

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO
ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES
DE DULCERÍA CAÑAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**PRESENTADO POR
KARLA VANESSA CAÑAS MARTÍNEZ**

**DOCENTE ASESOR
LICENCIADO ORLANDO PERAZA**

**NOVIEMBRE, 2018
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M. Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICE-DECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO

LICDO. WALDEMAR SANDOVAL
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

Por ser mi principal ayudador, protector y proveedor. Por estar conmigo cada instante de mi vida fortaleciéndome y dándome sabiduría. Por los obstáculos que ha permitido que yo enfrente para forjar mi carácter y por darme las herramientas y recursos que me han ayudado a vencerlos. Porque gracias a su amor y misericordia he podido culminar con éxito mi carrera y alcanzar tan grande logro, por el que hoy le doy la Gloria a Él, porque sin su ayuda hubiera sido imposible llegar hasta el final.

A MI MADRE:

Por llevarme nueve meses en su vientre y todos los años de mi vida, en su mente y corazón. Por haber aceptado el reto de ser una verdadera madre y enseñarme el camino del bien. Por cada desvelo cuidándome, enseñándome a leer, ayudándome con mis tareas. Porque siendo mi madre, también ha sido mi compañera de estudios y mi mejor amiga. Por cuidar con amor a mis pequeñas. Por orar pidiendo a Dios que me dé su bendición y respaldo. Gracias mamá, porque para mí, eres la mejor.

A MI PADRE:

Le agradezco profundamente por darme todo su amor y cariño, por cada sacrificio realizado con el fin de hacer de mí una profesional. Por construir en mí una persona fuerte y con valor de enfrentarse a los obstáculos sin temor. Por ser el héroe que me levantaba cuando siendo pequeña tropezaba, y que aún ahora me ayuda a levantarme cuando he querido rendirme. Te amo papá y en verdad te agradezco todo lo que haces por mí.

A MI ESPOSO:

Por compartir conmigo su vida y por demostrarme su amor dándome su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Por sus desvelos y esfuerzos al ayudarme a cumplir con mis obligaciones como estudiante; y sobre todo por instarme a no perder jamás la fe en que Dios estaría conmigo hasta el final, para darme la bendición de culminar con éxito mi carrera universitaria.

A MIS PEQUEÑAS:

Karlita y Vanessita, por su paciencia para esperar en los momentos en los que no he podido dedicarles como madre, todo el tiempo que merecen. Por todas esas veces que entre sollozos y lágrimas aceptaron quedarse cuando yo tuve que asistir a mis clases y otros compromisos de la universidad. Gracias por ser esos angelitos que Dios me ha prestado, que cada mañana me encienden el motor y me dan motivos para seguir esforzándome para darles siempre lo mejor.

A MIS HERMANOS:

Por estar siempre presentes cuando he necesitado su apoyo, y porque siempre me dieron palabras de ánimo y fortaleza para que no me dejara vencer en este esfuerzo por superarme académicamente.

A MI DOCENTE ASESOR:

Licdo. Orlando Peraza, por inspirarme a vencer los obstáculos de la vida que por un momento nublaron la visión de llegar a este tan importante logro. Por tener siempre la disposición de apoyarme para poder culminar con éxito este trabajo. Gracias por todo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	XIV XV
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE EL COMERCIO DE PRODUCTOS ARTESANALES EN EL SALVADOR Y DE LA EMPRESA	
“DULCERÍA CAÑAS	16
COMERCIO DE PRODUCTOS ARTESANALES EN EL SALVADOR	17
DEFINICIÓN DE DULCE ARTESANAL	18
<i>Definición de Artesanal.....</i>	<i>19</i>
<i>Proceso Artesanal</i>	<i>20</i>
<i>Productos Artesanales.....</i>	<i>20</i>
<i>Concepto de Dulces Artesanales</i>	<i>20</i>
COMERCIO DE DULCES ARTESANALES EN EL SALVADOR	21
<i>Antecedentes de dulces artesanales en El Salvador.....</i>	<i>21</i>
<i>Importancia de los dulces artesanales en El Salvador.....</i>	<i>22</i>
<i>Principales zonas de fabricación de dulces artesanales en El Salvador</i>	<i>25</i>
<i>Departamento de la Libertad (Zona Central)</i>	<i>25</i>
<i>Departamento de Sonsonate (Zona Occidental)</i>	<i>25</i>
<i>Departamento de San Vicente (Zona Paracentral)</i>	<i>26</i>
GENERALIDADES SOBRE EL COMERCIO DE DULCES ARTESANALES EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	26

<i>Orígenes de los dulces artesanales en Santa Ana</i>	27
<i>Impacto del comercio de dulces artesanales en el ámbito económico, social y cultural de Santa Ana</i>	27
<i>Programas y planes de apoyo al sector artesanal en Santa Ana</i>	29
<i>Aspectos legales sobre el comercio de dulces artesanales en Santa Ana</i>	32
<i>Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal</i>	33
<i>Objeto de la Ley</i>	33
<i>Finalidad de la Ley</i>	33
<i>Ámbito de Aplicación</i>	33
<i>Norma Técnica de Alimentos</i>	34
<i>Objeto de la ley</i>	34
<i>Ámbito de aplicación</i>	34
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “DULCERÍA CAÑAS”	34
<i>Ubicación</i>	34
<i>Actividad Productiva</i>	35
<i>Historia</i>	35
<i>Evolución en los procesos productivos de la empresa</i>	38
<i>Materia Prima</i>	38
<i>Maní</i>	38
<i>Azúcar</i>	39
<i>Ajonjolí</i>	40
<i>Productos</i>	41
<i>Alegrías</i>	41

