo que fortalecerá al momento de la presentación de lo que se ha investigado.

- La Entrevista.

Se utilizó la técnica del cuestionario con preguntas semiestructuradas, debido a que con ella se obtuvo información profunda de las condiciones en que las panaderías se encuentran, a la vez fue un instrumento para interactuar y despejar las dudas que se tuvieron como investigador en el momento.

También se ocupó dicha técnica para obtener información de las personas que son clientes o consumidores de las panaderías que fueron objeto de estudio, para conocer una serie de factores, gustos y preferencias que cada uno de ellos tiene acerca de su panadería preferida.

### **3.7. Tratamiento, análisis y presentación de la información**

- Encuesta.

Tratamiento: La encuesta se procesó en el sistema SPSS, este nos ayudó como herramienta al ordenamiento de los datos y a obtener información sistematizada para el análisis.

Análisis: Para dicho análisis se utilizó tablas de frecuencia y gráficos que facilitaron la visión de la realidad que enfrenta el sector panificador del municipio de San Vicente y así brindar una buena interpretación de la realidad.

Presentación: La presentación de la información obtenida a raíz de la investigación fue presentada a través de gráficas como lo amerita la información.

También se realizó una conclusión a través de análisis textuales donde se exponga la situación de contexto actual que englobe la pregunta.

- Entrevista.

Tratamiento: Para el presente instrumento se trabajó con el grabado de las declaraciones que brindaron los entrevistados verificando las frecuencias de las respuestas, plasmándolas en gráficas y poner las recomendaciones que los entrevistados le hacen al sector de pan dulce tradicional.

Análisis: Se utilizaron gráficas para el análisis de la información brindada por los clientes.

Presentación: La presentación de la información fue en gráficas y texto.

- Observación.

Tratamiento: Se trabajó con las anotaciones respectivas que se captaron por parte de los investigadores en el momento de las visitas a las panaderías, tratando de hacer un dibujo de cómo esta distribuida cada una de las panaderías

Análisis: Se analizará la anomalía que presenten las panaderías mediante un *checklist* y se utilizará para hacer una triangulación de las fortalezas y debilidades que se encuentren al sector.

# Capítulo IV

## Análisis de los resultados

- 4.1. Situación actual de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.2. Datos generales de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.3. Factor Administrativo que limita el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.4. Factor Operativo de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.5. Factor Estratégico de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.6. Factor Económico de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.7. Factor Legal de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.8. Factor social de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
  - 4.9. Cadena de Valor de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

#### **4.1. Situación actual de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

Para realizar el análisis de la situación actual de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, fueron encuestados 8 propietarios o encargados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional, de una población de trece panaderías, dos panaderías no brindaron información por motivos que se desconocen y tres panaderías no se visitaron debido a que se encuentran en zonas peligrosas, donde diez de ellas están registradas en la alcaldía municipal de San Vicente al 2017 (ver anexo1).

Es de importancia destacar que el registro que tiene la alcaldía municipal de San Vicente sobre las microempresas productoras de pan dulce tradicional no se encuentra ninguna dentro de la zona rural por que incluye dicha zona en este estudio.

El análisis e interpretación de la información permite determinar el nivel de incidencia que el factor administrativo, operativo, estratégico, económico, legal, social y cadena de valor en el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y con esto lograr crear un modelo de negocio adecuado para el sector.

A continuación, se presenta la información de la investigación, iniciando con las generalidades que poseen las microempresas de pan dulce en dicho municipio.

#### 4.2. Datos generales de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Los datos generales investigados sobre las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente fueron género del microempresario, zona de ubicación, número de empleados, salas de venta y años que tienen de funcionamiento.

- Género de los microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Conocer el género de este sector permitirá establecer el involucramiento de mujeres y hombres en la producción de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, determinando el carácter del sector y como puede lograr llegar a trabajarse con estos.

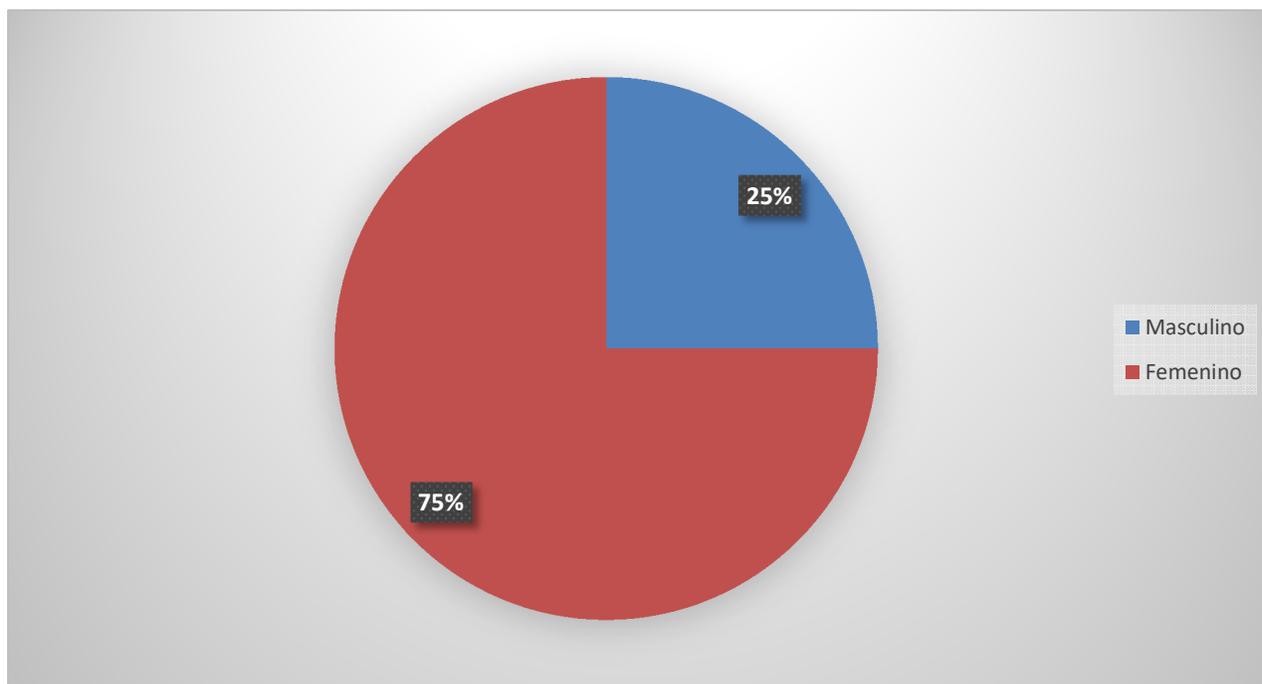


Figura 10.

Género del microempresario productor de pan dulce tradicional.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Del total de los propietarios encuestados de las microempresas productora de pan dulce tradicional se obtuvieron los siguientes resultados: el 75% pertenece al género femenino, por lo que se demuestra que este género tiene el mayor involucramiento dentro del sector en el municipio de San Vicente donde hay un aumento en la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y un 25% pertenecen al género masculino, con esto se demuestra el involucramiento que este género posee en el sector panificador del pan dulce tradicional.

- Zona geográfica donde se encuentran las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Conocer la ubicación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional nos permitió determinar que en un 100% las panaderías se encuentran concentradas dentro de la zona urbana.

Es importante destacar que no existe ninguna microempresa productora de pan dulce tradicional en la zona rural debido a que las microempresas de pan dulce tradicional de la zona urbana cubren la necesidad de consumo de la zona rural mediante los canales de distribución, teniendo así una oportunidad de crecimiento y lograr abastecer con una mayor producción la zona rural.

- Número de empleados con los que cuenta las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Obtener el dato del número de empleados con los que cuentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, se pudo determinar un promedio de cuantos empleados debe tener cada panadería para lograr una producción provechosa, a su vez. se obtiene el número de empleos que este sector brinda a la población vicentina, donde se obtiene un total de 33 empleos generados por la microempresa de pan dulce tradicional.

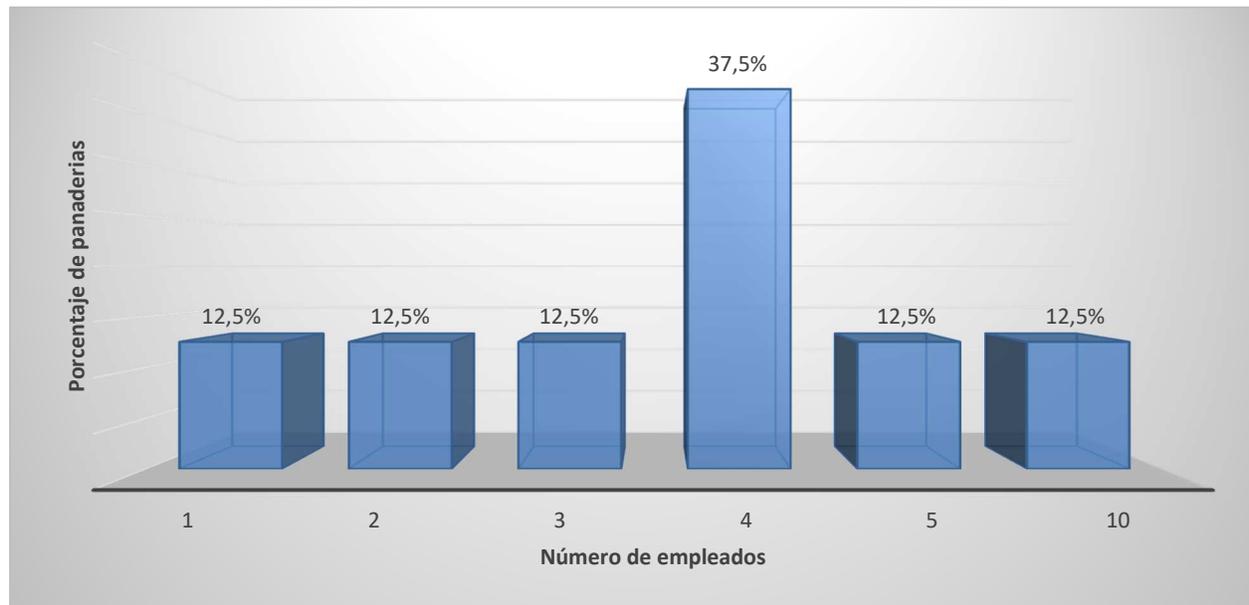


Figura 11.

Número de empleados con los que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El promedio de empleados que posee el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es de cuatro empleados, observando que solo un 62.5% del sector tienen más de 4 empleados en sus panaderías.

Lograr tener una microempresa productora de pan dulce tradicional con 10 empleados significa que es posible que ya no solo existan microempresas dentro del municipio de San Vicente, si no, trascender a ser pequeñas empresas sobrepasando el nivel de 10 empleados y desde ahí impulsar el crecimiento en el sector.

- Salas de venta con las que cuenta las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente

Conocer el número de salas de venta de cada una de las panaderías permite identificar de una forma cuantitativa uno de los factores que están implícitos en el crecimiento de una empresa como es tener otras salas de venta en un lugar donde no se producen ni se venden actualmente; esto se presenta en la siguiente figura.



Figura 12.

Número de salas de venta con las que cuentan cada panadería del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Como se observa (figura 12) un 75% del sector solo cuenta con una sala de venta, esto significa que su sala de venta esta ubicada en el mismo lugar donde producen; convirtiéndose esto como una limitante de crecimiento, debido a que esto no le permite a esta parte del sector llegar a otro

mercado a nivel local, solo atienden la demanda del segmento que se encuentra más cercano a ellos. Por otro lado, en esta misma figura, se visualiza que un 25% esta tratando de llegar a otros mercados dentro de su localidad obteniendo un número de salas de venta superiores a uno.

- Tiempo de operar de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente

El tiempo que tiene de operar una empresa es importante, debido que en este puede medirse el crecimiento cuantitativo o cualitativo y las panaderías de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no se pueden quedar a un lado con este análisis; en la siguiente figura se presenta como ha incrementado el número de panaderías existentes dentro del sector en lo largo del tiempo y se identifica cuantos años tienen de operación cada uno de las panaderas que lo conforman.

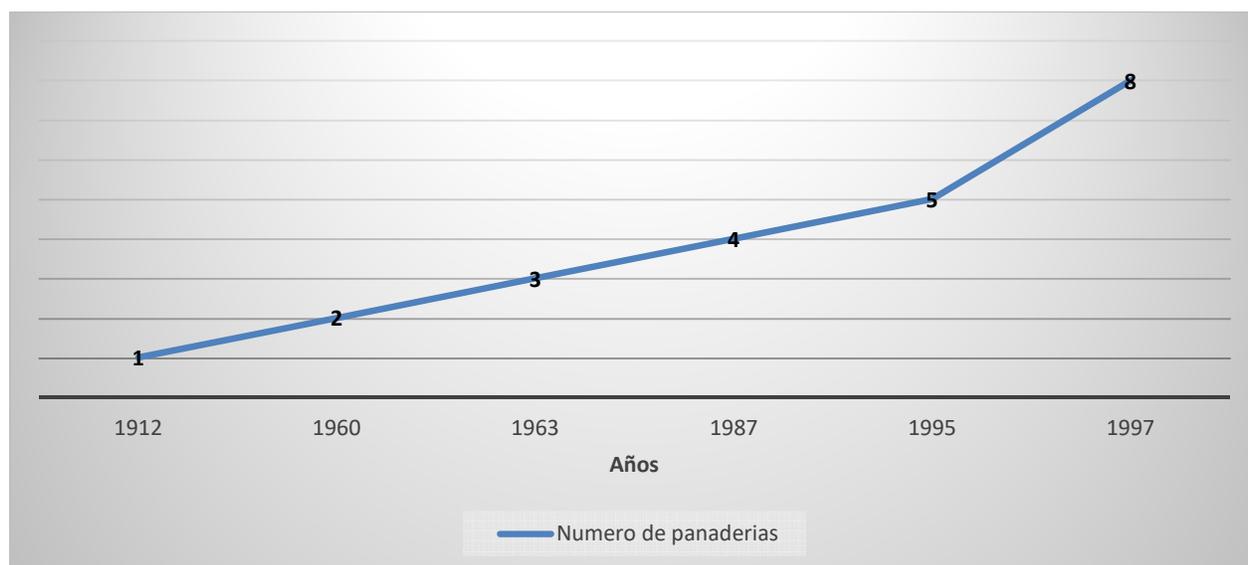


Figura 13.

Años de inicio de operación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

En el transcurso de 105 años desde 1912 al año 2017 se ha venido con la tradición de la producción de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente, lo que significa que el producto ha sido aceptado dentro del municipio, logrando un aumento de panaderías desde sus inicios; a su vez es preocupante ver como desde 1997 no surge un crecimiento en el sector, después de tantos años de tradición y aceptación del mercado se vaya desvaneciendo el interés por este tipo de producto, convirtiendo esto es una limitante de crecimiento para el sector.

Es importante destacar que han pasado muchos años y el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional sigue siendo una microempresa, donde no ha logrado trascender a un siguiente nivel, esto da indicios que hay diversos factores que limitan el crecimiento de este sector. De esa manera se indaga en siete factores que son factor administrativo, operativo, estratégico, económico, legal, social y la cadena de valor; esto con el fin de identificar cuáles son los indicadores de cada factor que limitan el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional.

#### **4.3. Factor administrativo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

Dentro de la administración se tiene claro que la falta de conocimientos administrativos y la mala organización afecta la estructura de toda empresa; por esa razón en esta investigación se trata de identificar los indicadores más relevantes que pueden verse afectados dentro de la microempresa productora de pan dulce tradicional, siendo estos la organización y el nivel de formalidad con los que estos cuentan en la actualidad.

#### 4.3.1. Organización de las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Planificación de ingresos y gastos por parte de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente

Todo negocio sin importar el tamaño que estos tengan deben de planificar sus ingresos y gastos, con el fin de llevar un control y no tener un déficit por una mala administración; de esta forma se indago con el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional si ellos contaban con una planificación de una forma sencilla donde lleven el control de sus ingresos y gastos. En la siguiente figura se presentan la situación del sector:

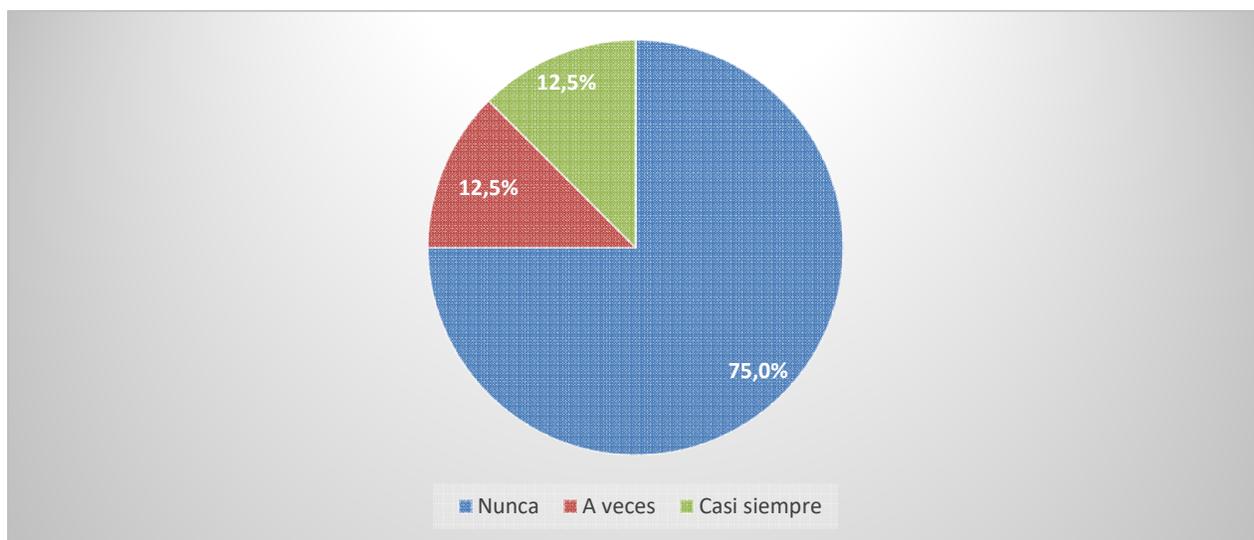


Figura 14.

Planificación de ingresos y gastos por parte de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El impacto de la figura 14 es claro, la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente con un 75% no planifica sus ingresos y gastos, siendo este una limitante de crecimiento en un indicador de organización, que no permite identificar si los ingresos

obtenidos son superiores a los gastos realizados y es de esa manera como el sector se acomoda a ser un negocio de subsistencia.

- Delegación de funciones y autoridad en las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

Delegar funciones y autoridad hace más agradable un ambiente laboral, teniendo cada empleado una responsabilidad que logre el desarrollo de las operaciones internas del negocio, es por eso que conocer cómo se organizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional ayudará a identificar si están fallando en cuanto al liderazgo de los propietarios.

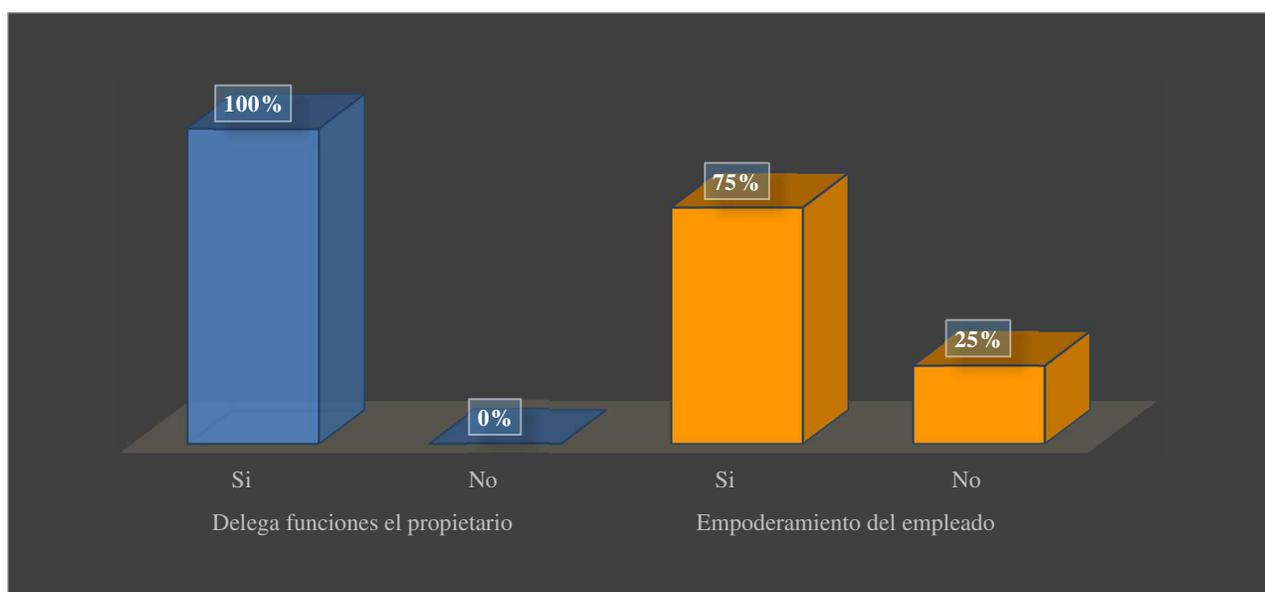


Figura 15.

Empoderamiento de los empleados de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los microempresarios están en acuerdo con un 100% que organizar la microempresa es de importancia y en su totalidad delegan funciones. Pero cuando hablamos de delegar autoridad a los empleados y lograr un empoderamiento, no todo el sector de la microempresa productora de pan

dulce tradicional del municipio de San Vicente esta en acuerdo, un 75% sabe que delegar autoridad significa darles un valor a sus empleados y lograr un compromiso con el negocio obteniendo un aprovechamiento de las competencias y una mayor participación dentro de la panadería, delegar autoridad consiste en dar a un trabajador el poder, la autonomía, la facultad y responsabilidad que pueda decidir, resolver problemas, desempeñando funciones o ejecutar tareas, sin la necesidad de consultar u obtener aprobación del propietario.

También es importante destacar que un 25% del sector no ha logrado entender que la buena administración se logra a través de otros por lo que sería bueno que las instituciones que apoyan a la microempresa del municipio de San Vicente, desarrollen una orientación a los microempresarios de cómo delegar funciones y autoridad en los negocios, sin perder el respeto de sus empleados, en muchas ocasiones puede ser una limitante de crecimiento.

#### **4.3.2. Nivel de formalidad de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.**

La formalidad de los negocios es de importancia para la economía de El Salvador y es por ello que existe diversos tributos destinados a las empresas, teniendo claro que en esta investigación se esta trabajando con microempresas. Es bueno saber cómo se encuentra el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en el tema de legalidad.

- Comparación de las cotizaciones e impuestos actuales y posibles de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

La investigación va enfocada a buscar un crecimiento dentro del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, es por ello que conocer en su actualidad como esta en el ámbito legal y a que están dispuestos los microempresarios para lograr un crecimiento en sus negocios es de importancia, con esto se puede prever diversas sanciones que la ley establece si no se cumplen con ellas y conocer los beneficios que deben de aprovecharse. En la siguiente figura se presentan los datos actuales de cómo esta el sector en el ámbito de legalidad.

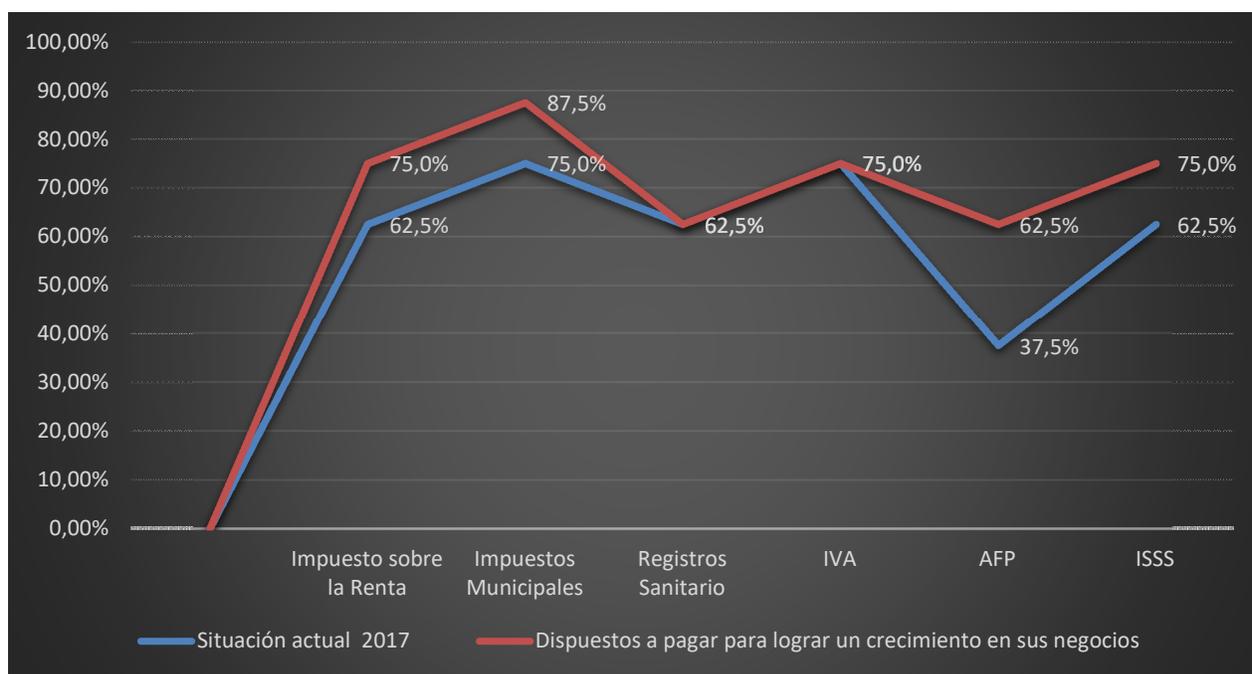


Figura 16.

Comparación de cotizaciones e impuestos actuales y posibles de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente 2017 que están dispuestos a pagar y lograr un crecimiento en sus negocios.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

En su mayoría las microempresas de pan dulce tradicional estudiadas es notorio que cumplen una formalidad en sus negocios y esperan en un futuro lograr formalizar y obtener un crecimiento en ellas.

Se observa que más del 62.5% del sector cumple con los diversas cotizaciones e impuestos que la ley establece como lo es Impuesto sobre la Renta, Impuesto Municipal, Registro Sanitario, ISSS e IVA; pero, menos de un 50% no brinda el beneficio a sus empleados en las AFP. Este parámetro indica que algunas de las panaderías reconocen los beneficios que trae estar completamente legalizados.

Por otra parte, se puede observar que no todo el sector esta dispuesto hacer un cambio para lograr un crecimiento, es mínima la diferencia que se presenta en las cotizaciones e impuestos que realizan actualmente hasta el año 2017 a las cotizaciones e impuestos que están dispuestos a pagar en un futuro para lograr un crecimiento. Es importante rescatar que más de un 62.5% del sector esta dispuesto a hacer cambios en sus microempresas para lograr un crecimiento.

Mediante la observación de la investigación se ha podido detectar que los microempresarios se sienten desmotivados, es por ello que han optado por quedarse en una zona de *confort* y no seguir trascendiendo de donde están, es por eso que no estar dispuestos a formalizarse es una limitante de crecimiento para este sector.

- Emisión de Facturas o tiquet al consumidor por parte de las microempresas de pan duce tradicional del municipio de San Vicente

La finalidad de conocer si el sector de la microempresa extiende tiquet o factura es para afirmar que aquellos que están inscritos en el IVA hasta el año 2017 cumplan con los requerimientos de la ley y no cometan alguna infracción, como se muestra en la figura 17.

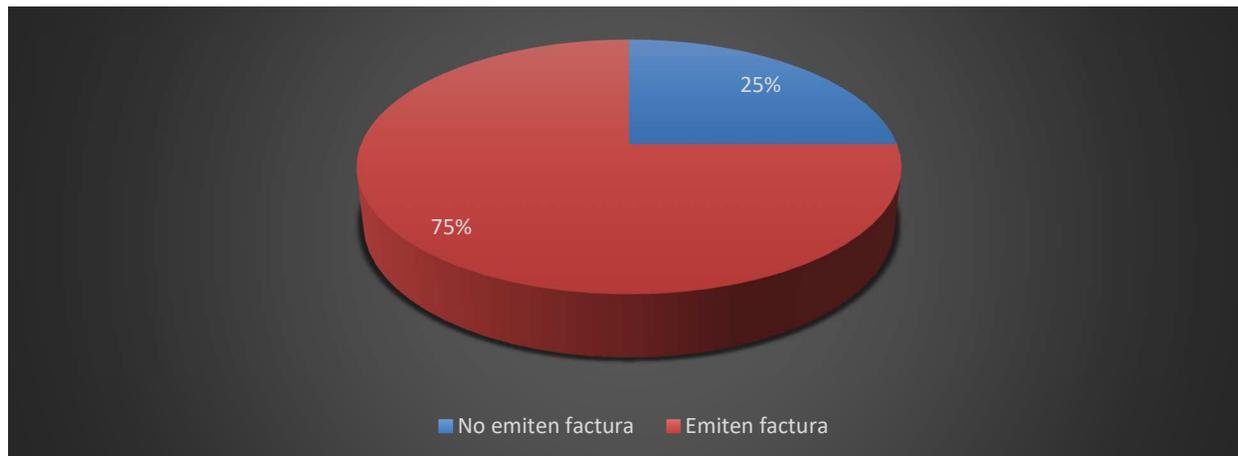


Figura 17.

Emisión de factura o ticket en la venta del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Declarar y pagar IVA implica que los negocios extiendan factura, la microempresa productora de pan dulce tradicional tiene un 75% del sector inscritos en IVA y a su vez ese mismo 75% extienden factura, es confortable saber que los microempresarios gocen de los beneficios que trae extender tiquet o factura, donde uno de ellos es tener un nuevo segmento de clientes como son empresas públicas o privadas que para su consumo exigen tiquet o facturas. Por lo contrario, el 25% que no esta inscrito en IVA pierde la oportunidad de no gozar la implementación de un nuevo segmento de mercado; esto puede considerarse como un indicador de legalidad que limita el crecimiento de la microempresa.

- Motivos por los que las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no realizan cotizaciones e impuestos respectivos a la ley.

Identificar cuáles son las causas por las que las microempresas productoras de pan dulce tradicional no realizan las cotizaciones respectivas a la Ley permitirá conocer los motivos los que

el sector no ha obtenido un crecimiento y ha logrado una expansión a nuevos mercados donde necesitan realizar las cotizaciones correspondientes a Ley.

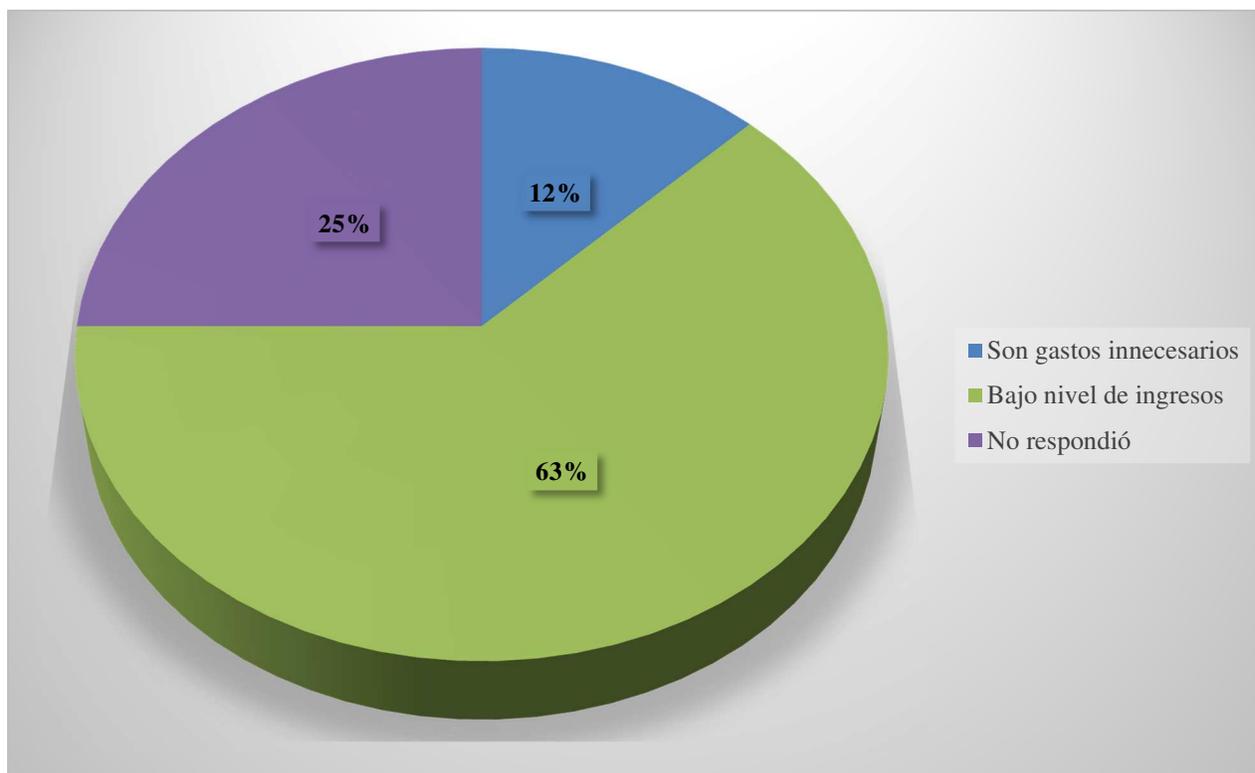


Figura 18.

Motivos por los que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no realiza cotizaciones e impuestos respectivos a la Ley.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Dentro de esta investigación queda claro el motivo por lo que el sector no realiza las cotizaciones e impuestos respectivas a la Ley es porque en un 63% tiene bajo nivel de ingresos en sus negocios para cubrir con todas las obligaciones que exige la Ley, lo que significa que están teniendo pocas ventas y están produciendo en menor cantidad, esto implica que el análisis debe de ir enfocado a identificar los motivos por los cuales han disminuido sus ventas y proponer un modelo de negocio donde den a conocer sus productos. Obtener bajos niveles de ingreso es una

limitante de crecimiento para el sector no cubren una inversión o un financiamiento que requiera el negocio para realizar una mejora.

- Contabilidad que llevan las microempresas de pan dulce tradicional.

Para que una empresa consiga mantener un buen funcionamiento en sus cuentas y trayectoria financiera en general, debe tener controlados multitud de factores que garanticen su estabilidad y continuidad. Dentro de todos estos factores tenemos que destacar uno de los más importantes, hablamos de la contabilidad del negocio, uno de los más necesarios en cualquier modelo de negocio. Es por eso que conocer la forma en que las microempresas productoras de pan dulce tradicional llevan su contabilidad es significativo, donde, deben conocer cuáles son sus ingresos y egresos.

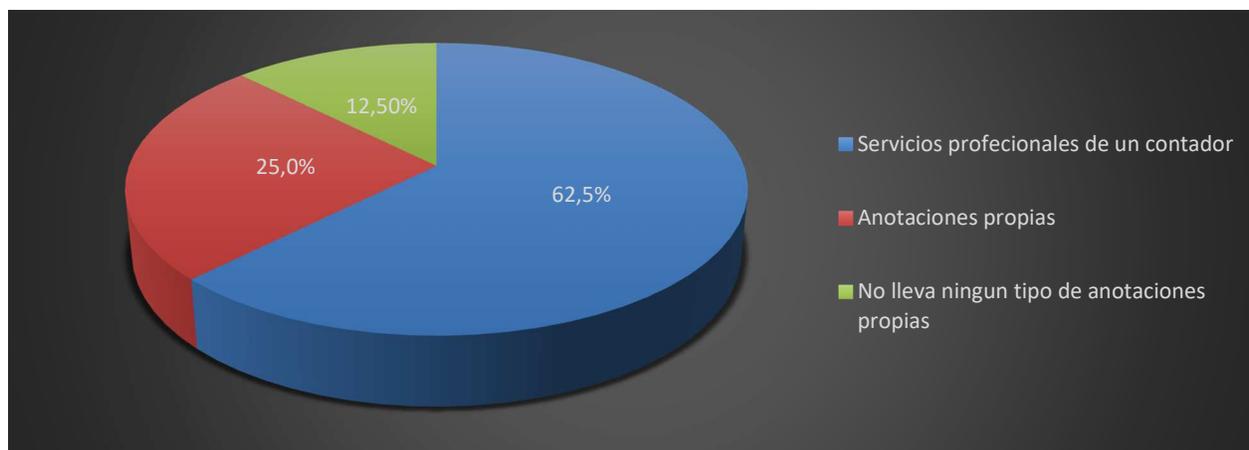


Figura 19.

La contabilidad en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Del sector de la microempresaria productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente el 62.5% del sector llevan contabilidad mediante los servicios profesionales de un

contador, parte del sector identifica la situación en la que se ubica el negocio y les permite decidir en los diversos problemas que se les presenten. El otro 25% que no lleva contabilidad formal, realiza anotaciones propias ignoran que la contabilidad les permitirá administrar correctamente su negocio, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, pasivos, activos, costos, gastos y hasta sus ingresos. Un 12.5% no realiza anotaciones propias, este factor limita a las microempresas de pan dulce tradicional a que conozcan la capacidad para invertir en sus negocios, no saben cómo se encuentran financieramente hasta la fecha.

- Conocimientos de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

El objetivo de la ley es fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las microempresas, con el propósito de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; por la que fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril del 2014 y entró en vigencia el 28 de mayo del 2014. Esperando con esto que las microempresas productoras de pan dulce tradicional se beneficien con esta Ley; por esa razón se les pregunto a los microempresarios si conocen la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

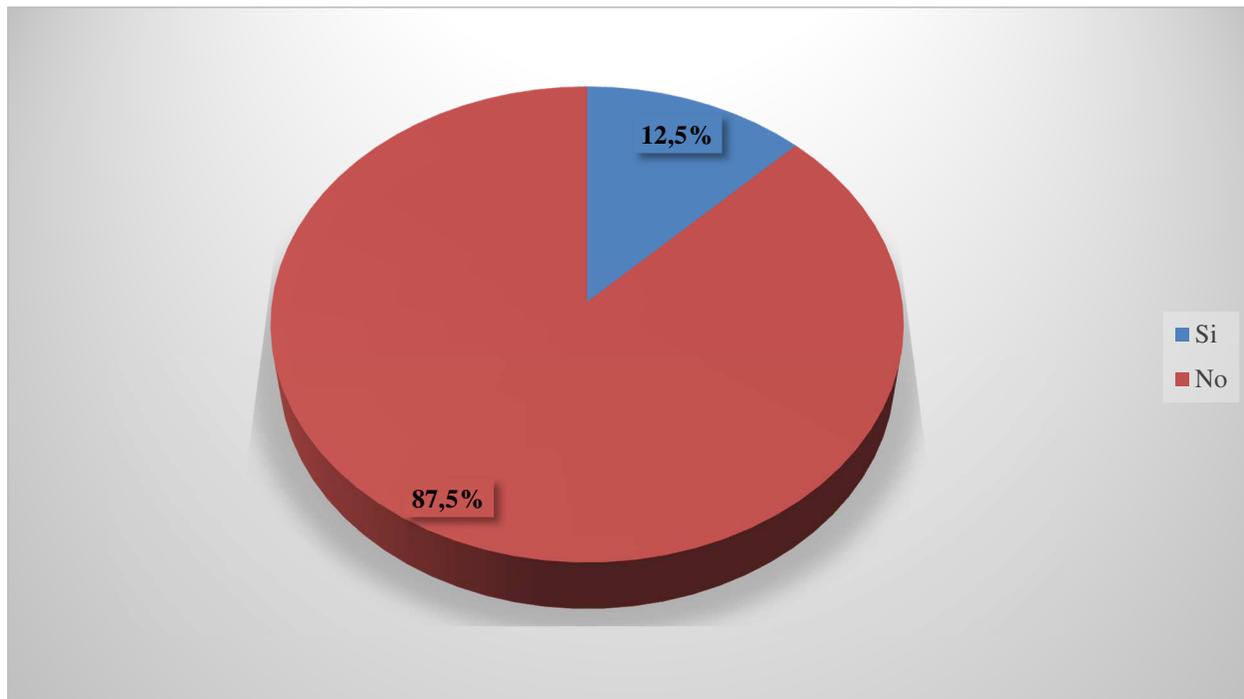


Figura 20.

Conocimiento que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente sobre la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El conocimiento de esta ley por parte de los microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es de importancia, debido que la ley les permite conocer los beneficios e instituciones que el Gobierno ha estipulado para brindar, ayuda y dar soporte técnico a los micronegocios, siendo este un factor sustancial para el crecimiento de la microempresa, el 12.5% del sector conoce la Ley y gozan de los beneficios que esta brinda, por lo contrario un 87.5% no les permite a acceder a aquellos derechos que por Ley les corresponden.

- Conocimiento que tienen los microempresarios de las productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente sobre exportación

El diagnostico exploratorio realizado al inicio de la investigación reflejo que la mayoría del sector tiene el deseo y la visión de exportar sus productos, pero algunos de ellos desconocen el proceso que se requiere para lograrlo, es por eso que en la siguiente figura se detalla cuánto porcentaje del sector conoce los procesos y requerimientos necesarios para la exportación.

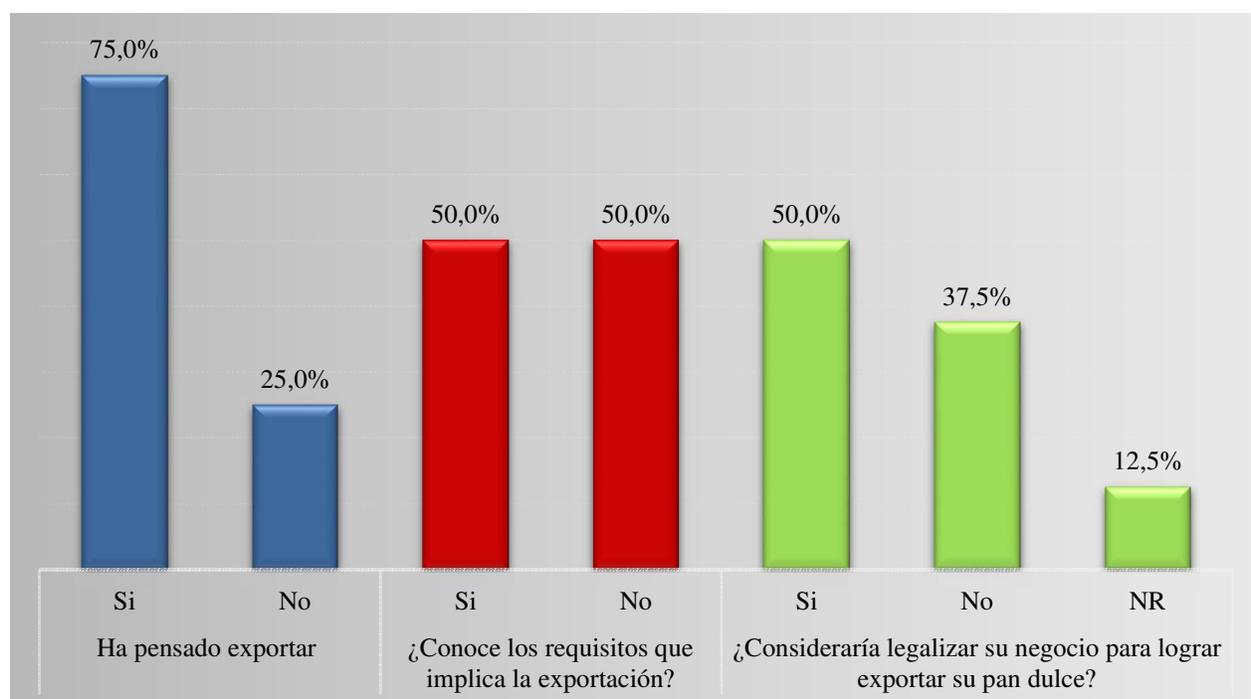


Figura 21.

Conocimiento y disposición de los propietarios de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para exportar el producto.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 75% del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional ha pensado en exportar, pero solo un 50% de estos conoce los requerimientos y están dispuestos a legalizarse para lograr enviar sus productos a otro país y con esto lograr un crecimiento en sus negocios;

mientras que el otro 50% solo tiene la visión, pero no la disponibilidad de cambiar la forma en que están trabajando para acceder a nuevos mercados, esta es una limitante de crecimiento que se le presenta a este sector.

La investigación se basa en realizar una propuesta a los microempresarios de pan dulce tradicional de lograr llevar sus productos a otros países mediante otros medios que no son la exportación formal, esto mientras logran obtener los requerimientos necesarios para exportar sus productos formalmente.

#### **4.4. Factor operativo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

El factor operativo incluye adaptación e incorporación de avances tecnológicos, requerimientos de calidad y disponibilidad de materias primas y materiales, canales de distribución, recursos y producción. Dentro de este marco de ideas para el presente estudio se analizaron los siguientes indicadores: Infraestructura, Buenas Prácticas de Manufactura, Canales de Distribución, Recurso Humano, Recursos Intelectuales, Recursos Financieros, Recursos Físicos, Costos y Producción; esto con el fin de identificar los indicadores que limitan el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional

##### **4.4.1. Infraestructura de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.**

- Condiciones de Propiedad de las microempresas de pan dulce tradicional.

Martínez, et al (2016) establecen que el microempresario es dueño del establecimiento debido a que en muchos de los casos, la vivienda de ellos sirve para llevar a cabo las actividades

económicas; además se puede mencionar, que es muy posible que los dueños de las microempresas no residan en el lugar donde realizan sus actividades comerciales, en tal caso, tendría que ser favorable el alquiler de un local para su producción y venta.

Dentro de la investigación nos encontramos que el 100% de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es dueño del lugar donde se encuentra ubicado su negocio, la vivienda de ellos sirve para llevar a cabo la actividad económica; como se detallara en esta investigación son muy pocas las microempresas que cuentan con otras salas de ventas debido a que no les parece la idea de alquilar y adquirir otros gastos que no podrán cubrir, teniendo como resultado la preferencia de sus propios locales.

- Áreas de distribución de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Es muy común que dentro de las microempresas no cuenten con distribución de planta bien definida y esto conlleva a que solo cuenten con dos o tres áreas dentro del negocio. Es por eso que es de importante conocer como las microempresas tienen distribuida la planta y con qué áreas trabajan, esto permite que se trabaje con mayor eficiencia y no se desperdicia el tiempo ni los recursos por no tener un lugar adecuado para laborar.

En la siguiente figura vemos como es la distribución de planta que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

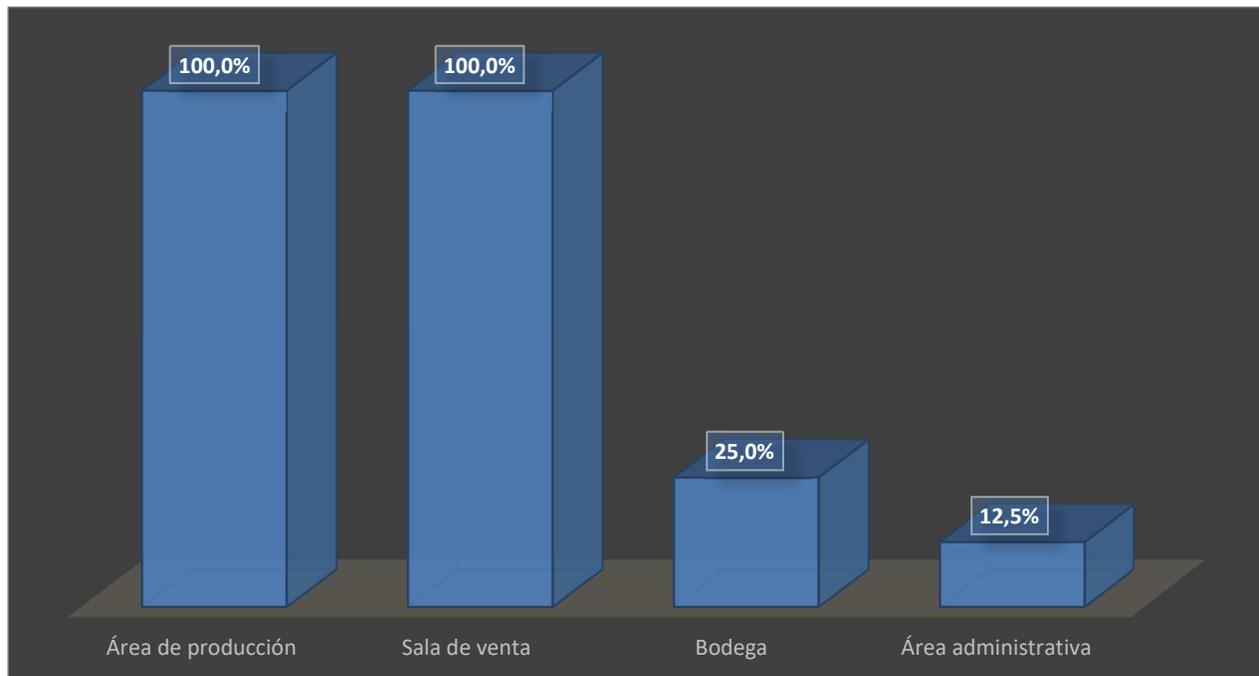


Figura 22.

Áreas de distribución de planta de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Se obtuvo que el 100% de esto tiene un área de producción debido a la naturaleza del sector es la elaboración de productos; de igual manera un 100% de estos cuenta con una sala de ventas dentro de su misma localidad debido a que su producto es perecedero y el cliente prefiere comprar al momento de salir del horno y consumir el pan dulce recién horneado; nos encontramos con un 25% de todas las microempresas productoras de pan dulce tradicional cuentan con un área de bodega sabiendo que esto es necesario dentro de una empresa de producción. Es importante contar con un orden dentro de la distribución de planta, esto permite trabajar con mayor eficiencia, se pudo observar que el resto del sector guarda sus materiales dentro del área de producción y estos obstaculizan la movilización al momento de la producción, lo que significa que trabajan con menor

eficiencia y esto conlleva a obtener menores resultados; para finalizar solo un 12.5% de estas microempresas cuenta con un área Administrativa, como ya se observó solo un 62.5% lleva contabilidad formal.

- Hornos artesanales con los que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Dentro de esta investigación es importante conocer cuántos hornos artesanales tiene cada una de las panaderías y si su lugar de producción cuenta con el espacio para construir un nuevo horno. Se mide la capacidad instalada de cada horno y se verifica si los propietarios dan abasto con un solo horno o necesitan la construcción de uno nuevo.

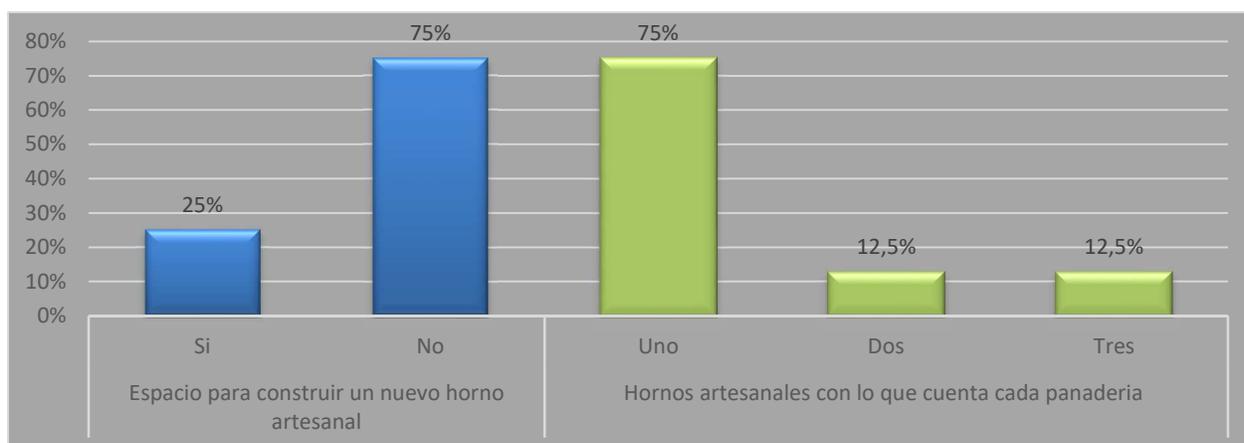


Figura 23.

Hornos artesanales con el que cuenta la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La investigación va enfocada a que la microempresa productora de pan dulce tradicional tenga crecimiento en diversos aspectos uno es la producción y es necesario conocer la capacidad que estos tiene para producir y nos encontramos que un 75% cuenta con un horno artesanal la mayoría

del sector dispone con un horno artesanal y esto solo les permite cubrir la demanda local; un 12.5% posee dos hornos artesanales y un 12.5% tiene tres hornos artesanales. Por otra parte, se trató de indagar cuantas microempresas de este sector cuenta con espacio para construir nuevos hornos artesanales y resultado que solo un 25% de ellos tiene espacio en su área de producción para construir un nuevo horno. Se ve la necesidad de otro horno para incrementar la producción, pero es difícil la construcción de un nuevo horno por consecuencia del espacio en la infraestructura y es por eso que deben de buscar nuevas alternativas, siendo una de ellas considerar la adquisición de un horno industrial.