Quiebradientes	41
Garrapiñadas	42
<i>Maní Horneado</i>	43
Maní horneado simple	43
Maní horneado saborizado.....	43

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE ORGANIZACIÓN Y

COMERCIALIZACIÓN 45

ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA..... 46

GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN 48

El Proceso Administrativo..... 48

Definición de administración 48

El proceso administrativo: 5 funciones fundamentales para el gerente. 48

Planear 49

Organizar 49

Integrar el personal 50

Dirigir 50

Controlar..... 50

Organización 51

Definición de organización. 51

Organización formal e informal..... 52

Organización formal. 52

Organización informal..... 53

La organización como fase del proceso administrativo..... 53

<i>Importancia de la organización dentro de una empresa.....</i>	54
<i>División organizacional: el departamento.....</i>	54
<i>Niveles organizacionales y la gestión administrativa.....</i>	56
<i>La estructura y el proceso de organizar.....</i>	56
<i>Autoridad y poder.....</i>	59
<i>Poder.....</i>	59
<i>Autoridad.....</i>	61
<i>Autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional.....</i>	62
<i>Descentralización de la autoridad.....</i>	63
<i>Organización efectiva.....</i>	65
<i>Ventajas de la planificación organizacional.....</i>	66
<i>Organigramas.....</i>	67
<i>Cultura organizacional.....</i>	72
<i>La influencia del líder en la cultura de la organización.....</i>	73
<i>ESTRATEGIAS COMERCIALES.....</i>	74
<i>Comercialización.....</i>	74
<i>Funciones de Comercialización.....</i>	74
<i>La comercialización como tarea fundamental de la gerencia.....</i>	75
<i>Estrategias de Comercialización.....</i>	76
<i>Marketing.....</i>	76
<i>Definición e importancia.....</i>	76
<i>Estrategia de marketing y mezcla de marketing.....</i>	77
<i>Desarrollo de la mezcla de marketing.....</i>	79

Mezcla de Marketing	79
Producto.....	80
Precio.....	83
Plaza	86
Promoción.....	88
<i>Análisis del Entorno</i>	90

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE

ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

COMERCIALES EN DULCERÍA CAÑAS 92

ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN

DULCERÍA CAÑAS..... 93

Importancia de la investigación..... 93

Objetivos de la investigación..... 94

Objetivos Generales

Objetivos Específicos..... 94

Método de Investigación..... 95

Tipo de Investigación

Fuentes de información.

Fuentes primarias..... 96

Fuentes secundarias. 96

Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 96

Entrevista..... 96

Observación directa.

<i>Cuestionario</i>	97
<i>Población y Muestra</i>	97
<i>Trabajo en el Campo</i>	100
<i>Tabulación y análisis</i>	100
<i>Alcances y limitaciones</i>	100
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	101
<i>Análisis de la situación actual según guía de observación</i>	101
<i>Análisis sobre la estructura organizacional de la empresa según entrevista al propietario</i> . 103	
<i>Estructura Organizacional</i>	103
<i>Situación de los empleados</i>	103
<i>Análisis sobre la estructura organizacional de la empresa según encuesta a empleados</i>	104
<i>Relación con el jefe</i>	104
<i>Comunicación</i>	105
<i>Satisfacción</i>	105
<i>Motivación</i>	106
<i>Preguntas abiertas</i>	106
<i>Situación de los procesos productivos</i>	107
<i>Compras</i>	108
<i>Comercialización</i>	108
<i>Producto</i>	108
<i>Precio</i>	108
<i>Plaza</i>	109
<i>Promoción</i>	109

CAPITULO IV: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	
DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN DULCERÍA CAÑAS	113
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	114
<i>Generales</i>	114
<i>Específicos</i>	114
IMPORTANCIA	115
IMPLEMENTACIÓN	115
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116
<i>MISIÓN</i>	116
<i>VISIÓN</i>	116
<i>OBJETIVOS</i>	117
<i>GENERALES</i>	117
<i>ESPECÍFICOS</i>	117
<i>ORGANIGRAMA PROPUESTO</i>	119
<i>DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS</i>	120
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	123
<i>PRODUCTO</i>	123
<i>PRECIO</i>	126
<i>Estructura de costos</i>	126
<i>Costo por hornear maní</i>	126
<i>COSTO DE LÍNEA DE DULCES</i>	127
<i>COSTO DE PROCESAMIENTO Y SABORIZACIÓN DE SEMILLAS</i>	128
<i>PLAZA</i>	129

<i>PROMOCIÓN</i>	129
<i>DISEÑO DE AFICHE</i>	130
<i>Propuesta de diseño para sitio web</i>	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	142
ANEXO 1: MATERIA PRIMA.	143
ANEXO 2: PRODUCTOS TERMINADOS	144
ANEXO 3: HERRAMIENTA Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN	145
ANEXO 4: MATERIAL Y HERRAMIENTAS PARA PROCESO DE EMPAQUE ...	146
ANEXO 5: PRODUCTOS EN PROCESO	147
ANEXO 6: GUÌA DE PRIMERA ENTREVISTA AL PROPIETARIO	148
ANEXO 7: GUÍA PARA SEGUNDA ENTREVISTA AL PROPIETARIO	149
ANEXO 8: FICHA DE OBSERVACIÓN	152
ANEXO 9: ENCUESTA PARA CLIENTES	154
ANEXO 10: ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS	157
ANEXO 11: RESULTADOS ENCUESTA A EMPLEADOS	160

INTRODUCCIÓN

De manera general, tanto en la vida cotidiana como en el mundo de los negocios, es conocido que existe una herramienta útil para facilitar la realización de cualquier actividad, ya sea individualmente o en equipo, y tener buenos resultados. Esta herramienta es en Administración, la segunda fase el proceso administrativo y se llama ORGANIZACIÓN.

Las empresas están conformadas por diversas áreas, como finanzas, ventas, producción, etcétera; y la organización viene a ser como la columna vertebral, ya que está inmersa y es completamente necesaria para el correcto funcionamiento de cada una de esas áreas. La inexistencia o una falla de organización en una o más de estas partes, puede llegar a traducirse en grandes pérdidas y hasta en el fin irrevocable de un negocio.

Entre otros elementos que son fundamentales para la vida exitosa de un negocio, también tenemos la comercialización, siendo esta la parte que engloba todos los esfuerzos que la empresa realiza para vender sus productos. Cabe mencionar, que el éxito no radica en simplemente producir y vender, si no que va mucho más allá de una aparente sencilla tarea. Para alcanzar el éxito en el ámbito empresarial, es necesario realizar esta tarea de manera estratégica, teniendo en cuenta la diversidad de mercados, gustos y preferencias existentes; y la importancia de mantenerse a la vanguardia en el mundo de los negocios para satisfacer las cambiantes exigencias del mercado.

Por pequeño que parezca, ningún negocio queda exento de la necesidad de implementar estrategias comerciales para alcanzar objetivos relacionados con marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr mayor participación en el mercado.

En este documento se presenta la información recopilada a través del desarrollo de una investigación realizada en la Empresa Dulcería Cañas, así como los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información.

Consta de cuatro capítulos. El primero contiene lo relacionado a aspectos del comercio de dulces artesanales en general en El Salvador, y en particular, de Santa Ana. El capítulo II presenta la base teórica sobre organización y comercialización.

A través de la investigación realizada, fue posible identificar algunos problemas de la empresa en estudio en cuanto a organización y comercialización, lo que permitió tener las respectivas conclusiones y recomendaciones, información que se presenta en el capítulo III.

Partiendo del análisis de la información recopilada se diseñó la Propuesta de organización e implementación de estrategias comerciales de Dulcería Cañas, que incluye entre otros aspectos la estructura organizacional y el diseño de la mezcla de marketing para los productos de dicha empresa.

Capítulo I



**CAPITULO I: ASPECTOS
GENERALES SOBRE EL
COMERCIO DE
PRODUCTOS
ARTESANALES EN EL
SALVADOR Y DE LA
EMPRESA “DULCERÍA
CAÑAS**

COMERCIO DE PRODUCTOS ARTESANALES EN EL SALVADOR

En nuestro país, la producción y el comercio de dulces artesanales ha sido por años una fuente de empleos e ingresos para muchas familias salvadoreñas, que, de generación en generación, han continuado con esa tan abnegada tradición de fabricar los dulces típicos de cada región.

A pesar de ser un rubro que por años ha prevalecido ante las fluctuaciones y demandas del mercado, la producción de dulces artesanales según algunos dulceros ya no es tan rentable, debido a que la mayoría de estos productores no cuentan con los suficientes recursos financieros, ni asesoría en cuanto a estrategias de producción, marketing, ventas, etcétera; que les impulse un crecimiento sustentable de sus pequeñas empresas.

Ante la importancia que este sector tiene para el país, el Gobierno Central a través de instituciones como CONAMYPE, ha impulsado programas y planes de apoyo que benefician de manera directa a los productores artesanales, incluidos los que se dedican a la producción de dulces, brindándoles recursos y asesoría que mejoran la situación de sus negocios.

La empresa DULCERÍA CAÑAS, con 27 años de funcionamiento, es una empresa familiar que se dedica a la producción de estos dulces. Entre su variedad están las Alegrías, Quiebradientes, Garrapiñas y Maní Horneado simple y saborizado.

Este capítulo ofrece al lector información general sobre la producción y venta de dulces artesanales en El Salvador, y de manera específica, en la ciudad de Santa Ana, donde se encuentra ubicada DULCERÍA CAÑAS, empresa que, a lo largo de sus años de funcionamiento, ha ido evolucionando en cuanto los productos que vende, procesos productivos, herramientas e instalaciones de su taller.

El estudio en particular de este negocio se ha realizado con el objetivo de proveer a los propietarios de esta dulcería una propuesta de organización e implementación de estrategias comerciales, ya que actualmente no cuentan con una estructura interna de recurso humano bien definida; y sus productos no cuentan con los elementos de marca necesarios.

DEFINICIÓN DE DULCE ARTESANAL

El primer paso para descubrir el significado del término dulce es conocer su origen etimológico. En este caso, podemos exponer que se trata de una palabra que deriva del latín, exactamente de “dulcis” que significa “dulce”. La noción de dulce se utiliza para calificar a aquello que provoca un efecto agradable y sutil en el paladar. Se trata del sabor que, en una comparación, no resulta salado, amargo ni agrio.

El sabor dulce es habitual en el desayuno, la merienda y los postres. Por lo general los alimentos dulces tienen una alta cantidad de hidratos de carbono, en especial de sacarosa (el azúcar común). También se suele conocer como dulces a ciertos alimentos que se caracterizan por este tipo de sabor, como las mermeladas y los caramelos o golosinas.