- Innovación de local por parte de los microempresarios del sector de pan dulce tradicional

En un 100% los productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tienen la disponibilidad de innovar sus negocios, el problema de esto es que no sabe cómo hacerlo, han venido trabajado con un modelo de negocio antiguo donde no reconocen los beneficios que esto les traería. Las instituciones que trabajan por el desarrollo de la microempresa tienen arduo trabajo con este sector, requieren que se les brinden capacitación de innovación y desarrollo.

#### **4.4.2. Buenas Prácticas de Manufactura que utiliza las microempresas productoras de pan dulce tradicional.**

- Horas laboradas diariamente por la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Es sustancial el conocimiento de cuantas horas se tardan en la elaboración de la producción para tener un estimado de lo que se les paga a los empleados. En la siguiente figura se presenta las

horas laborales que dedica la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

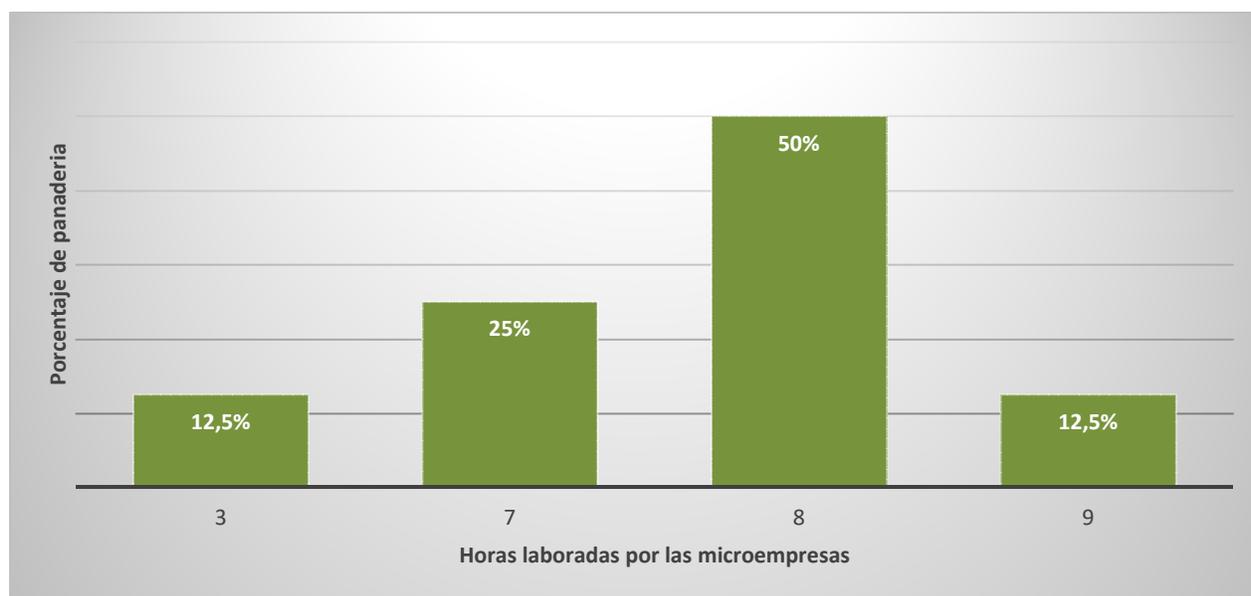


Figura 24.

Jornada laboral diaria en el sector la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El promedio de horas diarias que trabaja el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional es de 7 de horas. Donde un 50% del sector labora 8 horas y cumplen un horario laboral diario según lo establece el código de trabajo de El Salvador, hay que destacar que hay un 12.5% que solo labora 3 horas diarias, lo que significa que hacen una producción pequeña y desperdician los recursos que se tiene para realizar una producción de pan dulce tradicional con más volumen; este tipo de producciones pequeñas limitan al sector a que logre un crecimiento.

- Latas de pan dulce tradicional producidas diariamente por el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

No solo basta conocer cuántas horas laborales trabaja el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente; si no, saber cuánta es la producción diaria, de eso depende un crecimiento en la producción y un aumento en las ventas y utilidades, utilizando una buena administración de los recursos.

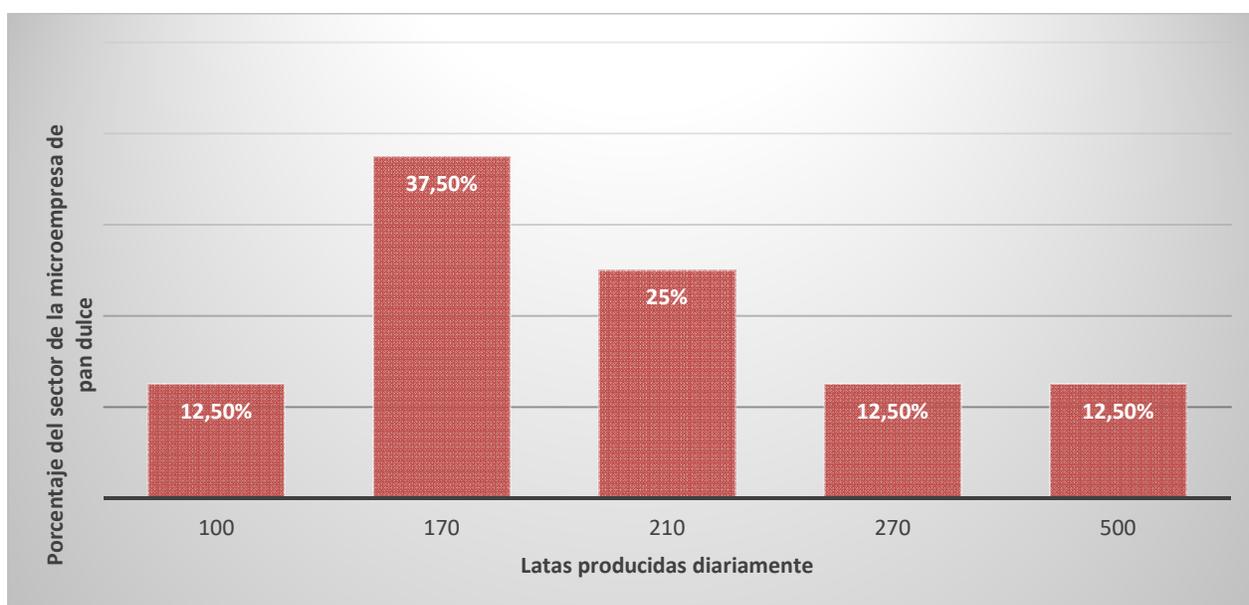


Figura 25.

Producción de latas de pan dulce tradicional diarias de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Encontramos que en su totalidad el sector esta produciendo 1800 latas de pan dulce diariamente, por los que cada panadería debería de estar produciendo un promedio de 225 latas diarias, tenemos un escenario donde el 75% del sector no están produciendo ni si quiera el promedio encontrado, algunos propietarios mencionan que sus ventas han disminuido a causas de la inseguridad social, perdiendo clientes del segmento de consumidores finales y vendedores. Dentro de la observación

hecha al sector se encuentra que la conformidad de los microempresarios por obtener un salario de subsistencia no permite buscar nuevos mercados o incrementar los que ya tienen; lo que hace que su producción actual al 2017 haya disminuido en un porcentaje significativo en años anteriores.

Por lo contrario, hay un 25% del sector que produce más del promedio, se recomienda tener siempre una visión de crecimiento y producir más de lo que actualmente lo esta haciendo, debido que esto permitirá la generación de empleo y más ingresos para los establecimientos.

- Normas de higiene para la manipulación de alimentos por parte del sector de pan dulce tradicional.

Toda empresa que se enfoca en la producción de alimentos tiene que conocer la forma en que la empresa debe manipular los alimentos y conocer las consecuencias de no realizar bien el proceso. Es por eso que se les pregunta a los microempresarios del sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente si han recibido capacitación sobre la manipulación de alimentos donde el sector respondió de la siguiente manera:

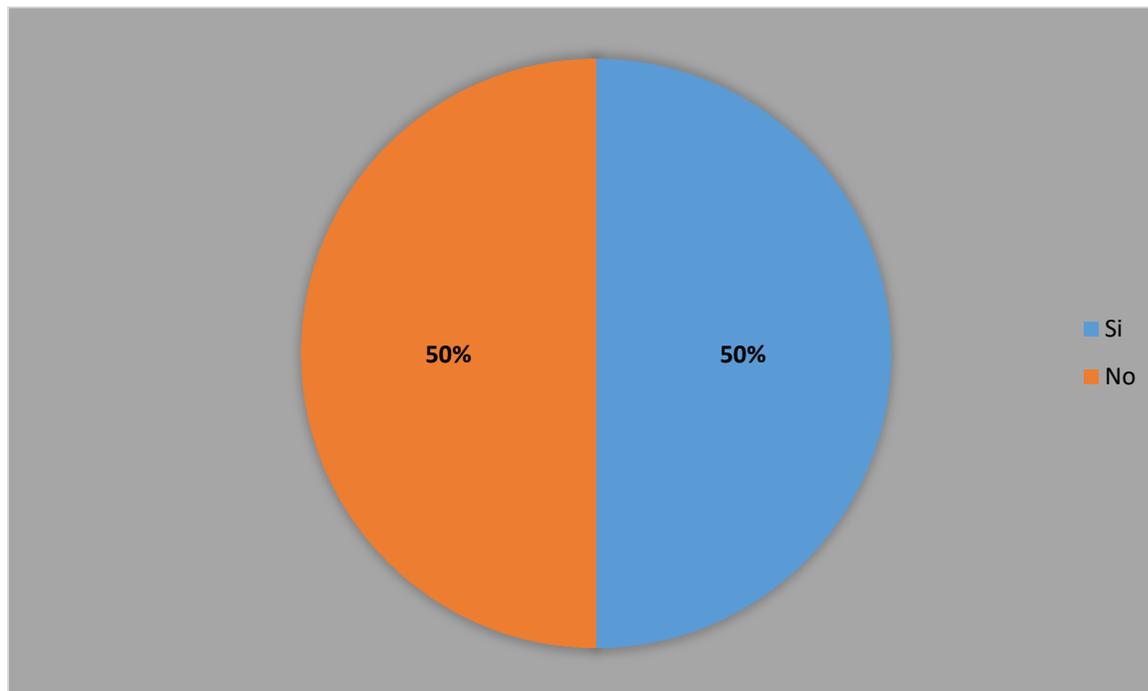


Figura 26.

Capacitación recibida por la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente sobre la manipulación de alimentos.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

De las 8 microempresas que se encuestaron en esta investigación un 50% dice que no han recibido capacitación sobre manipulación de alimentos y el otro 50% dice que si han sido capacitados, esto significa que las instituciones gubernamentales que apoyan a las microempresas deberían tener en cuenta el protagonismo en este tema, debido que este sector cuenta con un mercado capaz de lograr llegar a la exportación y para ello deben de conocer cómo se manipulan los alimentos en El Salvador; invitando al sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a que participe de estas capacitaciones, debido a que el Ministerio de Salud cada día esta más exigente y con esto mejorar las Buenas Prácticas de Manufactura que utiliza cada panadería y lograr reducir una de las limitantes del crecimiento, si

no se capacitan las microempresas sobre este tipo de temas no pueden tener mejora en la producción.

- Herramientas utilizadas por la microempresa productora de pan dulce tradicional para realizar la producción.

Conocer las herramientas con las que cuenta el sector de pan dulce tradicional permitió conocer de qué tipo de material utilizan para la producción. En la siguiente figura se presentan los materiales con los que se prepara la mezcla del pan dulce tradicional.

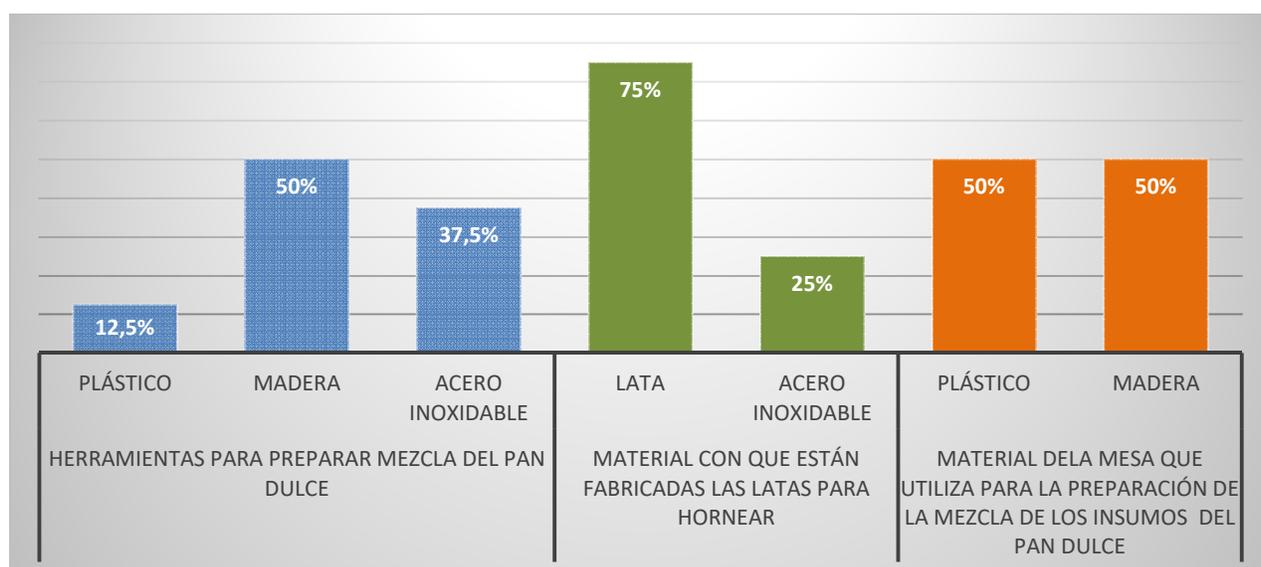


Figura 27.

Herramientas de producción utilizadas por la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para realizar la producción.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Para lograr alcanzar las visiones de muchos microempresarios de la microempresa productora de pan dulce tradicional de lograr exportar deben de tener claro que en su totalidad las herramientas utilizadas para la producción deben ser de acero inoxidable, en lo que se observar , ya comienza hacerse presente el acero inoxidable dentro de la producción de algunas panaderías, donde

tenemos que las herramientas utilizadas para preparar la mezcla del pan dulce tradicional con acero inoxidable 37.5%.

El material con el que este fabricado las latas para hornear un 75% son de lámina y un 25% son de acero inoxidable; esto se debe a que la lata de lámina tiene un bajo costo con relación a las latas de acero inoxidable.

Como se observa ninguna panadería del sector panificador cuenta con mesas de acero inoxidable, un 50% de ellas utiliza de plástico y el otro 50% de madera.

Es importante recalcar que a pesar de que este sector no cuenta con muchas herramientas de acero inoxidable para dar un paso a la exportación de sus productos, pero son capaces de cubrir la demanda local que el mercado requiere.

- Limpieza de utensilios para la producción por parte de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

La limpieza de los utensilios utilizados en la producción es fundamental para este tipo de microempresas productoras de pan dulce tradicional debido que los clientes tienen visibilidad del área de producción y requiere que esta permanezca limpia al momento de realizar la venta; es por eso que se le pregunta, ¿en qué momento de la jornada laboral lavan los utensilios de la producción?

En un 100% todo el sector aplica las Buena Práctica de Manufactura donde los utensilios se lavan al terminar la producción para mantener el área ordenada a pesar de que no todo el sector ha recibido capacitaciones sobre Buenas Practica de Manufactura, esto indica que los microempresarios aplican buenas prácticas después de su producción.

- Personal encargado de cobro al momento de la venta por las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

Como buenas prácticas de manufactura es importante que en todo negocio que venda productos alimenticios cuente con personas encargadas al momento del cobro de los clientes para que la persona que esta sirviendo el producto no tenga contacto con dinero; es por eso que se les pregunto a las microempresas productoras de pan dulce tradicional si ¿cuentan con personal encargado de recibir el dinero de la venta?

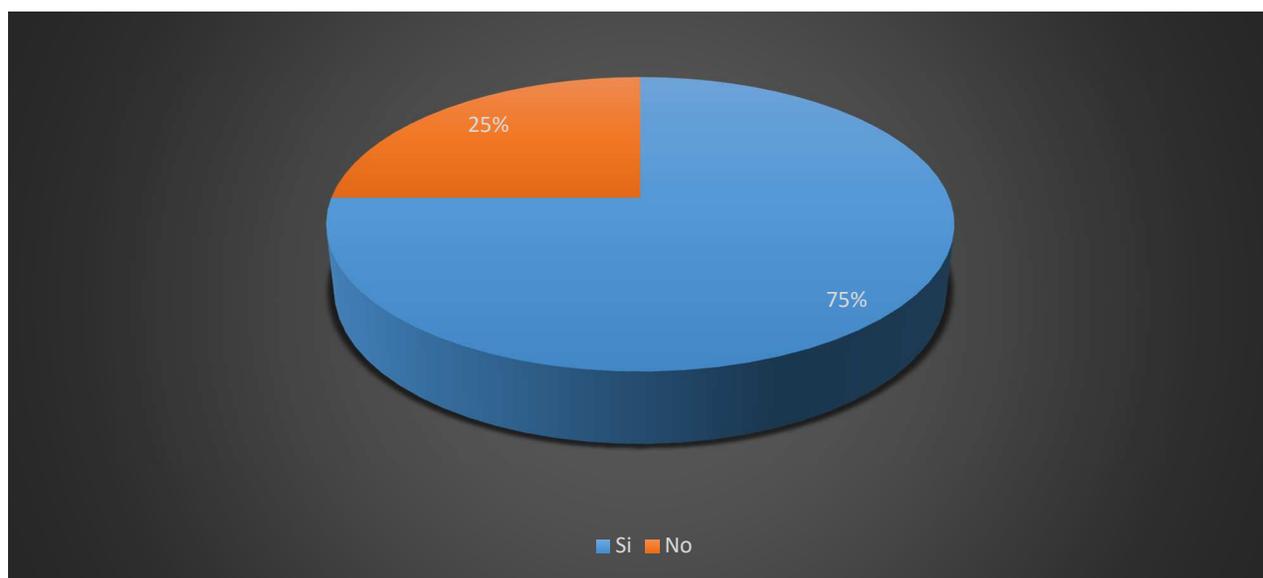


Figura 28.

Microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que tienen encargados de cobrar al momento de efectuar la venta.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Dentro de la investigación se conoce que un 75% del sector tienen personal encargado para cobrar y un 25% no tiene personal a cargo para cobrar al momento de la venta lo cual deben de hacerlo el mismo propietario, esto se debe a que algunos propietarios no confían en que sus empleados toquen dinero que entra al negocio.

Es importante recalcar que los mismos microempresarios relatan que los clientes les exigen que no manipulen alimentos con dinero a su vez se considera antihigiénico y esta podría ser una limitante de crecimiento, por no realizar buenas prácticas higiénicas, se puede perder clientes.

- Equipo de trabajo que utilizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

Toda Buena Práctica de Manufactura incluye un equipo de trabajo adecuado para el funcionamiento de la producción, es por eso que se ha tratado de indagar con el sector y conocer qué tipo de equipo de trabajo utilizan para realizar la producción de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente, esto con el fin que no se presente una mala experiencia cuando el cliente consume los productos.

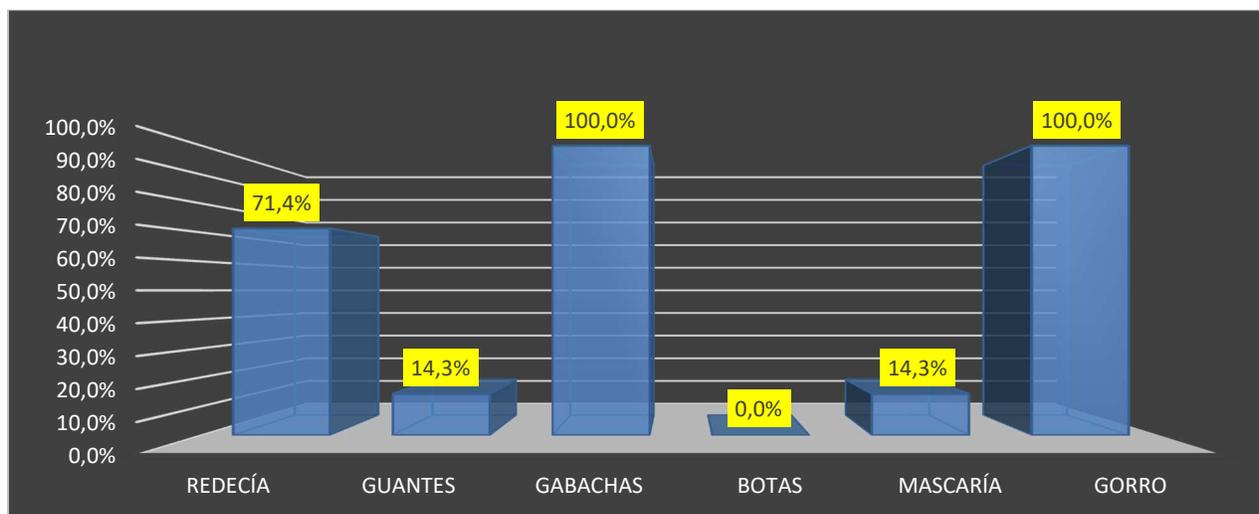


Figura 29.

Higiene y protección individual que se utilizan en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente al momento de la producción.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Se destaca que dentro del sector un 100% utiliza gabachas y gorros; con un 71.4% del sector también utilizan redecillas, esto es significativo, debido a que son los tres equipos de trabajo más utilizados para la producción de pan dulce tradicional.

Es importante recalcar que de todo el sector son muy pocos los que utilizan guantes y mascarías, debido a que los microempresarios consideran que no son indispensables para la producción, sabiendo que su producción es la manipulación de alimentos estos deben de tener más cuidado y sería más higiénico que ellos involucrarán este tipo de equipo de trabajo en su proceso productivo y con esto ofrecerle al cliente un producto higiénico que permita un crecimiento en la calidad de la producción.

- Señalización en las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

La señalización es un aspecto de vital importancia dentro de la salud, higiene y bienestar laboral de toda organización, en especial la señalización industrial representa una medida útil para advertir de los peligros que puede tener el negocio; siendo la microempresa productora de pan dulce tradicional un sector industrial necesita que se implementen señales de seguridad que cuiden de sus empleados como de sus clientes, es por eso que se les pregunto a cada uno de los propietarios de las microempresas de pan dulce tradicional si, ¿cuentan con señales de seguridad en sus negocios?.

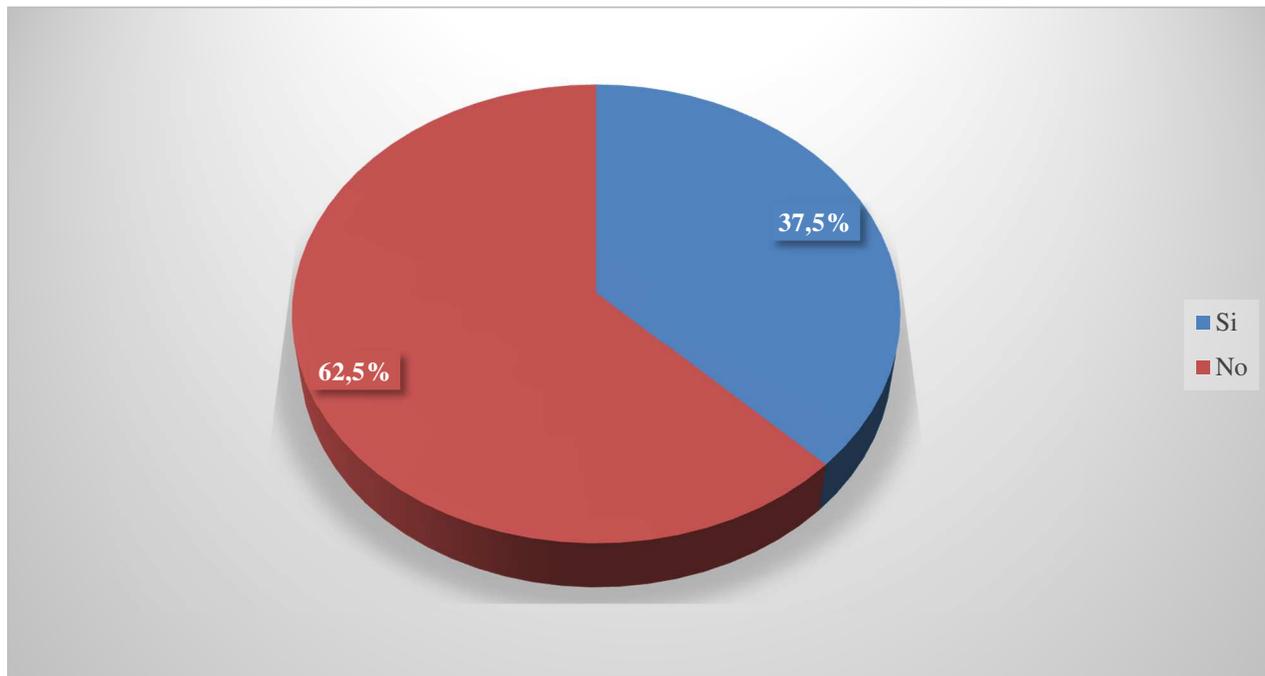


Figura 30.

Microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que cuenta con señalización para seguridad de sus empleados.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La figura anterior muestra cual es el porcentaje de panaderías que tienen señalizados sus negocios. Dentro del sector de la microempresa productora de pan dulce del municipio de San Vicente a pesar de ser microempresas el 37.5% tienen señalizados sus negocios y deberían ser un ejemplo a seguir para el 62.5% del sector que no están señalizados.

Es importante destacar que no importa el tamaño o nivel de formalidad que tengan las microempresas para tener sus locales señalizados y así, bríndales una seguridad a sus empleados.

#### 4.4.3. Canales de distribución que utiliza las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Confiabilidad y rentabilidad de los canales de distribución de las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Es necesario verificar la confiabilidad de los canales de distribución del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional con el fin de hacer pensar a los microempresarios de las panaderías de pan dulce tradicional si realmente los canales de distribución que utilizan son los correctos; en la figura siguiente mide en porcentaje que tan confiable son esos canales.

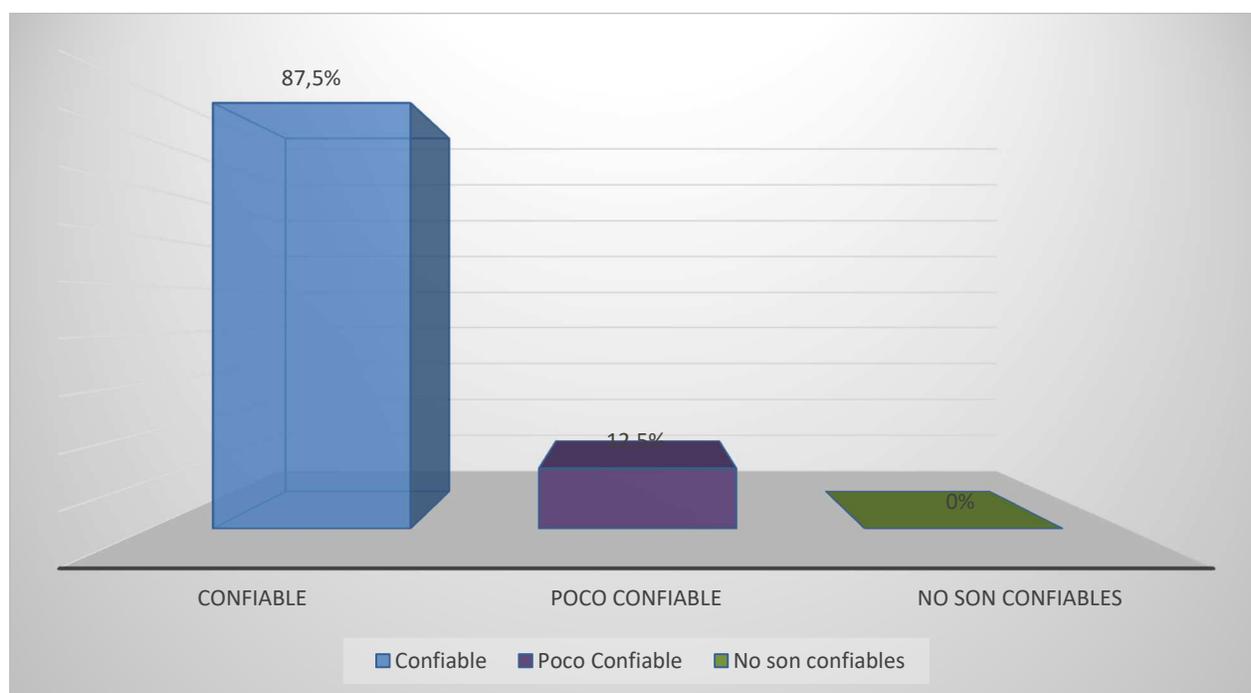


Figura 31.

Confiabilidad y rentabilidad de los canales de distribución de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Uno de los elementos para lograr el crecimiento dentro de una empresa es saber si los canales de distribución son verdaderamente confiables, dentro de las microempresas de pan dulce tradicional obtenemos que solo un 87.5% tienen canales de distribución confiables y un 12.5% los considera un poco confiable, esto significa que los mismos propietarios no saben si el producto esta llegando bien al consumidor final, tener un canal de distribución confiable y rentable hace que el productor no se preocupe de la imagen y calidad de su producto que llega tal cual él lo produce a manos del consumidor; es por eso que aquellos que tienen canales de distribución poco confiables deben de buscar otros medios para distribuir su producto es una limitante de crecimiento que afecta al sector de pan dulce tradicional.

- Destino de la microempresa productora de pan dulce tradicional

Para la definición de los canales de distribución, es necesario conocer a qué tipo de zonas pretende llegar las panaderías del municipio de San Vicente, definir qué tipo de segmento de cliente atienden y si cuentan con un equipo para movilizar el producto; es por eso que en la siguiente figura se detalla el destino que tiene la producción de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

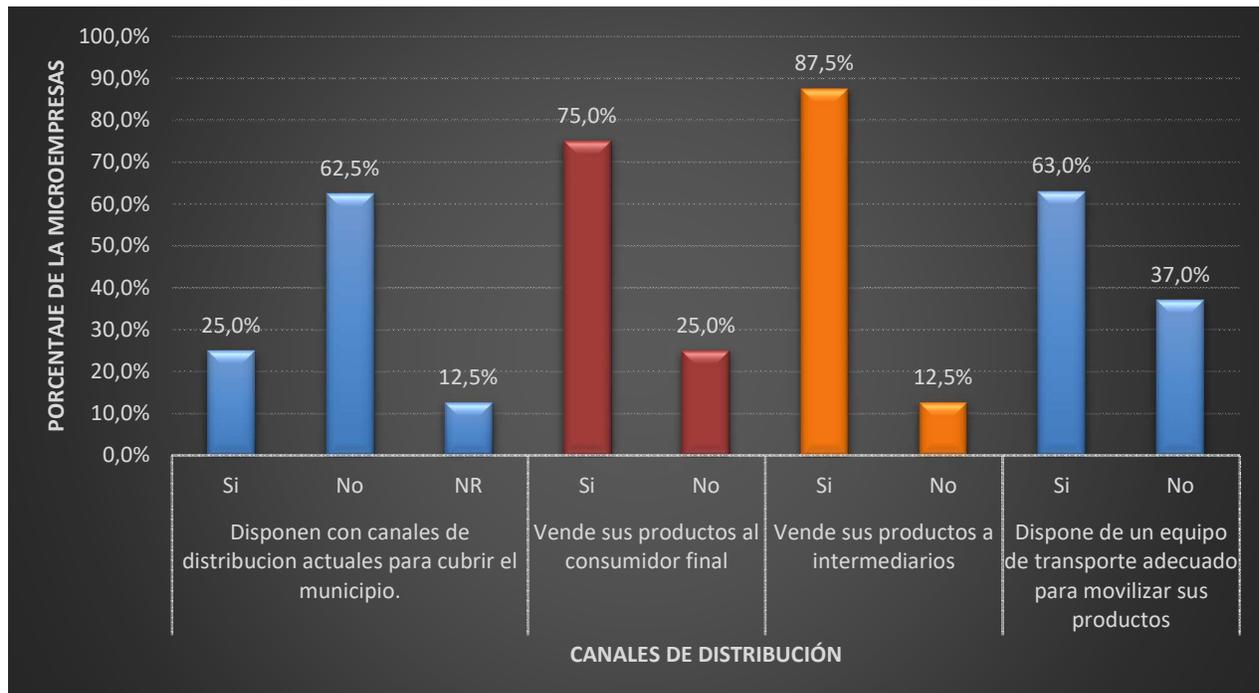


Figura 32.

Destino de la producción de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Desde el planteamiento del problema se especifica que uno de los problemas que tenía el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional era solo satisfacer la demanda de su localidad porque aún no son conocidos por toda la población del municipio de San Vicente por lo que el 62.5% del sector desea llevar sus productos el municipio San Vicente, mientras que un 25% no desea que se conozca en todo el municipio, si no que se sienten satisfechos de cubrir la demanda de su localidad, donde se clasifica como una limitante de crecimiento.

Un 75% del sector desea vender sus productos directamente al consumidor y otro 25% desea vender sus productos solo a intermediarios, para ellos es un canal de distribución más rentable. De todo el sector un 87.5% esta teniendo intermediarios para vender su producto lo que significa que esta tratando de expandirse y llevar sus productos a otra zona donde no es su localidad.

Para distribuir su producto es importante que se cuente con un medio de transporte adecuado para la movilización del producto en este caso el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional en un 63% cuenta con transporte adecuado para darle movilidad a sus productos por medio de vehículos propios o vehículos de sus distribuidores y un 32% no cuenta con esto lo cual los limita a que los consumidores finales que no pertenecen a su localidad de producción conozcan sus productos.

- Puntos de ventas estratégicos de las microempresas de pan dulce tradicional.

Es trascendental que las microempresas productoras de pan dulce tradicional cuenten con un punto de venta estratégico que permita al consumidor acceder fácilmente al producto. En la figura que continua se puntualiza el porcentaje del sector que tiene un punto estratégico de venta y quienes de este mismo sector han considerado abrir un nuevo local en un punto principal donde el consumidor tenga accesibilidad a su producto.

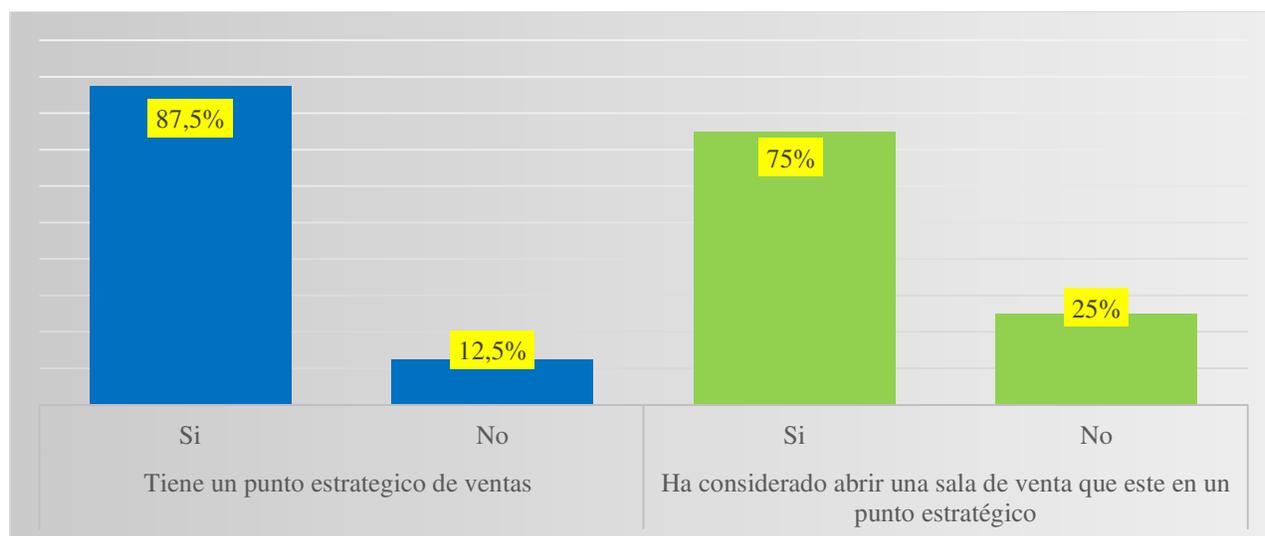


Figura 33.

Puntos de ventas estratégicos de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Dentro de la zona urbana donde se encuentra concentrado las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente se detecta que solo un 87.5% de estas tienen un punto de ventas estratégico, lo que es importante porque esto permite la accesibilidad de los clientes a que conozcan el lugar y consuma el producto; por otro lado el 12.5% del sector no cuenta con un punto de venta estratégico lo que le limita a que su producto no sea conocido por más consumidores, en estos casos deben buscarse canales de distribución que permita que el consumidor final obtenga el producto.

Dentro del sector el 75% ha considerado abrir nuevas salas de ventas que sean puntos estratégicos que tengan afluencia de personas que aún no los conocen y un 25% no pretende buscar un punto de venta que le ayude en su crecimiento, sintiéndose conformes con la producción que se realiza, estos no se dan cuenta que el factor de la comodidad es una limitante de crecimiento en sus negocios.

- Medios de envío al extranjero por parte del sector de pan dulce tradicional.

Los microempresarios de pan dulce tradicional tienen la visión de algún día exportar sus productos a otros países legalmente, pero para ello deben de cumplir con algunos requerimientos, por lo tanto, mientras estos no cumplan con lo establecido por la Ley para exportación legal, deben de buscar medios alternativos para hacer llegar su producto a otros países. De esa manera se presenta en la siguiente figura cuales son los medios utilizados por las microempresas productoras de pan dulce tradicional para exportar su producto.

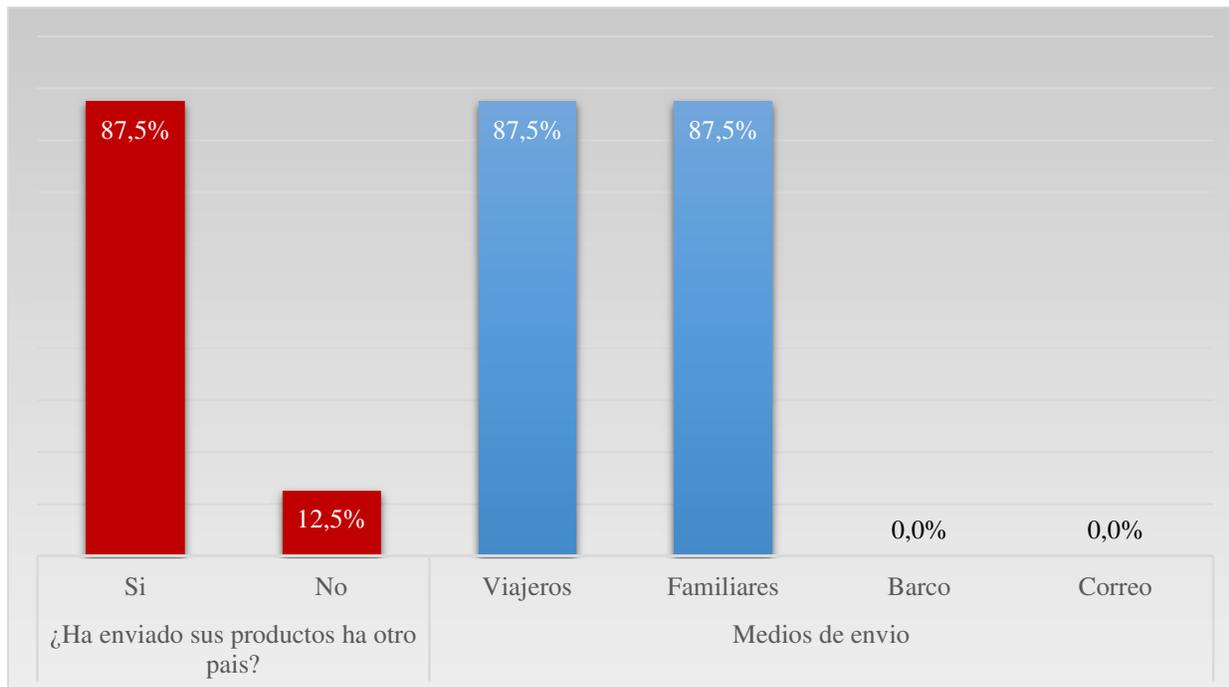


Figura 34.

Medios de envío que utiliza la microempresa productora de pan dulce tradicional para enviar sus productos a otros países.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es significativo que un 87.5% ha enviado sus productos a otros países mediante medios informales, dentro de estos tenemos que un 87.5% ha enviados sus productos por medio de viajeros y familiares; logrando con esto definir un nuevo mercado que ayude a obtener u crecimiento.

Un medio que nunca ha sido utilizado por estos negocios es mediante barco y correo debido a que su producto es perecedero y debe de tenerse en cuenta el tiempo de llegada y las condiciones en las que pueda llegar el producto; se debe tener en cuenta que, aunque son medios no utilizados no deben de descartarse como un canal de distribución y con esto llegar a perfeccionar la durabilidad del producto.

- Departamento de El Salvador que las microempresas de pan dulce tradicional tienen perspectiva de mercado.

Dentro del análisis no solo se pretende que las microempresas de pan dulce tradicional produzcan solo para la localidad donde residen, si no, que busquen nuevos mercados dentro de El Salvador, por esa razón se les preguntó a los propietarios de las panaderías ¿en qué departamento de El Salvador le gustaría tener una sala de ventas? y su respuesta se presenta en la siguiente figura:

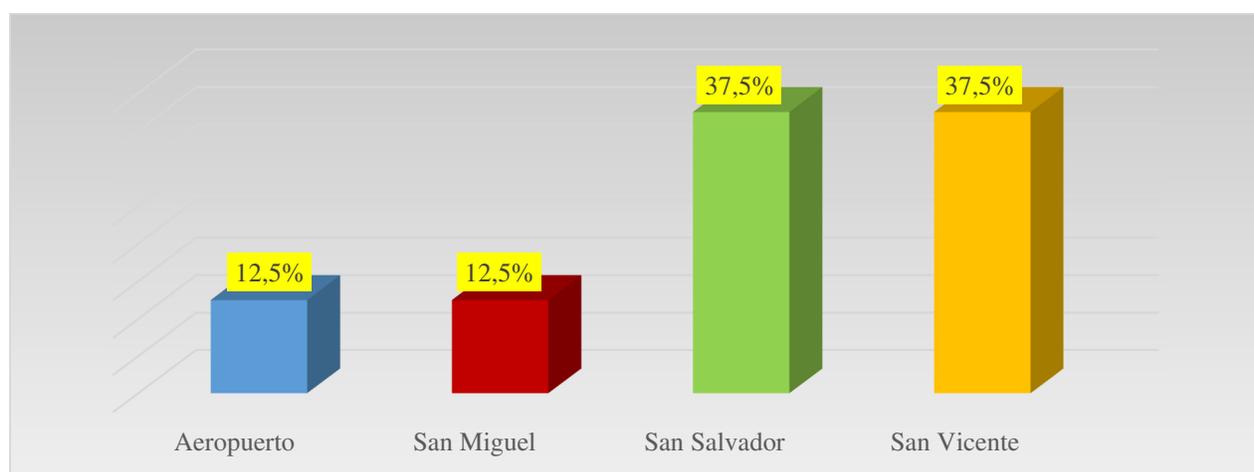


Figura 35.

Departamentos de El Salvador donde los microempresarios de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente desean abrir una sala de venta.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Las microempresas productoras de pan dulce tradicional no solo desean ser conocidos dentro de su municipio donde residen, si no, abrir nuevas salas de venta en otros departamentos y establecimientos; según las expectativas de los microempresarios los departamentos donde existe mercado potencial con un 12.5% es el Aeropuerto Oscar Arnulfo Romero y Galdámez La Paz y San Miguel, con un 37.5% San Salvador y San Vicente dando la oportunidad de realizar un estudio de mercado que abra la puerta a las microempresas de pan dulce tradicional a posicionarse en otro departamento.

#### 4.4.4. Manejo del recurso humano por parte de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

- Criterios de contratación que utilizan el sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Al cubrir una vacante se debe considerar las necesidades de la empresa, donde se haga un análisis del puesto, descripción del puesto y descripción del candidato, lo cual, permita al negocio tener la persona capacitada para la vacante disponible. En la microempresa de pan dulce tradicional evalúan tres criterios para considerar contratar a alguien los cuales se presentan a continuación:

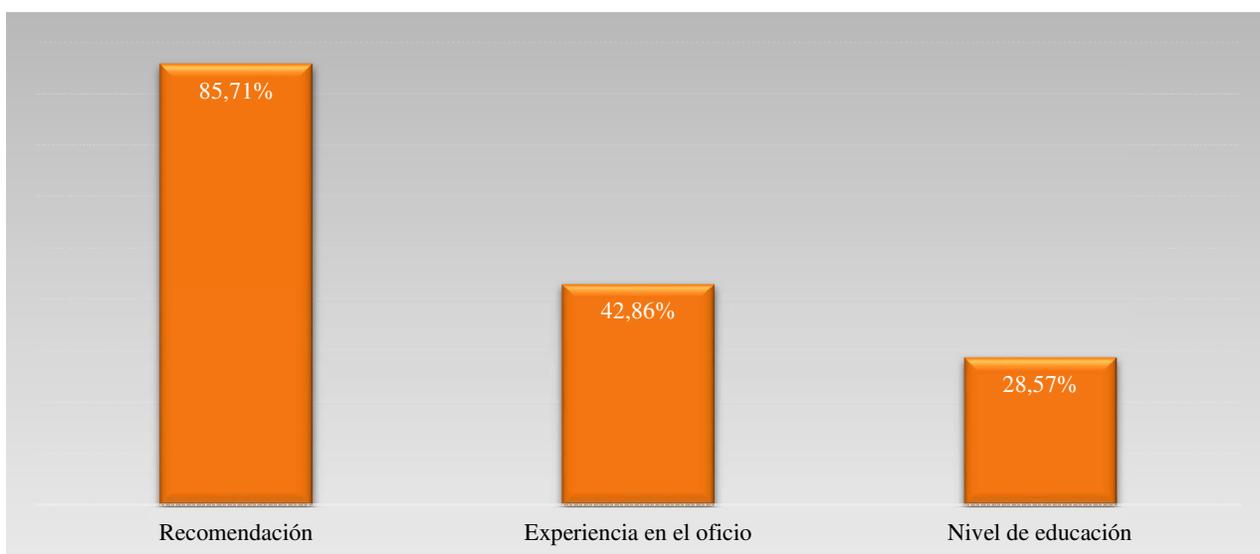


Figura 36.

Criterios de selección de personal que se consideran en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Existen tres criterios de contratación que considera el sector de la microempresa de pan dulce tradicional al momento de contratar a su personal se tiene que un 85.71% del sector contrata por recomendación debido a que buscan personas con responsabilidad, honestidad y amables; un

42.86% del sector contrata por experiencia en el oficio debido a que no les gusta perder tiempo en enseñar cómo hacer el producto y un 28.57% de este sector contrata por tener un nivel de educación debido a que algunos empleados se encargan de los pedidos por lo que deben de saber leer y escribir, siendo ellos los encargados de las venta a intermediarios.

El sector de pan dulce tradicional carece de una selección de personal enfocada a la capacidad de la vacante, sino que solo busca solventar la necesidad de tener un empleado más, limitando con esto el crecimiento de la microempresa, debido a que no cuentan con personal altamente capacitado.

- Frecuencia de contratación y como consideran al empleado las microempresas de pan dulce tradicional.

Es indispensable saber con qué frecuencia contrata personal el sector de la microempresa de pan dulce tradicional, con esto se detecta si los empleados con los que cuentan son capaces de resolver la producción diaria que oferta el negocio.

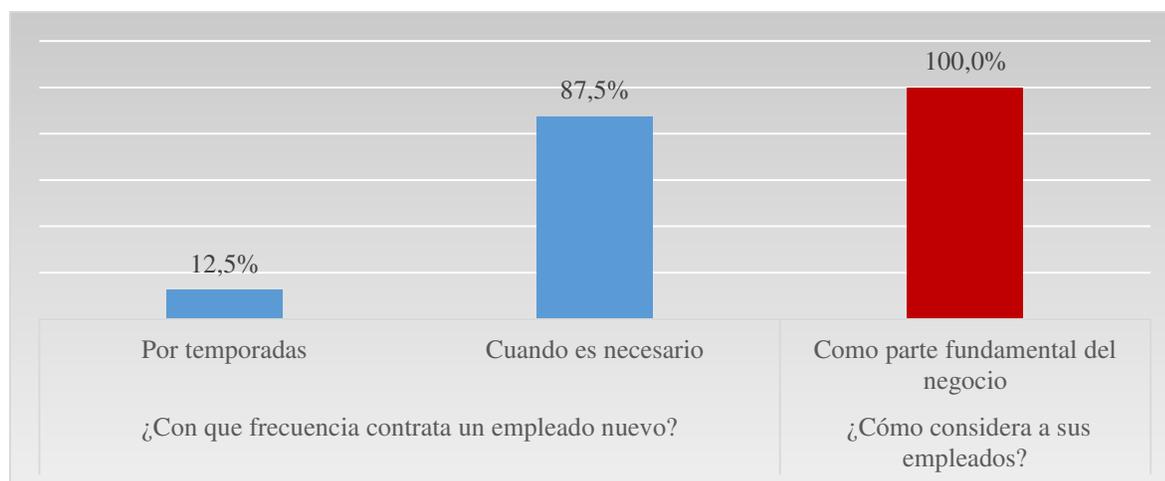


Figura 37.

Contratación y consideración que le dan a empleados el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Según datos recolectados en relación a la contratación de personal la mayor proporción con un 87.5% están concentrados en contratar personal cuando es necesario debido a que no tienen personal bajo un contrato de trabajo y eso los hace adquirir personal cuando sea necesario y con un 12.5% restante mencionan que contratan solo por temporadas, entendiéndose estas como aquellas fechas que se requiere mayor producción. Además, se puede apreciar que el 100% de las panaderas considera al personal como parte fundamental para el negocio, lo que representa que el factor humano es importante para todo negocio u establecimiento y con una buena motivación estos pueden ayudar a lograr un crecimiento dentro del negocio.

- Forma en que las microempresas de pan dulce tradicional motivan a los empleados.

La empresa por sí sola nunca puede alcanzar sus objetivos debido a que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas. La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Es por eso que las microempresas de pan dulce tradicional deben de tener motivados a sus empleados porque ellos son el motor del funcionamiento del negocio.



Figura 38.

Formas de motivación que utiliza la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para incentivar a sus empleados.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Cuando al sector se le preguntó ¿cómo consideran a sus empleados? el 100% de los encuestados respondieron que “los consideran como parte fundamental” pero si bien es cierto, en esta pregunta se ve demostrado de que no todos coinciden la forma de como incentivar al personal, solo el 37.5% les hacen un aumento salarial, pero lo más preocupante es que el 37.5% decidió no responder a esta pregunta debido que no tienen ningún tipo de motivación para el personal que labora en su negocio, estos deben de seleccionar medidas de motivación donde realmente consideren al empleado como parte fundamental de sus negocios.

- Días de descanso que da el sector panificador de pan dulce tradicional a los empleados en un mes.

Es esencial que toda empresa ofrezca a sus empleados días de descanso mensuales para motivarlos a seguir sus labores y dejar que estos repongan energías, a continuación, se detalla

cuantos días al mes descansan los empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

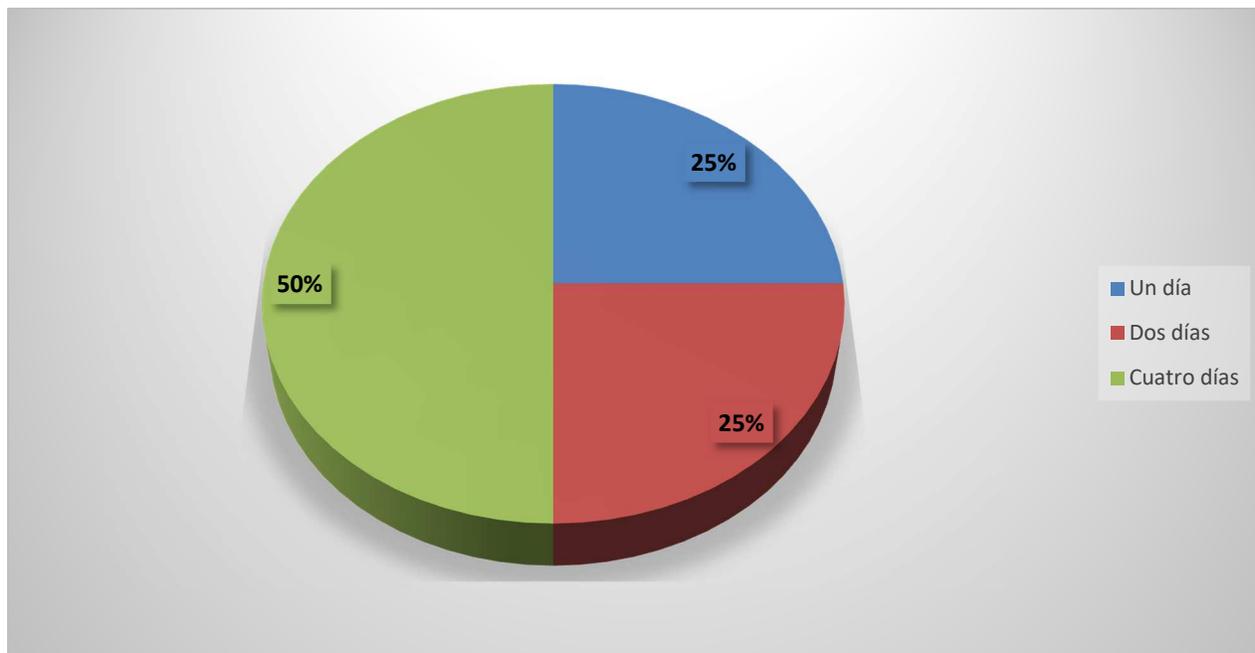


Figura 39.

Días de descanso que brinda la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a sus empleados en el mes.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Según datos obtenidos se verifica que solo el 50% de los miembros del sector cumple a lo establecido en el artículo 171 del Código de Trabajo, que establece todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. Lo que implica que este mismo porcentaje brinda los 4 días de descanso correspondiente y el otro 50% de estos no están cumpliendo a lo establecido por la ley, dando apertura que sea un factor de desmotivación de los empleados y limite el crecimiento de los negocios de pan dulce tradicional.

- Número de empleados que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el área de producción y área de ventas.

Concretar el número de empleados que necesita una microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para lograr un crecimiento es de importancia por ello se delimita cuantos empleados se necesitan en el área de producción y en el área de ventas para que la parte operativa funcione.

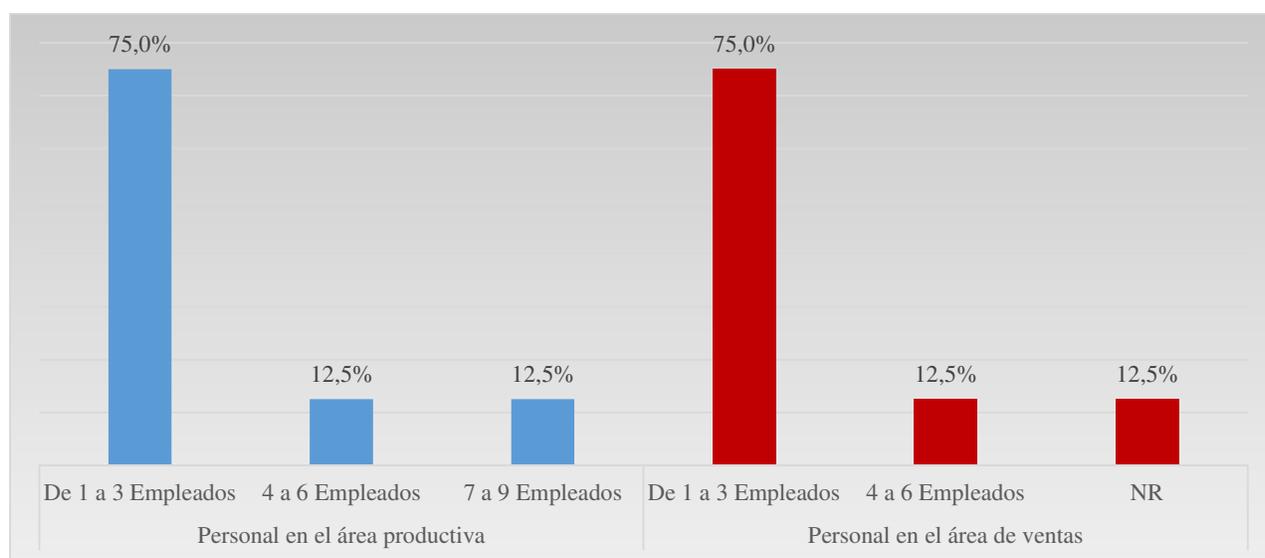


Figura 40.

Cantidad de empleados que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en el área de producción y ventas.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos obtenidos en la investigación muestran que el 75% de la población en estudio mantienen en el área producción y en área de ventas un rango de uno a tres empleados, dependiendo la temporada o la necesidad, se tienden a tener más personal en las áreas antes mencionadas, pero en días con producción normal están laborando en el rango de uno a tres personas, el 12.5% poseen en estas áreas un rango de cuatro a seis empleados lo que implica una mayor producción y a la misma vez más dinamismo al momento de comercializar el pan dulce,

siendo estas las salas de ventas sin olvidar que un 12.5% de la población en estudios dice poseer un rango de siete a nueve empleados en el área de producción, lo que implica que la magnitud de la producción de pan dulce no solo se venda en el mercado local si no que este es distribuido en municipios aledaños, colonias y cantones, haciendo que se generen más fuentes de empleos indirectos.

Se obtiene que el promedio de empleados que debe de tener una panadería de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es de 5 empleados para lograr que el funcionamiento del negocio sea productivo y el sector en su mayoría solo cuenta de 1 a 3 empleados lo que limita el crecimiento del sector.

- Panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que han capacitado a sus empleados.

Para todo negocio debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás empleados por lo que es necesario trabajar en equipo para sobresalir con grandes estándares de calidad y buenas decisiones. Es por eso que se le pregunta al sector de la microempresa de pan dulce tradicional si ¿capacitan a sus empleados? Y su respuesta se presenta en la figura siguiente.

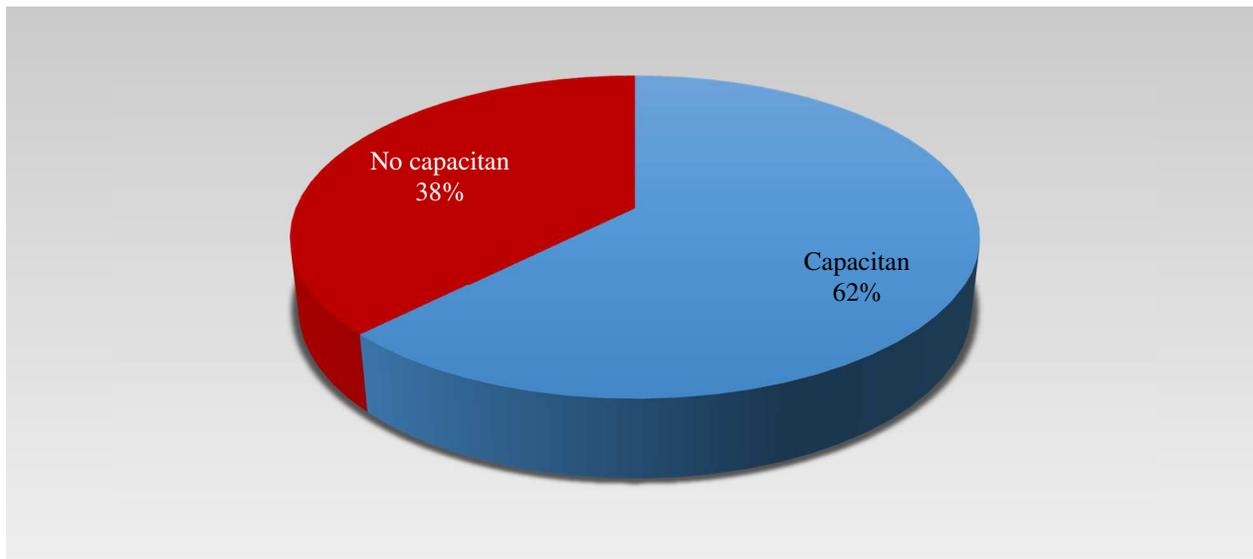


Figura 41.

Porcentaje de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que ha capacitado a su personal.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 62% de los empleados del sector panificador de pan dulce tradicional ha recibido capacitación para el manejo de equipo y preparación de diferentes tipos de pan dulces, lo que implica que el mayor número de empleados del sector están capacitados y un el 38% que no esta capacitado corrigen la producción mediante la mejora continua y eso limita a que no pueda realizarse una mejora en el momento necesario.

- Como considera el sector panificador de pan dulce tradicional a su personal.

Es importante saber cómo el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional considera a los empleados que laboran en cada una de las panaderas, de esa manera logran detectar el personal que puede apoyarlo mientras el propietario se encuentra ausente.

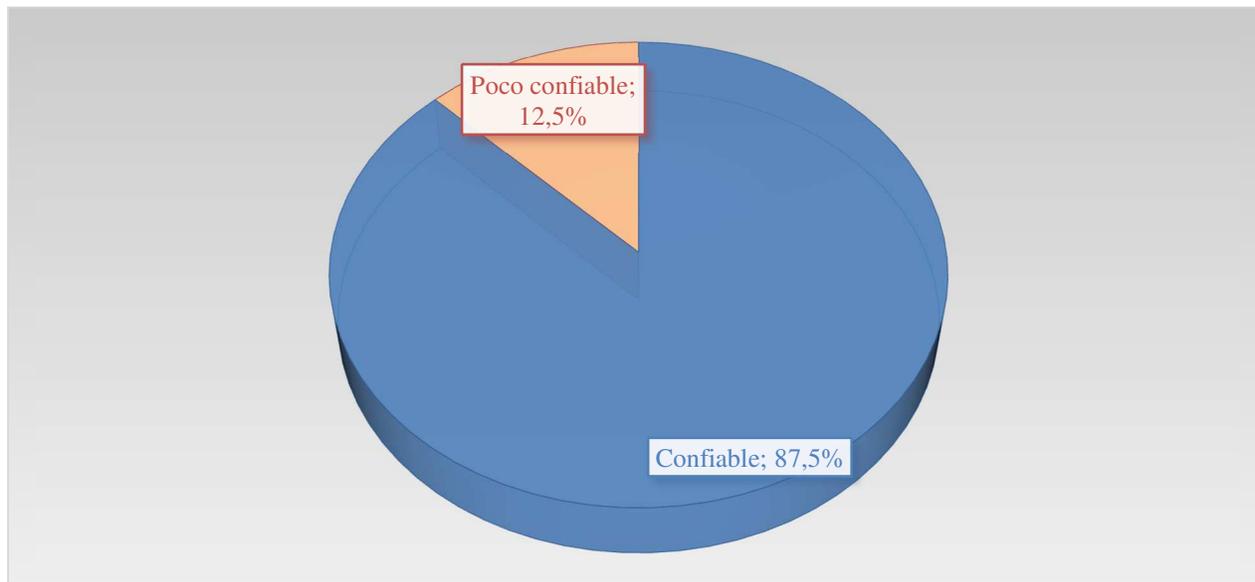


Figura 42.

Cómo considera la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a sus empleados.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante saber el nivel de confianza que los miembros del sector tienen hacia sus empleados y el dato dice que el 87.5% considera a los empleados son confiables, lo que significa que el personal responde con sus funciones, aunque existe un 12.5% que considera poco confiable al personal y lo que se debe hacer es una reestructuración o en un caso extremo supervisar con mayor frecuencia a sus empleados.

- Motivos por lo que la microempresa productora de pan dulce tradicional despide los empleados.

Definir los criterios que los microempresarios de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente consideran a bien para despedir a un empleado, permitirá que la selección del personal sea

más rigurosa. Se presenta en la siguiente figura los motivos por los cuales el sector de la microempresa de pan dulce tradicional despide a un empleado.

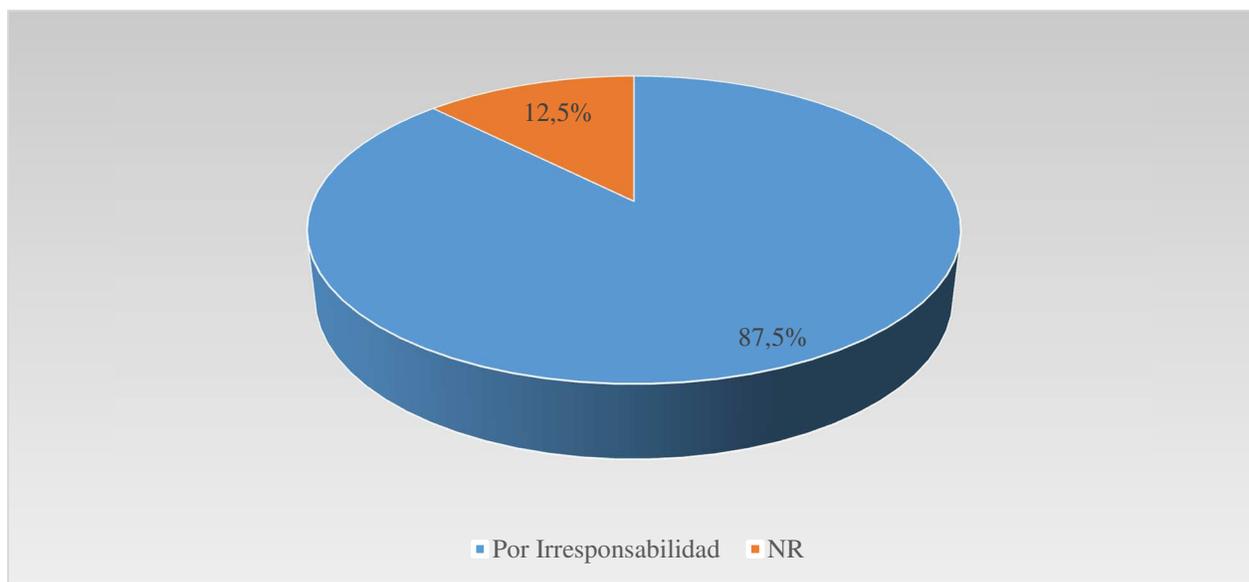


Figura 43.

Causa que provocan despido de personal en la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos recolectados figuran un 87.5% de los miembros del sector coinciden que la causa más frecuente del despido es por irresponsabilidad de los empleados, en este caso el empleador debería de buscar mecanismos o estrategias para que el empleado se sienta comprometido con el trabajo, una estrategia debería ser incentivar al empleado ya sea de forma económica o motivacional o buscar nuevos criterios de selección de personal y 12.5% como se observa decidió no responder a esta pregunta debido a que tiene una buena relación con sus empleados y no ha tendido despidos por parte de la empresa.

#### 4.4.5. Propiedad intelectual de las microempresas productora de pan dulce

##### tradicional.

- Integrantes del sector panificador de pan dulce tradicional que poseen marca y cuántos de ellos la tienen registrada.

La primera pregunta que debe responderse o tener en claro una microempresa es qué tan importante es tener una marca o en que aspecto beneficia al negocio. Es indiscutible el valor que tiene para un negocio poseer una marca potente porque realmente cumplen con sus promesas, atraen y fidelizan a sus consumidores y agrega que muchas empresas consideran que la marca es un activo de toda la organización y no sólo una herramienta sino un principio rector que esta plasmado en todas las actividades de la empresa es por eso que se trata de definir si el sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente cuenta con una marca.

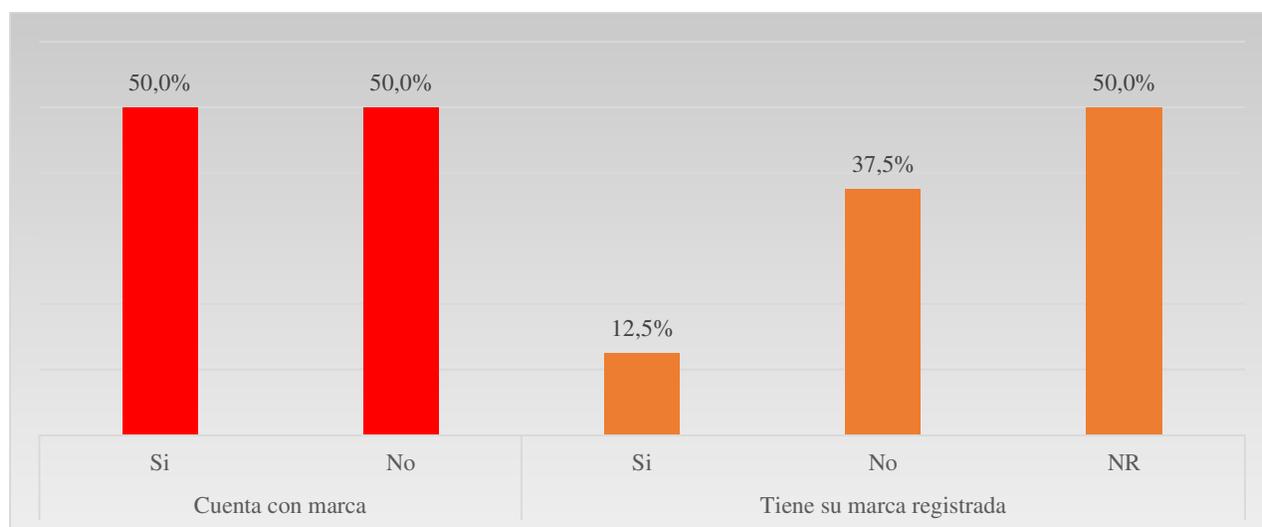


Figura 44.

Marca y registro de marca de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Según datos, se observa que el 50% de los miembros poseen una marca que los identifican, pero a la misma vez es preocupante que el 50% no tenga identidad, es importante que los clientes y futuros clientes no solo los identifiquen por el sabor, sino también por una marca que los represente y logre que los clientes se fidelicen con cada panadería.

Referente al registro de la marca solo el 12.5% de los miembros de este sector posee su marca registrada en las instituciones gubernamentales correspondiente, lo que aventajan a los demás miembros del sector porque tienen una identidad frente a la competencia, el 37.5% no poseen ningún registro de marca, esto hace que la competencia utilice sus nombres con el objetivo de atraer a clientes y por este motivo muchos microempresarios como un 50% decidieron no responder a esta interrogante, catalogando este indicador como una limitante de crecimiento con la que cuenta el sector.

- Razones por las que el sector de pan dulce tradicional no tiene marca registrada.

No solo basta saber si las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente cuentan con una marca registrada, en la (figura 44) solo un 12.5% cuenta con un registro, si no, trascender más allá del problema, e identificar los motivos por los cuales el resto del sector no han registrado su marca.

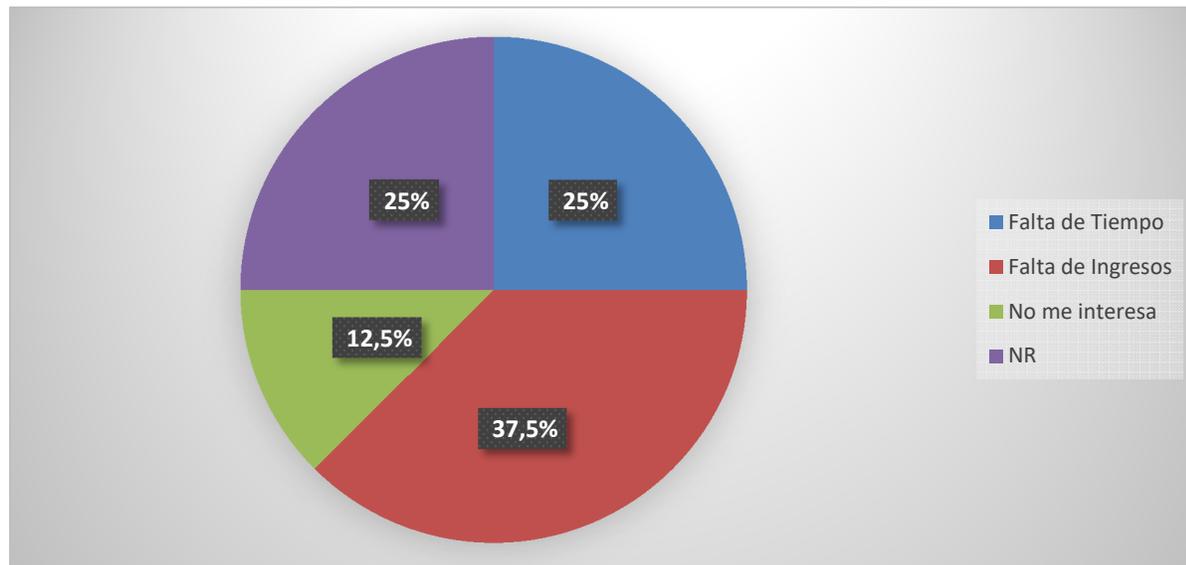


Figura 45.

Razones por las que algunos miembros de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no han registrado la marca de su panadería.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es considerable recalcar la importancia de poseer marca registrada, así se evitan problemas de identidad, los miembros del sector panificador de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente justifican porque no tienen marca registrada, el 37.5% de los encuestados dicen no poseer marca registrada por que los ingresos no se los permiten, el 25% dicen estar interesados pero por falta de tiempo no lo hacen y 12.5% dicen estar desinteresados, y el resto 25% decidió no responder a esta interrogante.

Es importante recalcar que un 87.5 % no tienen una marca registrada por lo que las instituciones que apoyan a la microempresa motiven a los microempresarios de este sector a trascender y registrar su marca, dándoles a conocer los beneficios de esto y ayudarles en los tramites que se requieren, hasta el momento se refleja como una limitante de crecimiento, debido a que sin una marca registrada el sector no puede posicionarse en mercados grandes que requieran este requisito.

- Panaderías del municipio de San Vicente a las cuales han usurpado su nombre

Contar con el registro de las marcas evita que otras panaderías o personas que venden pan dulce tradicional utilicen el nombre de una panadería que posee su marca, debido a que esta potestad les da el derecho de reclamar cualquier anomalía que suceda en un momento de usurpación; es por eso que se debe conocer cuál es el porcentaje de panaderías que han sido usurpado por otra persona o negocio.

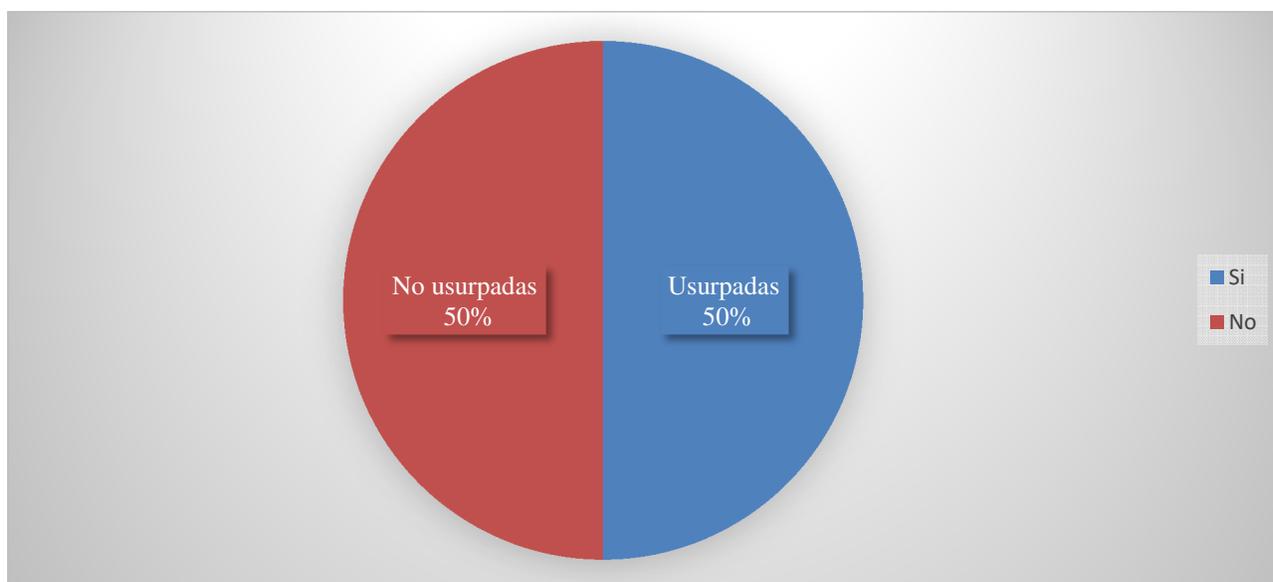


Figura 46.

Microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente que han sido usurpado el nombre de su panadería.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos muestran que el 50% de los encuestados les han utilizado el nombre otras panaderías, esto es preocupante debido que, por falta de identidad se facilita que otros productores engañen a clientes con productos distintos, y el resto del 50% no ha tenido inconvenientes en cuanto a uso de identidad por otros, esto no significa que no estén propenso a que ha futuro pueda suceder.

#### 4.4.6. Recurso financiero que poseen las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Solvencia económica que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional para el pago de sus obligaciones

La solvencia económica se ha convertido en un factor esencial a la hora de contratar un proveedor y obtener un nuevo cliente. Saber si van a pagar por los nuestros productos o servicios es esencial para la economía del negocio. Es por eso que debe de conocer la situación actual de las microempresas productoras de pan dulce tradicional de municipio de San Vicente.

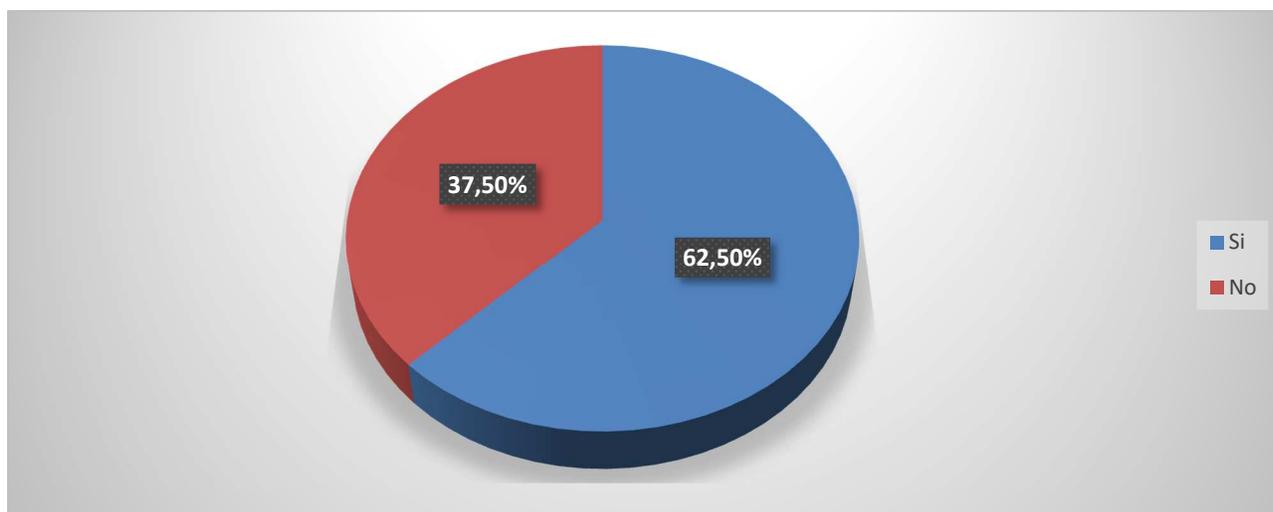


Figura 47.

Solvencia económica la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos muestran que el 62.5% de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente poseen solvencia económica para cualquier imprevisto que se les presente, lo que demuestran que andan bien en cuanto a poseer reservas, y el 37.5% no poseen reservas debido a gastos recientes u otros factores que les ha impedido poseer solvencia.

- Destino de las ganancias percibidas por parte de los microempresarios del sector de pan dulce tradicional.

Un factor que limita el crecimiento de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente es que los propietarios de las panaderías no hacen una buena administración del dinero que se recibe por las ventas, esto a consecuencia que no se lleva una contabilidad formal que los lleve a decidir; es necesario saber si de las ganancias recibidas los propietarios dejan reservas para solventar problemas económicos que presente el negocio.

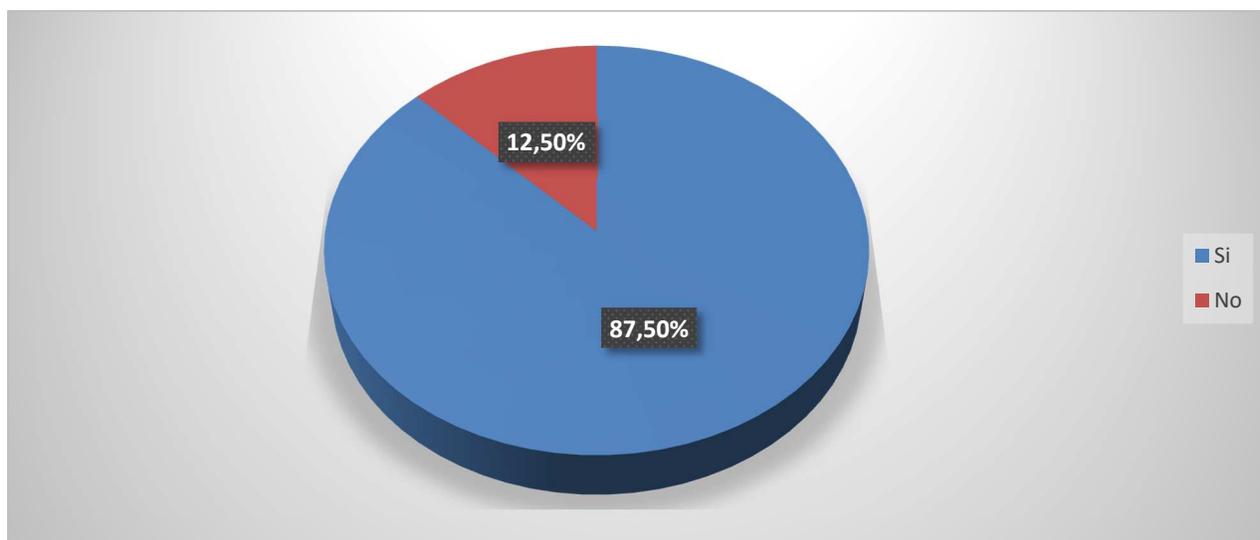


Figura 48.

Destino de las ganancias percibidas de las ventas de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante recalcar el destino de las ganancias obtenidas, muchos microempresarios no tienen claro el manejo de estas, por tal razón se pregunta el destino de las ganancias percibidas, donde el 12.5% expresan que no dejan reserva para solventar algún inconveniente económico, las ganancias percibidas se invierten en cosas personales y no en el establecimiento como debería de

ser, el 87.5% sabe administrar las ganancias y no solo invierte en sí mismo, si no, resguarda una parte de ellas para cualquier imprevisto que pueda suscitarse en el futuro. La mala administración del dinero es una limitante que no hace crecer a los negocios tanto en activos como en ventas.

#### 4.4.7. Recursos físicos con los que cuentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Recursos físicos que posee el sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

De todos los recursos que necesita la microempresa productora de pan dulce tradicional es importante destacar cuales son los recursos físicos que hacen posible el funcionamiento de la empresa. En la figura siguiente se destaca los recursos más utilizados por las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de san Vicente.

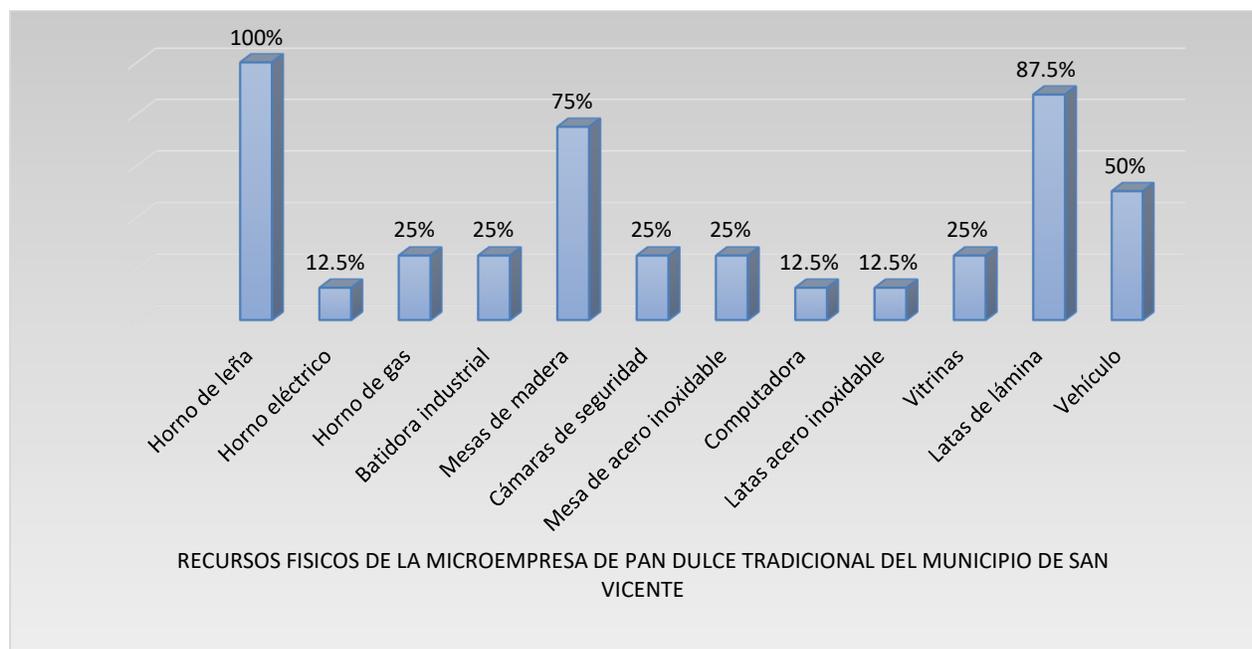


Figura 49.

Mobiliario y equipo que poseen la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Para todo establecimiento es importante que haya recursos y herramientas para la operatividad de estos, por tal razón se ve a bien a preguntar al sector los recursos que más utilizan, y el 100% de la población encuestada coincide tener hornos de leña por lo que es conocido el pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y una propuesta de valor que este le genera a los clientes dentro del territorio Salvadoreño, por ser producidos en hornos artesanales; al mismo tiempo el 12.5% de los encuestados dice poseer hornos industriales (hornos eléctricos), que los utilizan para diversificar los derivados de la harina y así ofrecerles más opciones de compra a los clientes y público en general, hoy en día no solo existe hornos de leña y eléctricos si no, existe otra opción, que son hornos a gas y el 25% de los encuestados dice poseer este tipo de hornos para la producción de pan dulce, que en la mayoría de casos son utilizados para la elaboración de pan que típicamente lo denominamos menudo, a medida va avanzando la industrialización en los nuevos avances de maquinarias, esto ha venido a favorecer al sector, debido que el 25% cuenta con batidoras industriales estas les permiten que los procesos de la mezcla se haga con más facilidad, debido a que son operadas por una sola persona, además de ello pueden no solo producir una solo vez, este proceso es menos demoroso, lo que se les sugiere a los demás miembros del sector que no poseen con este tipo de batidora, es que traten la manera de hacer una adquisición, y que evalúen el rendimiento de hacerlo a mano o en una batidora de este tipo.

Debido a que el 75% del sector utilizan mesas de madera para la elaboración de los procesos productivos, donde la normas del Ministerio de Salud establece que aquellos negocios que manipulan alimentos requieren que sus mesas o herramientas sean de acero inoxidable, dado que el 25% de los miembros encuestados poseen mesas de acero inoxidable, haciendo la recomendación a los demás miembros que no poseen este tipo de mesa a que lo hagan y si no

tienen como financiarlos, que busque apoyo en entidades gubernamentales a través de programas para microempresarios y así al poseer el equipo adecuado no caer en multas.

Para lograr movilizar el producto se necesita equipo de transporte y el 50% de los encuestados dice poseer vehículo para la distribución del mismo, y el otro 50% no posee justificando que el pan que ellos distribuyen llegan a traerlos a los lugares de la producción.

#### 4.4.8. Costos en los que incurren las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

- Costos mensuales en lo que incurre la microempresa productora de pan dulce tradicional

Los costos fijos y variables son esenciales para todo tipo de negocio, esto es de considerarlos al momento que se costea un producto, por tal razón se les pregunto a los microempresarios de pan dulce tradicional ¿a cuánto ascienden los costos fijos y variables mensual dentro de la panadería?



Figura 50.

Costos mensuales estimados de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos muestran que los costos mensuales rondan entre \$800.00 a \$2,000.00 en las diferentes panaderías, estos están en función a la magnitud de los negocios y proporcional a la producción, haciendo un costo promedio de \$1,412.80 mensual, con estos costos es como actualmente mantienen a flote sus establecimientos, se refleja la diferencia que tienen la panadería uno, respecto a la panadería cinco con esto se refleja que la participación en el mercado tiene mucha diferencia, limitando así a las microempresas que producen en menores cantidades y su costo mensual es menor en comparación al resto del sector.

- Precio por porción de pan dulce que maneja el sector de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente.

Se tomó a bien indagar cual es precio de la porción de pan dulce para conocer si existe un precio competitivo dentro de todo el sector. En la figura siguiente se ve reflejado los precios de venta que manejan actualmente las microempresas del municipio de San Vicente.

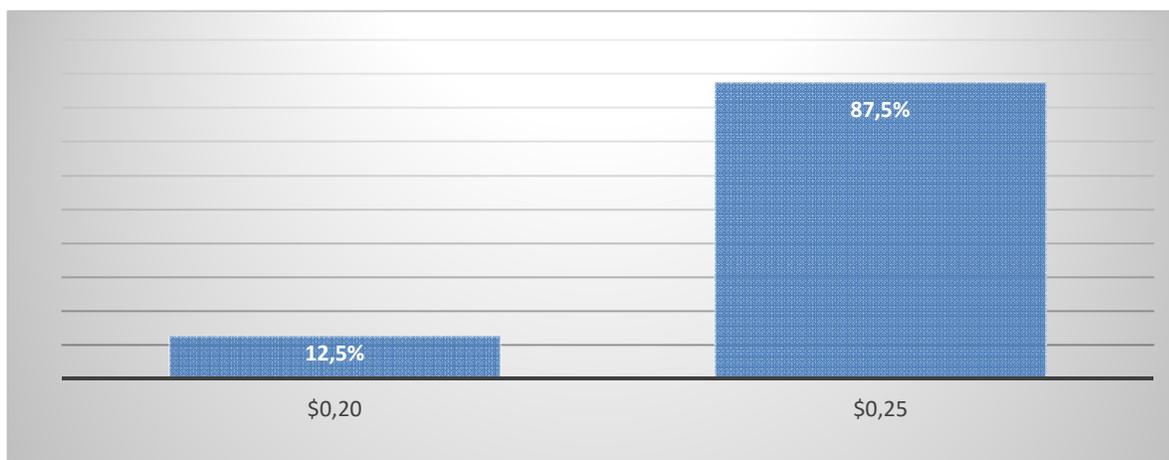


Figura 51.

Precios por porción que maneja el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos recolectados muestran el precio por porción de pan dulce, el 87.5% de los encuestados respondieron que el precio es de \$0.25 contra un 12.5% de la población en estudio que lo ofrece a un precio de \$0.20, en su mayoría los productores tienen precios competitivos ante la competencia, además de ellos mantienen una posición de no aumentar el precio a pesar de que ciertas materias primas aumente.

- Costo de producción de una lata de pan dulce por parte del sector.

Conocer el costo de la elaboración de una lata es significativo, esto permite conocer las ganancias que el sector está percibiendo; en la siguiente figura se muestran los rangos por los que el sector de la microempresa de pan dulce tradicional le cuesta producir una lata de pan dulce.

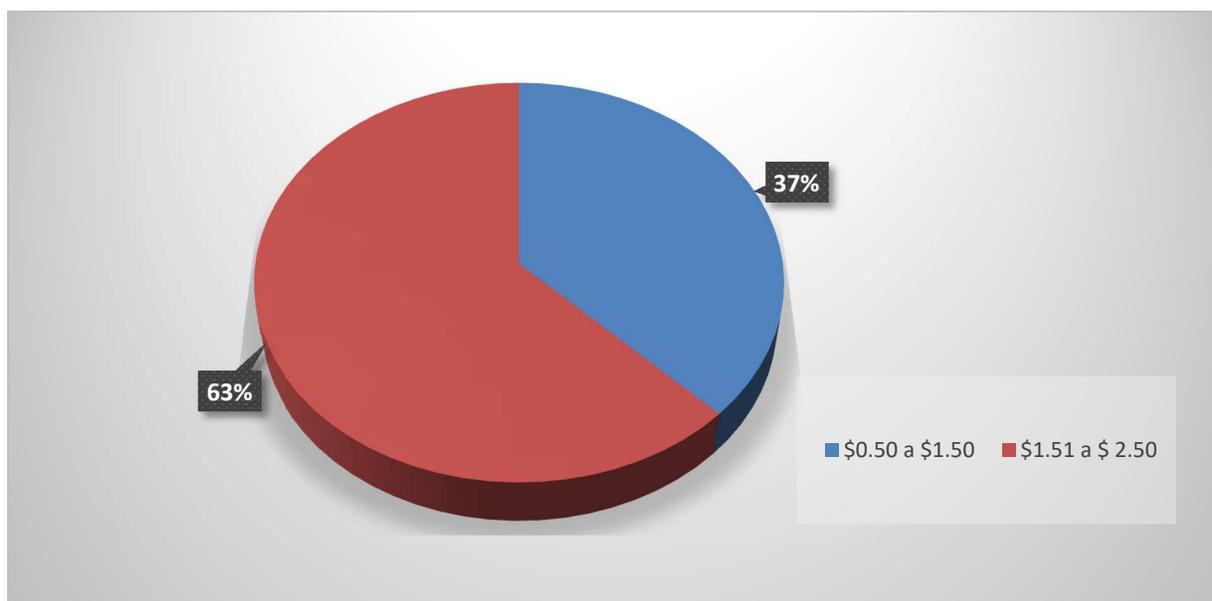


Figura 52.

Costo unitario en la que incurren la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente por lata producida.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante además saber el costo que los productores incurren en la producción de una lata de pan dulce tradicional, estos varían de precio un 37% del sector anda entre un rango de \$ 0.50 a

\$1.50 el costo de la lata de 12 porciones, se observa que relativamente son costos bajos lo que implica que el margen de utilidad percibido por el productor sea más amplio y un 63% del sector el costo anda entre un rango de \$1.51 a \$2.50 el costo de la lata de 12 porciones, los precios varían dependiendo el tipo de ingredientes que cada panadería prepara el pan dulce; en comparación a los demás del sector este costo es más elevado, pero aun así se están percibiendo utilidades.

- Utilización de estrategia por el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional para la producción.

Las estrategias son una herramienta que todo negocio debe detener, en el caso del sector de pan dulce tradicional se les pregunta, ¿cuentan con alguna estrategia para medir la producción realizada? y el sector nos respondió de la siguiente forma:

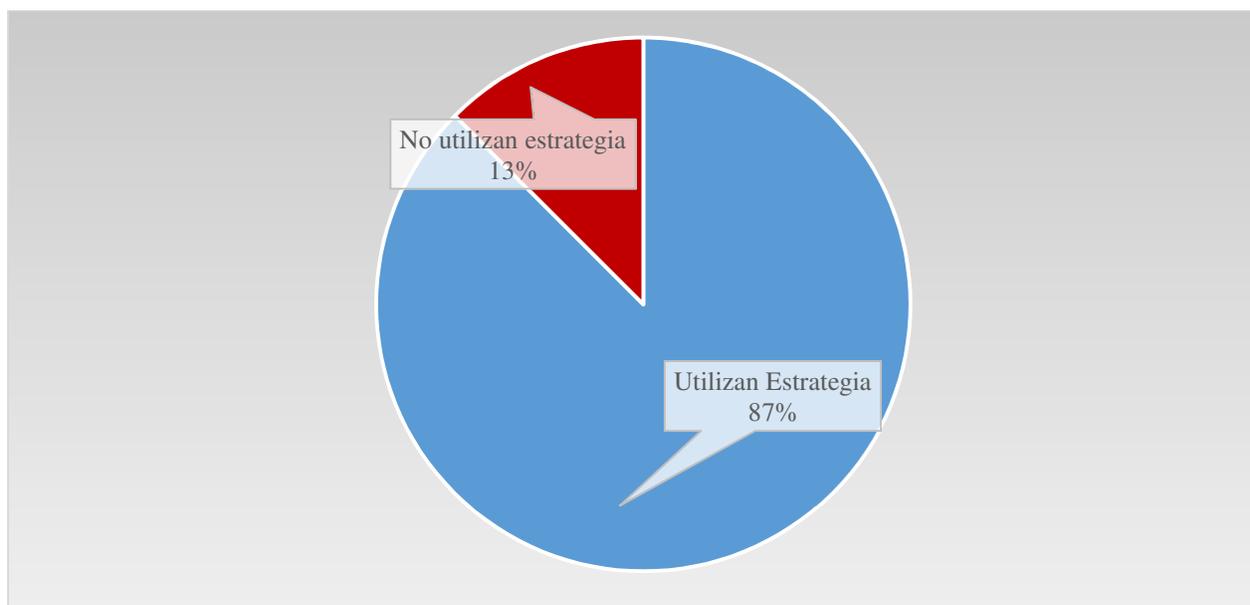


Figura 53.

Utilización de estrategias por parte de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente basada en gustos y preferencias del cliente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante que haya una estrategia en cuanto a la producción, y así evitar pérdidas innecesarias que conlleven a la quiebra del establecimiento, los miembros del sector panificador respondieron en un 87.5% utilizan estrategia de producir bajo los gustos y preferencia de los clientes y esto lo han puesto en la práctica a través de la experiencia en la producción, pero hay un 12.5% que no pone en práctica ninguna estrategia, lo que pueda dejar en evidencia que no tienen objetivos claros, estos no están teniendo un control de la producción, elevado los costos y siendo una limitante de crecimiento dentro de la panadería.

- Capacidad instalada de hornos artesanales y producción diaria de las microempresas de pan dulce tradicional.

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia y conocimientos, etc. En el caso de esta investigación se necesita concretar ¿cuál es la capacidad instalada que tienen los hornos de leña de la microempresa productora de pan dulce tradicional?, con el fin de saber si pueden incrementar su producción.

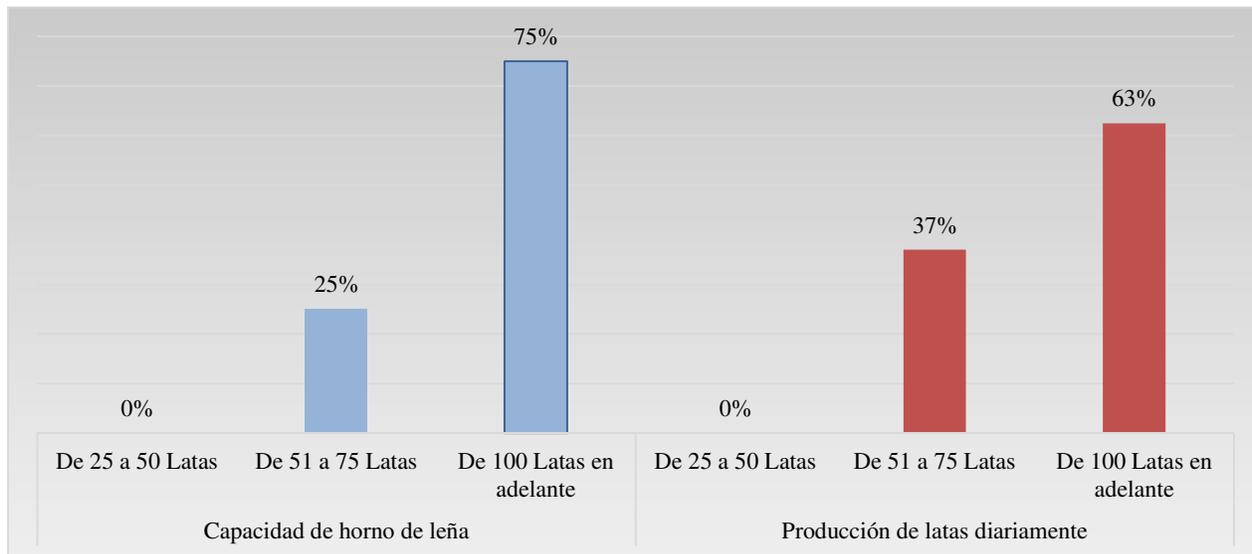


Figura 54.

Capacidad instalada del horno artesanales y producción de latas diarias que producen las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La figura anterior refleja que el sector tiene con 75% la capacidad de producir más de 100 latas diarias, pero, no todo el sector usa la capacidad que posee su horno artesanal, solo un 63% de ellos produce más de 100 latas diarias; es claro que el sector de pan dulce no está aprovechando en un 100% la capacidad que poseen los hornos de leña para incrementar la producción y con esto lograr un crecimiento.

- Capacidad de hornos industriales con los que cuentan el sector de pan dulce tradicional

Un 37.5% de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente cuentan con hornos industriales (figura 43) que les permite agilizar el proceso de horneado, es por ello que se trató de indagar ¿cuál es la capacidad instalada que tienen estos hornos industriales? en la siguiente figura se detalla la capacidad que tienen estos hornos.

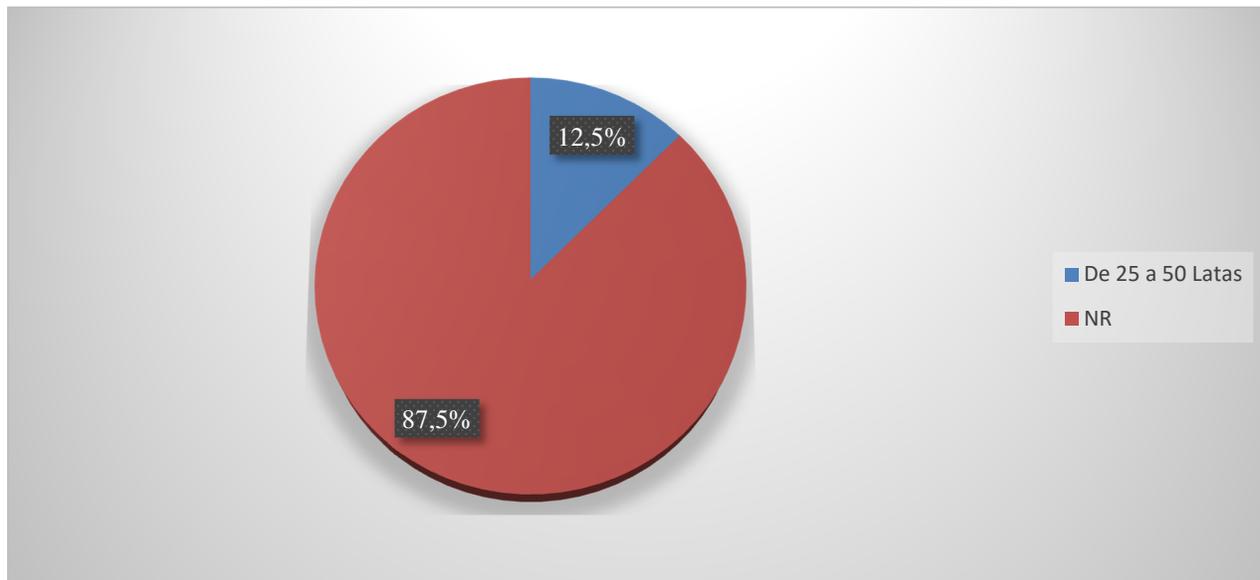


Figura 55.

Capacidad instalada de hornos industriales de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Comúnmente el pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, siempre se ha producido en hornos de leña, pero hoy en día las mismas exigencias con el objetivo de expandirse con nuevos productos se crea la necesidad de adquirir hornos industriales, el 12.5% del sector tiene hornos industriales con una capacidad de 25 a 50 latas, siempre es necesaria la innovación en los procesos productivos y así tener mejores ventajas ante la competencia.

Se observa el 87.5% del sector no respondió debido que algunos no poseen hornos industriales y otros no conocen la capacidad que estos tienen. Debido a las exigencias del mercado es necesario considerar la adquisición de un horno industrial, es importante recalcar que en su mayoría el sector no cuenta con espacio en sus panaderías para construir un nuevo horno de leña y un horno industrial puede ser la solución para que logren producir más de lo producen hoy en día; sin perder en cuenta que el pan dulce vicentino se conoce por ser producido en un horno de leña.

- Días de la semana que el sector de pan dulce tradicional tiene mayor producción.

La producción diaria no es la misma todas las semanas es por eso que identifica que días son más movidos con relación a la producción dentro del sector panificador de pan dulce tradicional; esto permitirá saber qué días se puede incrementar la producción.

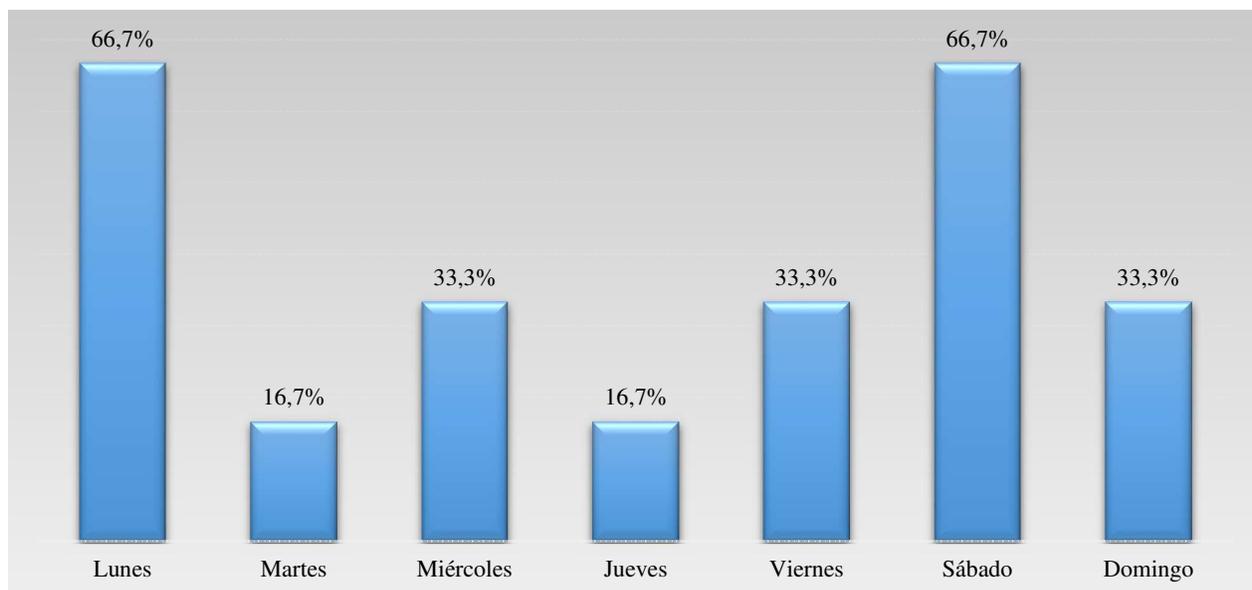


Figura 56.