DULCE: La palabra dulce proviene del latín. Del adjetivo *dulcis*, *dulce* cuyo concepto es *agradable, dulce, suave, querido*. (ACTUAL, 2014)

El dulce es junto al amargo, el ácido y el salado, uno de los sabores básicos que podemos experimentar los seres humanos a través de nuestro sentido del gusto. En tanto, es el único que de alguna manera goza de la aceptación global de todas las etnias y culturas que conviven en el planeta por considerarlo el sabor más placentero. (Ucha, 2010)

Definición de Artesanal

Es artesanal todo aquel producto que es elaborado a través de técnicas tradicionales o manuales, sin que intervenga un proceso industrial. También hace referencia a todo aquello que indique oficio artesanal, proceso artesanal y tradición artesanal. Las personas que se dedican al oficio artesanal se conocen como artesanos, que son aquellos que por gusto y pasión a los métodos tradicionales llevan a cabo la elaboración de diversos productos (gastronómicos, utilitarios o decorativos) a través de procesos manuales, individuales y con la ayuda de herramientas sencillas, en pequeños salones o talleres.

Por tanto, el resultado es un producto artesanal único, porque expone el trabajo minucioso, autóctono y especial que recibe cada producto a lo largo de su elaboración.

Toda aquella elaboración o producto que indique que es de origen artesanal denota un significado especial porque supone una muestra y realza la expresión cultural de un país, región o pueblo, bien sea gastronómica, de vestimenta o accesorios, artística, entre otras. (Dictionary, 2016)

Proceso Artesanal

El proceso artesanal es uno de los modelos de producción más antiguos creados por el hombre. Se caracteriza por ser una elaboración manual que se apoya en el uso de materia prima propia de la zona, herramientas básicas y por ser realizada por una o más personas.

De ahí que la elaboración de productos sea más lenta que en un proceso industrializado o en masa, y le da esa característica de que cada producto final tiene un resultado único.

Por otra parte, las habilidades que se requieren para realizar un producto artesanal se van transmitiendo de una generación a otra a fin de mantener y afianzar las tradiciones culturales. (Dictionary, 2016)

Productos Artesanales

Se consideran productos artesanales todos aquellos objetos realizados por artesanos, siguiendo técnicas tradicionales para la elaboración típica de diferentes productos, que son propios de un país o una región, en cantidades menores a las de una producción industrial.

Los productos artesanales se diferencian según su tipo y origen, el cual puede ser aborígen, folclórico, urbano y suntuario, pueden ser productos como alimentos u orfebrería, joyería, cestería, cuero, vestimenta, alfarería, pintura, esculturas, gastronomía, carpintería, tejidos, entre otros. (Dictionary, 2016)

Concepto de Dulces Artesanales

Dulces artesanales son todos aquellos elaborados a través de procesos artesanales con técnicas tradicionales, sin que intervenga un proceso industrial. Son todos aquellos elaborados a través de procesos manuales, individuales y con la ayuda de herramientas sencillas, en pequeños salones o talleres. (Propuesto por la estudiante)

COMERCIO DE DULCES ARTESANALES EN EL SALVADOR

Los dulces artesanales son una de las preparaciones que existen en nuestro querido país El Salvador, ocupando un privilegiado lugar.

Desarrollado por nuestros ancestros que los elaboraban de la fusión de azúcar y agua combinados con el sabor de la frutos frescos, secos o leche, alegrando las fiestas patronales de los diferentes pueblos con su arcoíris de sabores. Dichos artesanos de los dulces enseñaban la elaboración, así como mezclas, “escogitación” y maduración de las frutas y diseño a sus generaciones para que su arte no se perdiera con el paso del tiempo.

Anteriormente los artesanos del dulce tenían que recorrer kilómetros para establecer sus puestos de ventas en las plazas de ciudades muy desarrolladas como: Santa Ana, San Salvador y San Miguel. Hoy en día es común encontrarlos en fiestas patronales de cada municipio en cada departamento del país o dentro de los centros comerciales y son un añorado producto de exportación, dentro del “mercado nostálgico” de los salvadoreños en el exterior. (Meléndez, 2014)

Antecedentes de dulces artesanales en El Salvador

El origen de lo que hoy conocemos como Dulces, tuvo lugar en la época de los romanos, cuando se comenzó a conservar la fruta añadiéndole su peso en miel. Sin embargo, los antecedentes de la confección de dulces como los conocemos en el país, se remontan hasta alrededor del siglo X, cuando el cultivo de la caña de azúcar ya estaba introducido en el sur de España, principalmente en las zonas costeras de Granada, que a su vez la introdujo primero en las islas Canarias y posteriormente en las áreas tropicales de América durante el siglo XVI. Algunos textos sobre la fabricación del azúcar en el Nuevo Mundo son prácticamente iguales a los de los agrónomos andaluces. Desde la llegada de los europeos a América, la caña de

azúcar se procesa tanto en forma artesanal a través de trapiches, así como de forma industrial en los diferentes ingenios que existen en el país. La producción artesanal es muy significativa, puesto que en 70 municipios se produce panela la cual es la base para muchos dulces y postres; sin embargo, la azúcar blanca es la base para otros dulces elaborados artesanalmente, y que incluyen diversas frutas. También a este rubro se ha sumado el trabajo para la elaboración de tablillas de chocolate, con las que después se elabora una de las bebidas calientes tradicionales del país, el chocolate. La producción de dulces con el método artesanal es el patrimonio de 73 municipios de El Salvador. Los derivados de la caña de azúcar como la panela y la azúcar blanca son parte de los elementos esenciales para la confección de los dulces artesanales o tradicionales. El dulce de panela ha sido el endulzante utilizado desde la época colonial para la elaboración de dulces y postres. Sin embargo por el aumento de la producción del azúcar refinado durante el siglo XX, ésta se ha incluido en la elaboración de dulces. Para ello, las artesanas o dulceras seleccionan las frutas y/o los ingredientes necesarios a combinar, dependiendo de la temporada. Por lo que la producción confitera en el país tiene una gran variedad. (Bejar, 2011)

Importancia de los dulces artesanales en El Salvador

El cultivo de la caña de azúcar no sólo redundó influyó en un desarrollo social y económico de gran importancia. Más allá de los libros de cuentas y esfuerzos empresariales dirigidos a su consumo local y exportación, los despachos oficiales, el azúcar impulsó una serie de usos y tradiciones culturales que han quedado íntimamente unidos al espíritu y la memoria cultural salvadoreños, como es la fiesta de la molienda. Pero su mayor ámbito de influencia, lógicamente, se concentró en la gastronomía.