Días de la semana que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tiene mayor producción.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante conocer los días de la semana que tienen mayor producción el sector panificador de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, se destaca que los días lunes y sábados el 66.7% del sector en estudio tienen mayor producción debido que los lunes es inicio de semana y los clientes en general tienen mayor consumo y el sábado porque no todas las panaderías producen el día domingo y los clientes compran pan dulce mientras inicia la semana. Con este preámbulo se debe de tener claro que los días donde es bueno aumentar la producción son los días lunes y sábado.

- Lógica de negocio y la estrategia de comercialización que utiliza el sector de pan dulce tradicional.

Detectar la lógica que el negocio utiliza, da apertura a conocer la estrategia de producción que utiliza las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para realizar su producción diaria.

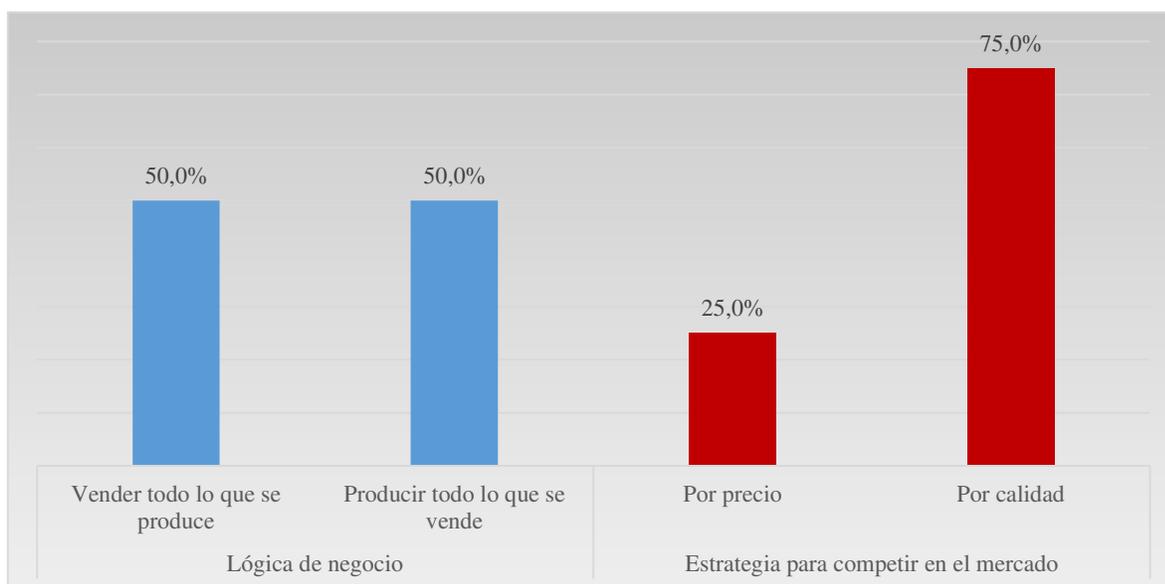


Figura 57.

Lógica y estrategia que la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente implementa en la producción y comercialización de los productos.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Es importante que siempre en los establecimientos o negocios existan una lógica de operatividad y estrategias, por tal razón se les pregunto la lógica que aplican el negocio al momento de la producción el 50% respondió que trabaja bajo la lógica de “vender todo lo que se produce”, en este caso el productor se ve comprometido a vender y distribuir lo que se ha producido, y el otro 50% respondió que trabaja bajo la lógica de “producir todo lo que se vende” esta estrategia o lógica es la que todo productor debe implementar, de esta forma se evita que la producción de pan

dulce se pierda al no ser vendida o distribuida. Además de ello es importante tener claras las estrategias de comercialización donde un 75% de los encuestados coinciden compitiendo por “calidad”, lo que es evidente debido a que el pan dulce tradicional del municipio de San Vicente se destaca dentro del país de El Salvador por su sabor y solo el 25% dice competir por precio.

- Tipos de pan dulce tradicional que más se produce en el municipio de San Vicente.

El sector de pan dulce tradicional produce una variedad de productos, pero se ha definido el tipo de pan dulce tradicional que más se vende dentro del sector y al cual deben de apostarle las microempresas de pan dulce al momento de realizar una producción.

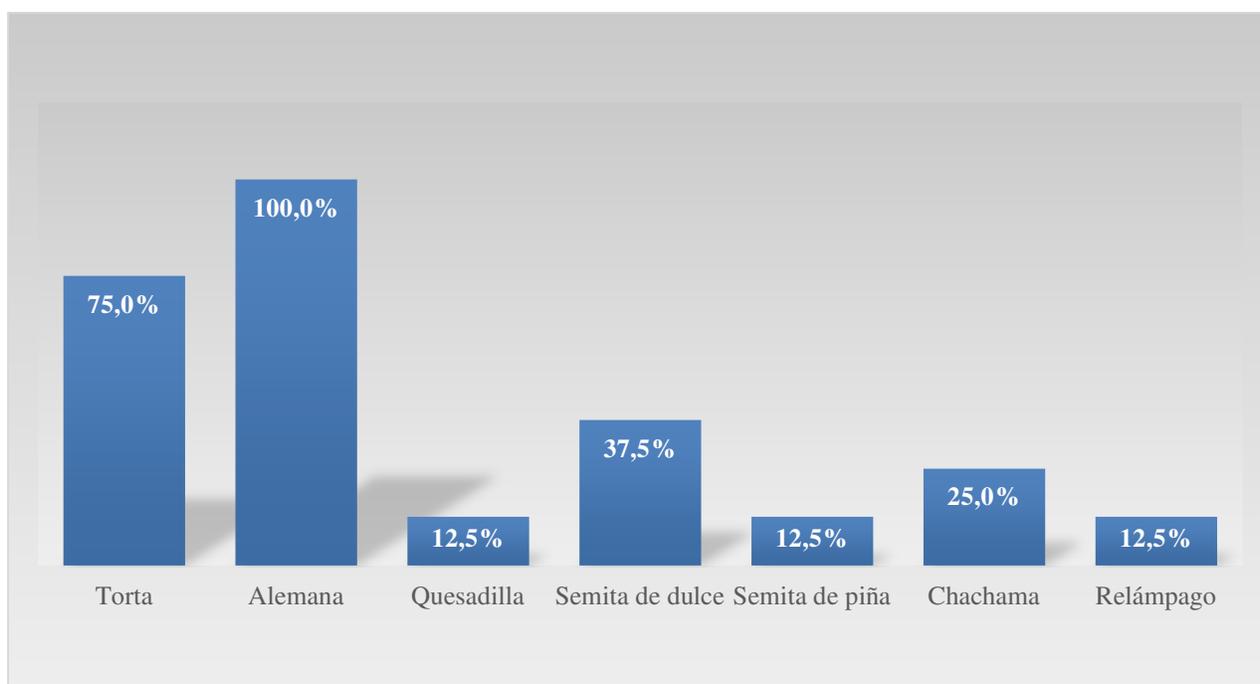


Figura 58.

Tipos de pan que más produce la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Conociendo el pan que más se comercializa, con un 100% el más producido es la alemana, debido que es el preferido por los clientes, y con un 75% del sector es la torta, esto se debe a que por ser un pan bajo en azúcar lo prefieren para ser consumido por todo tipo de personas y solo el 37.5% de los encuestados en el sector dice ser la semita de dulce es la más producida, teniendo en cuenta que cuando vienen los salvadoreños del exterior el pan que prefieren es la semita de dulce para llevarlo con ello a su país de destino, un 25% dice que el pan más producido es el de Chachama, debido a que es un pan tradicional y consumido desde hace muchas décadas, y con un 12.5% del sector dice ser la quesadilla de queso, la semita de piña y el relámpago, lo que se ha demostrado que en este caso es el pan menos preferido por los consumidores y debido a ello la producción es baja.

Con estos resultados los microempresarios pueden decidir como realizar su producción y saber que los gustos y preferencias del cliente es la base fundamental para la producción y no quedarse limitados a crecer por no producir lo que el cliente quiere.

#### **4.5. Factor estratégico de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

El entorno de las microempresas productoras de pan dulce tradicional, que ejerce una influencia determinante siendo positiva o negativa. En este factor se consideran los indicadores de marketing y tecnología que afecta a la microempresa productora de pan dulce tradicional en su crecimiento.

#### 4.5.1. Marketing utilizado en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente

- Conocimientos y uso de la publicidad en las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Hoy en día la tecnología ayuda a que las empresas puedan darse publicidad, donde una publicidad es pagada y otro se realiza de forma gratuita. Los clientes de la microempresa productora de pan dulce tradicional detallan que este sector se ha destacado por no utilizar publicidad para promocionar sus productos, es por ello que hoy se indaga dentro de las microempresas de pan dulce el conocimientos y uso de la publicidad.

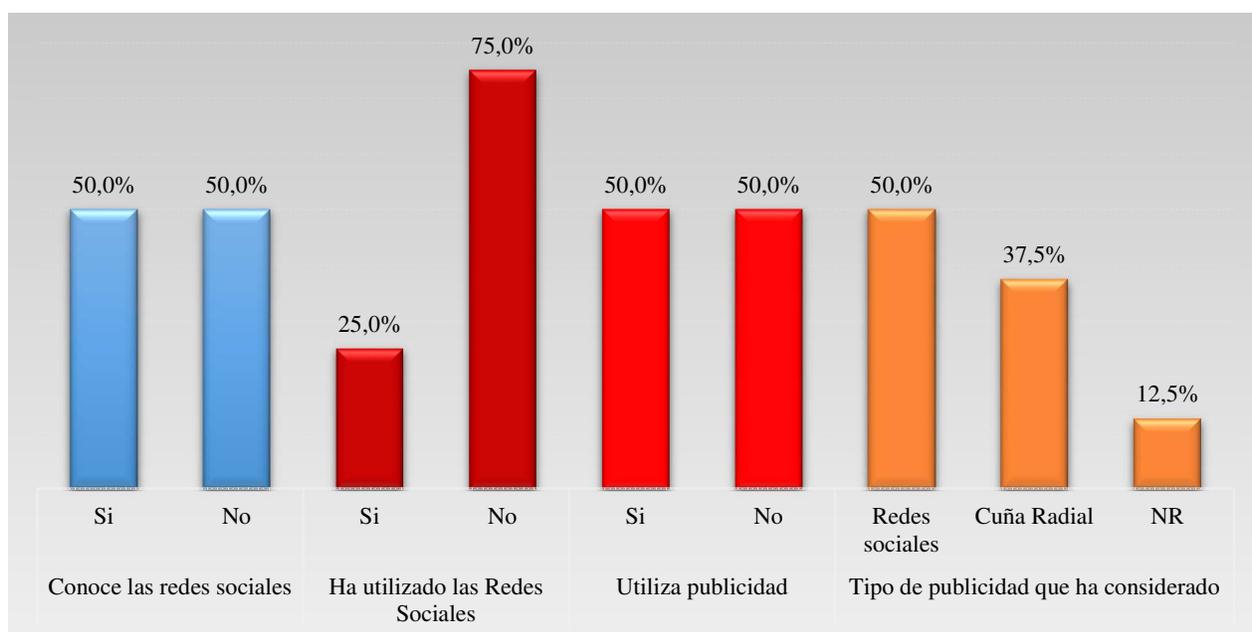


Figura 59.

Conocimientos y uso de la publicidad por parte de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Hoy en día hay herramientas que ayudan a dar a conocer los productos que cualquier empresa produce, mediante el internet y las redes sociales, donde de una forma gratuita se puede publicitar sus productos y si desea tener más alcance de visualización de la publicación sé que le ofrecen al público pueden optar por pagar publicidad dentro de redes sociales, es por ello que se les ha preguntado si tienen conocimiento de las redes sociales, un 50% de los encuestados dice si conocerlas, pero el otro 50% dice que no, así mismo se les pregunto si han utilizados las redes sociales y 75% de los encuestados dice que jamás ha utilizado las redes sociales y solo el 25% de la población en estudio dice que sí, se observa que no le están sacando provecho a las tecnologías de comunicación, se les pregunto si utilizan publicidad y el 50% de los miembros dicen que sí, contra un 50% que dice no utiliza ninguna publicidad para dar a conocer sus productos a clientes y público en general, se les pregunto que sí que tipo de publicidad han considerado utilizar en el futuro cercano, un 50% dice utilizar redes sociales, debido a que son mecanismos de publicidad que son gratuitos en cierto sentido y un 37.5% dice que utilizará cuñas radiales de las estaciones de radios locales y un 12.5% decidió no responder a esta interrogante.

- Tipo de clientes que posee el sector de pan dulce tradicional

Todo negocio debe de saber a qué tipo de segmento de clientes va dirigido el producto y las microempresas de pan dulce tradicional no puede quedar absuelto de este tipo de definición. La figura siguiente representa como se dividen los segmentos de cliente que tiene las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

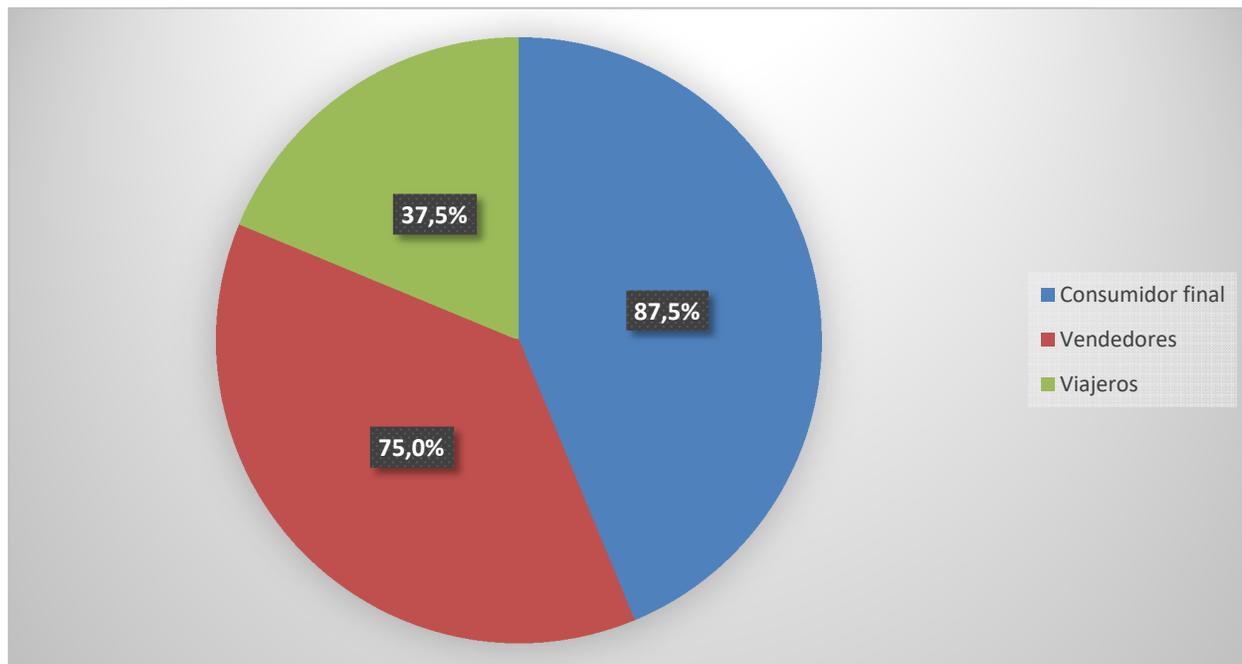


Figura 60.

Tipo de cliente de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Se ha identificado tres tipos de segmentos de clientes dentro de la microempresa productora de pan dulce tradicional, el 87.5% son consumidores finales lo que implica que el sector venden directamente a los clientes; para lograr abastecer al municipio de San Vicente y lugares aledaños necesitan intermediario para la distribución teniendo así un 75% de vendedores de pan dulce tradicional, lo que implica que es otra forma de percibir ganancias y aumentar mercado, contribuyendo indirectamente a generar empleo a estas personas, además el 37.5% son viajeros, estos es bueno porque un buen porcentaje de este pan se esta yendo hacia otros países principalmente a Estados Unidos ya no solo se consume dentro del El Salvador, sino, se trasciende fronteras, este tipo de segmento las panaderías no los tiene muy definido, no son

compras tan frecuentes las que estos realizan por lo que el sector considera a este segmento como un canal de distribución y no tanto como un segmento de clientes ya definido.

- Consumidores finales que tiene cada panadería del sector de pan dulce tradicional.

Diariamente las panaderías de pan dulce tradicional reciben un número de clientes, es por ello que se les pregunta a los microempresarios ¿cuántos clientes de consumidores finales visitan la sala de venta diariamente?, esto con el fin de obtener un parámetro que pueda servirles como estrategia de producción.

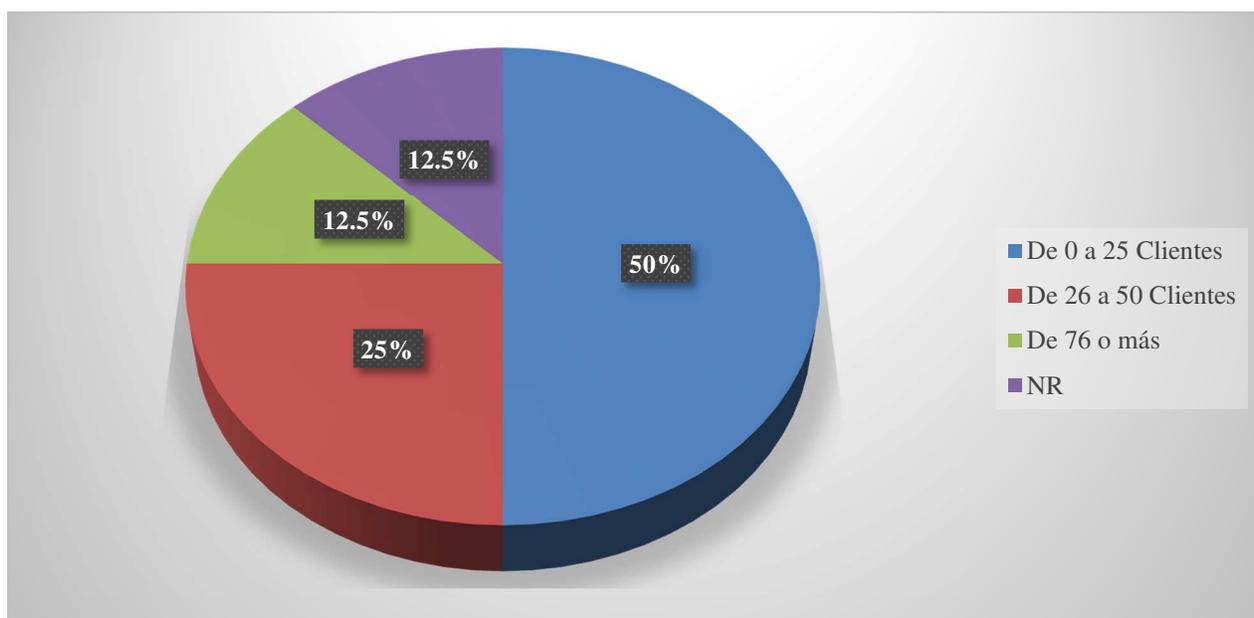


Figura 61.

Consumidores finales que frecuentan diariamente las panaderías de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

A través del tiempo y la experiencia en la comercialización, los miembros del microempresa productora de dulce tradicional ya tienen conocimientos acerca de la cantidad de consumidores finales que los visitan diariamente, el 50% son visitados ente 0 a 25 consumidores finales,

realmente son pocos clientes que llegan, pero sin olvidar la cantidad de pan dulce que llegan a adquirir, aclarando que dentro del 75% del sector que posee vendedores, algunas panaderías no tienen consumidores finales, si no, solo intermediarios es por eso que se registran dentro del rango de 0 a 25 consumidores finales que visitan sus negocios; además un 25% de los encuestados dicen tener visitas de entre 26 a 50 clientes, con esta cantidad de consumidores finales ayudan a una mayor fuerza de producción, se observa más demanda de pan dulce y esto puede llevar a que los mismos clientes sugieran que diversifiquen productos en la producción, pero aún más alentador es que el 12.5% de la población en estudio dice tener visitas de consumidores finales en más de 76 clientes por día, lo que claramente se ve que existe una demanda alta, y esta se debe mantener mediante la calidad y precio, sin olvidar la diversificación de más derivados de la harina para que el cliente tenga aún más variedad donde puedan elegir.

- Número de vendedores con los que cuentan la microempresa productora de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente

Los miembros de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tienen diferentes canales de distribución mediante personas que se encargan de llevarlos a los municipios aledaños e incluso a otros departamentos de El Salvador por tal razón se les realizó una pregunta abierta para saber y medir la cantidad de distribuidores que poseen obteniendo los siguientes resultados:

Para movilizar y distribuir el pan dulce tradicional el sector panificador cuenta con 54 vendedores, donde unos lo venden en sus casas de habitaciones y otros salen a las calles a venderlo como es tradicional en el municipio.

- Uso de cámaras de seguridad en las panaderías de sector de pan dulce tradicional.

A raíz de los avances tecnológicos, hoy en día se pueden monitorear a los empleados mediante dispositivos de cámaras que se pueden tener acceso en cualquier parte del mundo mediante el usuarios y contraseña de estas, y así facilitara además de tener un control de la seguridad de todo el establecimiento, este ayuda a que los empleados hagan mejor su trabajo porque saben que en cualquier momento pueden ser observados por sus patronos, por tal razón se tomó a bien en preguntar ¿han considerado instalar cámaras de seguridad?

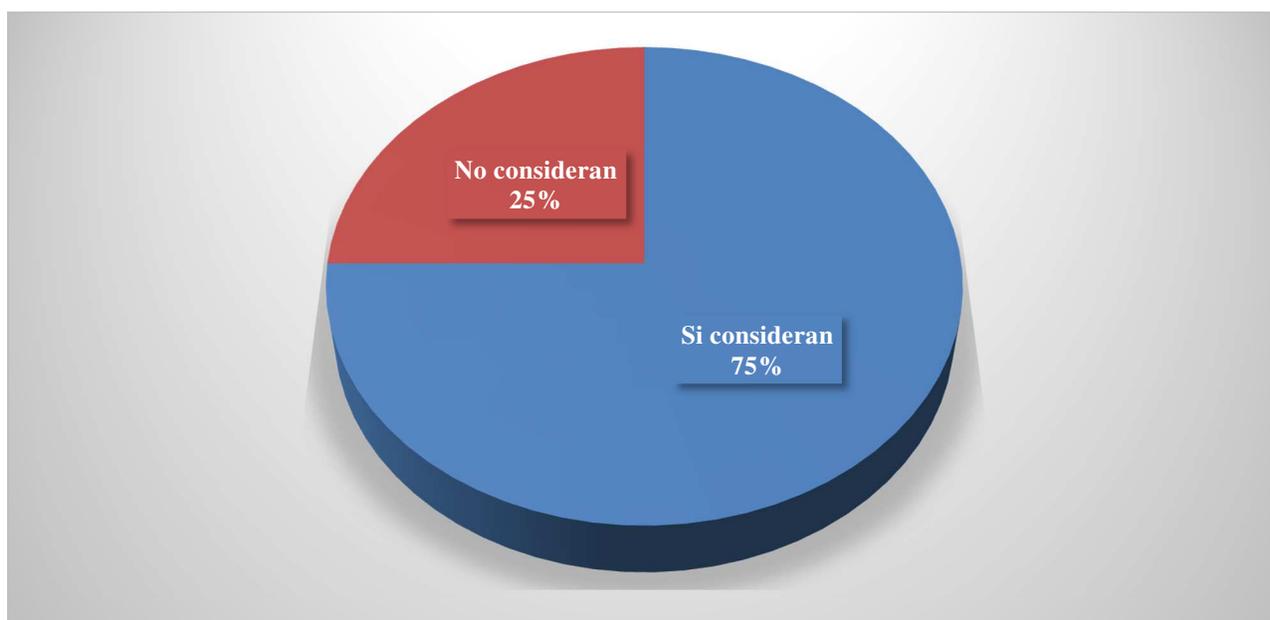


Figura 62.

Consideración de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en la implantación de cámaras de seguridad.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los resultados han sido con un 75% de los encuestados coinciden que si lo han considerado he incluso que en poco tiempo instalaran cámaras de seguridad en sus negocios, y el restante 25% no lo han considerado aun, pero a medida el tiempo vaya pasando sentirán en la necesidad de hacerlo,

se debe aprovechar la tecnología para resguardar las materias primas y materiales que se utilizan en el proceso de producción.

- Disponibilidad de la microempresa productora de pan dulce tradicional a obtener nuevo segmento de clientes

El modelo de negocio va enfocado a que el sector de las microempresas obtenga un crecimiento y para ello se debe de incrementar los clientes, de esa manera se opta por conocer si las panaderías estuviesen dispuestos a definir un nuevo segmento de mercado.

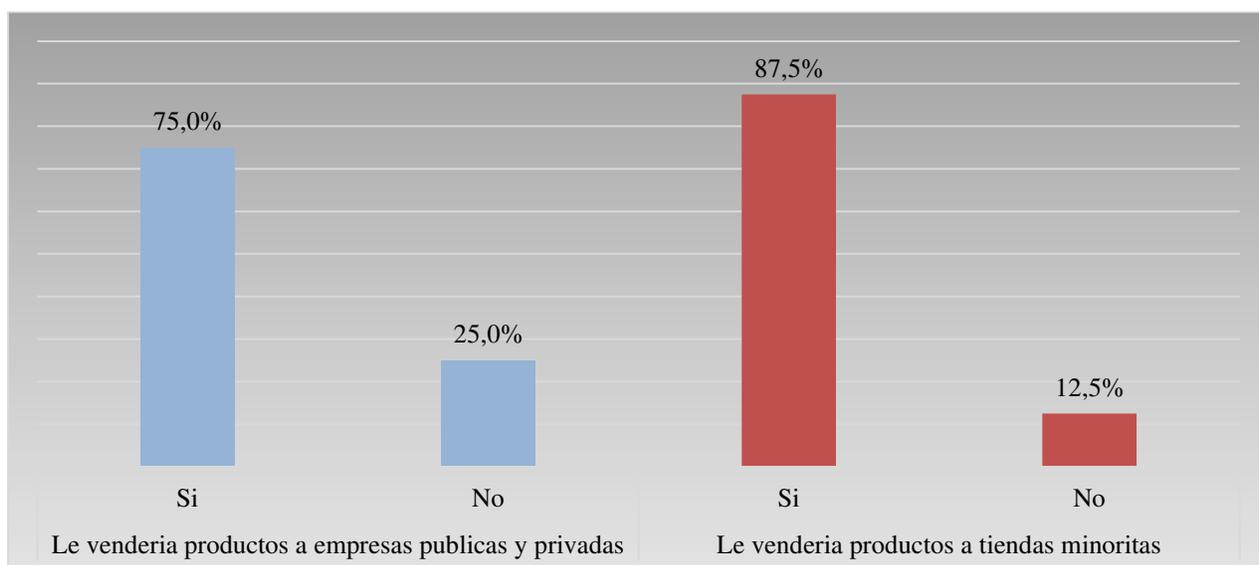


Figura 63.

Disponibilidad de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para vender sus productos a empresas públicas, privadas y tiendas minoristas.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Se refleja en la figura anterior que las microempresas tienen el interés de llevar sus productos a un nuevo segmento de clientes con más de un 75% están dispuestos a vender a empresas públicas y privadas. Una 87.5% desea vender sus productos a tiendas minoristas, esto es el inicio de un

nuevo segmento que debe realizarse un estudio de mercado para ver el mecanismo de distribución de producto y así alcanzar un crecimiento aumentando la producción.

#### **4.6. Factor económico de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

El factor económico consiste en los factores que afectan al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores, es por eso que en esta investigación se estudian los indicadores de infraestructura económica, competitividad, inflación, tasa de interés y el desempleo que afectan a la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a su crecimiento.

##### **4.6.1. Infraestructura económica que afecta a las microempresas productora de pan dulce tradicional.**

- Estado de las calles donde esta ubicadas las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

Es importante que las calles donde están ubicadas las microempresas de pan dulce tradicional tengan un buen estado, esto puede verse afectado, en la siguiente figura se ve cuantas de las microempresas del municipio de San Vicente no tienen calles en condiciones idóneas

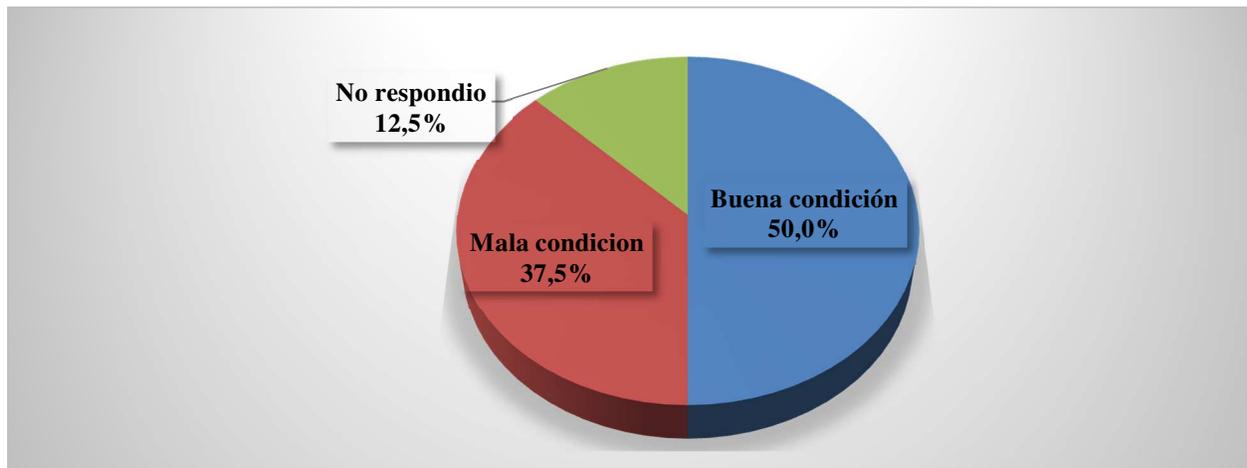


Figura 64.

Estado de las calles donde están ubicadas las microempresas productoras de pan dulce tradicional en municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Algunas panaderías de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, son los que salen a repartir el pan a diferentes vendedores a los municipios aledaños, por tal razón es importante conocer la opinión sobre las calles y carreteras en las que se desplazan y el 50% de la población en estudio dice que las calles donde transitan están en buenas condiciones y esperan que las instituciones encargadas le den mantenimiento, debido a que cuando las calles están en buenas condiciones se evita a que el vehículo para distribuir el pan sufra desperfectos mecánicos, el 37.5% dicen que las calles donde ellos se desplazan están en malas condiciones y que esto los hace incurrir en más gastos por reparación del medio por el que transportan el pan lo cual los limita al crecimiento porque sus costos se están elevando a consecuencia de las condiciones de las calles.

- Servicios básicos que poseen la microempresa productora de pan dulce tradicional.

Para el funcionamiento de un negocio es importante contar con los servicios básicos que se muestran en la figura siguiente, esto se les pregunto a los microempresarios con el fin de verificar si cuentan con los recursos que son indispensable para lograr un crecimiento dentro de las panaderías.

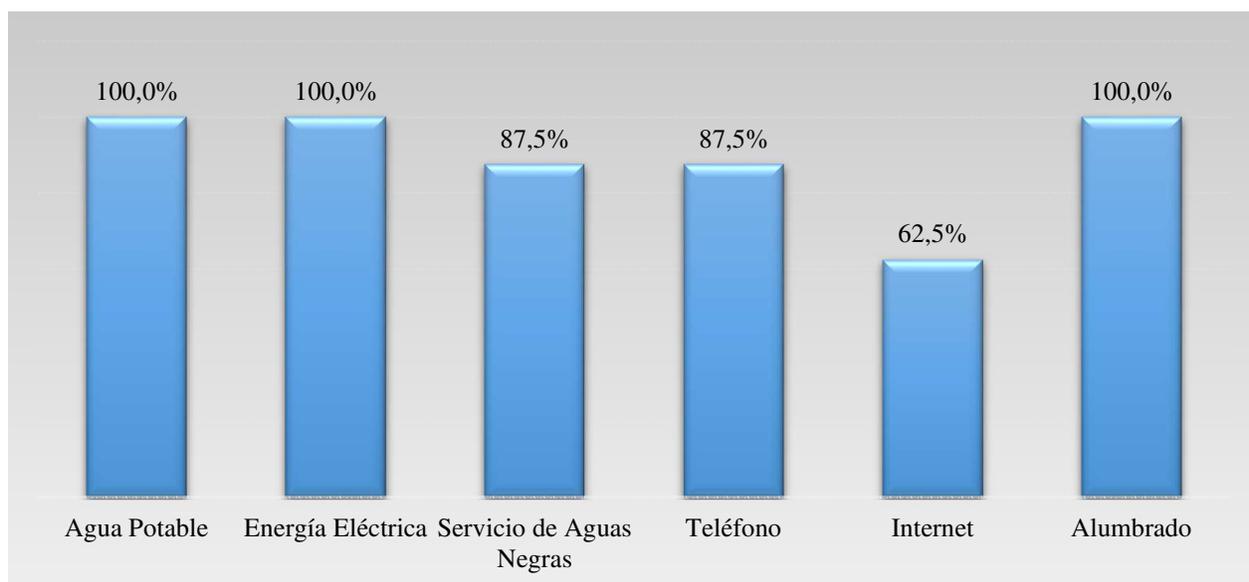


Figura 65. Servicios básicos con los que cuenta la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los servicios básicos en todo establecimiento son importantes para el funcionamiento de estos, en el caso de la microempresa productora de pan dulce tradicional no es la excepción, el 100% de los encuestados ha coincidido poseer los servicios de agua potable, energía eléctrica y alumbrado, y estos servicios son indispensables para la producción como lo es el agua y la energía eléctrica, debido que en los procesos se utiliza el vital líquido y además las batidoras hoy en día funcionan con energía eléctrica, en sí, son elementos indispensables y el 87.5% de la población en estudio

dice poseer el servicio de aguas negras y de telefonía residencial, además el 62.5% dice poseer el servicio de internet, lo cual es necesario hoy en día, se vuelve una herramienta donde se puede mostrar al mundo los productos y así llegar mediante multimedia a futuros clientes, ya sean estos nacionales o internacionales. Los porcentajes más bajos dados en la figura anterior limitan al sector a que pueda implementar un marketing constante y tener un contacto más directo con los clientes.

Se debe de identificar los servicios básicos con el costo más elevado, en la siguiente figura se presenta cual es el costo más elevado de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

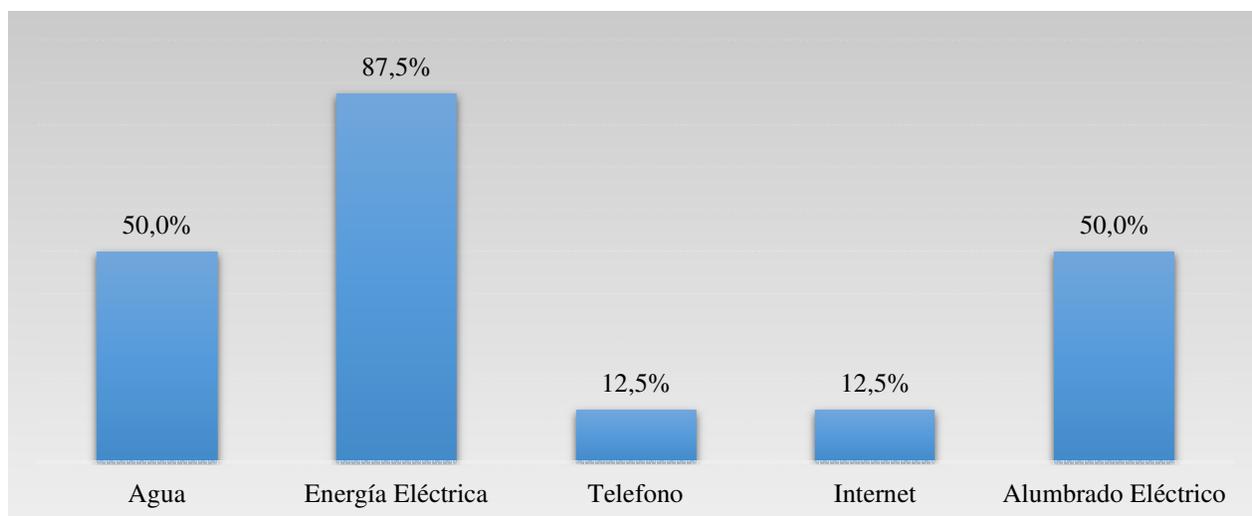


Figura 66.

Servicios básicos que generan mayores costos a los negocios Panificadores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Un 87.5% del sector consideran que la energía eléctrica es uno servicios básicos más costoso según datos brindados en la encuesta se debe al hecho de utilizar este servicio, la mayoría del sector utilizan energía eléctrica para sus procesos productivos; sin embargo el servicio del agua potable y alumbrado eléctrico son elementos que también tiene mayor costo el cual nos representa

un 50% del sector que considera esto, también el teléfono y el internet son las de menor incidencia con 12.5% debido a que no todas las panaderas cuentan con estos servicios.

#### 4.6.2. Competitividad que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Nivel de Competencia en el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Todo negocio debe de medir el nivel de competitividad que tiene, es por ellos que se les pregunta a los microempresarios de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente como catalogan a su negocio con relación a la competencia.

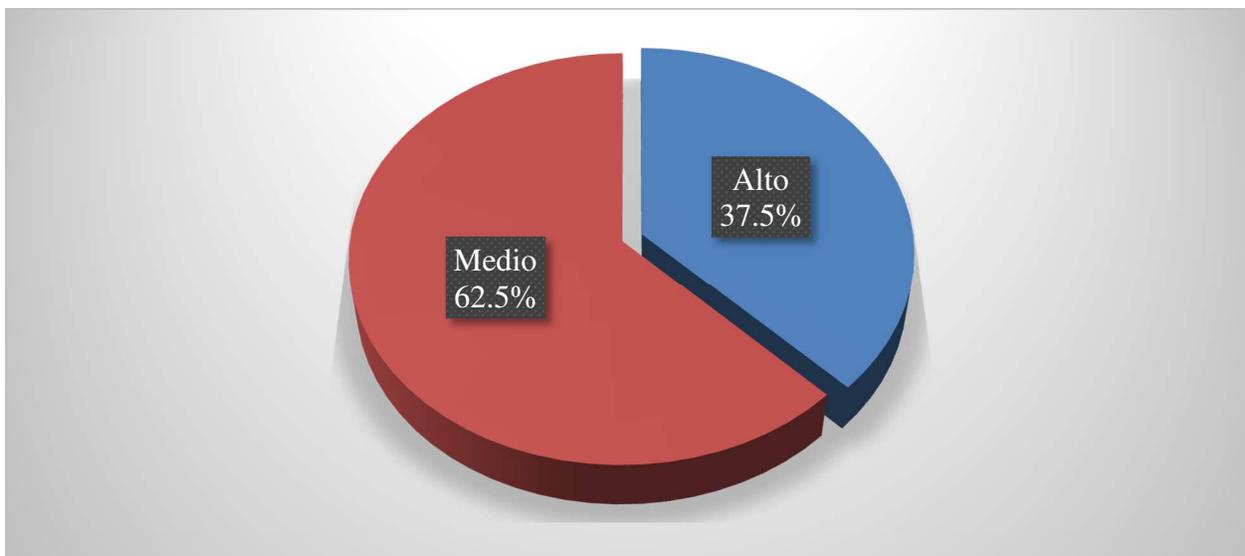


Figura 67.

Nivel de competencia que tiene las microempresas productoras de pan dulce tradicional en municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos brindados por los propietarios nos reflejan que en el municipio de San Vicente se maneja un nivel de competencia medio con un 62.5% lo que nos indica que hay una disputa en el mercado por este sector, y que cada una de las microempresas están teniendo un porcentaje de mercado de pan dulce y esto se debe a factores tanto de ubicación de los establecimientos de producción como indicadores de calidad, precio y sabor que cada una de ellas tiene en sus recetas.

Un 37.5% indican que hay una competencia alta, esto se debe a que todas las microempresas están abasteciendo a un mismo mercado y tiene que utilizar estrategias para competir, ya sea en abrir alguna sala de venta o de tener que distribuir el pan a otros lugares aledaños al municipio es por eso que están sintiendo la rivalidad y la necesidad de desplazarse a otros mercados.

- Competencia desleal existente en el sector de pan dulce tradicional.

Debe de considerarse la competencia desleal como una limitante de crecimiento, en la actualidad muchas empresas tratan de competir con precio y no con calidad, o tratan de usurpar el nombre de los negocios, de esa manera es importante conocer como la microempresa de pan dulce tradicional es afectada por la competencia desleal



Figura 68.

Competencia desleal en el entorno de la microempresa productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La competencia desleal es uno de los factores que puede incidir que las microempresas puedan registrar ventas bajas y esto conlleva a tener problemas económicos, la competencia desleal esta afecta a las microempresas productoras de pan dulce tradicional, los datos brindados por los propietarios rebelan que el 75% de estas están siendo afectadas por este fenómeno, un factor que incide dentro de este sector es que la panadería no tiene una marca que los identifique.

El impacto de este fenómeno se ve reflejado según lo expuesto por los propietarios del establecimiento que la competencia desleal la realizan de diferente manera un de ellas es en bajo precio de la porción de pan o la lata producida, otro factor es el corte de la porción de pan dulce de algunas panaderías debido que utilizan más levadura sin importar la calidad de pan que le ofrece a sus clientes con tal de dar la porción más grande, así competir por precio no por calidad y como última medida las vendedoras de pan dulce tradicional tienden a cambiar de proveedores debido a que otra panadería del ofrecer un margen de ganancia más atractivo, consigo se llevan los clientes

que ya tenían y así mismo algunas utilizan el nombre de otras panaderías para ganar clientes. Un 25% refleja que no le afecta este fenómeno de la competencia desleal.

#### 4.6.3. Inflación que afecta a las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Incidencia de alza de precio de los insumos en el mercado para el sector panificador de pan dulce tradicional.

La inflación tiene efectos directos en las finanzas de las empresas, esto se debe a que las empresas venden mucho menos de lo habitual. Cuando la inflación es mayor el poder adquisitivo del público se reduce y se compra menos. Es por eso que se les pregunta que a las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente ¿la inflación afecta al negocio?

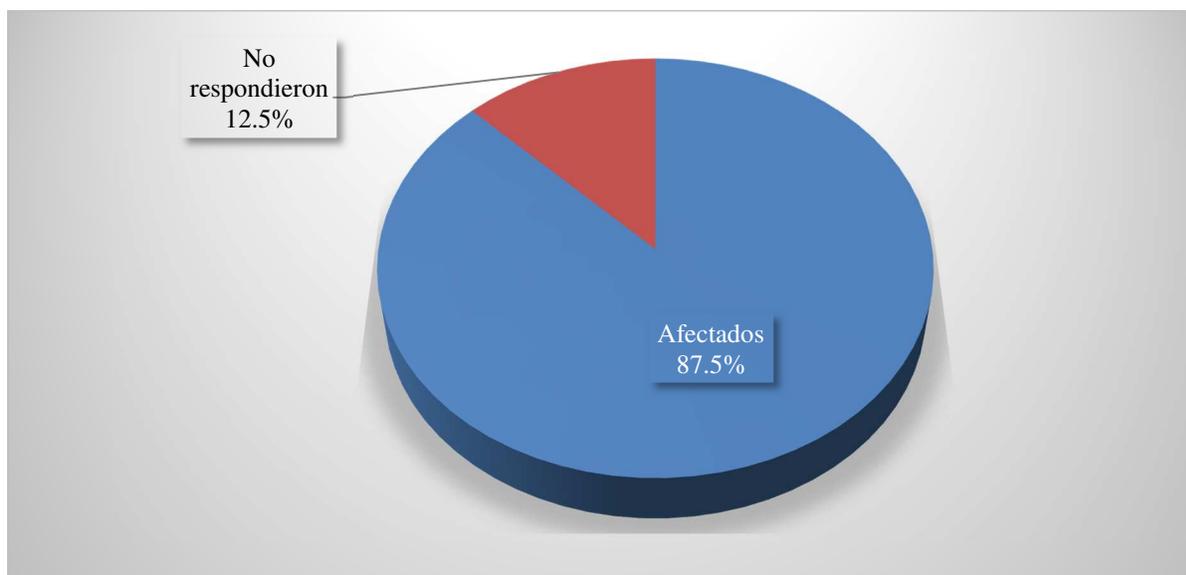


Figura 69.

Alza de precio de los insumos en el mercado como factor que incide en el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 87.5% tiende a ser afectado por los incrementos de precio de la materia prima y esto es sensible para todas las microempresas productoras de pan dulce tradicional debido a que utilizan el mismo tipo de insumo y cuando uno de estos aumenta de precio todo el sector se ve afectado. También estos incrementos se dan por factores de escases, aumento de los combustibles y a factores de la economía del país, lo cual limita el crecimiento del sector.

- Efecto que tiene la inflación en la microempresa productora de pan dulce tradicional

No solo es importante conocer si las microempresas de pan dulce tradicional son afectadas por la inflación, si no, conocer cuáles son efectos que esto contrae a los negocios de pan dulce.

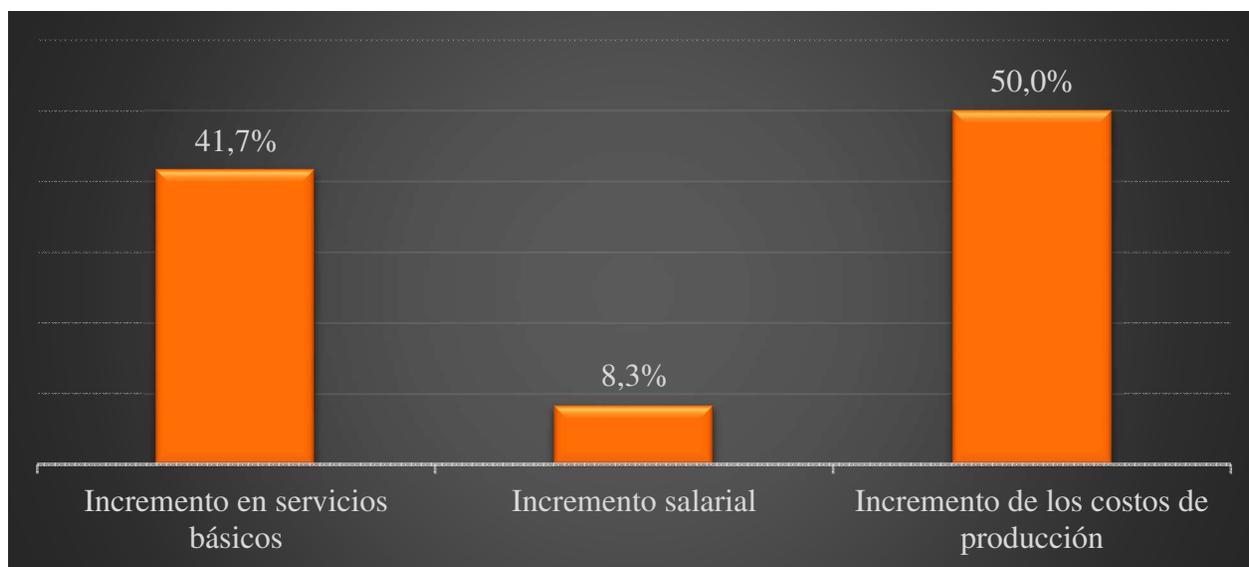


Figura 70.

Indicadores que impactan en la inflación a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El fenómeno de la inflación es un factor que impacta el costo de la producción, los resultados muestran que el 50% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional les impacta de manera directa, debido a la subida de los precios de la materia prima y a efectos externo a los que

no se puede tener control fuera del país, este fenómeno tiende a verse afectados también en el aumento de los precios de los servicios básicos obteniendo un porcentaje de 41.7% y con un 8.3% la exigibilidad del incremento en el salario a los empleados. Todos estos efectos limitan el crecimiento de las microempresas de pan dulce tradicional porque afecta directamente en el costo de producción, tanto en los costos fijos como en los variables.

- Mecanismos que utiliza el sector de la microempresa de pan dulce tradicional para enfrentar los aumentos de precio de la materia prima

Es importante que la microempresa productora de pan dulce tradicional tenga mecanismo o estrategias a utilizar al momento que se da un incremento en la materia prima y con esto no verse tan afectados en las utilidades de sus negocios

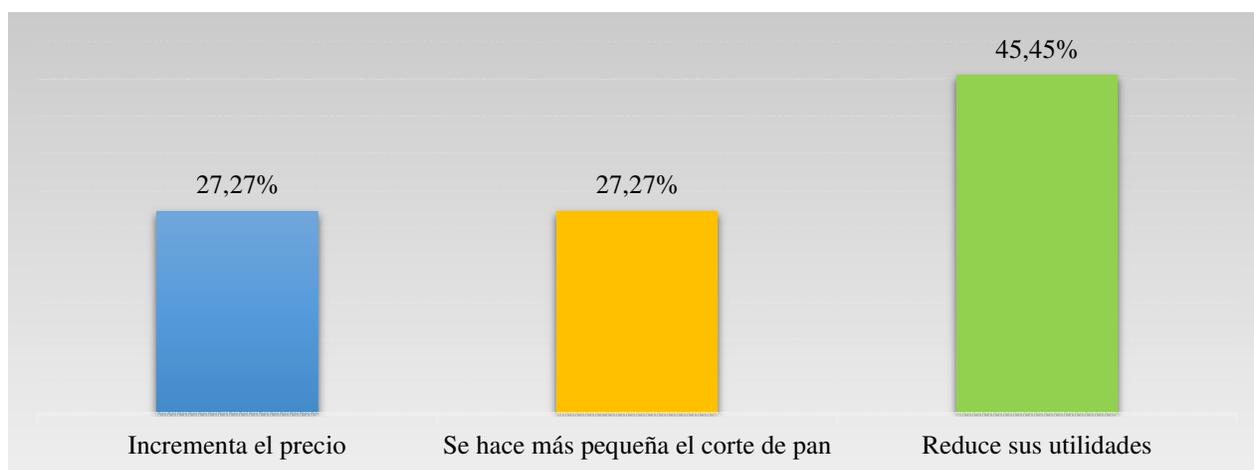


Figura 71.

Mecanismos que utilizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional para no verse afectados por los aumentos de precios de la materia prima.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Los datos reflejan que el 62.5% utilizan el mecanismo de reducir sus utilidades, absorbiendo los costos y amortiguar ese aumento de precio para no afectar al consumidor final; un 37.5%

manifiesta que los propietarios deciden aumentare el precio del pan dulce tradicional para no ser afectados en sus ganancias y otro 37.5% decide hacer pequeño el corte de pan para no absorber el aumento de precios en las materias primas. Todos estos mecanismos afectan a la microempresa de pan dulce tradicional lo cual son limitantes de crecimiento que pueden hacer que el negocio cierre por no tener utilidades o se disminuyan clientes por hacer el corte de pan más pequeño.

- Criterios que considerar el sector de pan dulce tradicional cuando incremento del costo de la materia prima

Es importante conocer que tan afectado se ven las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente cuando existe un incremento en la materia prima y si deben de considerar algunas medidas para no verse afectados por este fenómeno, por esta razón se les pregunta a los propietarios de las panaderías ¿cuándo incrementa el costo de la materia prima, es afectado en el precio del pan?

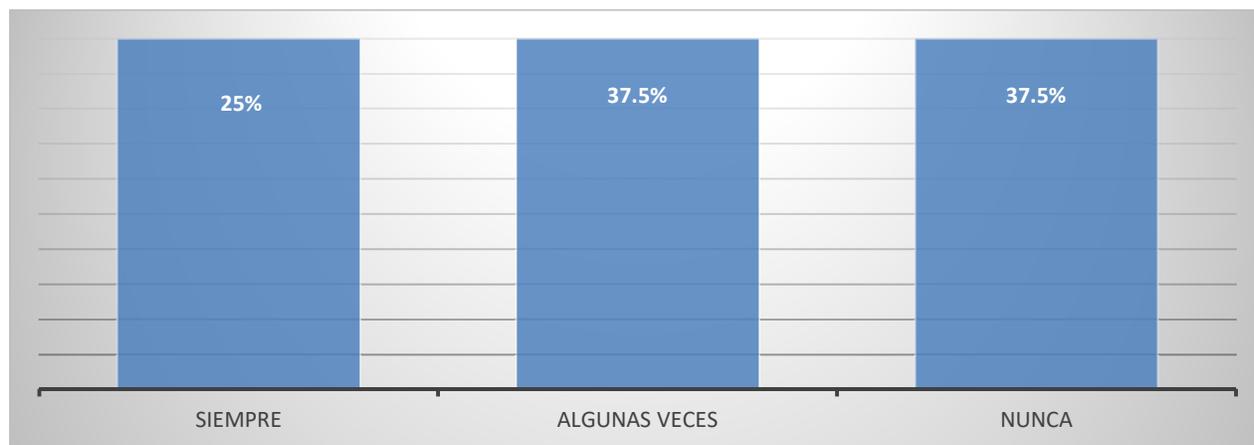


Figura 72.

Criterios que las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente, consideran para no ser afectados en el precio del pan dulce tradicional cuando incrementan los costos de materia prima.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El efecto de los incrementos de precio de la materia prima obliga a las microempresas productoras a decidir como enfrentar este fenómeno, datos brindados por los propietarios reflejan que 37.5% de las panaderías algunas veces deben de incrementan el precio de pan dulce, mientras el otro 37.5% dice que nunca se ve afectado en el precio según el criterios que algunas panadería manejan y solo un 25% de ellas dice que siempre que hay un aumento en los costos de la materia prima tienden a aumentar el precio de su pan a consecuencia de Inflación.

#### **4.6.4. Cómo afecta la tasa de interés a las microempresas productoras de pan dulce tradicional para obtener créditos**

- Capacidad de endeudamiento y financiamiento que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Es necesario conocer cuál es la capacidad que tienen las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, debido a que la implementación del modelo de negocio necesita de una inversión, donde los microempresarios pueden buscar un financiamiento mediante la banca.

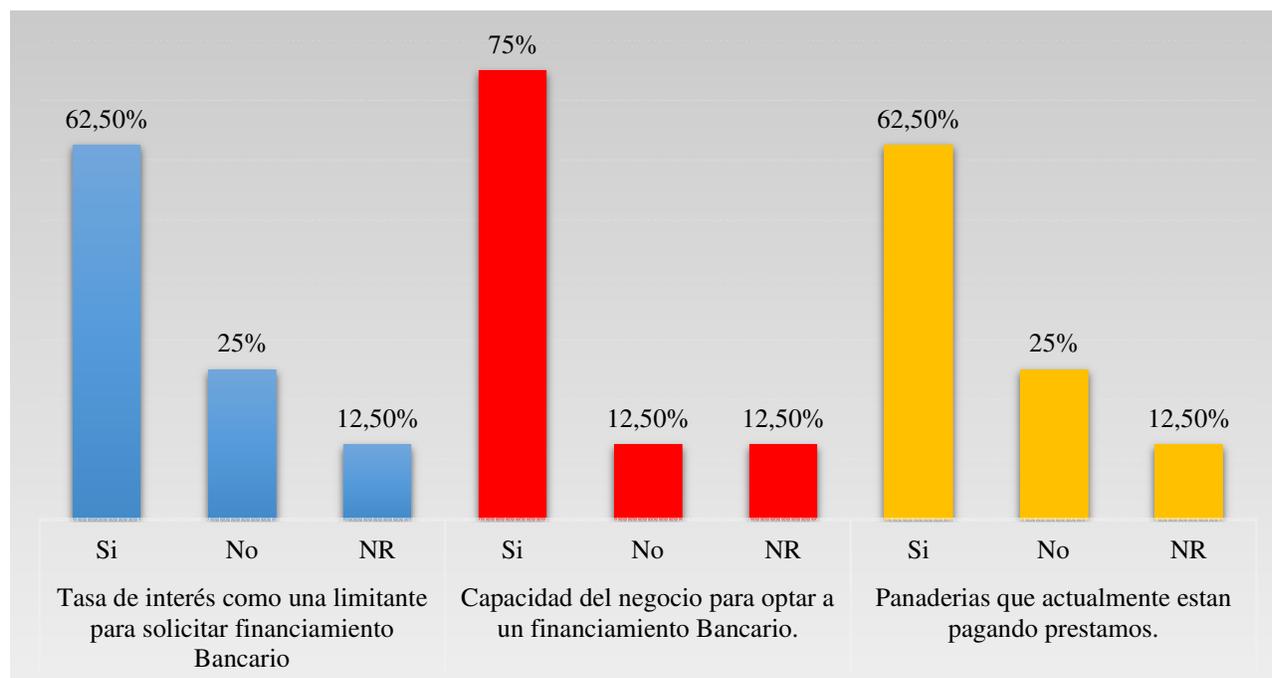


Figura 73.

Capacidad de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en cuanto a endeudamiento y financiamiento de las mismas.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Debido a las condiciones que viven las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el país y los problemas financieros con los que se encuentran los negocios panificadores; estos tratan de buscar financiamiento para solventar problemas de liquides o realizar inversiones en maquinaria, el 62.50% de las microempresas dicen que debido a los altos intereses se convierte en una limitante para solicitar financiamiento, mientras que un 25% dice que no es inconvenientes para ellos.

Pero al consultar si su negocio tiene la capacidad para aplicar a un préstamo bancario el 75% refleja que cuenta con los ingresos necesarios para enfrentar una obligación bancaria, lo cual es bueno, tiene la capacidad de responder a un endeudamiento para pagar las cuotas bancarias,

mientras que 12.50% refleja que no tiene la capacidad de liquidez para obtener un financiamiento y un 12.50% no respondió.

Un 62.5% del sector hasta el 2017 están pagando préstamos bancarios, estos préstamos se hicieron con el objetivo de realizar algún tipo de inversión siendo en maquinaria, en ampliación o remodelación de planta, un 25% no tiene deudas y el 12.5% no respondió a la pregunta.

#### 4.6.5. Cómo afecta el desempleo en las microempresas productoras de pan dulce

##### tradicional

- Efecto que tiene el indicador de desempleo en las panaderías de pan dulce tradicional

Es necesario conocer si la situación económica del país con relación al desempleo afecta las ventas que realiza la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

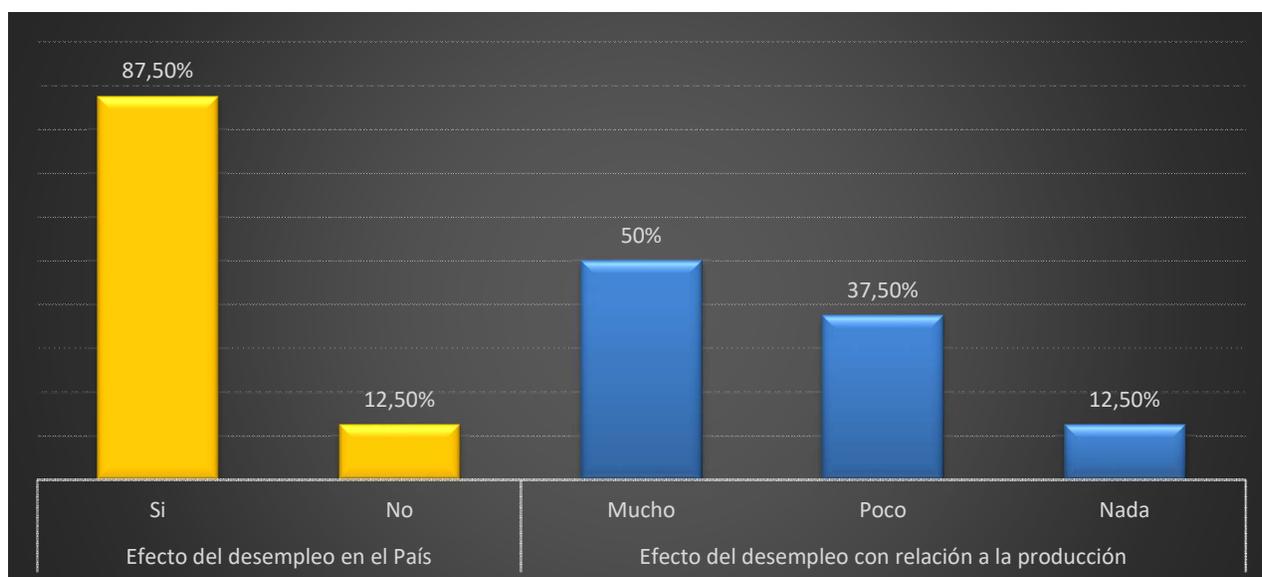


Figura 74.

Efecto del desempleo con relación la capacidad de compra del consumidor final a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 87.50% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional se ven afectados por el fenómeno del desempleo que hay en El Salvador, el desempleo reduce la capacidad adquisitiva de los clientes o público en general al verse afectado por esto.

Esto influye de manera directa en la reducción de las ventas y de igual forma en la producción tomando esto como un indicador que afecta directamente el crecimiento de las microempresas de pan dulce tradicional. Los datos muestran que un 50% de las microempresas productoras de pan dulce describen que el desempleo afecta directamente en las ventas que realizan, debido que las ventas disminuyen cuando aumenta el fenómeno del desempleo, un 37.50% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional dice que le afecta en menor medida, aunque en algunas ocasiones disminuyen sus ventas, y solo un 12.50% dice no afectarles el desempleo y que las ventas siempre se mantienen al mismo nivel de ingresos, esto es debido a que su producción y sus ventas no disminuyen por este factor.

#### **4.7. Factor legal de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

El factor legal son los cuales hacen referencia a todas las normas que las empresas nacionales como las internacionales tiene que pasar para entrar en operaciones en el país dentro de la investigación por ser un estudio de una microempresa se consideran aquellas regulaciones a las que se debe someter como microempresa como es la legislación laboral, tributaria, de salud y municipal que afectan el crecimiento del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional.

#### 4.7.1. Legislación laboral que emplean las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Forma de contratación de personal por parte del sector de pan dulce tradicional

Dentro de la legislación laboral es importante conocer si los microempresarios celebran contratos a sus empleados, esto con el fin de dar un empleo más prolongado, las microempresas productoras de pan dulce tradicional se caracterizan por no contar con celebración de contratos, en este caso es necesario ver la situación que presenta la microempresa productora de pan dulce tradicional.

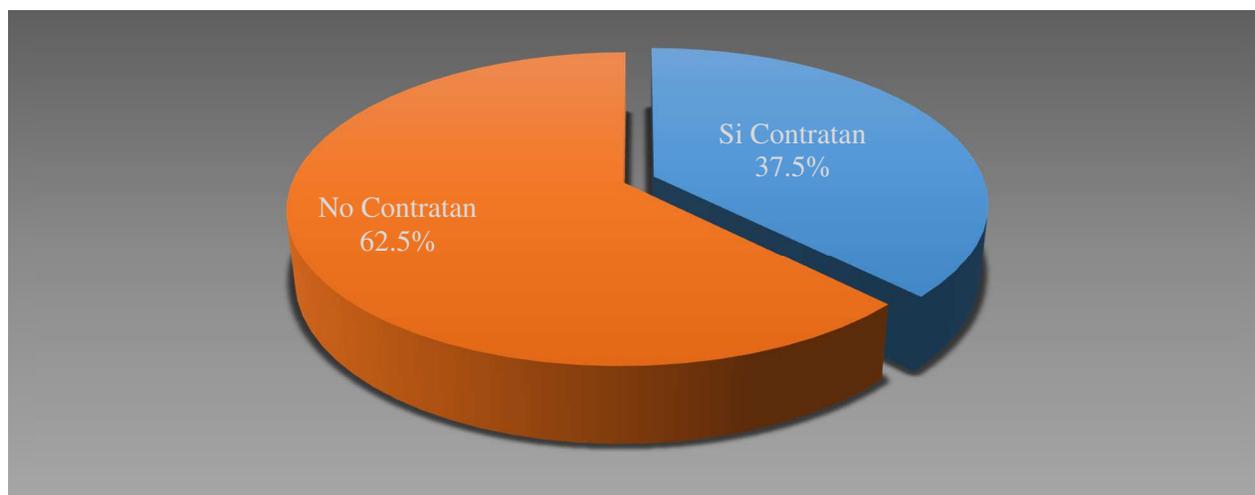


Figura 75.  
Celebración de contratos de trabajos a empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La celebración de contratos de trabajo hace que las microempresas productoras de pan dulce consideren a integrarse en temas de formalidad, los datos muestra que 62.5% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional están trabajando bajo la modalidad de contratos, esto se debe a que están realizando cambios, tratando de pasar de un microempresa informal a transformarse a

un microempresa formal, es por esto que están trabajando en ese sentido, mientras el 37.5% no están contratando bajo la firma de un documento donde se describa la relación, obligaciones entre trabajador y patrono, sino un mutuo acuerdo bajo palabras de contratación, de acuerdo con esto es para no tener mayor compromiso con el empleado; pero esto limita el crecimiento de la microempresa, debido a que los empleados no se sienten comprometidos con el negocio.

- Factor para determinar el salario de los empleados que le pagan a los empleados del sector de pan dulce tradicional

Identificar la forma en que la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente paga el salario dará aclaraciones del por que a los microempresarios les cuestan encontrar trabajadores y este índice podría ser uno de los factores que afecten a la empresa

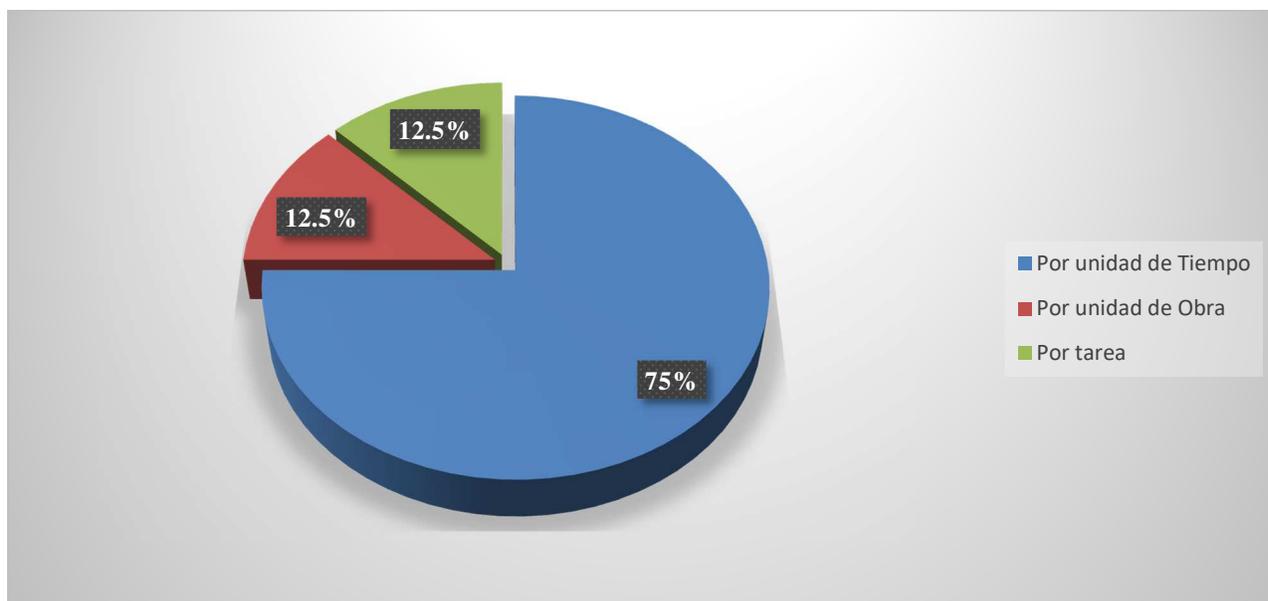


Figura 76.

Factor que consideran las microempresas productoras de pan dulce tradicional de municipio de San Vicente para determinar el salario de sus empleados.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 75% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional estipulan el salario bajo la forma de “unidad de tiempo” estipulándole a los trabajadores un horario de trabajo que comprenda las ocho horas.

Un 12.5% trabajan la forma de “unidad de obra” donde el patrono estipula la cantidad de producción a realizar y que deben de cumplir los trabajadores, mientras que otro negocio panificador con un 12.5% trabaja bajo la forma de “tarea” el cual implica cumplir la tarea encomendada.

- Salario que ofrece el sector de pan dulce tradicional a los empleados

El 25% del sector paga salarios a sus empleados de acuerdo a la ley del código de trabajo vigente de \$ 307.00 lo que implica que están pagando el salario mínimo, el 12.5% paga el salario de \$ 234.00 y el 50% no respondió la pregunta por factores desconocidos y el 12.50% refleja que le paga \$ 150.00 el cual sería el menor entre todo el sector.

Es importante recalcar que dentro del sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente son pocos los que ofrecen un salario como lo indica la ley, teniendo en cuenta que estas microempresas le dan el beneficio de la AFP a sus empleados.

- Conocimiento que tiene el sector de pan dulce tradicional sobre las regulaciones del Código de Trabajo

Es importa que los microempresarios de pan dulce tradicional del municipio San Vicente conozcan las regulaciones del Código de Trabajo, los empleados tienen derechos que el negocio debe brindarles y si no puede verse como una limitante de crecimiento donde los empleados se retiren de la empresa por no estar recibiendo los beneficios que le corresponden.

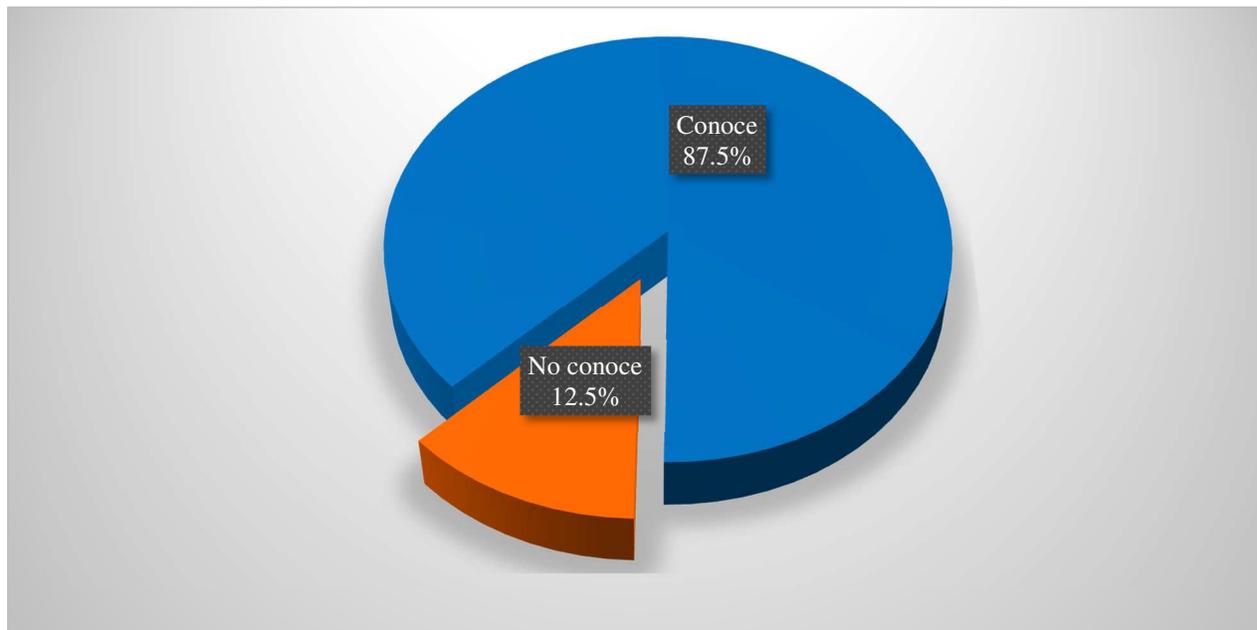


Figura 77.

Conocimiento que tiene las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente acerca de las regulaciones del Código de Trabajo.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Debido a los cambios que están realizando las microempresas productoras de pan dulce tradicional y a los constantes esfuerzos del Ministerio de Trabajo por velar por los derechos de los trabajadores, el 87.5% conocen de las regulaciones del Código de Trabajo, mientras que 12.5% no conoce acerca de esto. La limitante de crecimiento gira entorno a que el microempresario no cumple en su totalidad las regulaciones expuestas en la Ley.

- Jornada de Trabajo que realizan las microempresas de pan dulce tradicional

El 100% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional dicen que la jornada de trabajo que utilizan es diurnas, debido a que la producción y la venta son de día en todos los negocios panificadores.

- Días del mes en que los trabajadores de la microempresa de pan dulce descansan.

Datos proporcionados por los propietarios reflejan con un 62.5% estiman el día domingo para que sus empleados descansen, mientras que el otro 37.5% esta distribuido en otros días tales como martes, miércoles o cualquier día del mes.

Es importante recalcar que darles un día de descanso a los empleados es también una motivación para ellos, esto les permiten hacer sus cosas personales y descansar sobre las tareas del trabajo.

- Reglamento interno de trabajo que posee cada panadería del sector de pan dulce tradicional.

Todo negocio sin importar el tamaño debe de contar con un reglamento interno de trabajo, donde este permita que exista un ambiente laboral agradable y que los empleados sepan cómo deben de comportarse para no tener ningún mal entendido. De esa manera se le pregunta a la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente si ellos cuentan con un reglamento interno.

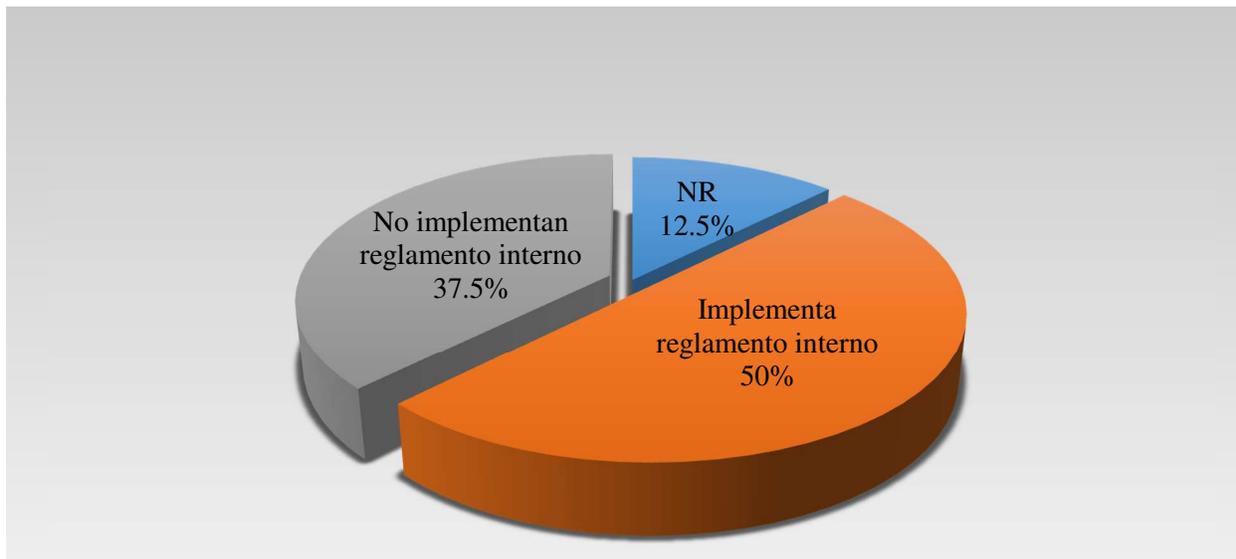


Figura 78.

Implementación de reglamentos interno de trabajo en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 50% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente poseen un reglamento interno por el cual se rigen sus trabajadores esto para tener una disciplina en lugar de trabajo, mientras 37.5% no lo posee y esto puede causar algunas dificultades debido a que los empleados no tienen claro qué tipo de comportamientos o hábitos deben de implementar en su trabajo y un 12.5% no respondió a la pregunta.

- Beneficios otorgados a los empleados por los empleadores de las microempresas de pan dulce tradicional

Es de importancia que las microempresas de pan dulce tradicional que conocen el Código de Trabajo les den los beneficios que los empleados tienen derecho para que no se les presente ningún problema legal a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente

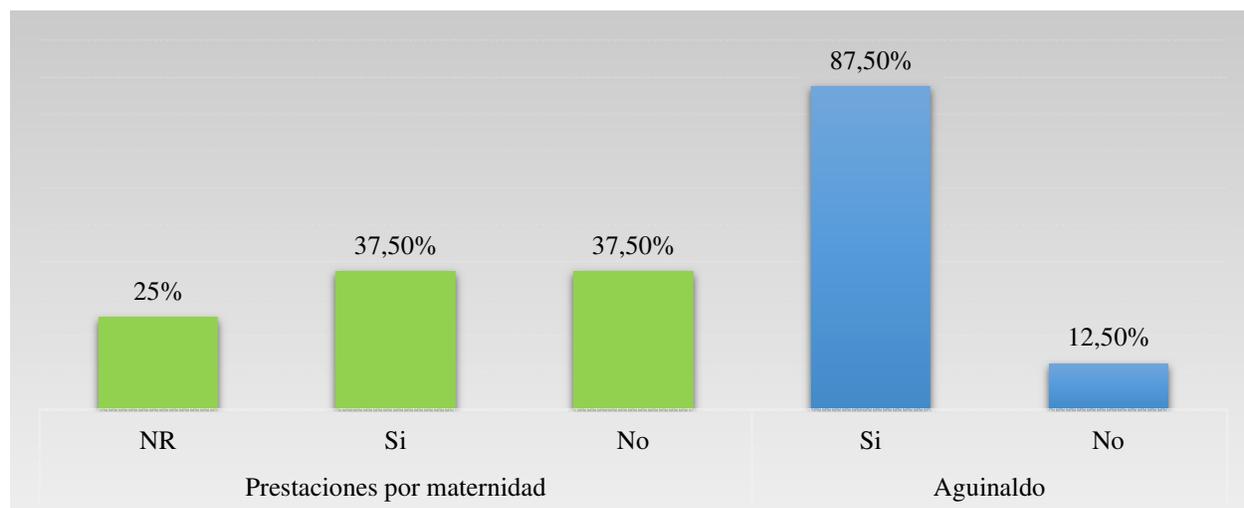


Figura 79.

Beneficios que se les otorga a los empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente por maternidad y aguinaldo.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 37.5% de los propietarios encuestados dicen que les brindan el beneficio por maternidad a sus empleados, la causa porque estas están brindando esta prestación de ley es porque están totalmente apegadas al Código de Trabajo, en cuanto a la obligación que tiene el patrono con su trabajador, mientras que el otro 37.5% de estas reflejan que no realizan la prestación laboralles y no es porque no hayan mujeres trabajando si no por ahorrarse este gasto, en este sentido optan por la opción de despedirla o contratar otro de forma provisional mientras regresa la persona según la lógica de trabajo de los propietarios y 25% de estas no respondió.

En cuanto al pago de aguinaldo el 87.5% respondió que le brinda esta prestación como un incentivo para el empleado y tenerlo satisfecho en la época de fin de año y un 12.5% respondió que no le brinda el pago de aguinaldo, debido a que su negocio es familiar no dan ese beneficio.

#### 4.7.2. Legislación tributaria que emplea las microempresas productoras de pan dulce tradicional

- Ventas realizadas anualmente y valor de activo de las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

Dentro de la legislación tributaria es importante conocer cuánto es el valor de las ventas anuales y el valor de los activos, con ellos se conoce si las empresas están exentas de tributar, es por eso, que se les pregunto a los microempresarios sobre sus ventas y activos que posee el negocio

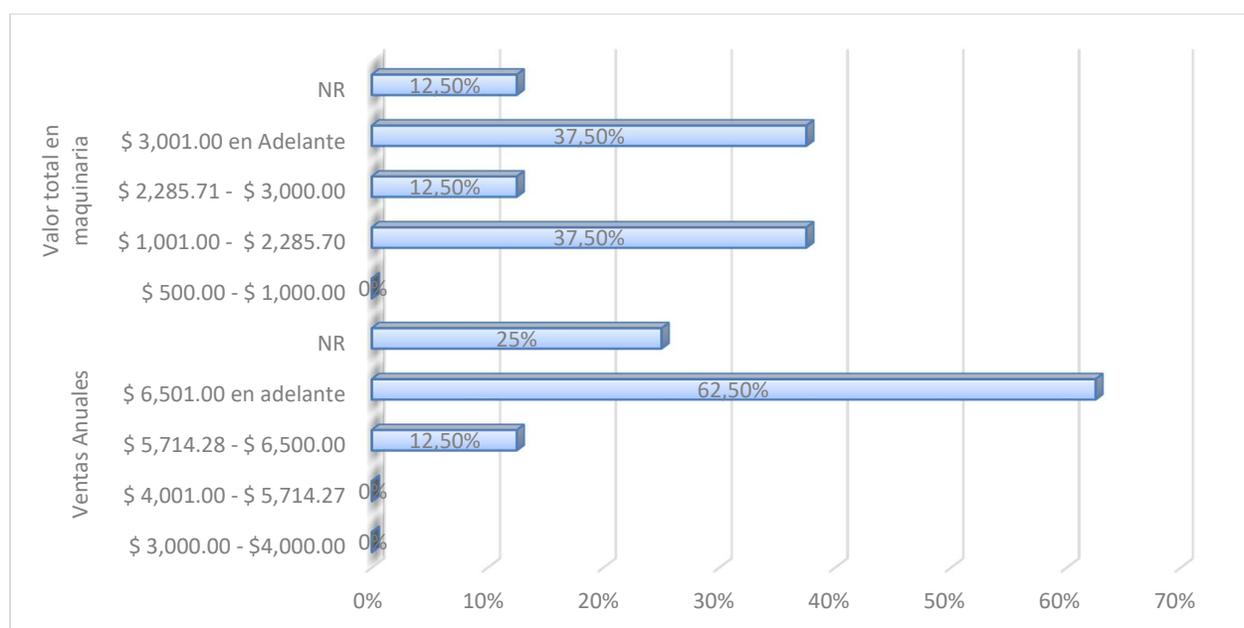


Figura 80.

Valor total en ventas anuales y valor de activos en maquinaria de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios establece en sección tercera, Art. 28 la exclusión como contribuyentes por volumen de ventas y total de activo, a aquellas empresas cuyas ventas anuales sean inferiores a \$5,714.28 y activos

menores a \$2,285.71. Por lo que son objeto de aplicación, las empresas que superen las cifras antes mencionadas, considerando su nivel de ingresos y posesión de bienes.

En cuanto a las ventas anuales que realizan las microempresas panificadoras de pan dulce tradicional hay un 12.5% que registra ventas entre los \$ 5,714.28 hasta los \$ 6,500.00 y 62.5% registra ventas superiores a \$ 6,501.00 lo que indica que estas microempresas están sujetas al impuesto sobre la renta, siendo entidades que no se pueden subestimar o dejar de lado por el hecho de ser negocios pequeños, estas le brindan movimiento a la economía local y nacional , solo el 25% no respondieron a la pregunta.

En cuanto al valor que tienen invertido en maquinaria el 37.50% reflejan que tiene un valor de sus activos entre \$ 1,001.00 hasta \$ 2,285.70 lo cual los hace exentos del Impuesto Sobre la Renta y un 37.50% tiene valor de \$ 3,001.00 en adelante lo que indica que estos son sujetos a pagar el Impuesto Sobre la Renta y el 12.50% no respondió a la pregunta debido a que no conocen el valor que poseen sus activos.

#### **4.8. Factor social de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

Este factor esta enfocado al comportamiento que tiene la sociedad frente a la realidad que se vive en el país, dentro de la investigación se considera el indicador de la inseguridad social, la inseguridad ciudadana y la conflictividad social son dos parámetros que las empresas tienen muy en cuenta en el momento de realizar sus inversiones.

#### 4.8.1. Inseguridad social que afectan a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

En los últimos años El Salvador ha sido golpeado por violencia e inseguridad social, lo que contrajo el cierre de muchos negocios, por esa razón sabemos que la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no esta exento a sufrir ese tipo de inseguridad, por ello se indago como han sido golpeados por este tipo de factor

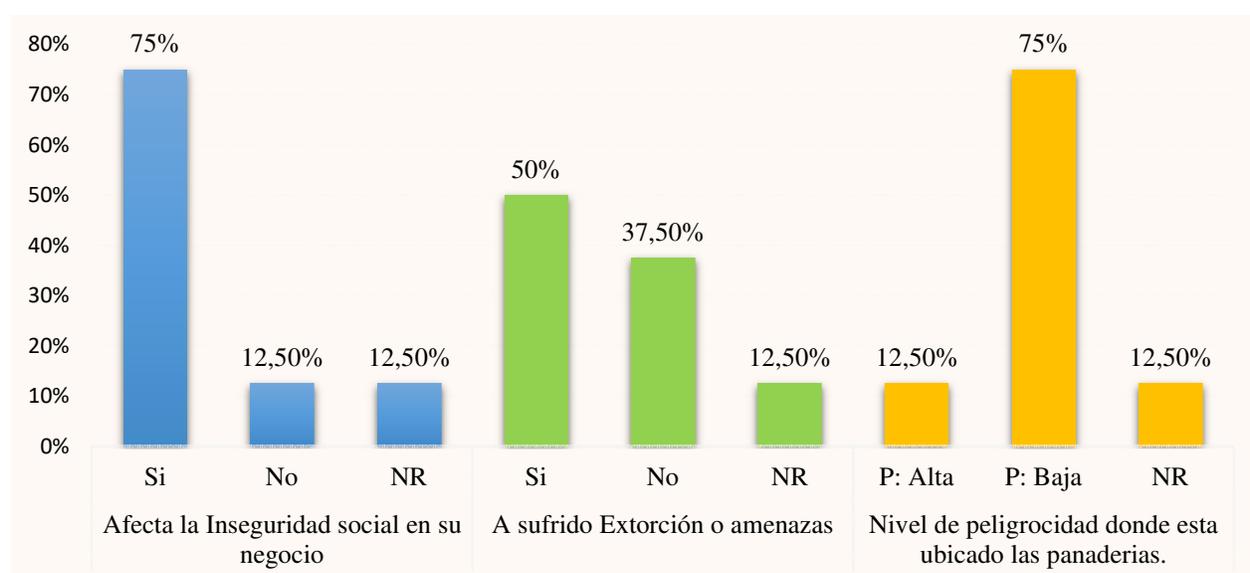


Figura 81.

Impacto que tiene la inseguridad social en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

En la mayoría de los negocios el fenómeno de la delincuencia esta presente y el sector de pan dulce tradicional no es excepción, el 75% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional siente el impacto que esto ha provocado, siendo así que el 50% de negocios

panificadores están siendo víctima de extorción, afectando la economía de estas por lo tanto se califica este factor como una limitante de crecimiento.

La ubicación de las microempresas de pan dulce tradicional afirma que el 75% consideran la zona donde reside su negocio con un nivel de peligrosidad baja, a su vez dicen que no dejan de ser afectados por la inseguridad social en el país y un 12.5% confirma que vive en una zona con peligrosidad alta, lo que hace que pocas personas de diversas zonas del municipio visiten su negocio.

- Efecto que ha ocasionado la inseguridad social en las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

No solo es conocer si la inseguridad social ha golpeado a las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, si no detectar cuales han sido los impactos que estos han tenido.

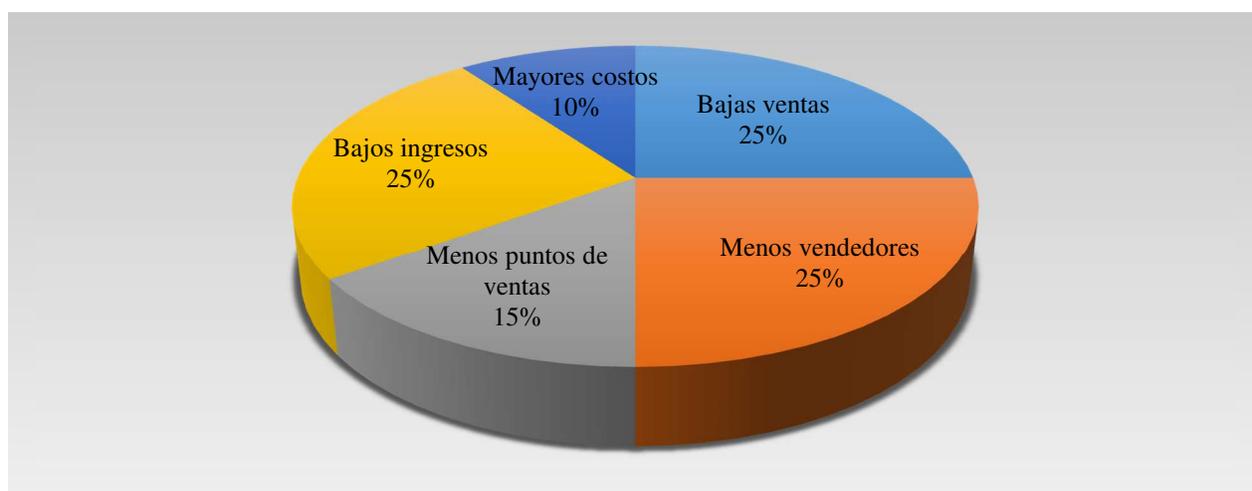


Figura 82.

Efectos que ha tenido la inseguridad social en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente con respecto a sus ventas.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

La implicación que tiene la inseguridad social hace que se den una serie de acontecimientos que impacta económicamente al establecimiento y que es considerado como una limitante de crecimiento, debido a que se crea una cadena donde impacta directamente en las utilidades de los negocios panificadores de pan dulce tradicional de municipio de San Vicente.

Con un 75% dividido en tres partes importantes de un negocio que son las bajas ventas, resultando una disminución en vendedores por la limitante de no llegar a las zonas dado por el fenómeno de apoderamiento de territorio y ser víctima de extorción, esto implica que disminuyan los ingresos y con un 15% disminuyan los puntos de ventas con los que cuenta el sector, haciendo que se eleven en un 10% los costos debido a que no se aprovechan algunos recursos de manera óptima.

#### **4.9. Cadena de valor de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente .**

Dentro de la investigación es importante retomar los elementos de la cadena de valor que limitan el crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, donde es importante dentro de los factores externos evaluar las actividades de soporte por el lado de las compras y conocer con qué tipo de proveedores trabaja el sector y ver el interés sobre la conformidad de una asociación de sector panificador.

#### 4.9.1. Proveedores con los que cuentan las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

- Modalidad de pago de los proveedores de las microempresas de pan dulce tradicional

Es importante conocer la modalidad de pagos que los proveedores les brindan al sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, para conocer las limitantes que los microempresarios tienen para obtener la materia prima.

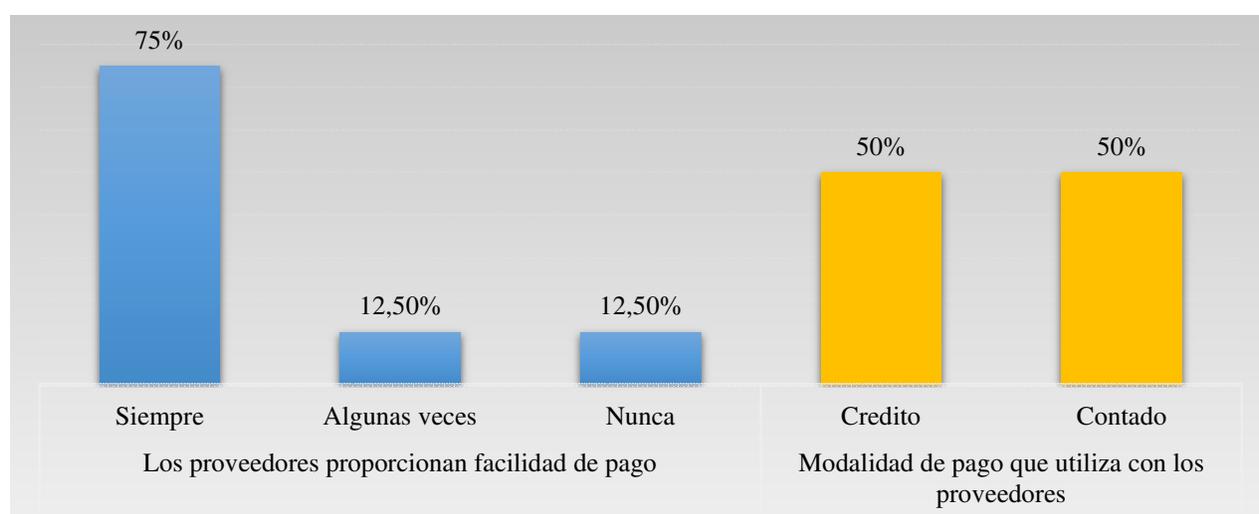


Figura 83.

Facilidad de pago que proporcionan los proveedores de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 75% de los propietarios del sector panificador dicen que sus proveedores les brindan facilidades de pago, lo que indica que están trabajando con buenos proveedores, en cuanto a la modalidad de pago el 50% acostumbra a pagar al contado mientras que el otro 50% prefiere adquirir mercadería al crédito, esta lógica de trabajo que manejan los propietarios de las microempresas según las condiciones en las que se encuentren, permite así acceder a pedidos de alta magnitud lo que implica una inversión aún mayor.

- Criterios que se consideran los microempresarios de pan dulce tradicional para la selección del proveedor.

No solo basta con tener buenos proveedores, si no contar con criterios que ayuden a seleccionar proveedores que ayudarán al crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, a continuación, se presentan los criterios que el sector perfila a un proveedor

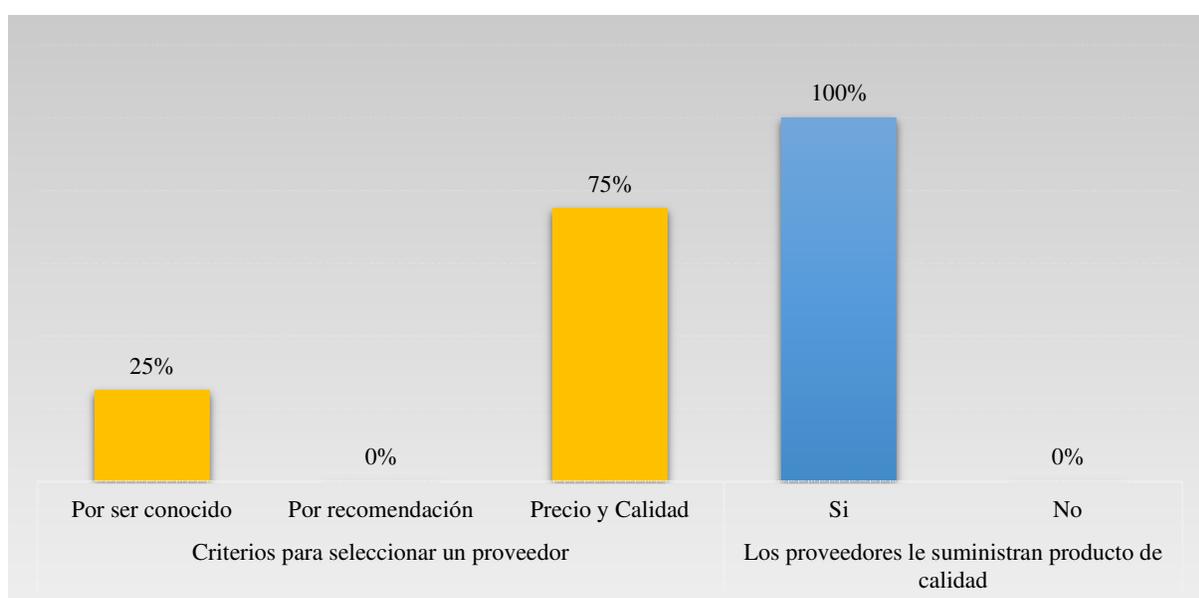


Figura 84.

Criterios que las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente consideran para elegir a sus proveedores.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 75% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional tienen criterios para seleccionar sus proveedores por tener buen precio y calidad, tener materia prima de calidad debido a que incide en el producto final, siendo la mayoría de las microempresas que trabajan bajo esta lógica y un 25% refleja que trabajan bajo el criterio de: por ser conocido, esto a raíz de la relación que pueda haber entre el propietario y el proveedor.

Lo que refleja la figura anterior es que trabajan con proveedores que les dan la oportunidad de crecimiento, donde el sector de la microempresa de pan dulce tradicional debe de aprovechar al máximo y no perder contacto con este tipo de proveedores.

- Productores de harina en El Salvador que utilizan el sector de pan dulce tradicional

Conocer qué porcentaje de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente utiliza harinas producidas en El Salvador permitir identificar con facilidad el proveedor que tiene mayor facilidad de pago y su producto tiene calidad y precio.

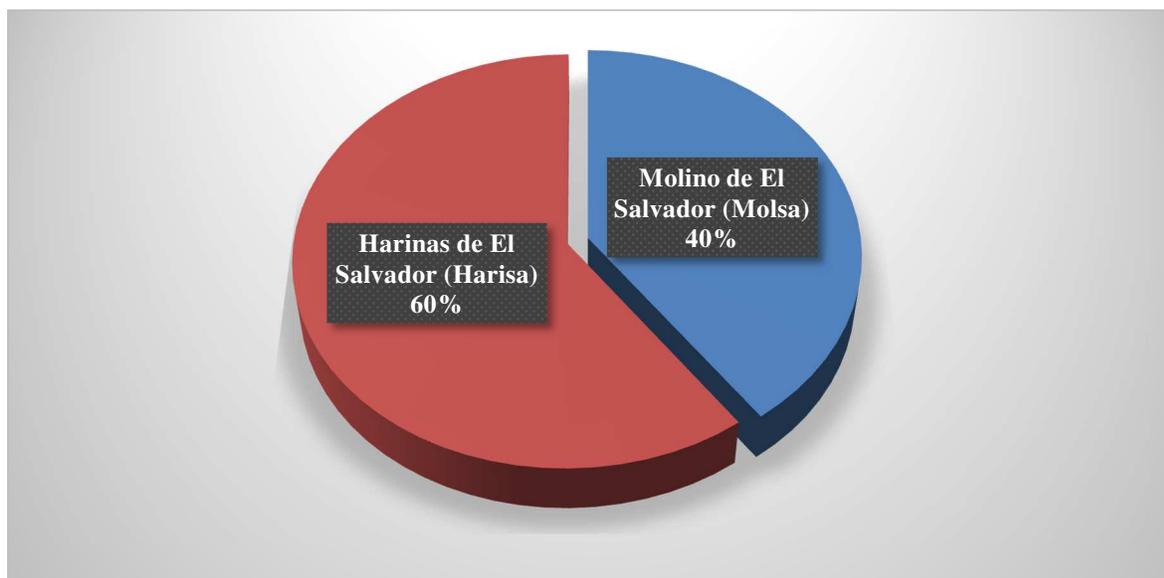


Figura 85.

Productores de harina que prefieren las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

El 60% de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de san Vicente prefiere trabajar con la empresa Harinas de el Salvador (HARISA) y el 40% prefieren a Molinos de El Salvador (MOLSA), si todo el sector se uniera y comprarán de la misma harina haciendo alianzas y comprando en economía de escalas estos tendrían mayores beneficios.

- Cotizaciones que realiza el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional antes de las compras de materia prima.

En cualquier compra de materia prima es necesario realizar cotizaciones que les permitan valorar que proveedores les ofrecen los mejores precios y la mejor calidad, se les pregunto a los microempresarios productores de pan dulce tradicional si ellos realizan cotizaciones antes de obtener la materia prima.

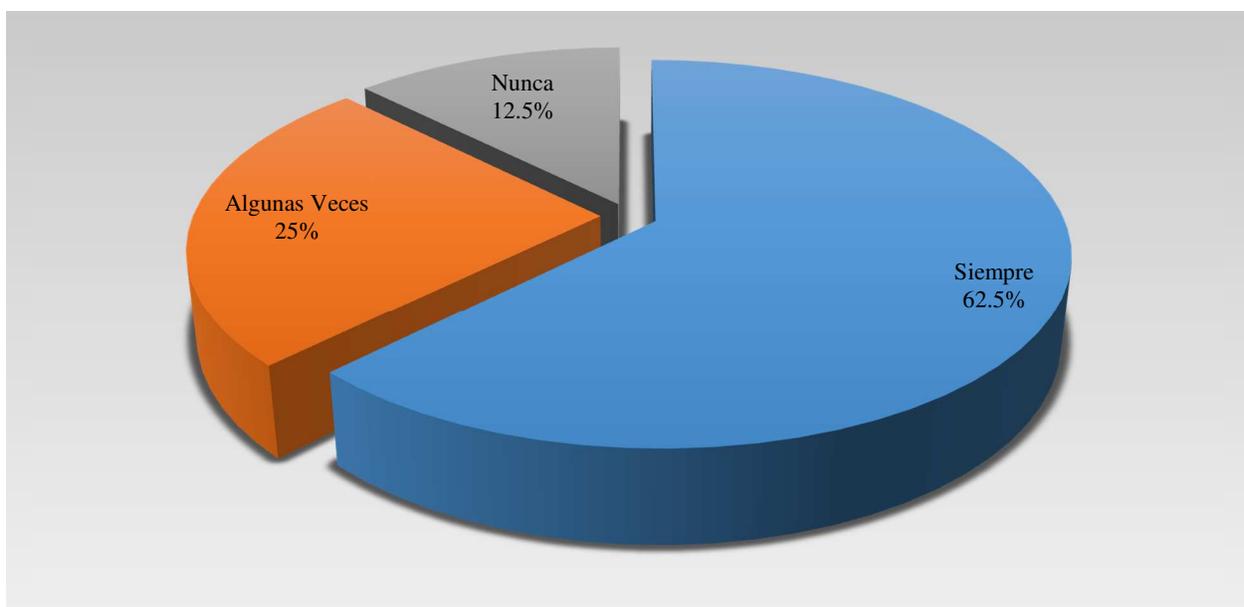


Figura 86.

Cotizaciones que realizan las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente antes de realizar las compras de materia prima.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Las cotizaciones en proceso de compras son importantes sobre todo para comprar mercadería a precio bajo entre todas las ofertas que puede haber en el mercado, por tanto, el 62.50% dicen que siempre hacen cotizaciones, mientras que el 25% dicen realizarlo algunas veces y un 12.5% refleja que nunca realiza cotizaciones previas a la compra, no realizar cotizaciones limita a las microempresas de pan dulce tradicional a que no identifiquen los mejores proveedores.

- Como ven las microempresas productoras de pan dulce tradicional a sus proveedores.

No solo basta con tener proveedores con facilidades de pago, si no, que sean proveedores de confianza, que sean flexibles en algunos cambios y que no generen más costos de los que vale la materia prima.

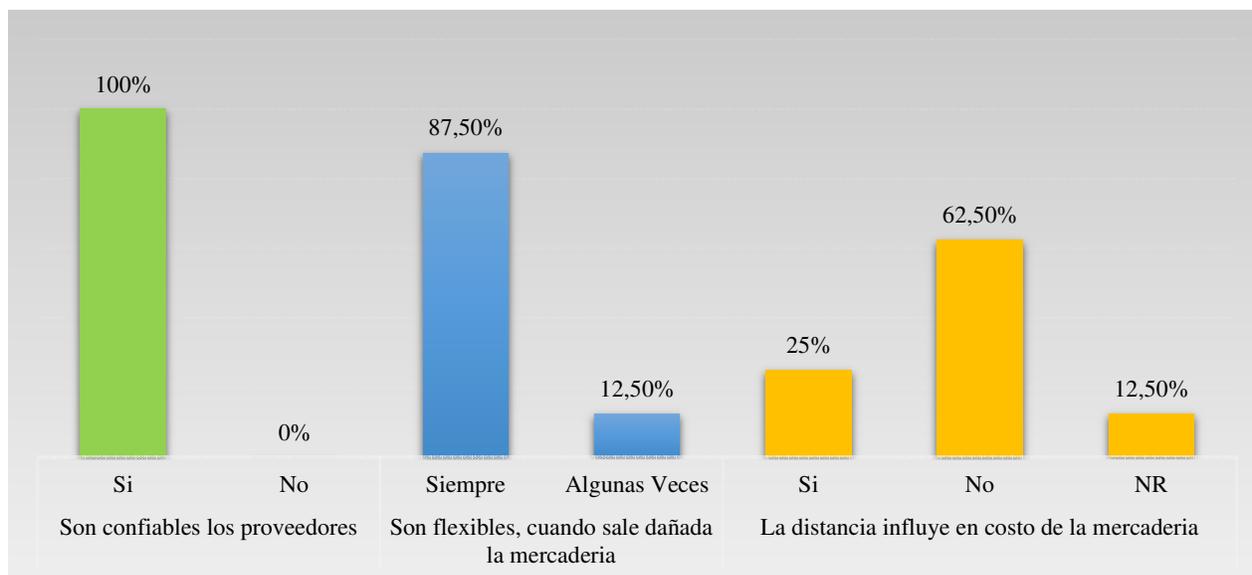


Figura 87.

Confiabilidad, flexibilidad y costos de manejo de mercadería por parte de los proveedores de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Al preguntar a los propietarios de las microempresas productoras de pan dulce tradicional por sus proveedores estos responden en un 100% estos son confiables, considerando que los suministros son de buena calidad, y es por ello que en un 85.5% de los proveedores son flexibles cuando la mercadería sale dañada para hacer el cambio efectivo y 12.5% en algunas veces, tener buenos proveedores indica que el producto va hacer de buena calidad, es por eso que se debe de cuidar los proveedores que cumplen con los criterios que las microempresas de pan dulce tradicional necesitan y con esto les ayuden a lograr un crecimiento dentro del sector.

El 62.5% considera que no afecta la distancia de los proveedores en el costo de la mercadería, con 25% si refleja que hay impacto en la materia prima y 12.5% no respondió a la interrogante.

- Creación de asociación del sector panificador en el municipio de San Vicente.

Debido a los constantes cambios por superarse en el sector de microempresa de pan dulce tradicional en el municipio San Vicente, tener un asociación panificadora en la zona sería de gran importancia, facilitaría la compra de materia prima, comprando por volúmenes, habría disminución de costos, facilidad de para acceder a financiamiento y estandarización de precios, también siendo asociación se tendrías más posibilidades de expandirse a mercado internaciones y tener más capacidad de producción para responder a la demanda del mercado; sería un avance dentro del sector que trasciendan a realizar una alianza tanto el sector de pan dulce tradicional como el sector de pan francés del municipio de San Vicente para lograr la conformación de una asociación de panificadores vicentinos, en la siguiente figura se muestra la respuesta que dio el sector de pan dulce tradicional a esta propuesta.