Además, a partir del siglo XIX, la elaboración de dulces tradicionales se convierte en elemento imprescindible, y aún definitorio y esencial en las fiestas patronales salvadoreñas, como un ingrediente más de la identidad nacional.

Su importancia radica en que los dulces artesanales representan la expresión viva de un pueblo, los cuales organizados en pequeñas empresas familiares, los artesanos constituyen un importante centro de producción para las economías domésticas y cada vez más, los dulces artesanales representan un rubro significativo de ingresos para el país. Curiosamente en la elaboración de muchos de los dulces pareciera que el tiempo no ha transcurrido, sobre todo en las zonas rurales de nuestro territorio, porque las técnicas de producción utilizadas provienen de los conocimientos transmitidos por generaciones, como una especie de patrimonio propio de los artesanos. Muchas de las formas de producción se enriquecieron con la venida de los españoles y, posteriormente, por la incorporación de elementos de otras culturas; y, finalmente, porque son la forma de subsistencia de muchos grupos familiares. El Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) que es la institución gubernamental que tiene bajo su responsabilidad la conservación y difusión de la cultura nacional, promueve en todo el país, a través de la Red de las Casas de la Cultura y bajo el programa de Escuelas Artesanales, el rescate y el fomento de las artesanías. CONCULTURA también cuenta con la Unidad de Fomento Artesanal, dedicada al fortalecimiento y capacitación de los artesanos, el fomento de las artesanías entre ellos, los dulces artesanales no sólo son importantes como una forma de preservar y difundir la identidad cultural sino, además, como una fuente generadora de ingresos. Es importante mencionar el ingreso familiar con que cuenta un gran sector de la población salvadoreña que se dedica a la elaboración de dulces artesanales, ya sea de forma individual, familiar o comunitaria. En todos los municipios del país se elaboran dulces

artesanales, y la producción depende de los recursos disponibles en el medio y de la demanda. El Salvador, al igual que muchos países de América Latina, ha fortalecido el camino del crecimiento económico, de tal forma que todos los sectores productivos están recibiendo el estímulo necesario para su desarrollo y en el caso del sector artesanal, considerado también como sector informal y en muchos casos como microempresa, ese soporte financiero se ha incrementado en la actualidad por muchas instituciones crediticias y financieras, especialmente después del conflicto armado que se vivió durante doce años. Los dulces artesanales, como parte del gran sector productivo informal que existe en el país, se han convertido en una actividad importante dentro de la economía salvadoreña. Actualmente son consideradas como una fuente importante, generadora de empleos y de ingresos. Así también El Salvador cuenta con diferentes clases de artesanías, dentro de estas se encuentran la confitería. La materia principal en la producción de confitería es la caña de azúcar, la cual se puede procesar de forma artesanal a través de trapiches o de forma industrial en los distintos ingenios existentes en el país, su producción artesanal es muy significativa puesto que de su cocción se obtiene el dulce de panela. Es en la mayoría de los municipios del departamento de San Vicente, donde es característico encontrar dulce de atado, batido y dulce de pilón. También está la confitería donde la panela, el azúcar industrializado, frutas, semillas y colores naturales, integran la materia prima para obtener los acitrones, los dulces de camote, los mazapanes, las jaleas, las conservas, los caramelos, los dulces de colación, las melcochas, los alfeñiques y otros muchos. Como centros confiteros por excelencia se mencionan la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana, Nueva San Salvador, Departamento de la Libertad, y el Departamento de San Vicente. Durante el conflicto armado, muchas artesanas emigraron a otros municipios especialmente de los departamentos de San Salvador y La Libertad. Cada

población dedicada a la elaboración de dulces es reconocida por su propia producción. Tortitas de camote, conservas de coco (blanca y negra), dulces de frutas, son el hacer de las dulceras del departamento de San Vicente. Los dulces y las conservas se comercializan en todo el territorio nacional, especialmente en ferias o exposiciones y festividades religiosas; y además tienen mucha demanda para la exportación. (Sánchez, 2011)

Principales zonas de fabricación de dulces artesanales en El Salvador

Departamento de la Libertad (Zona Central)

Durante los días festivos y en las ferias aparecen abundantemente los dulces típicos. Son un patrimonio cultural de este departamento, elaborados a base de moldes con forma de hojas, flores de diferentes formas y tamaños. Son de consistencia dura pero quebradiza, pueden ser de diferentes colores dependiendo del color de la fruta y sobre ellos se pueden recubrir con algunas especias como canela e incluso pasas, también trazar rayas con azúcar de colores, como presentación final.

La canasta no estaría completa sin otros dulces comunes en las fiestas, como los de tamarindo, de nance, de zapote. A todo ello hay que añadir la preparación casera que aún se estila: mangos, jocotes e higos en miel; dulce de cáscara de naranja o de limón; dulce de ayote o de chilacayote (otra especie de calabaza) y de sandía. (Acevedo, 2015)

Departamento de Sonsonate (Zona Occidental)

Las tablillas de chocolate, se encuentran elaborados a base de cacao, el cual es procesado y de ellas se obtiene una bebida caliente, también son consideradas un dulce artesanal. (Acevedo, 2015)

Departamento de San Vicente (Zona Paracentral)

Paracentral del país reconocida por su tradición cañera, se encuentran las moliendas de donde se obtiene el atado de dulce y los batidos. Específicamente en la Villa de San Esteban Catarina, municipio de este departamento, se preparan los dulces “chiclosos” como las melcochas.