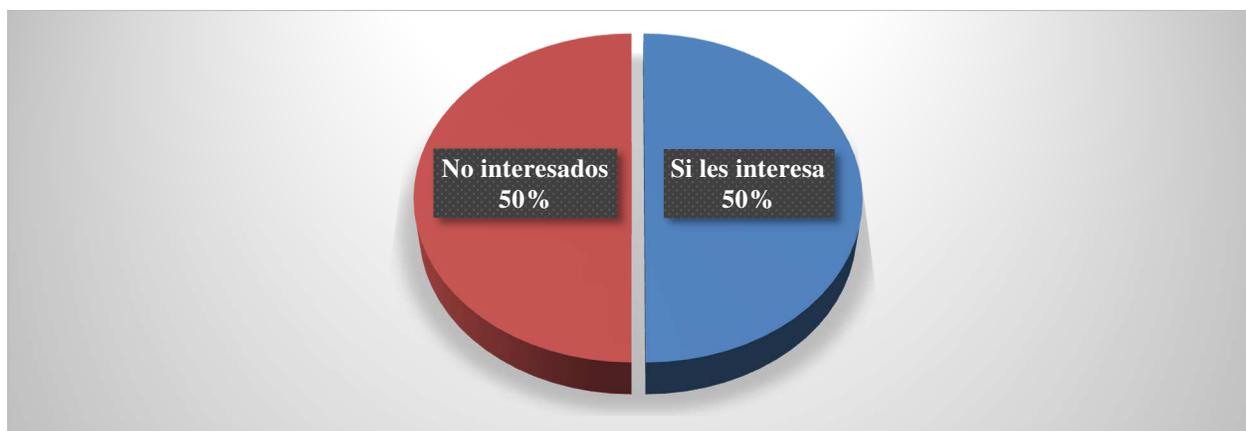


Figura 88.

Nivel de aceptación de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en constituir una asociación del sector panificador en el municipio de San Vicente.

Fuente: Encuesta suministrada a microempresarios productores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, enero de 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior, al preguntarles a los propietarios de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente respondieron lo siguiente: el 50% de ella respondió que estarían dispuestos a unificarse para el crecimiento del negocio panificador, mientras que el otro 50% considera que no, dado a la costumbre de trabajar individualmente, trabajando bajo sus propios criterios.

## Conclusiones

Como conclusión tenemos los siguientes puntos:

- El factor administrativo limitan el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio del municipio de San Vicente, las razones radican en la falta de preparación del empresario en cómo debe distribuir las áreas de trabajo, donde incluya una planificación que les permita medir el crecimiento de la panadería y otra limitante radica en el desconocimiento sobre los beneficios que le traen las legislaciones de El Salvador a las microempresas, que les permita trascender a un crecimiento y lograr la penetración a nuevos mercados.

- Los factores operativos limitan el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, los causantes tienen relación a una mala distribución de planta que no les permite trabajar con eficiencia. Dentro de este factor se encuentran diversos indicadores en los que el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional están siendo limitados siendo estos que no existe capacitación constante así el personal, la mano de obra no es calificada por la simple razón que muchos de los trabajadores son inestables y los propietarios no buscan la forma de cómo mantener permanentes a los empleados dentro de sus negocios, por eso no es muy común que los microempresarios de pan dulce tradicional brinden capacitaciones y esto no les permite implementar Buenas Prácticas de Manufactura y realizar una manipulación correcta de los alimentos.

El sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente no cuenta con un control de inventarios y esto no les permite visualizar la cantidad correcta al momento de hacer sus pedidos a los proveedores.

Dentro de este factor falta la implementación de tecnología que permita agilizar la producción, obteniendo así un crecimiento en esta; debe evaluarse a su vez la capacidad instalada de los hornos con los que cuenta el sector para cubrir la demanda que establecen los clientes, logrando determinar una lógica de producción y estrategia de producción basada en los gustos y preferencias de los clientes, buscando con esto aumentar sus ventas.

- En el factor estratégico se presentan limitantes de crecimiento referentes al marketing, el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, en un 50% utiliza publicidad y dentro de estos solo un 25% utiliza las redes sociales, siendo una herramienta poderosa para la atracciones de nuevos clientes y que se hace de forma gratuita; en cuanto al tipo de clientes el sector tiene solo un 37.5% ve a los viajeros como canales de distribución, esto no permite a los propietarios tener una visión de expansión de mercado a otras fronteras mediante viajeros y otra de sus limitantes es que solo un 25% cuenta con computadora y esto no les permite tener facilidad en una comunicación online con los clientes y llevar un registro de sus inventarios.

El sector tiene desconocimientos sobre cómo usar las redes sociales, un 50% de ellos dice desconocerlas, esto genera que se esté desaprovechando las oportunidades que estas ofrecen al usuario para publicitar los productos que se ofrecen al público en general, consigo esto genera de que los establecimientos no hagan uso de ninguna publicidad, cuando las herramientas están a la orden del día y de forma gratuita.

El segmento de clientes dentro del sector están identificado por tres tipos: consumidores finales, vendedores y viajeros, en donde la mayor cantidad del segmento esta concentrada en consumidores finales, esto es relativamente de bien para este tipo de establecimientos debido que es una venta

directa con el cliente; además, el sector posee vendedores que les ayudan a comercializar el pan dulce tradicional estos se les considera canales de comercialización debido a la naturaleza de hacer llegar el pan dulce tradicional a las diferentes colonias, barrios y municipios aledaños al municipio de San Vicente, los viajeros se suman a este segmento, aunque el protagonismo no es tan notorio, este medio debería de aprovecharse para abrir mercado a otros países sin la necesidad de pertenecer al sector formal.

Es importante conocer la cantidad promedios que visitan el establecimiento para adquirir los productos, debido a que la producción depende de los consumidores finales, el sector anda entre un rango de 0 a 50 clientes diarios, lo que implica ventas menores de \$50, solo en ventas en establecimiento de consumidor final, la limitante se concentra en que los propietarios no buscan medios que puedan generar más clientes, debido a que estos se sienten conformes con las ventas que realizan.

Para la movilización de los productores de pan dulce tradicional, emplean canales de distribución llamados vendedores los que se encargan de hacer llegar el pan dulce a comunidades, colonias barrios del municipio de San Vicente y municipios aledaños, son 54 vendedores que hacen la distribución, esto se limita a que los propietarios se conformen con las ventas que le realizan a este segmento cuando esta distribución y aceptación del producto debería ser una motivación para abrir nuevas oportunidades de empleo al municipio y a su vez aumentar su margen de ganancia.

Hoy en día para realizar un control de los empleados, vendedores y clientes, se están implementando el uso de cámaras de seguridad, lo que facilita al patrono, verificar el trabajo de los empleados, tener un control de las materias primas y su vez la seguridad del establecimiento, debido que al saber que hay cámaras el cliente o ladrón se abstiene a cometer delitos; el sector esta

limitado a este tipo de tecnología, permite resguardarse en alguna situación realizada en el establecimiento.

- El factor económico que incide en las limitantes de crecimiento de la microempresa productora de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente se concentran entre algunas dimensiones que son:

La infraestructura vial con relación las calles donde transita el sector al momento de la distribución del pan dulce tradicional no están en condiciones idóneas para ser rápidas las entregas, hay calles que son doble vía, esto, hace que los vehículos no puedan estacionarse en los negocios para adquirir el pan dulce. Los costos de los servicios básicos han incrementado y esto provoca mayores costos de producción y menor adquisición de los servicios.

Dentro de la competitividad, existe un nivel de competencia medio con un 62.5% en el sector, lo que hace que los microempresarios no se interesen en tener una mayor participación en el mercado y se sienta satisfechos con las ventas que realizan, el sector esta dejando a un lado la importancia de estar siendo afectados por el fenómeno de la competencia desleal y no buscan la medida de como crecer aprovechando las oportunidades que les ofrece el mercado.

La inflación con relación al alza de los precios en los insumos que se utilizan para la producción incide en el crecimiento del sector debido a factores de escases, aumento de los combustibles y factores de la economía del país, haciendo esto un incremento en el costo de producción.

En cuanto a la tasa de interés las microempresas de pan dulce tradicional consideran que las tasas otorgadas por el sector financiero son demasiado altas, pero aun con esa limitante un 75% puede cubrir un financiamiento. La limitante para que el sector no realice inversiones dentro de los negocios es que con un 62.5% están pagando prestamos bancario en la actualidad.

El desempleo es un indicador que limita la adquisición de compra que los consumidores poseen y afecta directamente a la disminución de la producción.

- En el factor de legalidad hay mucho por hacer en las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente; el desconocimiento de las implicaciones por parte de los propietarios que puede haber en los negocios panificadores al no estar legalizadas, las microempresas pueden tener como resultado un retroceso en el crecimiento.

Hay que recordar que legalizar un negocio implica realizar una serie trámites y gastos que los propietarios de algunas microempresas no están dispuestos a pagar, en verdad, el grupo de negocios panificadores en su mayoría no están realizando las debidas prestaciones que dicta la regulación del código de trabajo, así como también las regulaciones tributarias.

Hay que destacar que las microempresas se encuentran en el sector formal, estas están realizando el pago correspondiente en un 75% de los impuestos municipales y un 75% el IVA demostrando así, el cumplimiento de sus obligaciones tributaria.

La celebración de contratos de trabajo en el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional se da muy poco, dado que solo 37.5%, del sector realiza contratos legales, lo que deja una buena parte del sector que emplea trabajadores bajo un mutuo acuerdo con el empleador sin firmar ningún contrato.

Aunque actualmente no sientan el impacto que les puede generar al no estar formalmente legalizadas; los limita al no realizar avances de expansión para incursionar en mercados internacionales; actualmente los microempresarios se encuentran en un estado de conformidad de su negocio panificadores.

- El factor social en el país esta siendo afectado por el fenómeno delincriminal, que no solo afecta a las personas, sino, también a todos los negocios por grandes o pequeños que sean, este fenómeno esta limitando el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente, impactando directamente en la disminución de las ventas y en las utilidades, al no detener este fenómeno puede hacer que los negocios quiebren o cierren.

Actualmente el sector esta siendo afectado por la extorsión en un 50% de los negocios panificadores del municipio de San Vicente, lo que implicaría un retroceso en el crecimiento dado que hace el cierre de puntos de venta de las panaderías, producto del dominio de territorio que tienen las pandillas en país.

- La cadena de valor por la actividad de soporte de las compras a los proveedores en los que incursa las microempresas productoras de pan dulce tradicional, se clasifica con una buena relación un 75% del sector cuenta con facilidad de pago tanto al crédito como al contado; la limitante que tiene el sector es que un 25% de estos no goza de ese beneficio por parte de los proveedores debido a que compran en pequeñas cantidades; los productores están de acuerdo que comprar a grandes escalas se produce una reducción de costos, pero no todos están de acuerdo en formar parte de una asociación, solo un 50% del sector esta interesado en formar una asociación panificadora en el municipio de San Vicente donde no solo se incluya las microempresas de pan dulce tradicional, sino, también el sector de pan francés y lograr con esto conseguir proveedores confiables que les brinden facilidades de pagos, materiales de calidad y garantía en la materia prima proporcionada; el 50% del sector que no desea formar parte de la asociación limita en el crecimiento de todas, con su conformidad lograrían el beneficio de la reducción de costos y facilidad de créditos para este sector, aumentando sus ventas e incrementando sus márgenes de ganancia.

## Recomendaciones

---

Para los propietarios de las panaderías de pan dulce tradicional

---

- Realizar un manual de funciones para que no tengan algún problema con el recurso humano y los empleados tengan claras cuáles son sus labores, considerando que es importante tener un empleado de confianza que pueda delegar autoridad cuando él no se encuentre.
- Realizar las cotizaciones respectivas a la ley para que en un futuro no puedan verse afectados por multas o cierres del negocio.
- Ir adoptando cada una de las prestaciones y regulaciones que exige las legislaciones tanto laborales como tributarias para irse incorporando gradualmente al sector formal.
- Realizar la inscripción del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a aquellos que todavía no están inscritos, y así, gozar de beneficios de comercialización con empresas privadas o públicas, estas por cuestiones netamente contables necesitan factura de consumidor final para hacer el registro correspondiente.
- La adquisición de una caja registradora, con el objetivo de un mayor flujo en cuanto a la atención del cliente, además se recomienda que siempre sigan brindado el comprobante de venta ya sea este factura o ticket, para no caer en problemas tributarios.
- Aquel microempresario que desee exportar comience por legalizarse y pagar los impuestos correspondientes a la ley y luego se acerque a instituciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE) y Centro de

Desarrollo de la Micro y pequeña Empresas (CDMYPE) para recibir una asesoría de cómo lograr exportar su producto.

- Reorganizar los espacios de la panadería, distribuir las áreas de trabajo en área de producción, bodega y sala de venta para que al momento de la producción el trabajo sea más ágil, ordenado y tengan espacio para integrar nueva maquinaria, un horno de leña u industrial.
- Capacitar a sus empleados sobre Buenas Prácticas de Manufactura, especialmente en tema de manipulación de alimento y con esto darles una ventaja competitiva a sus negocios.
- Que cada panadería diseñe su logo y con esto tratan de registrar su marca para que no tengan el inconveniente que les usurpen el nombre de sus panaderías.
- Indagar sobre cómo administrar los recursos financieros de una microempresa.
- Implementar tecnología y maquinas industriales en la producción para que estas agilicen el trabajo.
- Llevar en detalle de los costos que genera la producción para conocer cuánto es el margen de ganancia obtenida.
- Dar a conocer a través de la publicidad gratuita los productos de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, creando Fans Page en Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Flickr entre otras redes sociales para lograr incrementar las ventas
- Buscar alianzas con el segmento de viajeros de El Salvador y logren llevar con mayor frecuencia el pan hacia los Estados Unidos de América.

- Realizar promociones de vez en cuando y diversificar productos derivados de la harina de pan ofreciéndoles algo nuevo al cliente.
- Mantener una buena comunicación con los vendedores para que ellos se sientan identificados con el negocio y no cambien de proveedor.
- Poner cámaras de seguridad en puntos estratégicos, además no olvidar realizar las cotizaciones respectivas para medir el precio y calidad de estas.
- Se les recomienda hacer una alianza con los demás propietarios de las microempresas, con el objetivo que cuando haya un alza de precios estos puedan poner precios estándares como sector para que no exista una competencia desleal y no se vean afectados en el aumento de los costos de producción.
- Se les recomienda que al momento de una extorción se haga una denuncia formal ante las autoridades competentes para prevenir cierres de los negocios.
- Instalar cámaras de seguridad para prevenir delitos dentro y fuera de los locales de ventas.
- Que el sector de la microempresa pida a la Policía Nacional Civil (PNC) realizar patrullajes constantes por las zonas más afectadas de los negocios panificadores, como medida de prevención, seguridad de consumidores y turistas.
- Decidir en la crear una asociación de panificadores del municipio de San Vicente para lograr un crecimiento dentro del sector.

---

Para el Gobierno de El Salvador

---

- El ministerio de Salud debe de realizar visitas a los negocios de pan dulce tradicional y dar charlas de cómo se deben manipular los alimentos.

- Que la Facultad Multidisciplinaria Paracentral de la Universidad de El Salvador realice una investigación sobre cómo deben manejarse los recursos, físicos, intelectuales, humanos y financieros en las microempresas y esto sirva para capacitar a los microempresarios del municipio de San Vicente. También que realicen estudios de mercado para el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional en el departamento de San Miguel, San Vicente, San Salvador y el aeropuerto para conocer lugares estratégicos de venta.
- Que la alcaldía municipal del municipio de San Vicente de mantenimiento a las principales calles del municipio de San Vicente.
- Que el Viceministerio de Transporte reorganice la señalización de las calles del municipio de San Vicente.
- Que la policía de tránsito del municipio de San Vicente desaloje los vehículos de los ejes preferenciales para disminuir el tráfico y con esto ayudar agilizar las entregas de los comerciantes.
- Realizar sondeas por parte de la institución del Ministerio de Trabajo para hacer conciencia de las obligaciones que el empleador tiene con sus trabajadores.
- Implementar medidas de seguridad en el municipio de San Vicente por parte de la Policía Nacional Civil para minimizar los delitos y contrarrestar las extorsiones, no solo en los negocios panificadores sino también a los negocios aledaños.
- Que la unidad de desarrollo local y de turismo de la alcaldía municipal de San Vicente tomen en cuenta actividades para involucrar al sector de pan dulce tradicional, siendo este una tradición del municipio.

---

Para instituciones relacionadas con la microempresa

---

- Que el Centro de Desarrollo de la Micro y pequeña Empresas (CDMYPE) San Vicente realice constantemente capacitaciones sobre Buenas Prácticas de Manufactura e inviten a las microempresas productoras de pan dulce tradicional a involucrarse.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE) realice visitas a los micronegocios acerca de los problemas que puede afrontar al no estar formalmente legalizados un negocio.
- Que el sector financiero otorgue facilidades de crédito y asesoramiento sobre el manejo de las inversiones a las microempresas.

# Capítulo V

**Propuesta de modelo de negocio para las microempresas productora de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente.**

- 5.1. Modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**
- 5.2. Mapa de Empatía.**
- 5.3. Lienzo de Propuesta de Valor.**
- 5.4. Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas).**
- 5.4. Conclusión.**

## **5. Modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente**

Este apartado puntualiza los elementos y herramientas necesarias para el diseño del modelo de negocio que deben implementar las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para lograr un crecimiento.

Para realizar el modelo de negocio se necesita la creación del Mapa de Empatía (ver figura 89) donde se hace referencia al pensamiento del cliente de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente; a su vez se crea el Lienzo de Propuesta de Valor (ver figura 90-92) donde se realiza un encaje sobre los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente para lograr crear una propuesta de valor detallada en el Lienzo de Modelo de Negocio.

El modelo de negocio consta de nueve bloques que se describirán en este capítulo, el diseño del modelo de negocio fue construido con la ayuda de la información brindada por los microempresarios de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente (ver capítulo IV) y los clientes de estas mismas (ver anexo 8), considerando a los consumidores finales y los vendedores, mediante entrevistas que se realizaron en las afueras de las panaderías para conocer los trabajos, frustraciones y alegrías que se presentan al momento de adquirir el producto.

La interacción con los clientes mediante las entrevistas permitió lograr un encaje entre el diagnóstico establecido por los clientes y la propuesta de valor que el sector de la microempresa productoras de pan dulce tradicional debe accionar para lograr obtener un crecimiento.

El esquema de modelo de negocio que se presentara a continuación esta diseñado directamente para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, donde

cubre las necesidades que los clientes demandan y se acopla a la capacidad que tiene el sector para ponerlo en marcha.

### **5.1. Mapa de Empatía**

El mapa de empatía es un instrumento que ayuda a focalizar y segmentar los diferentes tipos de cliente (ver figura 89) que tiene la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, de acuerdo a las necesidades que cada uno de ellos tiene para lo que se llevó la aplicación de esta herramienta, donde, arroja datos importantes para considerar al momento de realizar el modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional.

El mapa de empatía nos dio la pauta para definir el tipo de clientes y captar lo que el cliente piensa, siente, oye, ve, hace y quiere; para ello fue necesario realizar entrevistas (ver tabla 6) que ayudaron a definir lo que el cliente quiere y a su vez brinda el apoyo para dar una propuesta aceptable al cliente.

En la figura siguiente se presenta el mapa de empatía con la información brindado por el consumidor final (ver anexo 8) donde la información que se presenta en esta figura fueron las respuestas dadas en las entrevistas con los clientes:



Figura 89.

Mapa de empatía realizado al consumidor final de la microempresa productor de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril 2018

El llenado del mapa de empatía dio los siguientes resultados, lo que más ve y oye el cliente es la publicidad en redes sociales y cuña radiales, por lo tanto, es el medio que se debe persuadir al cliente, así mismo se puede homogenizar y capturar clientes bajo ese mismo perfil.

Este tipo de herramienta plasma de manera general las necesidades y problemas que ven las personas para catalogar y definir si el producto es aceptado o rechazado. Para el caso del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional el producto es preferido por el cliente, este instrumento trabaja bajo un enfoque de estudio de mercado, que captura el pensamiento de cómo ve el cliente a las microempresas panificadora de pan dulce tradicional.

Las necesidades del cliente se consideran para formular el Lienzo de Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio que vayan enfocados en mejorar la atención al cliente.

## **5.2. Lienzo de Propuesta de Valor**

Este lienzo es una herramienta que ayudo a definir el perfil del cliente que tienen las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente y diseña las diferentes propuestas de valor para cada uno de los segmentos de mercado encontrados en la investigación, para ello, se muestran tres Lienzos de Propuesta de Valor que cubren las necesidades de los clientes.

Esta herramienta esta compuesta en dos partes (ver figura 7), una de ella es el perfil de los clientes, el cual se divide en tres fragmentos: los trabajos que realizan, las frustraciones y las alegrías que cada segmento tiene; al igual su segunda parte es el mapa de valor fragmentado en tres divisiones: producto o servicio propuesto, dado las necesidades que plantea en el perfil del cliente, aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías, todo esto encadenado bajo una lógica de encaje.

El objetivo de esta herramienta es realizar en la medida de lo posible un encaje, en el que empareje el mapa de valor con el perfil de cliente.

Para realizar los tres Lienzos de Propuesta de Valor se obtuvo información a través de los diversos clientes (consumidores finales, vendedores, entidades públicas y privados) (ver anexo 8) de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, las que brindaron información para la construcción del modelo de negocio propuesto en este capítulo.

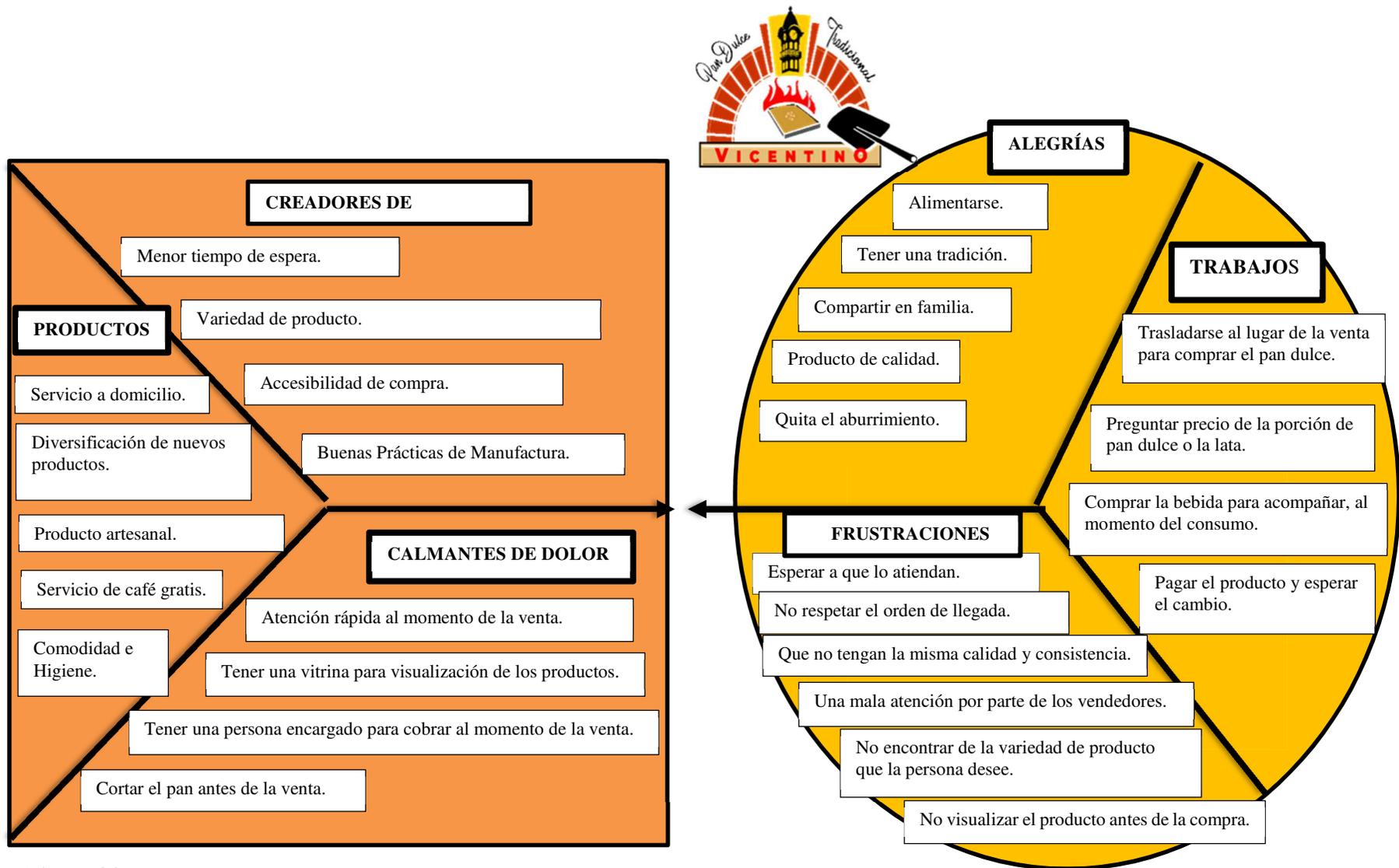


Figura 90.

Lienzo de propuesta de valor para el consumidor final de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril 2018

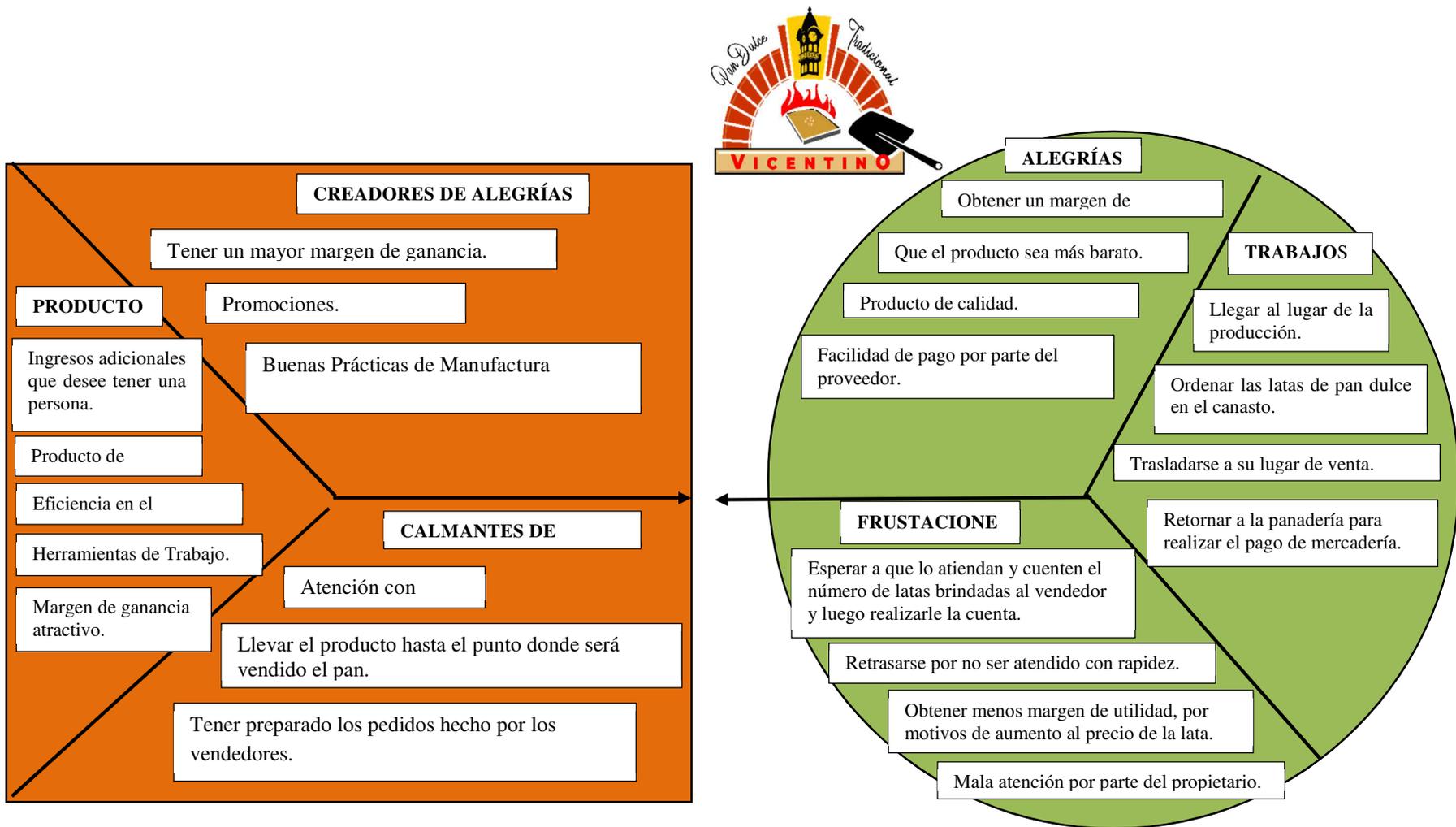


Figura 91.

Lienzo de propuesta de valor para el segmento de vendedoras de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril 2018

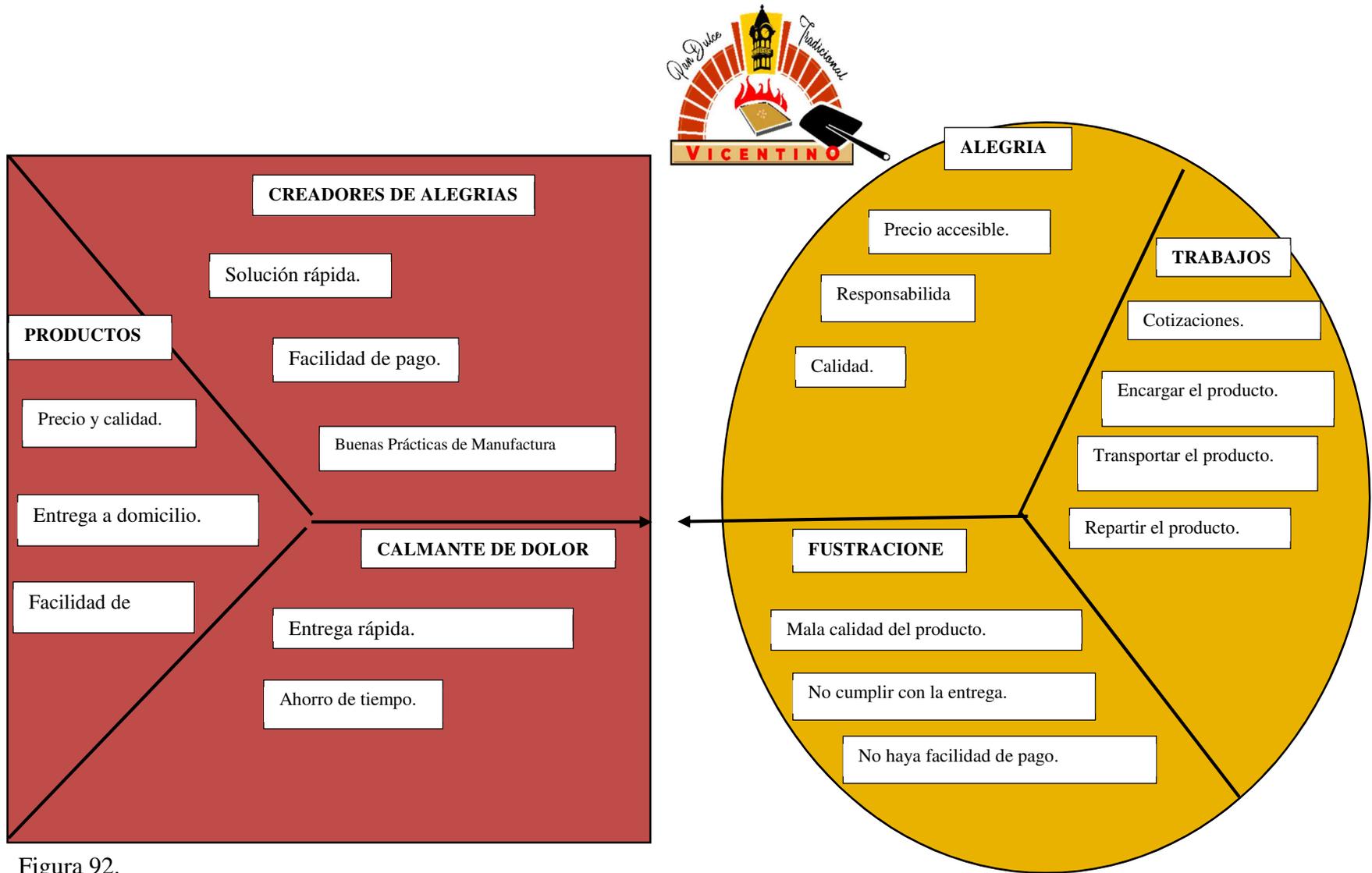


Figura 92.

Lienzo de propuesta de valor para el segmento de clientes de entidades públicas y privadas de la microempresa productor de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril 2018

Los Lienzos de Propuesta de Valor, brinda información de las siguientes propuestas que se le plantean para cada uno de los segmentos de mercado.

- Para el consumidor final se formulan cinco propuestas las cuales son servicio a domicilio, diversificación de nuevos productos, producto artesanal, servicio de café gratis y comodidad e higiene.
- Al segmento de vendedores se le propone obtener ingresos adicionales a través de la comercialización de los productos de pan dulce tradicional que desee tener una persona, producto de calidad, eficiencia en el personal, herramientas de trabajo y margen de ganancia atractivo.
- El segmento de entidades públicas y privadas se le propone calidad, precio, entrega a domicilio y facilidad de pago.

Con estas nuevas iniciativas se pretende fomentar el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional acompañando a cada una de ellas con sus respectivas acciones (calmantes de dolor) para lograr cumplir con las necesidades de cada segmento de mercado.

### **5.3. Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*).**

El lienzo de modelo de negocio (ver figura 9) es una herramienta visual que plasma la lógica del negocio en cuanto a su estructura, este modelo esta compuesto por nueve bloques donde abarca todo el aparataje de un negocio, estos bloques son segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y las estructura de costos, cada uno de ellos sustentado con información del análisis obtenida en el estudio de esta investigación.

La propuesta que a continuación se presenta esta fundamentada en el análisis que se le realizo a las microempresas productoras de pan dulce tradicional (ver capítulo IV) y también las entrevistas realizadas a los diferentes segmentos (ver anexo 8) para obtener y proponer un modelo de negocio a la medida de las necesidades de las microempresas productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

El lienzo de modelo de negocio se presenta a continuación:

Lienzo de Modelo de Negocio				
<b>Empresa:</b> Microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.			<b>Diseñado por:</b> El grupo de investigación.	
			<b>Fecha:</b> 01-05-2018	
<b>Socios claves</b>		<b>Actividades claves</b>		<b>Propuesta de valor</b>
Realizar alianzas con los Proveedores de materia prima.		Buscar puntos estratégicos mediante otros negocios.		Servicio a domicilio.
Alianza estratégica con la empresa la constancia para tener bebidas frías.		Realizar promociones.		Diversificación de nuevos productos.
		Incentivar a los vendedores.		Producto artesanal.
		Realizar visitas a entidades públicas y privadas.		Servicio de café gratis.
		Orientación a vendedores y empleados.		Comodidad e higiene.
		<b>Recursos claves</b>		Ingresos adicional que desee tener una persona.
		Latas para hornear.		Brindarle producto de calidad.
		Dotación de herramienta a vendedores.		Eficiencia en el personal.
		Equipo de trabajo para empleados.		Herramientas de trabajo.
		Remodelación del local.		Brindar un margen de ganancia atractivo.
		Un vitrina para exhibición de los productos.		Precio y calidad.
		Batidora industrial.		Entrega a domicilio del producto.
		Propiedad intelectual para la creación logo y empaque.		Facilidad de pago.
		Compra de una cafetera.		
		Servicio de un contador externo.		
		Computadora portátil.		
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
Marketing. Equipo para sala de venta. Maquinaria para producción. Herramientas de trabajo. Equipo de trabajo para empleado. Pago de servicios profesionales. Infraestructura.			Efectivo, será el tipo de ingresos más recibido, dado el intercambio directamente entre el productor y el comprador.  Se trabajara bajo una modalidad de crédito para ser flexible ante las vendedoras u otras entidades.  Otra forma de percibir ingresos será a través de cheques emitidos por entidades gubernamentales o privadas y remesas familiares.	



Figura 93.

Modelo de negocio propuesto para el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Mayo 2018

### **5.3.1. Segmento de clientes.**

Para la segmentación del mercado se han propuesto tres segmentos de clientes, los cuales se han encontrado y analizado dado la investigación realizada (ver figura 60). Las microempresas productoras de pan dulce tradicional tienen la capacidad para satisfacer las necesidades que cada una de los segmentos demanda.

Se puntualizan los tres tipos de segmentos de mercado.

- Para todo tipo de consumidor con poder adquisitivo para su compra.

En este segmento encontramos a todo tipo de clientes ya sea niño, joven o adulto, con capacidad de adquirir algún producto en el local de venta, con poder de decidir el tipo de pan que el desee, entre edades que rondan los 8 años en adelante, con una necesidad de alimentarse y de disfrutar el pan dulce tradicional.

- Vendedores.

Los vendedores son otro tipo de segmento de mercado, estos son un pilar fundamental para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, debido a la actividad que ellos realizan, estos se convierten en intermediarios entre el cliente y el negocio panificador, por tanto, para los propietarios de los negocios panificadores se convierten en clientes, teniendo necesidades que hay que satisfacerles para el funcionamiento del vínculo entre ellos.

- Entidades públicas y privadas.

Este segmento de mercado (ver figura 63) siendo estas entidades públicas como alcaldías municipales, juzgados, Dirección Departamental de Educación, entre otras; siendo entidades privadas aquellas que realicen eventos como instituciones financieras, restaurantes, comedores y funerarias.

Estas instituciones también tienen sus necesidades y frustraciones a las que se debe satisfacer expectativas, debido a que detrás de cada entidad existen consumidores de pan dulce tradicional que desean tener una experiencia única en sus eventos.

Para optar por este segmento de clientes las panaderías deben tributar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), debido a que este tipo de entidades gubernamentales o privadas requieren que las empresas a los que ellos les consumen, estén registradas con su número de contribuyente.

### **5.3.2. Propuesta de valor.**

Las propuestas de valor van dirigidas para los tres tipos segmentos de mercado que sean detectados para la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Para el segmento de clientes de consumidor final (ver figura 91) se formulan cinco propuestas que se detallan a continuación.

1. Ofrecer rutas a domicilio: esto con el objetivo de acercar el producto hasta el consumidor y hacer que el cliente tenga un acceso fácil para adquirir el pan dulce tradicional; se pretende realizar una ruta donde se incluyan las principales arterias y entidades donde haya mayor fluidez de consumidores en el municipio, trabajando a la mano de publicidad para dar a conocer de la propuesta a los clientes y hacer que el cliente realice menos actividades para comprar el producto del pan dulce tradicional.

2. Diversificación de nuevos productos: esta propuesta es definida debido a la recomendación de los clientes (ver anexo 8), estos expresan que las panaderías no ofrecen diversificación de productos que ellos desean adquirir, por lo tanto, se propone que se tengan de todo tipo de pan

dulce entre las que se sugiere: dona, nuégados, flautas, novias, encanalados, keikitos, entre otros; esto debido a que los clientes expresan que no todas las panaderas del municipio de San Vicente ofrecen este tipo de producto y que es aceptado por ellos. Como recomendación se propone que la implementación de los nuevos productos se haga gradualmente la producción para corroborar la aceptación de los clientes.

3. Producto artesanal: esta propuesta de valor identifica actualmente al sector y se mantiene una producción artesanal como el cliente tanto nacional como internacional lo demandan. La microempresa productora de pan dulce tradicional debe explotar una de las fortalezas con las que cuentan, que es realizar la producción con hornos artesanales, teniendo un plus agregado, que le da valor al sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional en el municipio de San Vicente y haga que los visitantes compren en las distintas panaderías de la zona.

4. Servicio de café gratis: se le propone al sector brindar a los clientes una tasita de café, al momento de consumir algún tipo de pan dulce en la panadería, sin que haya ninguna retribución por parte del cliente, esto con el objetivo de brindar comodidad y llamar la atención del cliente de la buena apreciación que se le tiene y hagan que se divulgue dicha información para tener una mayor afluencia de personas a consumir pan tradicional en los diferentes puntos de ventas.

5. Comodidad e higiene: se pretende darle más confianza al cliente, de la calidad con la que se realice la producción y brindar una buena imagen de esta, proponiendo una remodelación de local y un cambio en algunas actividades como la atención del cliente y la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura las que se detallan continuación:

- Remodelación de local: esto dependerá del estado en que se encuentre cada una de las panaderías, por lo que se plantea un presupuesto estimado de los cambios que se necesiten en

una sala de venta; para la remodelación del local implicaría realizar las siguientes actividades: afinación y pintado de paredes, adecuada distribución de planta donde se identifiquen el área de producción, área de limpieza, área de bodega y sala de venta, donde se considere un espacio para los estantes y sillas de espera, así como una buena iluminación dentro del local.

- Cambiar actividades que se realizan en el proceso de venta dentro del local: es importante trabajar bajo una forma de Buenas Prácticas de Manufactura con el uso de gabachas, guantes, redecías o gorros para evitar caída de pelo u otro tipo de objeto en el producto; al momento del cobro se tiene que tener una persona encargada de recibir efectivo, esto con la finalidad de evitar que se esté manipule dinero y producto a la vez, brindando una buena imagen al cliente.

Para el segmento de vendedores (ver figura 92) se exponen cinco propuestas de valor que se presentan a continuación:

1. Ingresos adicionales que desee tener una persona: para esta propuesta se les brinda a las personas la oportunidad que puedan unirse a las fuerzas de ventas del sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, brindándole al cliente la opción de que ellas puedan realizar sus actividades cotidianas y trabajen ya sea por la mañana o por la tarde en la venta de pan dulce tradicional, debido a que la mayor movilidad, afluencia y el sentido común del consumir sea el de adquirir pan dulce por la tarde y la noche.

2. Brindar producto de calidad: el segmento de mercado tanto clientes como vendedores recomiendan a las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, que trabaje con materia prima de calidad, donde las vendedoras no tengan problemas al momento de la venta de los productos y se haga con rapidez; este segmento busca sentirse

satisfechos por el pan dulce tradicional obtenido. Se pretende que los consumidores de las vendedoras al momento de la primera compra queden encantados del sabor del pan dulce tradicional que adquiere, para que el cliente se fidelice con la panadería por ofrecer un producto de calidad.

3. Eficiencia en el personal: la rapidez con las que despachan a las vendedoras es una de las variables a considerar, por esos se propone darle prioridad a este segmento de cliente, agilizando el proceso de despacho y realizando pedidos anticipados, para que estos puedan llegar a sus puntos de venta y pueda comercializar el pan dulce tempranamente.

4. Herramientas de trabajo: que se brinden herramientas a las vendedoras como canastos, tenazas, prestación de las latas para la movilización del pan dulce y reparto del producto con el único propósito de apoyar a este segmento brindándole el equipo necesario para desempeñar sus funciones.

5. Brindar un margen de ganancia atractivo: se propone en el Modelo de Negocio que los propietarios de las microempresas productoras de pan dulce tradicional les brinden una propuesta atractiva sobre la ganancia que los vendedores percibirán por la venta del producto; esto dependerá de las circunstancias en que cada una de ellas se encuentre.

También, para el segmento de mercado de entidades públicas y privadas (ver figura 93) se presentan tres propuestas de valor estas son:

1. Precio y calidad: dado las exigencias del mercado, se expresa en el Modelo de Negocio que se trabaje bajo una modalidad que consista en una relación entre el precio y calidad, las instituciones tratan de dar una buena imagen a través de la calidad de producto que estas están

brindando, así como un precio atractivo que haga que las instituciones se interesen por adquirir los productos; hablando de las instituciones de Gobierno como privadas.

También hay que recordar que dentro de este sector se encuentran las funerarias que buscan encontrar la combinación entre precio y calidad. Por tanto, las microempresas productoras de pan dulce tradicional deben tener políticas exclusivas para el caso de estas entidades, quedando a criterio de los propietarios de la cada panadería.

2. Entrega a domicilio del producto: la propuesta esta enfocado en dar facilidad o comodidad a que los pedidos lleguen al lugar donde será el evento de las instituciones, para lograr que el cliente realice el mínimo esfuerzo para obtener el producto. Esto queda a criterio del propietario la vía de transporte que utilizara para dicha entrega puede ser motocicleta, carro, bicicleta u otros. La entrega a domicilio se debe hacer según la política de cada panadería estableciendo la cantidad mínima de compra para brindar este servicio.

3. Facilidad de pago: los propietarios de las microempresas deben tener claro que trabajar con las diferentes instituciones implicaría en algunos casos darse un retraso en el pago, es por eso que los productores tienen que establecer políticas flexibles en las que puedan encajar las instituciones públicas o privadas.

### **5.3.3. Canales de distribución y comunicación.**

Los canales de distribución son los medios que hacen llegar al cliente el producto, entre ellos se han propuesto cinco canales con los que se pretende llegar a través del modelo de negocio de la microempresa productora de pan dulce tradicional al consumidor final, estos son vendedores, servicio a domicilio, viajeros, redes sociales y cuñas radiales.

A continuación, la descripción de cada uno de ellos.

- Vendedores.

Los vendedores son uno de los principales canales de distribución con los que han venido trabajando las microempresas productoras de pan dulce tradicional, para llegar al consumidor final; donde se plantea en el modelo de negocio seguir trabajando con este segmento debido que ayudan a movilizar el producto hacia distintas zonas del municipio de San Vicente y zonas aledañas.

- Servicio a domicilio.

Los clientes esperan que las panaderías acerquen el producto a sus casas y lugares de trabajos (ver recomendaciones de anexo 8), agilizando la adquisición del pan dulce por razones de tiempo; la ruta consiste en que la panadería defina una ruta según conveniencia y se la dé a conocer al cliente mediante las redes sociales y números telefónicos, donde las entregas se harán por medio de vendedoras que comercialicen en la zona y cuando las panaderías hacen las entregas a puntos de venta utilizando la misma ruta.

- Viajeros.

Los viajeros son canales de distribución los que deben de ser utilizado para llegar a consumidores finales que están fuera de las fronteras, se pretende realizar alianzas con el propósito de llegar a otros países trabajando con este, y sacarle provecho a este canal de distribución para que el pan dulce tradicional de la ciudad de San Vicente pueda ser disfrutados por los compatriotas en el exterior.

Con este canal se busca exportar de una forma indirecta el producto hacia Estados Unidos, hay un buen número de persona entre emigrantes y persona legalizada que tiene la capacidad y la necesidad de comprar este pan dulce tradicional siendo este un producto nostálgico.

Por tanto, se propone en el modelo de negocio que los viajeros sean una vía con la que se puede trabajar, teniendo un listado definido de viajeros con los respectivos estados a visitar para que estos puedan llevar el producto hasta el cliente o consumidor final.

- Redes sociales.

Las redes sociales son un canal de comunicación en el que hoy en día se debe aprovechar, utilizando este medio para persuadir al cliente a través de imágenes audiovisuales que impacten al consumidor; se propone trabajar con esta herramienta para que las microempresas productoras de pan dulce tradicional haga su publicidad a través de una fan page, actualizando al cliente de todo los productos y actividades que se realicen en ellas, así también lograr tener mayor alcance al interior del país y fuera de nuestras fronteras.

- Cuñas radiales.

El objetivo es que las personas reconozcan a la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, haciendo que estos sean los canales de comunicación para brindar información de ubicación, números de teléfonos donde pueden ser contactados, así como también ofrecer al cliente el producto que venden y las promociones que estas puedan realizar como estrategias para tener una mayor atención de las personas, público o cliente potencial.

#### **5.3.4. Relaciones con los clientes.**

La relación es la interacción que se tiene que tener entre los segmentos de mercado y el negocio, por tanto, se han considerado trabajar bajo tres tipos de relaciones con las cuales se pretenden

mantener una comunicación armónica, con el objetivo de fidelizar al cliente teniendo a bien las siguientes relaciones.

1. Brindando atención rápida y eficaz.

Se pretende mantener una atención rápida donde el cliente se sienta satisfecho por el trabajo realizado por el negocio, brindando una atención de calidad, que el cliente espere menos tiempo para la compra del pan dulce tradicional al igual que las vendedoras al momento de su despacho.

2. Relación personalizada.

Es de gran importancia el estar comunicado y tener un vínculo de confianza entre el cliente y el vendedor, se propone que haya un acercamiento hacia los distintos segmentos de mercado para conocer aún más las necesidades que los clientes demande con el objetivo de fidelizar el cliente en primer momento hacia el producto; también que exista una buena atención por parte de los propietarios y empleados para mantener satisfechos a los diversos segmentos con los que cuenta cada panadería.

3. Redes sociales.

Hoy en día los avances tecnológicos permiten la comunicación entre entidades o consumidores finales de forma rápida y eficaz; se puede llevar información hacia distintos segmentos; por eso las redes sociales son capaces de brindar información y de hacer publicidad de un negocio; de esa forma se propone en el modelo de negocio trabajar con esta herramienta para tener un vínculo online, donde se puede interactuar con los distintos segmento de mercado y puedan dar sus opiniones por escrito sobre el productos y las necesidades a mejorar.

### **5.3.5. Fuentes de ingresos.**

La fuente de ingresos se verá reflejada por cuatro tipos de entradas que tendrán las microempresas productoras de pan dulce tradicional, estos se detallan a continuación:

1. Efectivo.

Será el tipo de ingreso que se percibirá en los negocios panificadores, dado el intercambio directo entre el cliente y vendedor, esta será la principal entrada de dinero que ingresará a las arcas de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

2. Modalidad de crédito.

Se trabajará bajo una modalidad de crédito para el segmento de cliente intermediario (vendedores) o con entidades públicas y privadas; se deja a decisión de los propietarios de la microempresa productora de pan dulce tradicional los criterios que ellos consideren para trabajar bajo esta modalidad.

Algunos criterios que se deben considerar al momento de otorgar un crédito:

- Por ser persona conocida que el propietario le tenga confianza.
- Por ser una persona frecuente en la adquisición de los productos.
- Por ser un entidad pública o privada que es responsable en el pago puntual según el día estipulado.

Estrategias que se presentan para el buen funcionamiento de la modalidad de crédito.

- Firmar un documento donde se estipule la cantidad de dinero y el plazo que se tiene para el pago de dicho crédito

### 3. Cheque.

Esta forma de pago se recibirá por instituciones públicas, privadas o clientes a la cual se estará abierto a trabajar bajo esta forma de pago.

### 4. Remesa familiar.

Esta forma de pago esta ligada para las personas en el exterior que deseen la adquisición de los productos de pan dulce tradicional, para facilitar la transferencia económica de los productos que se les enviaran mediante viajeros

#### **5.3.6. Recursos claves.**

Definido como aquellos recursos que harán posible el funcionamiento del modelo de negocio, sin ellos no fuese posible la puesta en marca de todo negocio, por tanto, se ha planteado la adquisición de herramientas ya sean físicas, tecnologías o intelectuales para dar vida a la propuesta de valor y esta llegue al segmento de mercado específico de acuerdo al encaje, que a cada una de ellos se ha propuesto.

En el modelo de negocio plantea la adquisición, creación y remodelación de ciertos recursos claves que se detallan a continuación:

- **Marketing:** en el área de marketing se requiere en primer momento la creación de un logo, el cual cumpla la función de dar a conocer e identificar a las panaderías del sector, debido a que la mayoría de las microempresas productoras de pan dulce tradicional carecen de este recurso y así lograr que las personas reconozcan cada panadería, se pretende impregnarlo en empaque para una mayor publicidad y que estas ya no sean conocidas solo por el sabor y la calidad, sino, por una marca.

También se plantea en el modelo de negocio, el uso de cuñas radiales para dar a conocer a los clientes la ubicación, teléfono, redes sociales, la variedad de pan dulce tradicional que se ofrece y las actividades que la panadería realizan; así mismo en redes social, sacar un mayor provecho para darse a conocer mediante multimedia entendiéndose como fotografías y videos, haciendo uso de estas para dirigirse a la población y de persuadir al cliente potencial o existente, teniendo más alcance a nivel local y fuera de las fronteras.

- Equipo para sala de venta: en la sala de venta, se pretende dar a conocer más productos a través de la compra de una vitrina, para dar una mayor apreciación y presentación del producto, así tener una mayor atención de los consumidores; la compra de sillas para que el cliente tenga un mayor acogimiento en caso de que haga tiempo de espera por un posible atraso dado el orden de llegada para la atención de este.

Debido a la utilización de redes sociales y de otros usos informáticos se pretende adquirir una computadora portátil para llevar un control de costo, inventario, materia prima y actualización de todas las actividades en redes sociales que se llevaran a cabo por las panificadoras, al igual de estar pendiente de las sugerencias o consultas que puede ser hecha por los clientes a través de las redes sociales.

Una forma de atraer clientes es adquirir una cafetera, para ofrecerse una taza de café gratis a todas las personas que quieran degustar el pan dulce con una bebida caliente, a través de la investigación, se observa que un buen número de personas degustan del pan con bebida caliente.

- Maquinaria para producción: hoy en día el avance de la tecnología los ha llevado a que los procesos productivos se hagan con rapidez, es por ello que plantea el modelo de negocio la compra de una batidora industrial con la que se pretende disminuir el tiempo del amasado y hacer más

práctico esta actividad. El objetivo es agilizar la preparación de masa, con todos sus ingredientes y disminuir un número de persona para realizar esta actividad y delegarles otras funciones.

- Herramientas de trabajo: se ha planteado en transformar e ir trabajando en el cambio hacia el modelo ideal, por eso se propone la compra de tenazas como medida de Buenas Prácticas de Manufactura, donde no exista un contacto directo con el producto y las manos de las personas que está despachando el producto en el local de venta, así, como los intermediarios; tratando así de integrarse al hábito de la higiene.

Se propone la compra de latas para hornear con el propósito de tener reservas, debido a incrementos de producción dado la implementación del modelo de negocio que se propone y así evitar un posible contratiempo por falta de recipientes (latas) para realizar la producción.

Se debe de comprar canastos para atender a las vendedoras proporcionando así las herramientas para su desenvolvimiento en el desempeño de su trabajo y brindarles en el caso que se esté deteriorando.

- Equipo de trabajo para empleados: se deben adquirir redcillas para utilizarlas en el proceso de producción y al momento de la venta en el local, esto como medida de higiene y seguridad, al igual que las gabachas con el objetivo que las microempresas productoras de pan dulce vayan integrándose al tema de buenas prácticas de manufactura.

- Servicios de un contador externo: se recomienda la contratación de un contador externo, para que lleve los registros de las transferencias realizadas mes con mes, para obtener información de la situación económica y que permita la decisión más acertadas para futuras inversiones en el establecimiento o en la producción, además de ello que sea el encargado de la generación y pagos de los diferentes impuestos a tributar. Se tiene que utilizar los servicios de un contador de una

forma externa para que este puede llevarle la contabilidad y así llevar el control respectivo del pago de los diferentes impuestos tales como el pago de IVA y Renta.

- Remodelación de local: la remodelación de local se plantea como una preparación que tiene que hacer el sector en su local de producción y venta para tener una buena presentación e higiene del producto donde se produce.

Se propone en la mayoría de lo posible trabajar en el pintado de las paredes, en la fachada del horno artesanal, así como también en la distribución de planta para tener de una forma más ordenada el local de producción.

#### **5.3.7. Actividades claves.**

Las actividades que se proponen para impulsar el modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional se detallan a continuación:

- Buscar puntos estratégicos mediante otros negocios: tratando de hacer alianzas para tener mayores puntos venta, ya sea localmente y fuera del municipio para que haya un incremento de la producción y ventas. Con esto se pretende que las actividades ayuden al crecimiento de las microempresas productora de pan duce tradicional. Esta actividad tiene que ser realizada por el propietario del negocio panificador, debido al acuerdo entre las partes.

- Realizar promociones: otra forma de motivarlas a los clientes para consumir pan dulce, es que debe realizar diferentes promociones en el año, sin olvidar los meses festivos para llamar más la atención del consumidor. Al igual realizar promociones para los intermediarios como medida de fidelizar al vendedor, para que se sientan motivados al trabajar con las panaderías.

Las promociones a realizar pueden ser:

- Concursos en redes sociales.
- Descuentos en días festivos.
- Patrocinar eventos.

• **Incentivar a los vendedores:** es una actividad que tiene que tener presente los propietarios de las panificadoras brindándoles estímulos para tener motivado a este grupo de persona que realizan una labor importante realizando las siguientes actividades que presentan a continuación:

- Celebrarles los días festivos que hay en el año.
- Brindarles una lata de pan al mes como incentivo.
- Canastas navideñas.

• **Realizar visitas a entidades públicas y privadas:** realizar visitas a las instituciones públicas o privadas, dando a ofertar el producto que producen, así como también brindar un *brochure* en el cual expongan sus productos y el precio de venta. La finalidad es darse a conocer antes las diferentes entidades para el reconocimiento de estas.

• **Orientación a vendedores y empleado:** actividad dirigida a los empleados e intermediarios de los negocios panificadores para darles lineamientos de como brindar atención a los clientes y sobre todo a definir medidas de higiene todo con mira a la buena presentación tanto para vendedora como para las microempresas productoras de pan dulce.

#### **5.3.8. Asociaciones claves.**

Para el modelo de negocio propuesto se tiene que definir quiénes serán aliado que nos brinden las materias primas necesarias para que las microempresas productoras puedan seguir trabajando

ininterrumpidamente en proceso de producción, por ende, se tiene que tener una confianza en que los materiales se encuentren a la hora y lugar indicado.

Para eso se tiene que realizar un diálogo entre el proveedor – propietario para estar de acuerdo a las condiciones a las cuales lleguen y hacer un análisis metódico.

A continuación, se detallan criterios que debe considerar una microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente para optar por un proveedor de los suministros de materia prima:

- Por reputación.
- Localización.
- Tamaño.
- Facilidad de pago.
- Rapidez en la entrega.
- Postventa y garantía.
- Experiencia.
- Precio y calidad.

También se plantea que realicen alianza con la empresa de bebidas frías y que doten de cámara refrigerante para tener el producto y ofrecer al cliente la opción de acompañar el pan dulce con algún tipo de bebida fría.

### **5.3.9. Estructura de costes.**

Los costos de la implementación del modelo de negocio se detallan a continuación:

Para la implementación del modelo se requiere de herramienta de marketing, para que estas puedan realizar publicidad y beneficiarse del mismo, para ello se propone el costo de cada herramienta en la tabla siguiente.

Tabla 12.

Costos de marketing que se implementarían en el modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Marketing			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Creación de logo	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Pago de cuñas radiales	3 meses	\$ 100.00	\$ 300.00
Pago de redes sociales (alcance de 640 a 2000 personas por día)	30 días	\$ 1.00	\$ 30.00
Total			\$ 365.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

También se plantea el costo en que deben incurrir para sofisticar la sala de venta entre otro factor importante para el éxito de estas. Se detalla a continuación el costo de implementación.

Tabla 13.

Costo de equipo para sala de venta que se implementarían en el modelo de negocio de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Equipo para sala de venta			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Compra de computadora (ver anexo 9)	1	\$ 379.00	\$ 379.00
Compra de sillas	5	\$ 6.00	\$ 30.00
Compra de vitrina de 2 metros por uno de altura (ver anexo 10)		\$ 185.00	\$ 185.00
Compra de una cafetera (Black & Decker modelo cmu4000)	1	\$ 62.00	\$ 62.00
Total			\$ 656.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

Hoy en día, los nuevos avances tecnológicos hacen que los procesos se agilicen, es por ello que se plantea el costo de implementación de una batidora industrial, como el objetivo de agilizar el proceso de mezcla de la materia prima, el cual se detalla a continuación:

Tabla 14.

Costo por la implementación de una batidora industrial propuesto para el sector de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Maquinaria para producción			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Compra de una batidora industrial	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Total			\$ 7,000.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

Nota: El dato sobre el costo de la batidora industrial fue proporcionado por un propietario panificador que actualmente esta trabajando con ella.

En la siguiente tabla se describe el costo en el que se incurrirán las compras de las herramientas de trabajo para vendedoras y empleados.

Tabla 15.

Costo de implementación de herramientas de trabajo propuesto en el modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Herramientas de trabajo			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Tenazas	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Latas	100	\$ 1.50	\$ 150.00
Canastos	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Total			\$ 234.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

La siguiente tabla detalla el costo de algunas herramientas de trabajo que deben utilizar los empleados para una buena imagen e higiene.

Tabla 16.

Costo de implementación de equipo de trabajo para empleados de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Equipo de trabajo para empleados			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Compra de redecillas	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Compra de gabacha	12	\$ 5.00	\$ 60.00
Guantes	1 caja	\$ 5.00	\$ 5.00
Total			\$ 89.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

Se detalla el costo por servicios profesiones a un contador por llevar el registro contable, se deja claro que la siguiente tabla solo se presupuesta para un año.

Tabla 17.

Costo de servicio profesionales proyectado para un año, de registro contable de las operaciones de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Servicios profesionales			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Contador	12 meses	\$ 30.00	\$ 360.00
Total			\$ 360.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril de 2018

La tabla siguiente se plantea la remodelación de local en el área de sala de venta y producción para la cual detallamos precio por metro cuadrado para su construcción:

Tabla 18.

Costo de remodelación en infraestructura propuesto en el modelo de negocio para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Infraestructura			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Remodelación de local	15 m <sup>2</sup>	\$ 250.00	\$ 3,750.00
Total			\$ 3,750.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, abril 2018

A continuación, se presenta un cuadro resumen donde se hace constar el cálculo de la producción que se debe realizar para implementar el modelo de negocio; las panaderías deberían de vender un mínimo de 300 latas diarias de pan dulce tradicional, el promedio de panaderas anda vendiendo 225 latas diarias. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de cuatro tipos de pan dulce tradicional, su precio de venta, costo unitario por lata producida, costos totales, ingreso total y su respectiva utilidad, tanto para intermediarios, así como para consumidores finales, con el fin de dar un pincelazo y demostrar que el negocio de pan dulce tradicional es rentable.

Tabla 19.

Resumen de producción y venta diaria que deben de aplicar la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San

Nombre del pan	Ingreso por	Cantidad de latas	Precio de venta	Costo unitario	Costos totales	Ingresos totales	Utilidad
Alemana	Venta a intermediarios	100	\$ 2.25	\$ 0.95	\$ 95.00	\$ 225.00	\$ 130.00
	Ventas a consumidores finales		\$ 3.00			\$ 300.00	\$ 205.00
Quesadilla de queso	Venta a intermediarios	30	\$ 2.00	\$ 0.93	\$ 27.90	\$ 60.00	\$ 32.10
	Ventas a consumidores finales		\$ 2.50			\$ 75.00	\$ 47.10
Torta	Venta a intermediarios	100	\$ 2.25	\$ 0.86	\$ 86.00	\$ 225.00	\$ 139.00
	Ventas a consumidores finales		\$ 3.00			\$ 300.00	\$ 214.00
Semita de dulce	Venta a intermediarios	70	\$ 2.25	\$ 0.58	\$ 40.60	\$ 157.50	\$ 116.90
	Ventas a consumidores finales		\$ 3.00			\$ 210.00	\$ 169.40
Totales		300				\$ 1,552.50	\$ 1,053.50
Venta a intermediarios					\$ 249.50	\$ 667.50	\$ 418.00
Total ingreso por venta a consumidores finales					\$ 249.50	\$ 885.00	\$ 635.50

Vicente.

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Nota: los ingresos obtenidos ya sea por venta a intermediarios y consumidores finales son diarias, con fines de proyección de un flujo de caja, estos datos se llevarán a ingresos mensuales (26 días de producción y comercialización), tanto los realizado por vendedores así como para ventas directas a consumidores finales

## **Conclusión**

La investigación realizada, se ha determinado que el sector panificador del municipio de San Vicente no tiene definida una estructura operativa y estratégica dado que son microempresas que están siendo administradas por personas que carecen de conocimientos administrativos, operativos y estratégicos lo que limita el crecimiento de estas.

El análisis y desarrollo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder basándose en sus 9 bloques, nos ha dado la oportunidad de realizar un modelo de negocios para el sector panificador del municipio de San Vicente, en donde se descubrió que existe viabilidad para que se desarrolle mediante un crecimiento interno, donde este crecimiento debe ser potencializado en relación a la producción y ventas, mediante la implementación del modelo de negocio propuesto y así mismo en la aplicación de estrategias para logra un mayor flujo de entradas de efectivo.

Dado lo antes mencionado se recalca que dicha propuesta este especialmente dirigido a las necesidades que el sector panificador tiene actualmente.

### Referencias

- Ministerio de Economía; Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2014). Política Nacional de Emprendimiento. 17, 21. San Salvador, El Salvador. Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/download/politica-nacional-de-emprendimiento/>
- Alcaldía Municipal de San Vicente. (Enero de 2014). Diagnóstico Municipal de la violencia de San Vicente. San Vicente, El Salvador, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (9 de Marzo de 2017). Código Municipal. 25. El Salvador. Obtenido de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-municipal>
- Asamblea Legislativa - Republica de el Salvador. (12 de Junio de 2014). Constitución de la República. 23. El Salvador. Obtenido de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>
- Asamblea Legislativade El Salvador. (29 de julio de 2015). La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. 15. El Salvador. Obtenido de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-a-la-transferencia-de-bienes-muebles-y-la-prestacion-de-servicios-iva>
- Banco Central de Reserva. (31 de Marzo de 2016). *Resultados Economicos de El Salvador en el 2015 y Proyecciones*. Obtenido de Banco Central de Reserva de El Salvador: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/2093725701.pdf>

Banco Central de Reserva. (2017). *Informe de Comercio Exterior de El Salvador enero 2017*.

Banco Central de Reserva de El Salvador , Gerencia de Estadísticas Económicas  
Departamento del Sector Externo, El Salvador.

Banco Central de Reserva, (. (2017). *Informe Macroeconómico*. Macroeconómico, Banco Central  
de Reserva, San Salvador, Sam Salvador. Recuperado el 31 de Mayo de 2017

BANDESAL, B. d. (21 de Octubre de 2011). *BANDESAL*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de  
BANDESAL:

[http://portal.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO/INSTITUCION/MARCO\\_INSTI  
TUCIONAL/HISTORIA](http://portal.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO/INSTITUCION/MARCO_INSTI<br/>TUCIONAL/HISTORIA)

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Marte, M. C. (2006). Concepto,  
perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Bogotá, Colombia: Cuadernos de  
Administración. Obtenido de Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>

Campos Guevara, E. E., Lemus Aparicio, M. A., & Salamanca García, P. A. (Enero de 2004).  
Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiero para la toma de  
decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San  
Miguel. (*Tesis para optar al grado de Licenciado en Adminisración de Empresas*).  
*Universidad de El Salvador*, 25. San Salvador, El Salvador.

Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía.  
*Revista, II*. Obtenido de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>

Cantabria, U. d. (04 de Noviembre de 2016). *You tube*. Obtenido de ¿Qué es Lean Startup?:  
<https://www.youtube.com/watch?v=8aDYFvENyhI>

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (25 de Abril de 2014). *Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa: [http://www.conamype.gob.sv/?page\\_id=1640](http://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640)

CONAMYPE. (2014). *Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa* (1era.. Edición ed.). San Salvador, El Salvador: CONAMYPE, 2014. Recuperado el 16 de Mayo de 2017

Dallabach, P. P. (Febrero de 2016). *Emprendimiento en El Salvador: La Inseguridad Ciudadana como barrera. (Tesis para optar al Doctorado) Universitat Politècnica de València. Departamento de Economía y Ciencias Sociales.*, 81. Valencia, España.

EAE Business School. (2017). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. Obtenido de <http://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>

Escobar Guerra, D. E., & González Sánchez, R. (Febrero de 2007). *Evaluación de la fase de análisis del potencial competitivo para la exportación y propuesta de mejora para las pequeñas y medianas empresas panificadoras en el departamento de san salvador. (Tesis para optar a licenciado en Administración de Empresas). Universidad Dr. José Matías Delgado*, 11. San Salvador, El Salvador.

Escobar Guerra, D. E., & González Sánchez, R. (Febrero de 2007). *Evaluación de la fase de análisis del potencial competitivo para la exportación y propuesta de mejora para las pequeñas y medianas empresas panificadoras en el departamento de san salvador. (Tesis*

- para optar a licenciado en Administración de Empresas*). Universidad Dr. José Matías Delgado. San Salvador, El Salvador.
- Espinoza, R. (29 de julio de 2013). *RobertoEspinoza*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estrategiaynegocios.net. (19 de Mayo de 2015). *Estrategia y Negocio*. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/841666-330/el-salvador-99-de-mype-generan-35-del-pib>
- González, F. (31 de Octubre de 2016). Obtenido de Plan o modelo de negocio, ¿cuál es la diferencia? - Fabián González: <https://www.youtube.com/watch?v=eCAyoJWAbWI>
- Guzman Chavéz, A. (2000). Las Fuentes Endógenas del Crecimiento Económico. *Economía Teoría y Práctica*(13).
- Hernández Baires, G. I. (Enero de 2010). Propuesta para la implementación de buenas prácticas de manufactura de alimentos preparados en sección de cocina en el mercado municipal de San Miguelito. (*Tesis para optar por Ingeniera Químico*). Universidad de El Salvador . San Salvador, EL Salvador.
- Jones, C. (1988). *Introducción a las Teorías Modernas del Crecimiento Económico* (2da Edición ed.). España: Antoni Bosch.
- La Prensa Gráfica. (8 de Octubre de 2012). Las micro y pequeñas empresas son los mayores generadores de empleo del país. Gremiales empresariales critican la competencia desleal de los informales. (M. Portillo, Ed.) San Salvador, El Salvador. Obtenido de <http://www.laprensagrafica.com/73-de-informalidad-en-el-sector-de-MYPES>

- López Pérez, R. (2012). Innovación de Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 28. Madrid, España.
- López Pérez, R. (2012). Innovación de Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 31-42. Madrid, España.
- López Pérez, R. (2012). Innovación de Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 114. Madrid, España.
- Mack, S. (s.f.). *La Voz de Houston*. (Gabriela Nungaray) Recuperado el 1 de Junio de 2017, de <https://goo.gl/fHCQQk>
- Martínez Barraza, L. H., Santos Escobar, Y. E., & Villarán, A. M. (Abril de 2016). Análisis del Desarrollo de la Microempresas del Departamento de San Vicente. 5. San Vicente, El salvador.
- Martínez Barraza, L. H., Santos Escobar, Y. E., & Villarán, A. M. (Abril de 2016). Análisis del Desarrollo de la Microempresas del Departamento de San Vicente. 23. San Vicente, El salvador.
- Meléndez Zacarías, M. d., & Cárcamo Velásquez, C. B. (Julio de 2005). Diseño de un programa de capacitación en el área de logística para mejorar el área de productividad en la mediana y pequeña empresa de la industria panificadora en el área metropolitana de San Salvador. (*Tesis para optar a Licenciatura en Administración de Empresa*). Universidad Dr. José Matías Delgado, 11-12. San Salvador, El Salvador.

- Mena Ortiz, H. G., Orellana Martínez, R. A., & Ramírez Pérez, N. A. (Febrero de 2016). Plan de Mercadeo para la Pequeña Empresa de la Industria de la Panificación en el Área Metropolitana de San Salvador. Caso de Estudio: Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. *Universidad de El Salvador, (Tesis para optar al grado de Licenciados en Mercadeo Internacional)*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Economía. (26 de Septiembre de 2005). *Exportaciones de pan típico crecen a EE.UU.* Obtenido de <http://servicios.minec.gob.sv/default.asp?id=39&mnu=31&page=7>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez, Trad.)
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Generacion de Moldelo de negocio*. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez, Trad.)
- Palma Martos, L. (2010). *Diccionario de Teoría Económica*. Madrid, España. Recuperado el 31 de mayo de 2017
- Rodríguez Santoyo, A. R. (2013). Fundamento de la mercadotecnia. 109-122. (F. U. eumed.net, Ed.) Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/index.htm>
- Sibrian Candray, L. G., Méndez Pérez, V. M., & Rosales Flores, C. M. (Abril de 2014). Auditoría de gestión para la evaluación de riesgo en el área de producción de la medianas empresas del municipio de San Salvador. *(Tesis para optar al grado de Licenciado en Conaduría Pública)*. *Universidad de El Salvador*, 1. San Salvador, El Salvador.
- Sibrian Candray, L. G., Méndez Pérez, V. M., & Rosales Flores, C. M. (Abril de 2014). Auditoría de gestión para la evaluación de riesgo en el área de producción de la medianas empresas

del municipio de San Salvador. (*Tesis para optar al grado de Licenciado en Conaduría Pública*). *Universidad de El Salvador*, 2. San Salvador, El Salvador.

Universidad de Cantabria. (04 de Noviembre de 2014). *you tube*. Obtenido de MOOC - Validación del modelo de negocio - Módulo 1 Lección 4:  
<https://www.youtube.com/watch?v=GbcAAYcFu9A>

Visa, J. A. (30 de Enero de 2014). *you tube*. Obtenido de En busca de mi modelo de negocio: fracasa rápido, fracasa barato": <https://www.youtube.com/watch?v=27isynbuDX4>

## Anexos

### Anexo 1.

Listado del sector pacificador del municipal de San Vicente.

Municipio de San Vicente Alcaldía Municipal de San Vicente Listado Total de Empresas Panificadoras				
Codigo de Empresa	Nombre de Empresa	Direccion de Empresa	Cantidad de Empresas	Tipo de Panaderia
00188/00	Panaderia de pan dulce Mendoza	6a calle oriente N° 45 Col. Espiga de Oro	1	Pan Dulce
00225/00	Pnaderia Quinanilla	10a. Calle poniente N°5	1	Pan Dulce
00245/00	Panaderia Tamayo Pan Tamayo	9a. Avenida Sur N°19	1	Pan Dulce
00256/00	Panaderia	12a. Calle Oriente N° 11	1	Pan Frances
00391/00	Panaderia Corea	3a. Calle Oriente N°60	1	Pan Dulce
00514/00	Panaderia El Divino Maestro	3a. Calle Oriente N°83	1	Pan Frances
00699/00	Panaderia	8a. Avenida Norte n° 26	1	Pan Frances
00705/00	Panaderia	3a. Calle Oriente n° 67	1	Pan Frances
00709/00	Panaderia Celsita	9a. Avenida Sur N° 26	1	Pan Dulce
00953/00	Panaderia	12 Avenida Sur N°4	1	Pan Frances
01149/00	Panaderia	10 Avenida sur N° 110	1	Pan Frances
01487/01	Panaderia Concepcion	11 Avenida sur N° 14	1	Pan Dulce
01488/00	Panaderia	8a Calle Oriente n°136	1	Pan Frances
01489/00	Panaderia Santicima Trinidad	8a.Calle Oinet N°26	1	Pan Dulce
01490/00	Panaderia	2a. Calle Poniente N° 47	1	Pan Frances
01491/00	Panaderia el Buen Amigo	Lot. San Luis Av. Principal	1	Pan Frances
01493/00	Panaderia	Col. Santa Rosa Pje 3 N°7 y	1	Pan Dulce
01497/00	Panaderia Adelita	10 Calle Poniente N° 2	1	Pan Frances
01821/00	Panaderia y parteleria Reynita	Avenida Crecencio Miranda	1	Pan Dulce
01832/00	Panaderia El Pilar	Av. Crecencio Miranda N° 9	1	Pan Dulce
01849/00	Panaderia pilarcita	Col. La Gloria Calle PPAL N° 1	1	Pan Dulce
01855/00	Panaderia	3a. Sur N° 64	1	Pan Frances
01866/00	Panaderia	8a. Calle Oriente N 49	1	Pan Frances
02009/00	Panaderia Coronita	Final 4a. Av. Norte y 9a. Calle Oriente N° 13-A	1	Pan Frances

## Anexo 2.

Listado del sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, registrado en la alcaldía municipal de San Vicente.

Municipio de San Vicene Alcaldía Municipal de San Vicente Listado Total de Empresas Panificadoras de Pan Dulce Tradicional				
Codigo de Empresa	Nombre de Empresa	Direccion de Empresa	Cantidad de Empresas	Tipo de Panaderia
00188/00	Panaderia de pan dulce Mendoza	6a calle oriente N° 45 Col. Espiga de Oro	1	Pan Dulce
00225/00	Pnaderia Quinanilla	10a. Calle poniente N°5	1	Pan Dulce
00245/00	Panaderia Tamayo Pan Tamayo	9a. Avenida Sur N°19	1	Pan Dulce
00391/00	Panaderia Corea	3a. Calle Oriente N°60	1	Pan Dulce
00709/00	Panaderia Celsita	9a. Avenida Sur N° 26	1	Pan Dulce
01487/01	Panaderia Concepcion	11 Avenida sur N° 14	1	Pan Dulce
01489/00	Panaderia Santicima Trinidad	8a.Calle Oinet N°26	1	Pan Dulce
01493/00	Panaderia	Col. Santa Rosa Pje 3 N°7 y 8	1	Pan Dulce
01832/00	Panaderia El Pilar	Av. Crecencio Miranda N° 9	1	Pan Dulce
01821/00	Pasteleria y Panaderia Reynita	Avenida Crecencio Miranda	1	Pan Dulce
01849/00	Panaderia pilarcita	Col. La Gloria Calle PPAL N° 47	1	Pan Dulce

**Anexo 3.**

Unidades económicas y personal ocupado por clasificación de empresas según sector económico en el departamento de San Vicente.

**CUADRO 10-2. UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR CLASIFICACIÓN DE EMPRESA SEGÚN SECTOR ECONÓMICO**

CLASIFICACION EMPRESARIAL	TOTAL		COMERCIO		CONSTRUCCIÓN		ELECTRICIDAD		INDUSTRIA		SERVICIOS		TRANSPORTE	
	UNIDADES ECONÓMICAS	Personal Ocupado												
TOTAL	3,117	6,953	2,018	3,840	2	13	2	26	276	884	808	2,126	11	64
Microempresa	3,074	5,800	2,007	3,530	2	13	1	1	271	538	784	1,701	9	17
Pequeña Empresa	39	672	10	180			1	25	3	51	23	369	2	47
Mediana Empresa	2	151							1	95	1	56		
Grande Empresa	2	330	1	130					1	200				

Nota: Clasificación empresarial por tamaño de empresa según personal ocupado

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

## Anexo 4.

Tasas de interés activas.

## 2 Superintendencia del Sistema Financiero

### TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

Vigencia del 01 al 30 de abril de 2017

TASAS ACTIVAS		BANCO AGRÍCOLA S.A.		BANCO CUSCATLÁN DE EL SALVADOR, S.A.		BANCO DAVIVIENDA SALVADOREÑO, S.A.		BANCO HIPOTECARIO DE EL SALVADOR, S.A.		CITIBANK, N.A SUC. EL SALVADOR		BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO		BANCO G&T CONTIENTAL EL SALVADOR, S. A.		BANCO PROMERICA, S.A.	
Crédito	Descripción	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	Hasta 17.50%	Hasta 26.50%	15.00%	19.00%	19.25%	80.25%	Hasta 20.00%	43.86%	15.00%	19.00%	Hasta 13.50%	Hasta 16.63%	Hasta 21.00%	21.54%	21.69%	Hasta 25.53%
	Mas de 1 año plazo	Hasta 19.50%	Hasta 22.00%	15.00%	19.00%	21.25%	66.25%	Hasta 21.00%	29.15%	15.00%	19.00%	Hasta 13.50%	Hasta 18.15%	Hasta 21.00%	21.54%	21.69%	Hasta 25.53%
	Con Recursos Ajenos	10.75%	Hasta 17.67%	Hasta 5% s/costo de recursos		-	-	Hasta 21.00%	43.86%	-	-	Hasta 13.50%	Hasta 18.15%	Hasta 5% S/Costo del producto	-	Hasta 7% S/Costo de recursos	
Microcréditos y Otros Destinos	A 1 año plazo	Hasta 30.50%	Hasta 69.50%	18.00%	22.00%	-	-	Hasta 24.00%	59.22%	-	-	Hasta 28.50%	Hasta 46.05%	-	-	-	-
	Mas de 1 año plazo	Hasta 30.50%	Hasta 69.50%	18.00%	22.00%	49.25%	-	Hasta 24.00%	31.61%	-	-	Hasta 28.50%	Hasta 39.77%	-	-	-	-
	Con Recursos Ajenos	-	-	Hasta 7% s/costo de recursos		-	-	-	-	-	-	-	Hasta 28.50%	Hasta 46.05%	-	-	-

## Anexo 5.

### Fuentes de información.

Nombre de la Institución	Función	Información a Brindar	Dirección, Teléfono y Pagina Web
 <p>Ministerio de Salud</p>	<p>Ente gubernamental que supervisa las condiciones donde se realice la producción.</p>	<p>Referente a los permisos y trámites de salubridad que las entidades deben cumplir para estar en condiciones de Higiene.</p>	<p>Dirección: Calle Arce, San Salvador Teléfono: <u>2591 7000</u></p>
 <p>Alcaldía Municipal de San Vicente.</p>	<p>Lleva control y registro de los pequeños negocios a través de la unidad de catástrofe. También a la recolección de los impuestos Municipales</p>	<p>Registro de la Panaderías que están al día con lo impuesto municipales</p>	<p>Dirección: 1a Calle Poniente, San Vicente Teléfono: <u>2314- 2400</u></p>
 <p>Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE)</p>	<p>Institución que apoya y capacita a las pequeños y medianos negocios</p>	<p>Registro de negocios que se encuentra en el sector panificador. Específicamente de pan dulce tradicional.</p>	<p>Ubicación del Centro: 1ra. Avenida Norte y 3ra. Calle Poniente, No. 11, San Vicente Persona de contacto: Carmen Elena Rodríguez Amaya Tel: 2347-3511</p>
 <p>Centro de Desarrollo de la Micro y pequeña Empresas (CDMYPE)</p>	<p>Institución que apoya a las micro y pequeñas empresas</p>	<p>Capacitación y apoyo que han brindado a las microempresas productoras de pan dulce tradicional</p>	<p>Ubicación del centro: 1ra. Avenida Norte y 3ra. Calle Poniente, No. 11, San Vicente Persona de contacto: Carmen Elena Rodríguez Amaya Tel: 2347-3511</p>

## **Anexo 6.**

Instrumentos a utilizar en la investigación.

Se utilizaron 8 instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para la realización del tema “Análisis de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente: Modelo de negocio para su crecimiento” los cuales son:

- Cuestionario para los propietarios de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente
- Entrevista a los clientes (consumidores de pan dulce tradicional)
- Entrevista a los vendedores (vendedores de pan dulce tradicional)
- Entrevista al Ministerio de Salud
- Entrevista a la Alcaldía Municipal de San Vicente
- Entrevista a Centro de Desarrollo de la Micro y pequeña Empresas (CDMYPE)



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta para las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente

N° de Encuesta: \_\_\_\_\_  
 Encuestador: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**Confidencialidad:** Los datos de esta encuesta son estrictamente confidenciales y serán utilizados para propósitos estadísticos en forma agrupada y en ningún momento se tomarán datos de una microempresa en particular ni siquiera a manera de ejemplo.

**Objetivo:** Obtener información relacionada a los factores internos y externos que favorecen y afentan al sector panificador, del municipio de San Vicente.

**Indicaciones:** Marcar con una X las repuestas que considere que son aplicadas a su negocio

**Generalidades de la Empresa**

1- Datos Generales del Establecimiento.

Género del Propietario: Masculino  Femenino

Dirección: \_\_\_\_\_

N° de Empleados: \_\_\_\_\_ N° de sala de ventas: \_\_\_\_\_

Año en que inicio operaciones su panadería: \_\_\_\_\_

**Factor Administrativo**

2- ¿Delega funciones a sus empleados?

Sí  No

3- ¿Cuándo usted se encuentra ausente delega autoridad en algunos empleados?

Sí  No

4- Del siguiente listado de cotizaciones, señale los que su microempresa realiza.

Categoría	Si	No	Categoría	Si	No
Impuesto sobre la Renta			AFP		
Impuesto Municipales			ISSS		
Registro Sanitarios			IVA		

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

5- ¿Al momento de la venta, extiende factura o tiquet al consumidor final?

Sí  No

6- ¿Qué tipo de método utiliza para realizar los registros contables de su negocio?

Registro por un contador

Anotaciones propias

No lleva contabilidad

7- ¿Conoce la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa?

Sí  No

8- ¿Ha pensado alguna vez exportar?

Sí  No

9- ¿Conoce los requisitos que implica la exportación?

Sí  No

10- ¿Consideraría legalizar su negocio para lograr exportar su pan dulce?

Sí  No

11- Del siguiente listado marque con una X las cotizaciones en las que estaría dispuesto a cotizar para que su negocio tenga mayores oportunidades de crecimiento.

Categoría	Si	No	Categoría	Si	No
Impuesto sobre la Renta			AFP		
Impuesto Municipal			ISSS		
Registro Sanitarios			IVA		

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

12- ¿Cuáles son los motivos por las cuales no realiza las cotizaciones respectivas a la ley?

Bajo nivel de ingreso   
Evitar pagar impuesto   
Son gastos innecesarios

### Factor Operativo

13- ¿El establecimiento donde funciona su panadería es?

Propio  Alquilado  Otro \_\_\_\_\_  
(Especifique)

14- Si la respuesta a la pregunta anterior fue alquilado ¿Si el establecimiento es alquilado, en que rango de costo de alquiler anda?

De: \$50 a \$100  De: \$101 a \$150   
De: \$151 a \$200  Otro \_\_\_\_\_

(Especifique)

15- ¿En qué áreas está distribuida su Panadera?

Área de producción  Salas de ventas   
Bodega  Área contable   
Otro \_\_\_\_\_

(Especifique)

16- ¿Cuántos hornos de leña tiene su panadería?

Uno  Dos  Tres  Ninguno

17- ¿Su panadería cuenta con el espacio para construir un nuevo horno de leña?

Sí  No

18- ¿Estaría dispuesto a innovar su local?

Sí  No

19- ¿A qué hora comienza la preparación de la producción?

\_\_\_\_\_

20- ¿A qué horas finaliza la jornada laboral?

\_\_\_\_\_

21- ¿Cuantas latas producen al día?

\_\_\_\_\_

22- ¿Ha recibido capacitaciones para manipulación de alimentos?

Sí  No

23- ¿Las herramientas para preparar la mezcla de pan dulce son de?

Plástico  Madera  Acero Inoxidable   
Otro \_\_\_\_\_

(Especifique)

24- ¿De qué material están fabricadas las latas para hornear?

Aluminio  Lata  Acero inoxidable

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

25- ¿De qué material es la mesa que utiliza para la preparación de la mezcla de los insumos que lleva el pan dulce?

Madera  Acero Inoxidable  Vidrio

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

26- Los utensilios utilizados para la producción se lavan:

Al terminar la producción   
Mientras se está comercializando el pan   
Después de la venta

27- ¿Al momento de la venta, hay una persona encargada solo para cobrar?

Sí  No

28- Marque con una X las opciones que considere necesarias ¿Cuáles de los siguientes equipos utiliza en el proceso de producción y venta del pan dulce?

Equipo	X	Equipo	X
Redecía	<input type="checkbox"/>	Botas	<input type="checkbox"/>
Guantes	<input type="checkbox"/>	Mascaría	<input type="checkbox"/>
Gabachas	<input type="checkbox"/>	Gorros	<input type="checkbox"/>

29- ¿Su negocio tiene algún tipo de señalización para la seguridad de sus empleados?

Sí  No

30- ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

Confiables  Poco Confiable

No son confiables

31- ¿Desea llegar con su producto a todas las zonas del municipio de San Vicente?

Sí  No

32- ¿Desea vender sus productos directo al consumidor final?

Sí  No

33- ¿Les vende sus productos a intermediarios?

Sí  No

34- ¿Dispone de un equipo de transporte adecuado para movilizar sus productos?

Sí  No

- 35- ¿Tiene un punto de venta estratégico?  
Sí  No
- 36- ¿Ha considerado abrir una sala de venta que este en un punto estratégico?  
Sí  No
- 37- ¿Alguna vez ha enviado sus productos a otros países?  
Sí  No
- 38- ¿Cuándo envía Pan dulce tradicional a otro país, porque medio lo hace?  
Por Viajeros  Por medio de familiares   
Por correo  Por barco   
Otros: \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 39- ¿En qué departamento de El Salvador le gustaría tener una sala de venta?  
\_\_\_\_\_
- 40- ¿Cuáles de los siguientes criterios toma en consideración al momento de contratar a un empleado?  
Edad  Experiencia en el oficio   
Recomendación  Nivel de educación   
Otros: \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 41- ¿Con que frecuencia contrata un empleado nuevo?  
Por temporadas  Cuando es necesario   
Una vez al año  Otro \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 42- ¿Cómo considera a sus empleados?  
Como parte fundamental del negocio   
Como trabajadores Asalariados   
Indiferente
- 43- ¿Cómo incentiva a sus empleados?  
Sacarlos de paseo   
Aumento de salario   
Vacaciones anuales   
Ninguno de los anteriores   
Otros: \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 44- ¿Cuántos son los días de descanso que les brinda en el mes a sus trabajadores?  
Un Día  Dos días   
Tres días  Cuatro días

- 45- ¿Cuánto personal tiene a cargo en el área de producción?  
De 1 a 3 Empleados  4 a 6 Empleados   
7 a 9 Empleados  Otro \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 46- ¿Cuánto personal tiene a cargo en el área de venta?  
De 1 a 3 Empleados  4 a 6 Empleados   
7 a 9 Empleados  Otro \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 47- ¿Alguna vez el personal ha recibido capacitación de cómo elaborar el producto del pan dulce?  
Sí  No
- 48- ¿Sus empleados son?  
Confiable  Poco confiable   
Nada confiables
- 49- ¿Cuáles serían las causas que utiliza para despedir a un empleado?  
Por Irresponsabilidad  Por Traición   
Por problemas Personales
- 50- ¿Cuenta con una marca que identifique a su panadería?  
Sí  No
- 51- Si su respuesta anterior fue positiva ¿La panadería tiene su marca registrada?  
Sí  No
- 52- Si su respuesta a la pregunta 50 es no ¿cuáles son los motivos por que no ha registrado su marca?  
Muchos requisitos  Falta de Tiempo   
Falta de Ingresos  No me interesa
- 53- ¿Alguna vez alguien ha utilizado el nombre de su panadería en otro lugar?  
Sí  No
- 54- Si su respuesta fue positivo ¿Qué medidas ha tomado cuando otra persona ha utilizado el nombre de su panadería?  
Denuncia a las autoridades  No hace nada   
Reclama a la persona   
Otros: \_\_\_\_\_  
(Especifique)
- 55- ¿La panadería cuenta con dinero en efectivo para solventar alguna necesidad que se presenten?  
Sí  No

56- ¿Alguna vez ha pensado en tener socios en su negocio para obtener más financiamiento?

Sí  No

57- ¿De las ganancias que su negocio obtiene, usted cómo propietario?

Devengo un salario   
 Todas las ganancias son mías   
 Guardo para solventar problemas

58- De los siguientes recursos físicos marque con una X aquellos con los que cuenta su panadería.

Recurso Físico	Si	No	Recurso Físico	Si	No
Horno de leña	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Computadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horno eléctrico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Latas acero inoxidable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horno de gas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vitrinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Batidora industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Latas de lámina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesas de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cajas registradora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cámaras de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesa de acero inoxidable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59- A cuanto asciende el costo total mensual ¿Alquiler, energía eléctrica, agua, compra de materia prima etc.?

60- ¿Cuál es el precio unitario por porción de pan dulce?

61- ¿Cuál es costo por lata producida de pan dulce?

62- ¿Su producción está basada en los gustos y preferencias del cliente?

Sí  No

63- ¿Cuál es la capacidad instalada de su horno de leña?

De 25 a 50 Latas  De 51 a 75 Latas   
 De 100 Latas en adelante

64- Si en la pregunta 58 marco la opción de horno industrial ¿Cuál es la capacidad instalada de su horno Industrial?

De 25 a 50 Latas  De 51 a 75 Latas   
 De 100 Latas en adelante

65- ¿Cuántas latas produce diariamente?

De 25 a 50 Latas  De 51 a 75 Latas   
 De 100 Latas en adelante

66- Marque con una X ¿Qué días tiene mayor producción?

Lunes  Martes  Miércoles   
 Jueves  Viernes  Sábado   
 Domingo

67- ¿Cuál de las siguientes opciones es la lógica de trabajo de su negocio?

Vender todo lo que se produce   
 Producir todo lo que se vende

68- Marque con una X las opciones que considere necesarias. ¿Qué tipo de pan produce más?

Torta  Alemana  Quesadilla   
 Semita de dulce  Semita de piña   
 Chachama  Relámpago

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

### Factor Estratégico

69- ¿Cuál es la estrategia que utiliza para poder competir con el mercado productor de pan dulce

Por precio  Por calidad   
 Personal calificado  Otro \_\_\_\_\_

(Especifique)

70- ¿Ha utilizado alguna vez publicidad para dar a conocer sus productos?

Sí  No

71- ¿Qué tipo de publicidad ha considerado para poder llegar a nuevos consumidores?

Redes sociales  Cuña radial  Spot

72- ¿Conoce acerca de las nuevas tendencias y herramientas publicitarias que proporciona el internet?

Sí  No

73- ¿Utiliza o ha utilizado las Redes Sociales para promocionar sus productos?

Sí  No

74- ¿Qué tipo de cliente tiene su negocio?

Consumidor final  Vendedores   
 Viajeros

75- ¿Cuántos clientes de consumidor final visitan diariamente su negocio?

De 0 a 25 Clientes  De 26 a 50 Clientes   
 De 51 a 75 Clientes  De 76 o más

76- ¿Cuántos vendedores distribuyen su pan?

77- ¿Ha considerado instalar cámara de seguridad en su negocio?

Sí  No

78- ¿Las calles y carreteras que transita para realizar sus actividades económicas, están en las condiciones idóneas?

Sí  No

79- Si su respuesta anterior fue negativa. ¿Esto perjudica su empresa?

80- ¿Marque con un X los servicios básicos que tiene su negocio panificador?

Servicios Básico			
Agua Potable	<input type="checkbox"/>	Teléfono	<input type="checkbox"/>
Energía Eléctrica	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Servicio de Aguas Negras	<input type="checkbox"/>	Alumbrado	<input type="checkbox"/>

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

81- ¿Cuáles de los servicios básicos que considera le generan mayores costos a su negocio panificador?

Agua  Energía Eléctrica  Teléfono

Internet  Alumbrado Eléctrico

82- ¿Cuál es el nivel de competencia que considera que tiene su panadería?

Alto  Medio  Bajo

83- ¿Durante los últimos tres años ha tenido una mayor participación en el mercado?

Sí  No

84- ¿Cree que en su entorno competitivo se ve afectado por el fenómeno de la competencia desleal?

Sí  No

85- Si su respuesta anterior fue positiva ¿Cómo lo impacta?

86- ¿El alza de precio de los insumos del mercado es un factor que incide en el crecimiento de la panadería?

Sí  No

87- ¿Le vendería productos a empresas públicas y privadas?

Sí  No

88- Si su respuesta anterior fue negativa ¿Por qué no les vendería?

89- ¿De qué manera afecta la inflación a su negocio?

Incremento en servicios básicos

Exigibilidad en el incremento salarial

Incremento de los costos de producción

90- ¿Cuándo aumenta los precios de la materia prima, qué tipo de mecanismo realiza para no verse afectado?

Incrementa el precio

Se hace más pequeña el corte del pan

Reduce sus utilidades

91- ¿Cuándo incrementa el costo de la materia prima, es afectado en el precio del pan?

Siempre  Algunas veces  Nunca

92- ¿La tasa de interés que tienen los bancos es una limitante para solicitar financiamiento?

Sí  No

93- ¿Considera que la tasa de interés otorgada por las instituciones financieras puede ser cubierta por su negocio?

Sí  No

94- ¿Su negocio actualmente está pagando algún préstamo?

Sí  No

95- ¿Considera que el desempleo que existe en la actualidad afecta en sus ventas?

Sí  No

96- ¿Qué tanto ha afectado el desempleo que existe con relación a la producción que se realiza?

Mucho  Poco  Nada

### Factor Legal

97- ¿Al contratar personal para su empresa, ¿celebra algún tipo de contrato?

Sí  No

98- ¿Qué factores toma en consideración para determinar el salario de sus empleados?

Por unidad de Tiempo

Por unidad de Obra

Por tarea

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

99- ¿Cuál es el salario que paga a sus empleados?

100- ¿Posee conocimientos acerca de las regulaciones del Código de Trabajo?

Sí  No

101- ¿Cuál es la jornada de trabajo que emplea en su panadería?

Diurnas  Nocturnas

102 ¿Qué día de la semana descansan sus empleados?

103- ¿Posee un reglamento interno de trabajo?

Sí  No

104- ¿Cuándo una empleada sale embarazada le brinda prestaciones por maternidad?

Sí  No

105- Al finalizar el año, ¿le pagas a sus trabajadores aguinaldo?

Sí  No

106- Sus ventas anuales son de:

\$3,000.00- \$4,000.00

\$4,001.00 - \$5,000.00

\$5,001.00 - \$6,500.00

\$ 6,501.00 en adelante

107- Sus activos o maquinaria tienen un valor de:

\$500.00- \$1,000.00

\$1,001.00 - \$2,000.00

\$2,001.00 - \$3,000.00

O más de \$3,001.00

### Factor Social

108- ¿La inseguridad social que existe en el país ha afectado su negocio?

Sí  No

109- ¿Cuáles son los efectos que ha tenido la inseguridad social en su negocio?

Bajas ventas

Menos vendedoras

Menos puntos de venta

Bajos ingresos

Mayores costos

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

110- ¿Alguna vez ha sufrido de extorciones o amenaza?

Sí  No

111- La colonia o barrio donde tiene establecido su negocio se considera una zona con:

Peligrosidad Alta

Peligrosidad Media

Peligrosidad Baja

### Factor Empresarial

112- ¿Los proveedores le proporcionan facilidad de pagos?

Siempre  Algunas veces  Nunca

113- ¿Cuál es la modalidad de pagos que le realiza a los proveedores?

Crédito  Contado

114- ¿Considera que los productos que sus proveedores le suministran son de calidad?

Sí  No

115- ¿Cuáles son los criterios que toma en consideración para seleccionar a un nuevo proveedor?

Por ser conocido  Por recomendación

Precio y calidad

116- ¿Qué productor de harina de El Salvador prefiere para la elaboración de sus productos?

Molinos de El Salvador (Molsa)

Harinas de El Salvador (Harisa)

Otros: \_\_\_\_\_

(Especifique)

117- ¿Cuándo adquiere las materias primas destinadas para la producción, realiza cotizaciones previas?

Siempre  Casi Siempre

Algunas Veces  Nunca

118- ¿Considera que sus proveedores actuales son confiables?

Sí  No

119- ¿Si la mercadería sale dañada o si se le vence, el proveedor es flexible para los cambios de ellas?

Siempre  Casi Siempre

Algunas Veces  Nunca

120- ¿La distancia del proveedor influye en el tiempo de transporte y en el coste del mismo?

Sí  No

121- ¿Estaría dispuesto a pertenecer a una asociación del sector panificador?

Sí  No

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Obtener información sobre el cliente, para conocer gustos y preferencias

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. ¿Consume pan dulce? \_\_\_\_\_
2. ¿Conque frecuencia lo hace? \_\_\_\_\_
3. ¿De qué panadería consume pan dulce? \_\_\_\_\_
4. ¿Por qué compra en esta panadería? \_\_\_\_\_
5. ¿Compra todo el día? ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_
6. ¿Ha probado todo el producto de esta panadería? \_\_\_\_\_
7. ¿Qué le parece la atención que le brinda el establecimiento donde lo adquiere el pan dulce tradicional? \_\_\_\_\_
8. ¿Es atendido con rapidez? \_\_\_\_\_
9. ¿Qué sugerencia le pudiera hacer para mejorar o seguir mejorando la atención?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Cómo considera el Local donde lo atienden? \_\_\_\_\_
11. ¿Considera que el producto en los últimos años ha mantenido la misma calidad y consistencia? \_\_\_\_\_
12. ¿Recomendaría esta panadería a sus amistades o familiares?  
\_\_\_\_\_
13. ¿porque no recomendaría esta panadería? \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es su segunda opción en caso de que la panadería dejara de producir pan, un o dos días? \_\_\_\_\_
15. ¿Conoce la panadería por su nombre o por su marca? \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo considera los precios de esta panadería? \_\_\_\_\_
17. ¿Le gustaría que las panaderías tuvieran servicio a domicilio? \_\_\_\_\_
18. ¿Cuál es el pan de su preferencia? \_\_\_\_\_
19. ¿Le gustaría que las panaderías produjeran otro producto derivado de la harina?, si su respuesta es Sí, ¿qué productos? \_\_\_\_\_
20. ¿A qué horas del día consume pan dulce?  
\_\_\_\_\_
21. ¿Qué actividades hace para comprar pan? \_\_\_\_\_
22. ¿Qué les recomendaría a las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente? \_\_\_\_\_



OBJETIVO: Obtener información del segmento de vendedoras para conocer la relación que estas tienen con las panaderías

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Panadería a la que adquiere el pan dulce: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. A que panadería adquiere el pan dulce \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo tiene de vender pan dulce? \_\_\_\_\_
3. ¿Dónde es su lugar de venta? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuánto compra diariamente de pan dulce? \_\_\_\_\_
5. ¿A qué precio adquiere la lata? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuánto es su ganancia por lata vendida? \_\_\_\_\_
7. ¿La panadería donde compra el pan lo atiende con rapidez? \_\_\_\_\_
8. ¿Esta satisfecho/a con el producto que le venden? \_\_\_\_\_
9. ¿La panadería en que adquiere el pan dulce le da algún tipo de crédito o debe ser el pago al contado? \_\_\_\_\_
10. ¿Vende todo el pan que adquiere? \_\_\_\_\_
11. ¿El pedido que le hace a la panadería lo hace un día ante de la venta o el propio día?  
\_\_\_\_\_
12. ¿Qué día de la semana descansa? \_\_\_\_\_

13. ¿Cree que la inseguridad social afecta en su venta? \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo cree que sus clientes consideran el producto? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué recomendaría al proveedor de pan dulce tradicional? \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son las actividades que realiza para vender pan dulce tradicional?

\_\_\_\_\_



OBJETIVO: Obtener información sobre la institución de Ministerio de Salud encargada de verificar la salubridad de los negocios de la ciudad de San Vicente.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_ Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_  
Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo de la unidad encargada de ver la salubridad de los negocios?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Llevan algún registro de los negocios del municipio de San Vicente destinados a la producción de alimentos?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los negocios de producción de alimentos para obtener su certificación?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente cuentan con la certificación para operar?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son las multas que se le imponen a los negocios que no cumplen con la certificación respectiva?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Alguna vez han multado alguna panadería de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente? Si han sido multadas ¿Por que?  
\_\_\_\_\_

7. ¿Alguna vez han realizado visitas a los establecimientos de pan dulce tradicional?

---

8. ¿Con qué frecuencia hacen las visitas a las panaderías de pan dulce tradicional?

---

9. ¿Cuáles son las causas que conllevan al cierre de un negocio de producción de alimentos?

---

10. ¿Alguna vez se han brindado capacitaciones o asesorías al sector de pan dulce tradicional?

---



OBJETIVO: Obtener información sobre la función de la unidad de Catastro de la Alcaldía municipal de San Vicente, sobre el registro de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la función que desempeña la unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal de San Vicente?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Se posee con una base de datos con el registro de los negocios del Municipio de San Vicente? ¿Con qué frecuencia se actualizan estos datos?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es la forma para la determinar el impuesto que se le aplican a los negocios?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Existe la posibilidad que haya negocios exentos de impuestos? ¿Cuáles son los requerimientos?  
\_\_\_\_\_
5. Según el Código Municipal, ¿Cómo se procede cuando un establecimiento no cancela el impuesto municipal?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Considera que todas las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, están registradas en la base de datos de la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cuáles son las dificultades de la Unidad de Catastro para que los negocios se registren?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es el proceso a seguir para que un negocio se registre? ¿Cuánto es el costo?

---

9. ¿Con cuánto personal cuenta la unidad? ¿considera es el adecuado?

---

10. ¿Cómo departamentos de Catastro tienen la potestad de cerrar un establecimiento?

---



OBJETIVO: Obtener información sobre la institución de CDMYPE encargada de monitorear y fomentar el desarrollo de las microempresas de la ciudad de San Vicente.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo de CDMYPE?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles son los proyectos o actividades que se están realizando en la ciudad de San Vicente, para la microempresa?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los requisitos para recurrir a la institución?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué relación tiene CDMYPE con las microempresas de pan dulce tradicional de la ciudad de San Vicente?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el apoyo que la institución les brinda a las microempresas productoras de pan dulce tradicional de la ciudad de San Vicente?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Con qué personal cuentan para asesorar a los microempresarios productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cuentan con base de datos actualizados sobre las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente? ¿Con qué frecuencia es actualizada esta base de datos?  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuántas microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente están afiliadas a ustedes?

---

9. ¿Cuáles son las limitantes que consideran que no permite el crecimiento de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente?

---

10. ¿Ha habido proyectos enfocados al sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente?

---

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



OBJETIVO: Verificar la higiene y seguridad del área de producción y la atención al cliente en el área de venta

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

Nombre de la panadería observada: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Bosquejo del diseño de la panadería		Si	No
1	¿Utilizan redecillas o gorro para manipulación de alimentos?		
2	¿Utilizan guantes para manipulación de los alimentos?		
3	¿Las latas son pesadas antes de hornearlas?		
4	¿Las mesas de preparación del pan dulce son limpiadas después de utilizarlas?		
5	¿Los empleados de producción usan delantales?		
6	¿Las paredes del área de producción es de color ahumado?		
7	¿Hay un espacio donde guardar la leña?		
8	¿Cada empleado conoce su área de trabajo?		
9	¿El ambiente laboral es agradable?		

10	¿Hay comunicación entre los empleados?		
11	¿Mantienen limpio el área de ventas?		
12	¿El área de ventas es amplio?		
13	¿Atienden con rapidez al cliente?		
14	¿Atienden por orden de llegada?		
15	¿Cuentan con sillas de espera en el área de ventas?		
16	¿Atienden con amabilidad a los clientes?		
17	¿El/La encargada de despachar manipula dinero y alimentos a la vez?		
18	¿El cliente recibe satisfecho su pedido?		
19	¿tienen listos los pedidos de las vendedoras a tiempo?		
20	¿Mantienen tapado el pan dulce mientras están despachando?		
21	¿Hay clientes que se retiran de la panadería por estar llena?		
22	¿Despachan el pan dulce con pinzas para no tener contacto con las manos?		
23	Tienen Limpio el techo de la sala de ventas		
24	¿El trato a los empleados es de manera amable?		