Uno de los patrimonios culturales de San Vicente son los dulces de “camote” (Ipomoea batatas) un tubérculo proveniente de raíces tuberosas de colores y tamaños variados, que al ser cocido adquiere una consistencia pastosa que le da el sabor característico a ese tipo de dulce, sin descartar que la mayor concentración de productores de dulces artesanales se encuentra en el municipio de Santo Domingo. (Acevedo, 2015)

GENERALIDADES SOBRE EL COMERCIO DE DULCES ARTESANALES EN LA CIUDAD DE SANTA ANA

Además de la gastronomía típica de todo el país, con su propio arte culinario; los dulces típicos se tienen considerados como patrimonio cultural de este departamento, siendo el resultado de la mezcla de varias clases de frutos frescos y secos, panela y azúcar.

Entre la variedad de dulces tradicionales están: tartaritas, cocadas, quesito de almendra (conocido como mazapán en San Salvador y otras regiones del país), chilacayote, toronjas, naranjas, coco rallado, manzanilla y borrachitos, entre otros.

Santa Ana posee su propio mercado permanente de artesanías y de dulces típicos, el cual se sitúa cerca del centro histórico de la ciudad y donde se venden productos locales y provenientes de otros departamentos, incluso; se ha formado una Asociación Cooperativa de

productores del dulce denominada PRODULTSA de R.L., con la finalidad de cruzar fronteras. (Gómez, 2016)

Orígenes de los dulces artesanales en Santa Ana

No se sabe quién ni cómo empezó la centenaria tradición de transformar las frutas en deliciosos dulces que hasta el momento están dentro de uno de los productos nostálgicos con mayor número de exportación

Sin embargo, en Santa Ana, conocida como la Ciudad Morena, es donde se establecieron las primeras dulcerías artesanales. (Meléndes, 2014)

La industria artesanal de la elaboración de dulces a partir de diferentes clases de frutas, ha tenido siempre en la ciudad de Santa Ana verdaderos artistas, quienes han recibido la técnica en forma hereditaria y de igual manera le han transmitido a sus hijos.

La historia de los dulces típicos santanecos se remonta a finales del siglo XVIII, periodo en el que ya se elaboraban los primeros dulces artesanales”, ya que es ahí donde residía una de las familias con más trayectoria en la elaboración de dulces típicos, en la ciudad de Santa Ana y es la familia Albanés, quienes, de generación en generación, llevan más de 100 años en este oficio. (Gómez, 2016)

Impacto del comercio de dulces artesanales en el ámbito económico, social y cultural de Santa Ana.

Las familias salvadoreñas han aprovechado de forma muy creativa la diversidad de productos que ofrece la naturaleza en la elaboración de dulces, conservas y jaleas; las cuales se han convertido en una tradición de nuestros pueblos. Esta labor se ha convertido en una de

las principales fuentes de ingresos para alrededor de 750 familias productoras en el territorio salvadoreño, sin considerar a los vendedores ambulantes de las ferias y otros de quienes no se tienen registros. La elaboración de dulces y conservas es considerada como una artesanía, principalmente porque el vocablo artesanía, cobra el significado de arte como expresión de un pueblo, por lo tanto, los dulces típicos del país son una manifestación artística. Para las familias de artesanos.

Sin embargo, los ingresos generados de esta actividad social y económica no son suficientes para desarrollarse al nivel industrial. Entre las limitaciones para el avance de las dulcerías tradicionales en el país se encuentran principalmente las siguientes:

- Recursos financieros limitados.
- Insuficientes recursos logísticos para promover el arte y el simbolismo cultural de sus productos.
- Asistencia técnica y legal muy limitada.

Las condiciones de vida y condiciones sociales políticas, son algunos de los factores han obligado a muchos artesanos y artesanas al cambio de actividades para lograr su supervivencia. Actualmente se considera el sector como informal, porque más del 90% lo constituyen las micro y pequeñas empresas de origen familiar. Considerándolo un sector desagregado generándole escasas oportunidades de progreso. Existen sin embargo empresas como Tía Toya, La Negrita, Malú, Candyman y Confitería Americana que por sus niveles de producción y comercialización se consideran como grandes, las cuales se encuentran debidamente registradas y representan una minoría para el sector. (Sánchez, 2011)

Programas y planes de apoyo al sector artesanal en Santa Ana

La Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa (CONAMYPE), está desarrollando programas importantes en apoyo a las empresas artesanales, que están incluidas dentro de la Micro y pequeña empresa, a fin de dar un impulso a su actividad. Dentro de los principales proyectos en marcha se desprenden proyectos importantes que están bajo la coordinación y apoyo de diversas instituciones que desarrollan trabajos a favor de la MYPEs, están los siguientes:

- 1) Dinamización de la demanda de Servicios no Financieros
- 2) Apoyo a la especialización de la oferta de servicios no financieros
- 3) Sistema Integrado de Información especializado
- 4) Seguimiento y evaluación del sector
- 5) incentivos para la Asociatividad
- 6) Promoción al fortalecimiento institucional para la Asociatividad
- 7) Promoción de la Demanda de Servicios Financieros,
- 8) Promoción de la Oferta de Servicios Financieros
- 9) Marco Institucional y Jurídico
- 10) Inversión en Actividades con Potencial
- 11) Análisis y Propuestas a la Legislación
- 12) Simplificación Administrativa
- 13) Coordinación Interinstitucional

(CONAMYPE, 2011)

En diciembre del año 2000, El Gobierno de El Salvador a través de los Fondos provenientes de la privatización de ANTEL (FANTEL) se apertura el proyecto CEDART

en cuatro zonas geográficas: Guatajiagua en Morazán, La Palma en Chalatenango, Ilobasco en Cabañas, y Nahuizalco en Sonsonate por medio del “Convenio Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial a través de los Centros de Desarrollo Artesanal CEDART”. Se da inicio al proyecto con la búsqueda de locales, compra de equipo y mobiliario así como la planificación y prestación de servicios diversos para artesanos y artesanas de las zonas.