**Anexo 7.**

FODA de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

El análisis de los resultados presentados en el capítulo IV permite que se realice un análisis de los factores internos en los que tiene y puede tener una ventaja competitiva el sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente como lo es las fortalezas y oportunidades que actualmente cuenta el sector. También se identifican los factores externos en los cuales esta fallando el sector de la microempresa de pan dulce tradicional; así como las amenazas que limitan el crecimiento de este mismo sector.

A continuación, se presenta la matriz FODA implementada al sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del Municipio de san Vicente.

SECTOR DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PAN DULCE TRADICIONAL DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE (2018)	
Análisis FODA	
<b>F</b> Experiencia en la producción Variedad de productos Mercado definido Precios accesibles Ubicación estratégica	<b>D</b> Zona de confort Malas practicas de manufactura Mala distribución de planta No poseen tecnología Carecimiento de marketing No poseen una marca que los identifique
<b>O</b> Mercado nacional e internacional Optar a financiamiento Apoyo por entidades Estatales Crecimiento de la demanda Acceso a nuevas tecnologías Crecimiento en el sector	<b>A</b> Nuevos competidores Productos sustitutos Competencia desleal Aumento de precios de la materia prima Nuevas legislaciones Desestabilidad económica

Con esto se concluye que el sector tiene muchas oportunidades que debe de aprovechar para lograr obtener un crecimiento en cada una de las panaderías.

## Anexo 8.

Datos de las entrevistas a los consumidores finales y vendedores de la microempresa productora de pan dulce tradicional.

### Consumidores finales

Se realizaron 36 entrevistas a los clientes de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente; la información obtenida sirvió para la construcción del mapa de empatía, el Lienzo de Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de Negocio que se propone en el capítulo V de esta investigación.

- Edad de los clientes

Conocer la edad de los clientes permite conocer la edad de los consumidores que tiene la microempresa de pan dulce tradicional

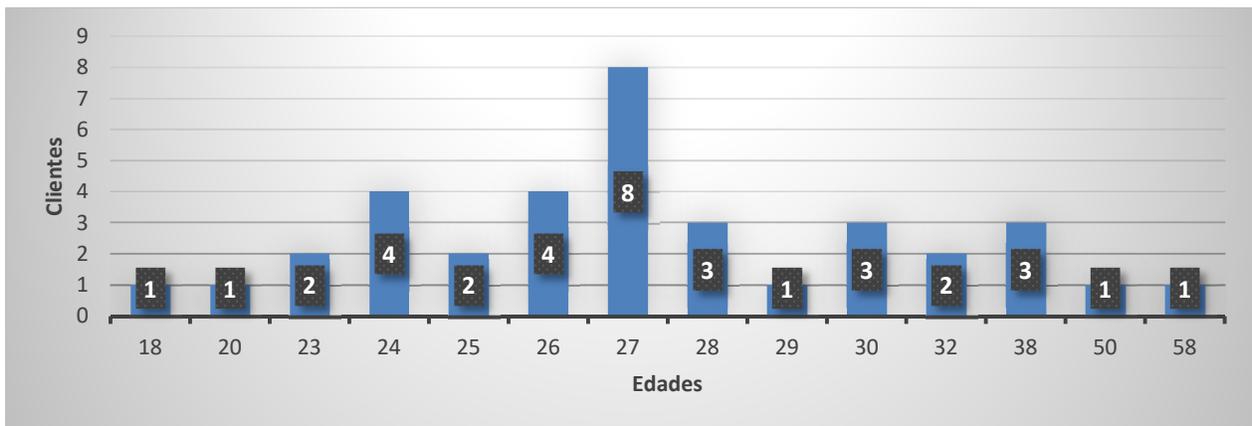


Figura 94.

Edad de los clientes de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Se refleja que los consumidores rondan entre los 20 a 38 años de edad donde estos ya obtienen un poder adquisitivo de compras por sus propios medios.

- Género

Es necesario conocer cuál es el género que consume más pan dulce tradicional dentro del municipio de San Vicente para dar una propuesta de valor satisfactoria a las necesidades que estos deseen.

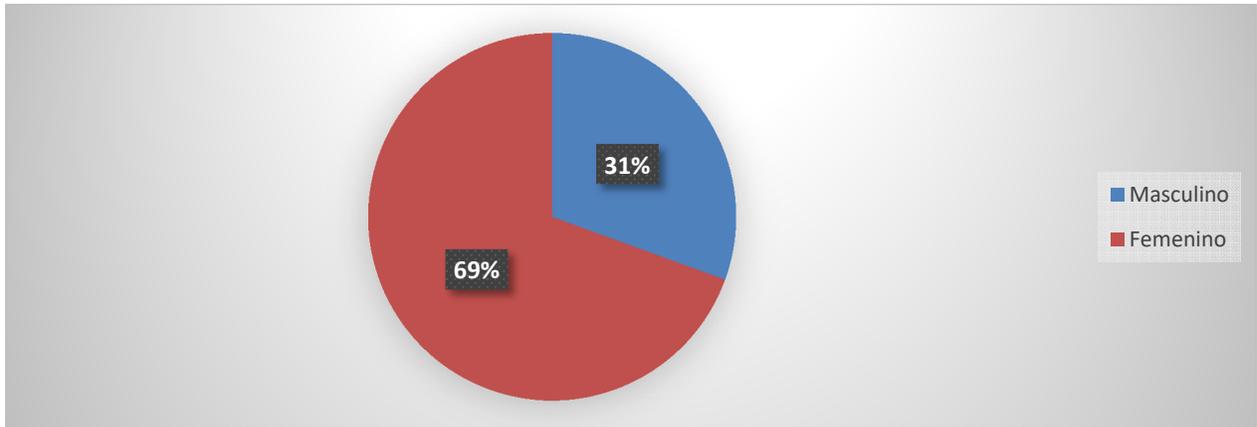


Figura 95.

Género de los clientes que tiene la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

El sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tienen en con un 67% consumidores del género femenino, esto indica que la propuesta debe ir inclinada a facilitar la compra de las mujeres y satisfacer su necesidad de consumismo.

- Frecuencia con que consumen pan dulce tradicional

Los microempresarios deben de conocer cada cuanto consumen pan dulce sus clientes este con el objetivo de buscar estrategias que mantengan fidelizados a sus clientes.

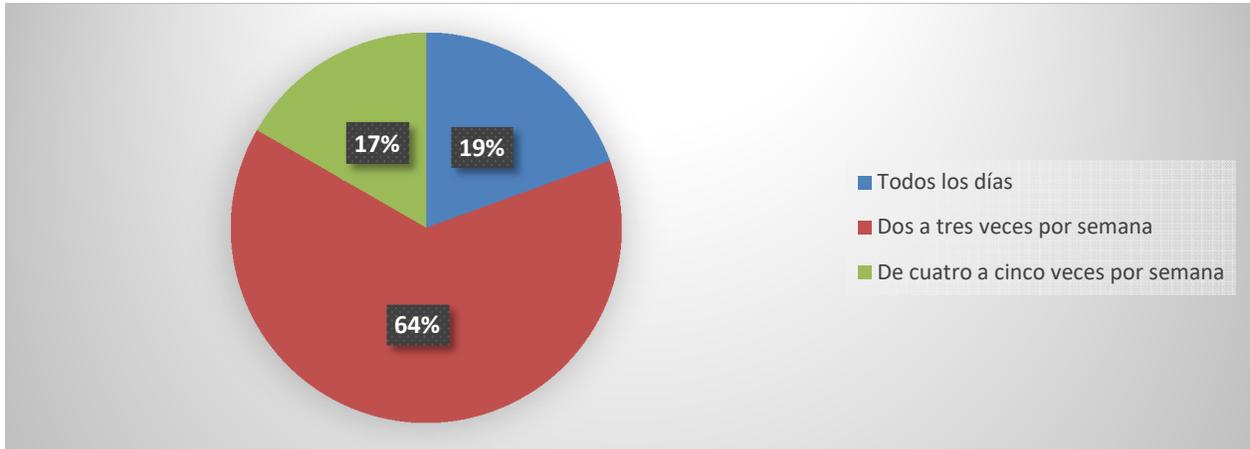


Figura 96.

Frecuencia con la que los clientes de la microempresa productora de pan dulce tradicional consumen pan en la semana.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

El 64% de los clientes de las panaderías consumen pan dulce tradicional del municipio de San Vicente de dos a tres veces por semana, lo que implica que las panaderías deben de implementar promociones o innovaciones atractivas para mantener la fidelización de estos clientes, debido a que gracias a su consumismo las panaderías logran obtener una buena demanda.

- Panadería de su preferencia

Esta pregunta se hace con el objetivo de conocer cuál es la panadería con mayor aceptación por los clientes, teniendo en cuenta el sabor, la calidad y la atención al cliente que les brindan a momento de la compra.

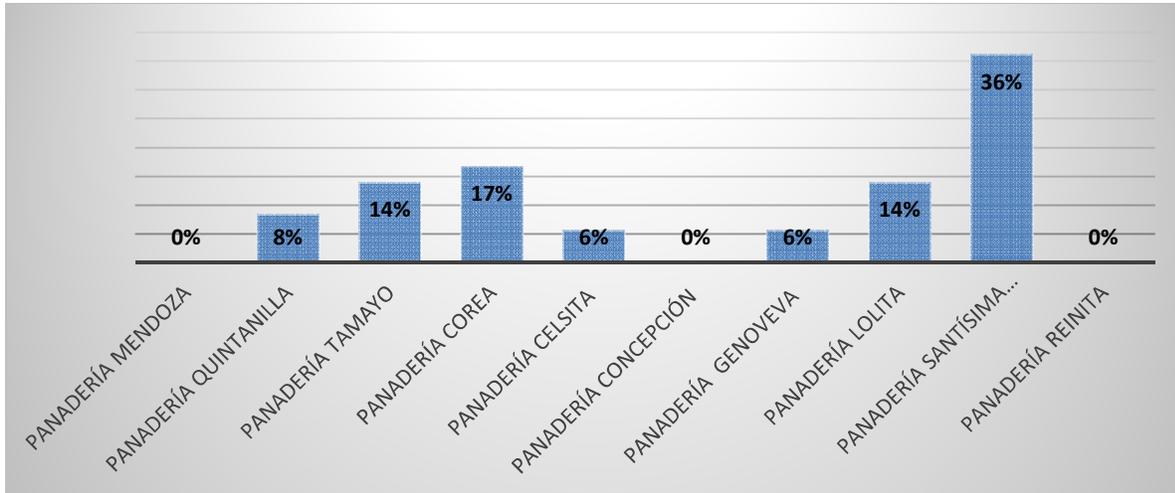


Figura 97.

Panadería de preferencia de los clientes del sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

- Tipo de empaque que les gustaría a los clientes

Es importante conocer si los clientes están satisfechos con los empaques que les ofrece el sector de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a la hora de la compra efectuada.

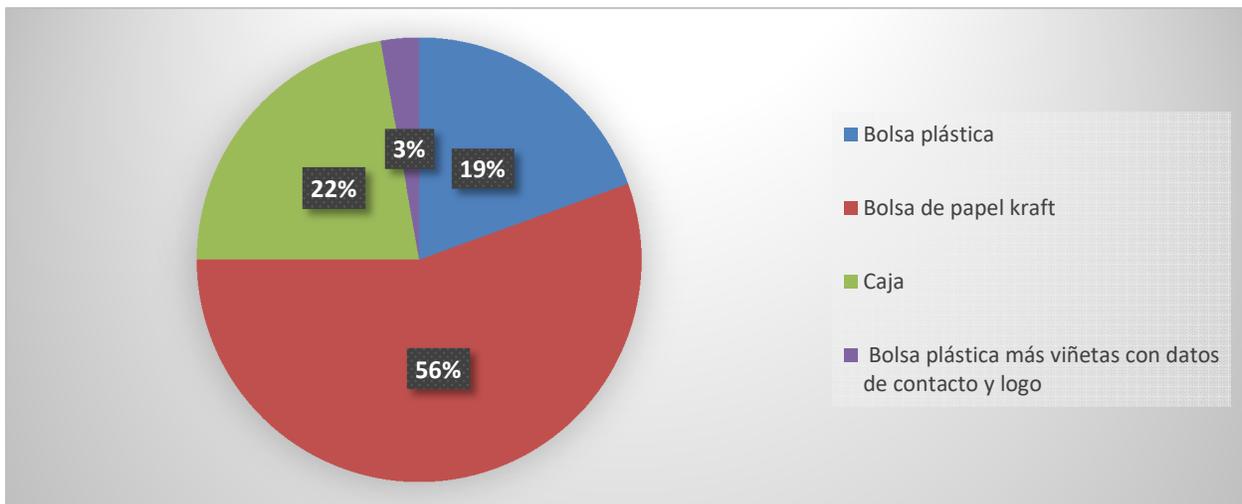


Figura 98.

Tipo de empaque que prefieren los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente al momento de realizar su compra.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

En su mayoría el sector de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente tiene empaques de bolsas plásticas, dentro de la entrevista como se puede observar, los clientes prefieren que los productos sean despachen en bolsas de papel Kraft con un 56% esto debe de ser un parámetro para realizar un nuevo diseño de empaque según la demanda de los clientes.

- Degustación de todos los productos de las panaderías

Dentro de un negocio es importante conocer si los clientes conocen todos los productos que se les ofrece y la microempresa de pan dulce tradicional no puede ser la excepción es por eso que se les pregunta a los clientes si ¿han probado la derivación de productos que tienen las panaderías?

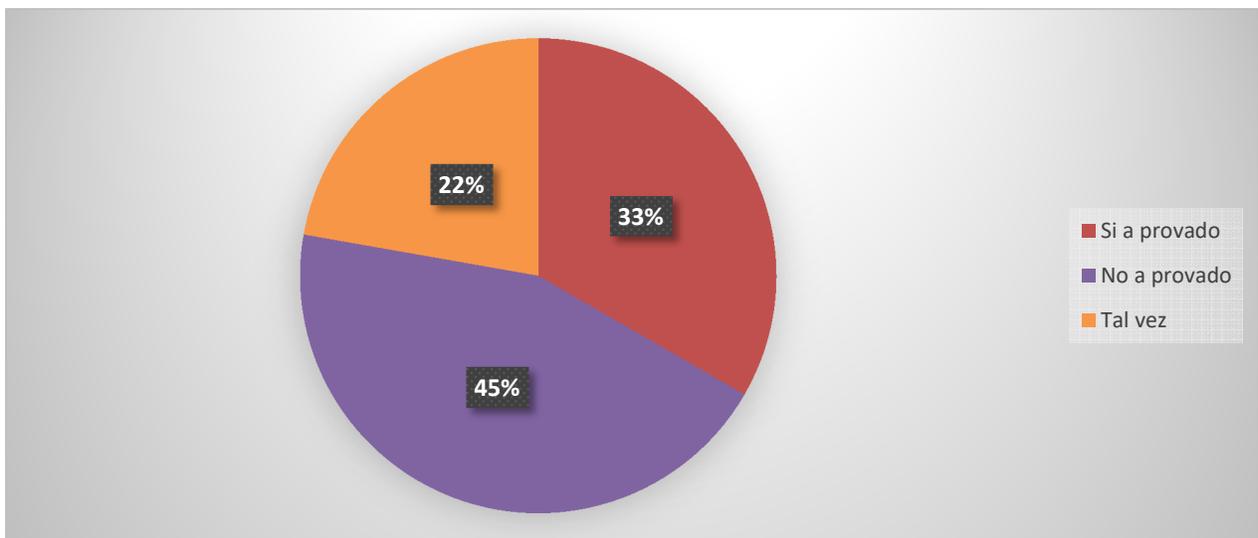


Figura 99.

Degustación de la totalidad de los productos que ofrece la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Es muy significativo que un 33% de los clientes de las panaderías hayan probado todos los productos que este sector ofrece; pero es de poner mucha atención en que un 44% no ha degustado todos los productos, por lo que las panaderías deben de buscar estrategias para dar a conocer todos

los productos que ofrecen a los clientes y consigan encantar a los consumidores con nuevos productos.

- Como miden los clientes la calidad del pan dulce

Todo cliente espera que los productos que consume sean de excelente calidad, por lo que fue necesario conocer la calificación que le dan los consumidores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a la calidad de pan dulce tradicional que ofrece el sector.

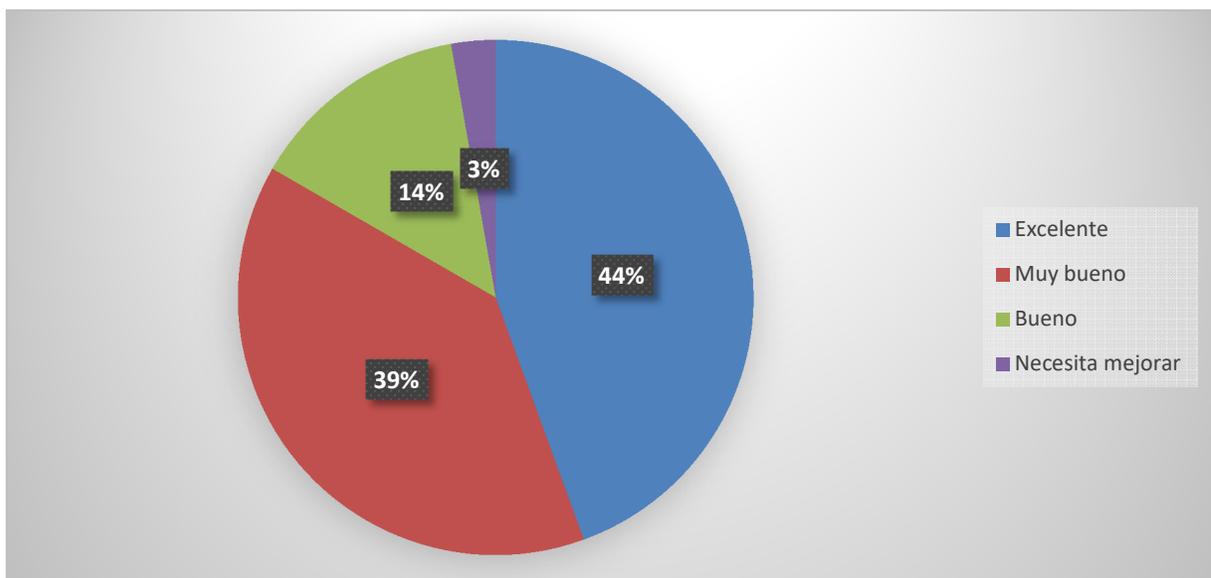


Figura 100.

Calificación que le dan los consumidores de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a la calidad de pan dulce que el sector les ofrece.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

En este punto es importante destacar que un 66% de los consumidores no consideran el pan dulce tradicional del municipio de San Vicente con la misma calidad de siempre, por lo que el sector debe de trabajar en verificar si los productos que están utilizando como materia prima, en caso contrario pues buscar proveedores que les brinden productos de calidad y con esto satisfacer a los clientes.

- Bebidas con la que los clientes prefieren acompañar una porción de pan dulce tradicional

Conocer qué tipo de bebida prefieren los clientes al momento de consumir pan dulce ayuda a brindarle un mejor servicio al cliente; esto puede dar apertura a ofrecer productos que acompañen la experiencia del consumidor dentro de la sala de venta.

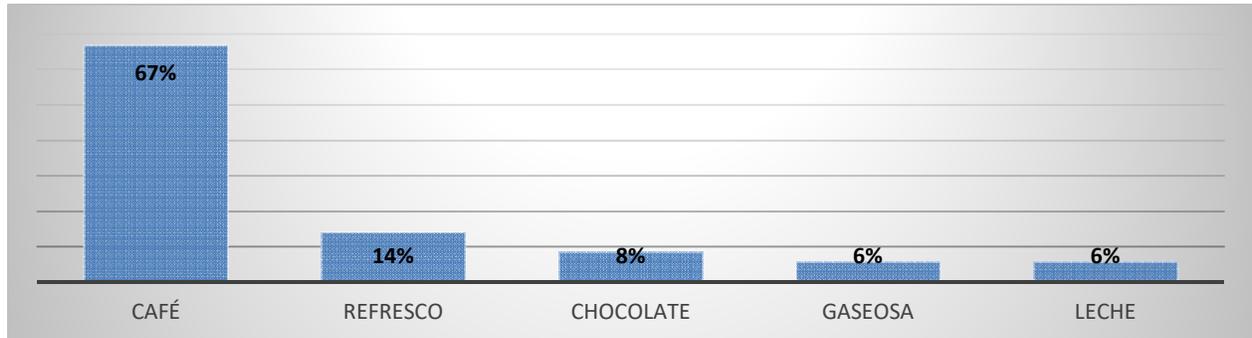


Figura 101.

Bebidas con la que los clientes acompañan el pan dulce tradicional.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Es notorio que con un 67% los clientes acompañan el pan dulce tradicional con una taza de café, por lo que las panaderías deberían de ofrecer este servicio, ya sea de una forma de venta o gratuita, donde el cliente no tenga que buscar por otro medio el complemento para disfrutar una porción de pan dulce.

- Calificación sobre la atención al cliente que brindan las panaderías

Para lograr una fidelización de los clientes es importante que la atención que se les brinde sea excelente, para que el consumidor quede con la satisfacción de regresar a las panaderías.

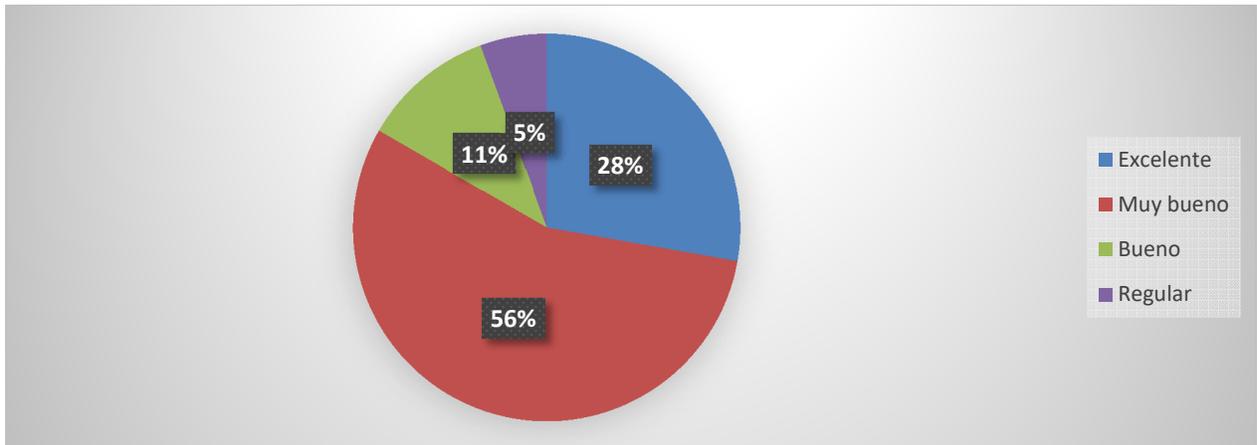


Figura 102.

Calificación que dan los clientes de las panaderías de la microempresa de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente en cuanto a la atención al cliente

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Peter Drucker dice: “Sólo hay una definición válida de un objetivo comercial: crear un cliente.” Es por eso que no debe de perderse de vista la forma en que se atiende a los clientes, dentro del sector de pan dulce tradicional solo se califica que un 56% de los clientes consideran una excelente atención al cliente; se debe de analizar en qué se puede mejorar para que el resto de los clientes se sientan satisfechos con el servicio y el producto que se les ofrece.

- Es atendido con rapidez

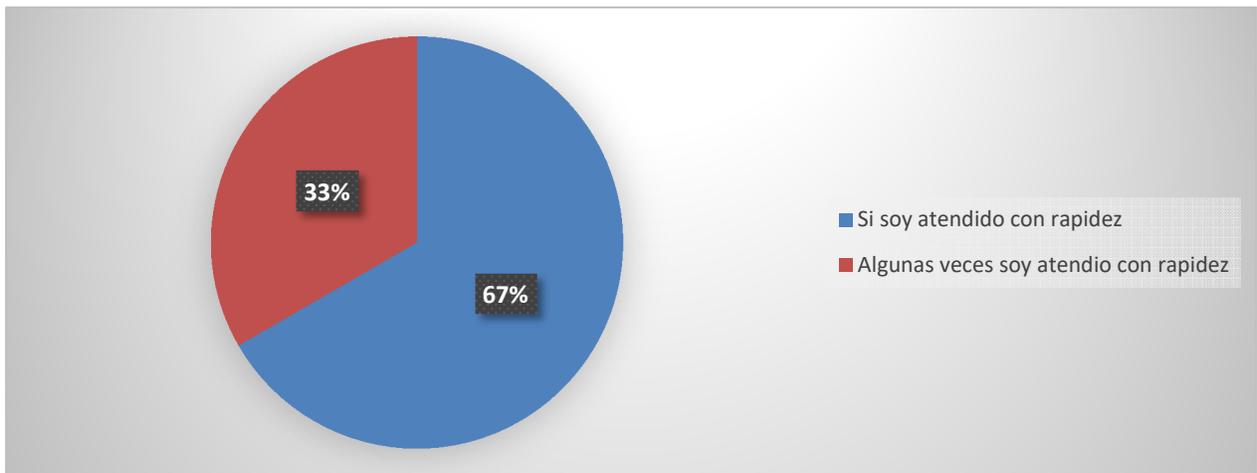


Figura 103.

Rapidez con la que son atendidos los clientes de una microempresa productora de pan dulce tradicional.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Como se menciona (Ver figura 103) es importante que se le dé una buena atención al cliente y la rapidez en que estos son atendidos es parte de una buena atención, es por ellos que las panaderías deben de buscar mecanismos al momento de despachar el producto y que los clientes no sientan que no son atendidos con rapidez.

- Como considera los clientes el aseo de los locales de las microempresas productoras de pan dulce tradicional

Tener aseado el lugar de trabajo y de venta son buenas prácticas de manufactura que deben de practicar las empresas, en especial aquellas que manipulan los alimentos; de esta manera los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente califican el aseo de estas.

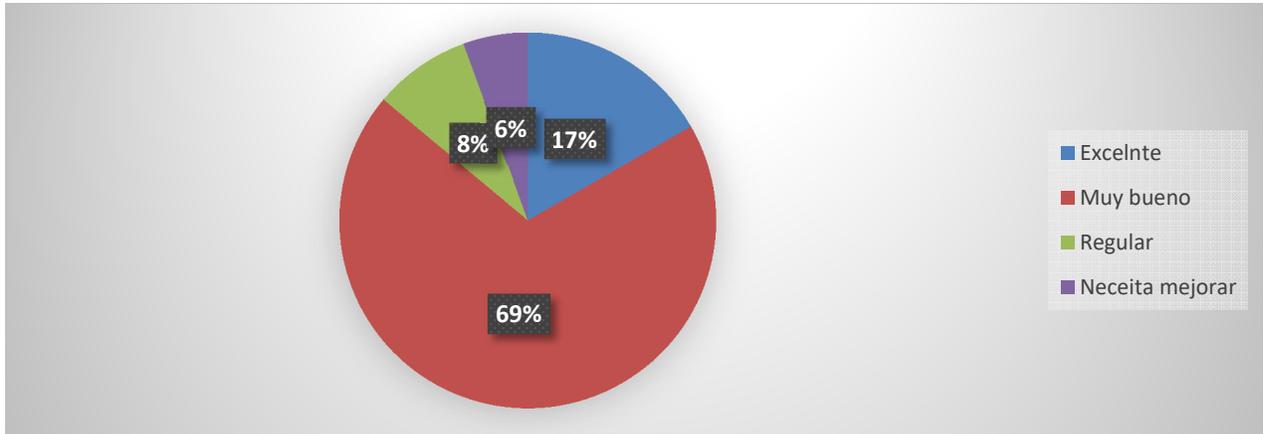


Figura 104.

Calificación que dan los clientes al aseo de los locales de venta de las microempresas de pan dulce tradicional del municipio de san Vicente.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Este es un punto importante que deben de considerar las panaderías de pan dulce tradicional, es impactante ver que solo un 17% considera los locales de venta con excelente aseo y el resto de clientes no se siente muy satisfecho con eso, por lo que el sector debe de trabajar por mejorar el aseo e higiene en sus locales, debido a que no solo reciben clientes locales, sino, a clientes internacionales.

- Implementación de un servicio a domicilio

Dentro de la investigación nos percatamos que ninguna de las panaderas existentes en el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente ofrece un servicio a domicilio a los consumidores finales, es por ello que se les pregunta a los clientes si les gustaría la implementación de este tipo de servicios.

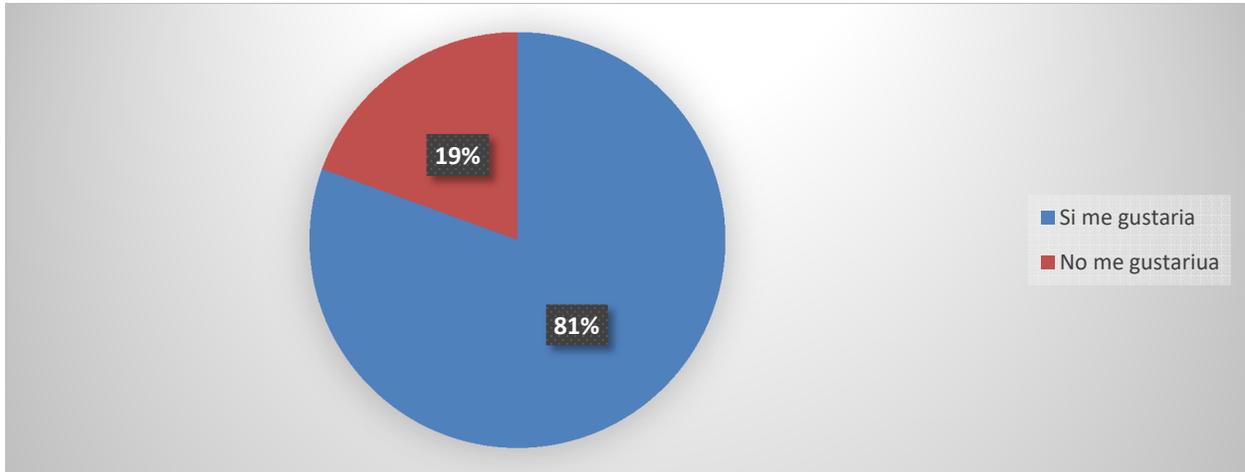


Figura 105.

#### Implementación de un servicio a domicilio.

Fuente: Entrevista administrada a los clientes de las panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, tabulados para su análisis

Con un 81% los clientes demandan la creación de un servicio a domicilio por parte de las panaderías, en muchas ocasiones se les dificulta llegar al lugar de venta para adquirir el producto, muchos de los clientes manifiestan que llegar hasta el lugar de venta requiere que hagan diversas tareas y la implementación de este servicio ayudaría a facilitar la adquisición de este producto.

#### **Recomendaciones que hacen los clientes de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente a las panaderías.**

- Que exista más dedicación a la higiene de los locales, parecen estar abandonados.
- Abrir más sucursales, en mi caso todas me quedan lejos.
- Variedad de productos, ingredientes de calidad y mejora en los servicios.
- Que haya más innovación.
- Mantener la calidad.
- Modernizarse sin perder la calidad.
- Que participen en las ferias de emprendimiento nacional para expandir su negocio.

- Que se sigan modernizando, con hornos nuevos. Así mismo que piensen en expandirse y darse a conocer.
- Mejor atención al cliente.
- Ampliar los horarios de atención debido a que solo venden por las tardes.
- Que tengan ruta a domicilio.
- Que creen su viñeta para darse a conocer fuera del municipio.
- Un mejor empackado.
- Mejorar el producto.
- En general la mayoría vende buen producto, pero deberían mejorar en cuanto al servicio y las estrategias para vender el producto hacer ferias o también promocionar nuevos tipos de pan dulce con diferentes ingredientes, surtir a los restaurantes o cafeterías existentes para mejorar sus ventas. O en otro caso, como gremio unirse y poner su propia instalación.
- Que se expandan a otros municipios del departamento.
- Que realicen nuevos productos.
- Que sigan haciendo pan dulce en horno de leña.
- Que hagan pan de maíz.
- Que le apuesten a la mejora continua en todos los aspectos, que desarrollen sus marcas y que busquen la formación constante, que busquen servicios de asesoría en instituciones como CDMYPE.
- Que se innoven y que posicionen el pan dulce tradicional como producto de exportación.
- Que la envoltura del pan sea más sofisticada, para generar más atención del cliente.
- Mantener la calidad de los productos.
- Queden a conocer su producto por medio de redes sociales.

## **Vendedores.**

Se entrevistaron ocho vendedores de las microempresas productoras de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente, la información obtenida sirvió para la construcción de lienzo de Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de Negocio, que se propone en el capítulo V de esta investigación.

Recomendaciones que propone los vendedores para mejorar la atención que les brinda el sector de la microempresa productora de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente:

- Que se brinde el servicio a domicilio a los puntos de ventas.
- Que la panadería de accesibilidad de pago, para realizar el pago el día siguiente.
- Que la panadería tenga listo el pedido que se ha realizado para venta.
- Que atiendan con rapidez.
- Que la panadería de un buen precio para el vendedor.
- Que se mejore la atención y la amabilidad.
- Que incentiven a los vendedores dando promociones.
- Que la panadería brinde herramientas como canastos, tenazas, delantales, redecillas, cuchillos etcétera.
- Que mantengan la calidad del pan dulce.
- Que las panaderías produzcan de otras variedades de pan.

Anexo 9.

Cotización de la computadora.

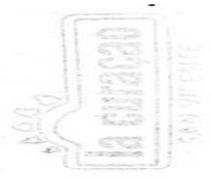
Vendedor : 1044101 MARIA TERESA HUEZO  
Tienda : CRC SAN VICENTE

COTIZACION 1153422318006W

Fecha Cotizacion : 16/04/2018  
Fecha Actual : 16/04/2018

Nombre : KRISISSIA CECILIA ROQUE DE MATAI

UPC	MARCA	DESCRIPCION	UND	VALOR CONTADO	DESCUENTO	IMPUESTO	TOTAL
431044100003	ASUS	310441 ASUS X541MAD1003 P PENT QUAD CORE 500GB 4G	1	335.40	0.00	43.60	379.00
				0.00		43.60	379.00



Precios incluyen ISV Precio valido por 8 dia(s)

Precios y Planes de Ventas sujetos a Cambios

Anexo 10.

Cotización de la Vitrina.

Solares Josue  
79351048

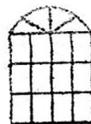
Cliente:

fecha: 16 de abril / 2018

Cotización de vitrinas

Descripción

1 Vitrina de 100x100	\$ 100.-
1 Vitrina de 1.50x100	\$ 153.-
1 Vitrina de 200x100	\$ 185.-



SOLARES JOSUE  
SOLUCIONES DE SISTEMAS  
EN ALUMINIO Y VIDRIO  
Tel.: 7935-1048 - SAN VICENTE

## Anexo 11.

Sistemas de costos para panaderías de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.

Es importante conocer cada uno de los costos que se incurren en la producción de pan dulce tradicional, debido a que mediante este se puede determinar si realmente se obtienen utilidades o si se está incurriendo en pérdidas, además de ello permite tener mayor control de los materiales y materias primas que se utilizan en el proceso de elaboración de la diversificación de pan dulce tradicional que se ofrecen al público en general.

Para ello se determinará el precio por libra de los siguientes productos:

$$\text{Harina suave (precio por libra)} = \frac{\text{precio de bolsa}}{\text{libras de harina}}$$

$$\text{Harina suave (precio por libra)} = \frac{\$ 15}{50 \text{ lbs}}$$

$$\text{Harina suave (precio por libra)} = \$0.30 \text{ libra de harina suave}$$

$$\text{Manteca (precio por libra)} = \frac{\text{Caja}}{\text{libras de manteca}}$$

$$\text{Manteca (precio por libra)} = \frac{\$31.50}{50 \text{ lbs}}$$

$$\text{Manteca (precio por libra)} = \$ 0.63 \text{ libra}$$

$$\text{Caja de huevos (precio por cartón)} = \frac{\text{precio de caja}}{12 \text{ cartones}}$$

$$\text{Caja de huevos (precio por cartón)} = \frac{\$ 42}{12 \text{ cartones}}$$

$$\text{Caja de huevos (precio por cartón)} = \$3.50$$

$$\text{Libra de azúcar} = \frac{\text{precio de 110 lbs}}{110 \text{ lbs}}$$

$$\text{Libra de azucar} = \frac{\$ 44.00}{110 \text{ lbs}}$$

Libra de azucar = \$ 0.40 precio por libra

$$\text{Harina de arroz (precio por libra)} = \frac{\text{precio de harina de arroz}}{100 \text{ lbs}}$$

$$\text{Harina de arroz (precio por libra)} = \frac{\$30.00}{100 \text{ lbs}}$$

Harina de arroz (precio por libra) = \$0.30

### **Ingredientes en general para la preparación de diferentes tipos de pan dulce tradicional**

Precios comprando al mayor:			
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Harina suave	50 lbs	\$ 0.30 lb	\$ 15.00
Manteca	50 lbs	\$ 0.63 lb	\$ 31.50
Azúcar	110 lbs	\$ 0.40 lb	\$ 44.00
Huevos	Caja de huevos (12 cartones)	\$ 3.50 cartón	\$ 42.00
Queso	1 queso	\$ 2.00	\$ 2.00
Crema	Botella	\$ 3.50	\$ 3.50
Harina de arroz	100 lbs	\$ 0.30 lb	\$ 30.00
Totales			\$ 168.00

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

**Detalle de los costos fijos incurridos en la elaboración de pan dulce tradicional del municipio de San Vicente.**

Costos fijos		
Detalle	Costo por día	Costo total al mes
Energía Eléctrica	\$ 1.67	\$ 50.00
Salario (5 empleados)	\$ 50.00	\$ 1,500.00
Leña (solo 26 días producidos)	\$ 4.00	\$ 104.00
Agua	\$ 0.50	\$ 15.00
Impuestos municipales	\$ 0.33	\$ 10.00
Contabilidad	\$ 1.17	\$ 35.00
Internet y teléfono	\$ 0.83	\$ 25.00
Combustible (solo 26 días producidos)	\$ 10.00	\$ 260.00
Depreciación *	\$ 3.89	\$ 116.67
<b>Total costos Fijos</b>	<b>\$ 72.39</b>	<b>\$ 2,115.67</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Nota:(\*) La depreciación se realizará, suponiendo que se adquiriera una batidora industrial de un caballo de fuerza (1HP) valorada en el mercado a \$7,000.00 cash, aplicándole la ley del impuesto sobre la renta en su artículo 30.

Determinando el costo de 23 latas:

Costos Variables para la producción de 23 latas de pan dulce alemana.

Precios para una producción de 23 latas.			
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Total
Harina suave	10 lbs	\$ 0.30	\$ 3.00
Manteca	5 lbs	\$ 0.63	\$ 3.15
Azúcar	8 lbs	\$ 0.40	\$ 3.20
Huevos	(2 cartones 30 unidades)	\$ 3.50	\$ 7.00
<b>Totales</b>		<b>\$ 4.83</b>	<b>\$ 16.35</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Para la proporción de los costos fijos de las 23 latas producidas se considerará que la producción diaria total es de 300 latas por día, a continuación, se realizara la proporción respectiva de estos costos:

$$\text{Costos fijos de 23 latas producidas} = \frac{\text{Costos fijos diarios}}{300 \text{ latas producidas}}$$

$$\text{Costos fijos de 23 latas producidas} = \frac{\$72.39}{300 \text{ latas producidas}}$$

El costo fijo por lata producida es de \$0.24

A continuación, se considerará el costo fijo de las 23 latas

$$\text{Costos fijos de 23 latas producidas} = \$0.24 \times 23 \text{ latas}$$

$$\text{Costos fijos de 23 latas producidas} = \$5.55$$

Determinación del costo de 23 latas de pan dulce alemana:

Costos totales: Resulta de Sumar los Costos Fijos y Costos Variables, su fórmula es la siguiente;

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$CT = CF + CV$$

$$CT = 5.55 + \$16.35$$

$$CT = \$21.90 \text{ de la producción de 23 latas de pandulce tradicional (Alemana)}$$

Se tiene el costo total de la producción de 23 latas de pan dulce tradicional de alemana, se determinará el costo Unitario de esta.

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad Produccida}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$21.90}{23 \text{ latas de pan}}$$

Costo Unitario = \$ 0.95 por lata producida.

Precio de venta por mayor: \$2.25 por lata de alemana.

Es importante conocer el ingreso total, a continuación, se calculará mediante la fórmula siguiente:

Ingresos Totales = precio de venta \* unidades vendidas

$$\text{Total Ingresos} = \$2.25 \times 23 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$51.75 por la venta de las 23 latas por mayoreo

Una lata de pan dulce alemana se le sacan 12 porciones con un costo al consumidor final de \$0.25.

Determinación del ingreso total por ventas al detalle:

Precio de venta al detalle: \$3.00 por lata de alemana.

Ingresos Totales = precio de venta \* unidades vendidas

$$\text{Ingresos Totales} = \$3.00 * 23 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$69.00 por la venta de 23 latas de alemana al detalle

Determinación de la utilidad por la venta de las 23 latas de alemana.

Ahora se determinará la utilidad para la verificación de cuanto es la ganancia obtenida en la producción de las 23 latas de pan dulce artesanal “alemana”:

Utilidad = Ingresos Totales – Costos totales

Determinación de la utilidad para vendedores:

Datos. Ingresos Totales = \$51.75

Costos Totales= \$21.90

$$\text{Utilidad} = \$51.75 - \$21.90$$

$$\text{Utilidad} = \$29.85$$

Utilidad obtenida en caso de vender el pan para que los distribuidores lo comercialicen con los consumidores finales.

Ahora se calculará la utilidad si se vende directamente el pan dulce tradicional al consumidor final:

Datos. Ingresos Totales = \$69.00

Costos Totales= \$21.90

$$\text{Utilidad} = \$69.00 - \$21.90$$

$$\text{Utilidad} = \$47.10$$

Como se observa la utilidad cuando se vende a consumidores finales aumenta debido que no hay un intermediario al cual se dé un margen de ganancia.

A continuación, se detalla el coste de 18 latas de pan dulce tradicional en la especialidad quesadillas de queso.

Se presenta los costos variables que serán utilizados para la elaboración de 18 latas:

Costos variables para la producción de 18 latas de quesadilla de queso				
Materia prima	Cantidad	Precio unitario		Totales
Harina suave	2 lbs	\$	0.30	\$ 0.60
Manteca	3 lbs	\$	0.63	\$ 1.89
Azúcar	3 lbs	\$	0.40	\$ 1.20
Huevos	huevos (18 huevos)	\$	3.50	\$ 2.10
Harina de arroz	4 lbs	\$	0.30	\$ 1.20
Queso fresco	1 queso	\$	2.00	\$ 2.00
Crema	1 botella	\$	3.50	\$ 3.50
Totales		\$	4.83	\$ 12.49

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Para la proporción de los costos fijos de las 18 latas producidas se considerará que la producción diaria total es de 300 latas por día, a continuación, se realizara la proporción respectiva de este costo:

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\text{Costos fijos diarios}}{300 \text{ latas producidas}}$$

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\$72.39}{300 \text{ latas producidas}}$$

El costo fijo por lata producida es de \$0.24

A continuación, se considerará el costo fijo de las 18 latas

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \$0.24 \times 18 \text{ latas}$$

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \$4.32$$

Determinación del costo de 18 latas de pan dulce quesadilla de queso. Se aplicará la fórmula del costo total, la cual se presenta a continuación:

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$CT = CF + CV$$

$$CT = \$4.32 + \$12.49$$

$$CT = \$16.81 \text{ de la producción de 18 latas de pandulce tradicional (quesadilla de queso)}$$

Ya obtenido el costo total de la producción de 18 latas de pan dulce tradicional de quesadilla de queso, se determinará el costo Unitario de esta, aplicando la formula siguiente:

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$16.81}{18 \text{ latas de pan dulce producidas}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \$ 0.93 \text{ por lata producida.}$$

Precio de venta por mayor: \$2 de quesadilla de queso

Ingresos Totales = precio de venta x unidades vendidas

$$\text{Total Ingresos} = \$2 \times 18 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$36.00 por la venta de las 18 latas por mayoreo

Determinación del ingreso total por ventas al detalle:

Precio de venta al detalle: \$2.50 por lata de quesadilla de queso.

Ingresos Totales = precio de venta x unidades vendidas

$$\text{Ingresos Totales} = \$2.50 \times 18 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$45.00 por la venta de 18 latas de quesadilla de queso al detalle

Determinación de la utilidad por la venta de las 18 latas de quesadilla de queso.

Ahora se determinará la utilidad para la verificación de cuanto es la ganancia obtenida en la producción de las 18 latas de pan dulce artesanal “quesadilla de queso”:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos totales}$$

Determinación de la utilidad para vendedores:

Datos. Ingresos Totales = \$36.00                      Costos Totales= \$16.81

$$\text{Utilidad} = \$36.00 - \$16.81$$

$$\text{Utilidad} = \$19.19$$

Utilidad obtenida en caso de vender el pan para que los distribuidores lo comercialicen con los consumidores finales.

Calculo de la utilidad si se venta sea directamente el pan dulce tradicional al consumidor final:

Datos. Ingresos Totales = \$45.00                      Costos Totales= \$16.81

$$\text{Utilidad} = \$45.00 - \$16.81$$

$$\text{Utilidad} = \$28.19$$

Como se aprecia la utilidad cuando se vende a consumidores finales aumenta debido que no hay un intermediario al cual se le dé un margen de ganancia.

A continuación, se costeará la torta, se presentarán cada uno de los costos variables que se incurren para la producción de 40 latas:

Costos incurridos para la producción de 40 latas de pan dulce tradicional "Torta"			
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Totales
Harina semifuerte	25 lbs	\$ 0.40	\$ 10.00
Manteca	7 lbs	\$ 0.63	\$ 4.41
Azúcar	8 lbs	\$ 0.40	\$ 3.20
Huevos	dos cartones (60 unidades)	\$ 3.50	\$ 7.00
Levadura	1 onza	\$ 0.25	\$ 0.25
Totales		\$ 5.18	\$ 24.86

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Para la proporción de los costos fijos de las 40 latas producidas se considerará que la producción diaria total es de 300 latas por día, a continuación, se realizara la proporción respectiva de esto costo:

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\text{Costos fijos diarios}}{300 \text{ latas producidas}}$$

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\$72.39}{300 \text{ latas producidas}}$$

El costo fijo por lata producida es de \$0.24

A continuación, se considerará el costo fijo de las 40 latas

$$\text{Costos fijos de 40 latas producidas} = \$0.24 \times 40 \text{ latas}$$

Costos fijos de 40 latas producidas = \$9.60

Determinación del costo total de 40 latas de pan dulce torta, a través la fórmula del costo total, la cual se presenta a continuación:

Costos Totales = Costos Fijos + Costos Variables

$$CT = CF + CV$$

$$CT = \$9.60 + \$24.86$$

CT = \$34.46 de la producción de 40 latas de pandulce tradicional (torta)

Ya obtenido el costo total de la producción de 40 latas de pan dulce tradicional de “Torta”, se determinará el costo Unitario de esta, aplicando la formula siguiente:

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$34.46}{40 \text{ latas de pan dulce producidas}}$$

Costo Unitario = \$ 0.86 por lata producida.

Precio de venta por mayor: \$2.25 por lata de “Torta”.

Ingresos Totales = precio de venta x unidades vendidas

$$\text{Total Ingresos} = \$2.25 \times 40 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$90.00 por la venta de las 40 latas al por mayor

Determinación del ingreso total por ventas al detalle:

Precio de venta al detalle: \$3.00 por lata de torta.

Ingresos Totales = precio de venta x unidades vendidas

$$\text{Ingresos Totales} = \$3.00 \times 40 \text{ latas}$$

Ingresos Totales = \$120.00 por la venta de 40 latas de torta al detalle

Se determinará la utilidad para la verificación de cuanto es la ganancia obtenida en la producción de las 40 latas de pan dulce artesanal “torta”:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos totales}$$

**Determinación de la utilidad para vendedores:**

Datos:      Ingresos Totales = \$90.00                      Costos Totales= \$34.46

$$\text{Utilidad} = \$90.00 - \$34.46$$

$$\text{Utilidad} = \$55.54$$

Utilidad obtenida en caso de vender el pan para que los distribuidores lo comercialicen con los consumidores finales.

**Calculo de la utilidad si se venta sea directamente el pan dulce tradicional al consumidor final:**

Datos.      Ingresos Totales = \$120.00                      Costos Totales= \$34.46

$$\text{Utilidad} = \$120.00 - \$34.46$$

$$\text{Utilidad} = \$85.54$$

Como se aprecia la utilidad cuando se vende directamente a consumidores finales aumenta debido que no hay un intermediario al cual se le dé un margen de ganancia.

Seguidamente se determinará el costeo de “semita de dulce”, la cual será para una proporción de 18 latas. Los datos de los costos fijos se considerarán en el enunciado del cuadro de los costos fijos.

**Para ello se presentan los costos variables que se incurren para la producción de 18 latas de pan dulce tradicional de “semita de dulce”**

Detalle de materia prima para producir 18 latas de “semita de dulce”				
Materia prima	Cantidad		Precio unitario	Totales
Harina semifuerte	6 lbs	\$	0.40	\$ 2.40
Manteca	3 lbs	\$	0.63	\$ 1.89
dulce de panela	3 1/2 lbs	\$	0.50	\$ 1.75
Levadura	1/2 onza	\$	0.13	\$ 0.13
Masa de pastel	2 lbs	\$	1.53	\$ 1.53
Totales		\$	3.19	\$ 6.17

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

Para la preparación de la masa de pastel se detalla a continuación un cuadro con la materia prima utilizada.

Materia prima para la fabricación de la masa de pastel (*)				
Materia prima	Cantidad		Precio unitario	Totales
Azúcar	6 onzas	\$	0.03	\$ 0.15
huevo	1 huevo	\$	0.12	\$ 0.12
Manteca	2 lbs	\$	0.63	\$ 1.26
Totales		\$	0.78	\$ 1.53

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, mayo de 2018

(\*) La masa de pastel es utilizada como base para la elaboración del pan dulce denominado “semita de dulce”

Para la proporción de los costos fijos de las 18 latas producidas se considerará que la producción diaria total es de 300 latas por día, a continuación, se realizara la proporción respectiva de esto costo:

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\text{Costos fijos diarios}}{300 \text{ latas producidas}}$$

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \frac{\$72.39}{300 \text{ latas producidas}}$$

El costo fijo por lata producida es de \$0.24

**A continuación, se considerará el costo fijo de las 18 latas**

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \$0.24 \times 18 \text{ latas}$$

$$\text{Costos fijos de 18 latas producidas} = \$4.32$$

Determinación del costo total de 18 latas de pan dulce “semita de dulce”, a través la fórmula del costo total, la cual se presenta a continuación:

$$\text{Costos Totales} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$CT = CF + CV$$

$$CT = \$4.32 + \$6.17$$

$$CT = \$10.49 \text{ de la producción de 18 latas de pandulce tradicional (torta)}$$

Ya obtenido el costo total de la producción de 18 latas de pan dulce tradicional de “semita de dulce”, se determinará el costo Unitario de esta, aplicando la formula siguiente:

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$10.49}{18 \text{ latas de pan dulce producidas}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \$ 0.58 \text{ por lata producida.}$$

Precio de venta por mayor: \$2.25 por lata de “semita de dulce”.

Ingresos Totales = precio de venta x unidades vendidas

$$\text{Total Ingresos} = \$2.25 \times 18 \text{ latas}$$

$$\text{Ingresos Totales} = \$40.50 \text{ por la venta de las 18 latas al por mayor}$$

Determinación del ingreso total por ventas al detalle:

Precio de venta al detalle: \$3.00 por lata de semita de dulce.

$$\text{Ingresos Totales} = \text{precio de venta} \times \text{unidades vendidas}$$

$$\text{Ingresos Totales} = \$3.00 \times 18 \text{ latas}$$

$$\text{Ingresos Totales} = \$54.00 \text{ por la venta de 18 latas de semita de dulce al detalle}$$

Se determinará la utilidad para la verificación de cuanto es la ganancia obtenida en la producción de las 18 latas de pan dulce artesanal “semita de dulce”:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos totales}$$

**Determinación de la utilidad para vendedores:**

$$\text{Datos:} \quad \text{Ingresos Totales} = \$40.50 \quad \text{Costos Totales} = \$10.49$$

$$\text{Utilidad} = \$40.50 - \$10.49$$

$$\text{Utilidad} = \$30.01$$

Utilidad obtenida en caso de vender el pan para que los distribuidores lo comercialicen con los consumidores finales.

**Calculo de la utilidad si se venta sea directamente el pan dulce tradicional al consumidor final:**

$$\text{Datos.} \quad \text{Ingresos Totales} = \$54.00 \quad \text{Costos Totales} = \$10.49$$

$$\text{Utilidad} = \$54.00 - \$10.49$$

$$\text{Utilidad} = \$43.51$$

Como se aprecia la utilidad cuando se vende directamente a consumidores finales aumenta debido que no hay un intermediario al cual se le dé un margen de ganancia.