En el 2003, se une a la Estrategia de Revitalización AID TO ARTISANS El Salvador (ATA) cuyo objetivo principal fue promover el desarrollo económico sostenible, reforzando al sector artesanal en la capacidad de producción, diseño de productos, consolidación de mercados existentes y búsqueda de nuevos mercados. Este componente de la estrategia fue gracias a la gestión de CONAMYPE y financiado con fondos del Gobierno de El Salvador, mediante Convenio de Cooperación suscrito entre Aid to Artisans y CONAMYPE, el cual finalizó en diciembre de 2005.

En noviembre del 2005 se prorrogó y modificó el Convenio antes dicho para los años 2005 – 2008 período en el cual se atendieron a 1365 empresas artesanales a nivel nacional con servicios de información, asistencia técnica, capacitación, participación en eventos de comercialización; se desarrollaron tres ediciones de INNOVARTESANÍAS; consientes de que hay aún, un limitado conocimiento de parte de los artesanos de los mercados internacionales a los cuales se puede acceder, que sus productos no han alcanzado todavía un desarrollo pleno en diseño y calidad, que hace falta mejorar aún la productividad de las empresas, que los artesanos siguen demandando los servicios de desarrollo empresarial; y que CONAMYPE cumple a satisfacción con los criterios de selección establecidos en el

Art. 15 del Reglamento de la Ley del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL para la ejecución del Área del Desarrollo Artesanal.

Con la llegada del nuevo gobierno el año 2009 se planteó continuar la atención al sector artesanal por medio del “Convenio Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial a través de los Centros de Desarrollo Artesanal CEDART” firmado en noviembre del 2008.

Para el año 2010 El Programa de Desarrollo Artesanal de la CONAMYPE tuvo como objetivo aumentar el acceso a mercados para los empresarios artesanos y constituir relaciones comerciales duraderas entre productores, exportadores y comercializadores tanto a nivel nacional como internacional. Por lo que la institución se planteó las siguientes Estrategias:

- 1) Identificación de emprendedurismo y empresas artesanales
- 2) Acompañamiento asesor integrales
- 3) Asistencia técnica, capacitación en diseños artesanales
- 4) Asistencia técnica, capacitación y conferencias sobre desarrollo empresarial
- 5) Cofinanciamiento para participar en ferias vi. Tecnología, información y mercado
- 6) Formalización

Para el año 2011 se finaliza el Convenio firmado entre el Fondo FANTEL y CONAMYPE, para la ejecución del proyecto “Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial a través de los Centros de Desarrollo Artesanal Noviembre 2008 - Diciembre 2011” haciendo sugerencias de modificación a dicho convenio. Modificaciones basadas en

un pequeño estudio en el que se identificó algunas deficiencias en el servicio. Las recomendaciones de modificación fueron en el ámbito propiamente de:

- A) enfoque técnico y metodología de trabajo en la atención a los artesanos y
- B) en el ámbito de programación financiera.

(FANTEL, 2011)

Aspectos legales sobre el comercio de dulces artesanales en Santa Ana

Entre los aspectos legales que abarca la producción y el comercio de dulces artesanales, se ha tomado en cuenta que se trata de productos alimenticios elaborados de manera artesanal. Por lo tanto, cabe mencionar que El Gobierno de El Salvador, a través de La Asamblea Legislativa, decretó en el año 2016 la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal. Ley que regula todo lo relacionado a la fabricación y comercio de productos artesanales, financiamiento, recursos, programas, e instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de dicha ley.

Además, con el fin de emitir las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, siendo necesario exigir la implementación de medidas sanitarias en la producción, elaboración, almacenamiento y distribución de los alimentos, para proveer al consumidor alimentos inocuos, a través del Ministerio de Salud se crea la Norma Técnica de Alimentos, publicada en el Diario Oficial el 8 de febrero de 2013.

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal.

Objeto de la Ley

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar, proteger y desarrollar al sector artesanal, reconociendo como pilar fundamental a la persona dedicada a la producción de artesanías, con énfasis a las personas de origen indígena, y las que con su producción generan identidad y enriquecen el patrimonio cultural y el desarrollo del país.

Finalidad de la Ley

Art. 2.- La presente Ley tiene por finalidad:

- a) La protección y reconocimiento de la persona artesana;
- b) El desarrollo de las habilidades artísticas y capacidades productivas del sector artesanal;
- c) El resguardo de las tradiciones y saberes ancestrales, así como la promoción de expresiones culturales que generan identidad nacional;
- d) Facilitar la inserción y participación del sector artesanal en los mercados nacionales e internacionales;
- e) Fomentar y facilitar la asociatividad; y,
- f) Fortalecer las capacidades empresariales de las personas artesanas.

Ámbito de Aplicación

Art. 3.- La presente Ley se aplicará dentro del territorio nacional a las personas artesanas salvadoreñas que se dedican al diseño, producción y comercialización de sus artesanías.

(LEGISLATIVA, 2016)

Norma Técnica de Alimentos

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente Norma técnica tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos dedicados al procesamiento, producción, envasado, almacenamiento, distribución y comercialización de alimentos; para otorgar la autorización de funcionamiento.

Ámbito de aplicación

Art. 2.- La presente Norma técnica es de cumplimiento obligatorio para personas naturales y jurídicas que se dedican al procesamiento, producción, envasado, almacenamiento, distribución y comercialización de alimentos; entre los que se incluyen: panaderías, procesadoras de productos lácteos, envasadoras de aceite, supermercados, restaurantes, servicios de banquete, salas de té, comedores, pupuserías, cafeterías, tiendas de conveniencia, molinos de nixtamal, procesadoras de conservas, dulces, fruta en conservas, jaleas, mermeladas, sorbetes y helados, salsas, envasadoras de mieles, semillas y otros establecimientos de alimentos similares.

(Salud, 2013)

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “DULCERÍA CAÑAS”

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Calle a Beneficio Las Tres Puertas, Colonia la Realidad, sector 6, No. 149, en el municipio de Santa Ana.

Actividad Productiva

Dulcería Cañas es una microempresa que se dedica a la fabricación de dulces artesanales a partir de azúcar blanca y semillas de mani y ajonjolí.

Historia

Dulcería CAÑAS, constituye desde sus inicios, un ejemplo de laboriosidad y emprendimiento de los tan abnegados salvadoreños que día tras día se esfuerzan en búsqueda de la superación personal.

Nace en un pequeño pueblo salvadoreño llamado Santiago de María en el departamento de Usulután, con una jocosa historia en la familia de don Pedro Cañas Bonilla, quien, hasta hoy, es el propietario de esta dulcería.

Fue en el año 1965, cuando don Pedro Cañas era tan solo un niño de 5 años de edad, cuando él juntamente con María Dolores Cañas, su madre, se dedicaban a la corta de café en las fincas de Santiago de María. Para esta época – cuenta don Pedro – era común ver en las fincas, gente que venía de países vecinos a trabajar en la corta de café.

En una ocasión, su madre conoció a un hombre que venía desde Honduras a trabajar en el pueblo, quien, entre pláticas y comentarios, le habló sobre unos dulces que solía preparar para vender. Ella, siendo una mujer muy lista, pidió al hondureño que le enseñara la receta de esos dulces. Al ver la insistencia, el hondureño cedió a dar la receta, pero a cambio pidió a unas botellas de licor.

Con el tiempo, las cortas de café terminaron y con ello, la fuente de ingresos de esta pequeña familia también terminó. Sin embargo, con la receta que había obtenido del hondureño, Doña María buscó una nueva fuente de ingresos y empezó a preparar las alegrías para venderlas en el mercado local.

Inicialmente, producían los dulces en un perol de lata, y con fuego de leña, siendo los ingredientes únicamente azúcar y ajonjolí. El procedimiento consistía en verter la semilla cruda, en la miel de azúcar hirviendo, y posteriormente, enfriarlo, estirarlo y envolverlo en papel de empaque en cantidades pequeñas, para ser vendidas al precio de 0.05 de colón.

De ocho años de edad, Don Pedro ya era un negociante de alegrías en el mercado de Santiago de María. Pero con el tiempo, dejó a un lado la producción y venta de los dulces artesanales; para dedicarse a otros oficios.

Sin embargo, por cuestiones de la vida, para el año 1991, ya con una familia formada, don Pedro quedó desempleado y sin percibir ingresos para satisfacer sus necesidades personales y las de su familia. Es ahí, cuando en medio de una crisis económica, recuerda aquella receta que el hondureño había dado a su madre, y decide retomar ese negocio en la Ciudad de Santa Ana.

Como todo salvadoreño esforzado, emprendió esa idea de negocio con dedicación, con una pequeña cantidad de materia prima y herramientas sencillas. Solamente contaba con 25 libras de azúcar y diez libras de ajonjolí; un pequeño perol de lata y leña, un corvo, y una mesa. Así, don Pedro y su familia dieron vida a aquel procedimiento que dio como resultado la primera producción de lo que hoy es DULCERÍA CAÑAS.

El primer día de venta – dice don Pedro – fue un dos de noviembre en el cementerio general de Chalchuapa, donde se vendieron las unidades de producto al precio de un colón; luego el producto fue llevado también al mercado de Santa Ana, Sonsonate Ahuachapán y San Salvador, por doña Gloria de Cañas.

El negocio fue cobrando fuerza poco a poco únicamente con la venta de las alegrías; pero a finales del año 1993, como todo emprendedor, don Pedro decidió dar un giro a su negocio

con un nuevo producto, incluyendo en su variedad una nueva semilla, que dio como resultado los “Quebradientes”, siendo estos, una mezcla de maní tostado con miel de azúcar.

Además, se hicieron modificaciones en los tamaños de los productos, las cuales abrieron paso a clientes mayoristas en ferias pueblerinas y otros clientes de prestigio como clínicas naturistas.

Hasta el año 2005, Dulcería Cañas funcionó vendiendo sus productos en las unidades de transporte urbano de Santa Ana, a través de empleados que se encargaban de distribuir al detalle los dulces. En el año 2006, la demanda de los dulces creció considerablemente en el mercado central de San Salvador, donde se contactaron a nuevos clientes interesados en comprar el producto por mayor para la reventa. Esta situación, llevó a su propietario a buscar métodos de producción más eficientes para lograr abastecer a la totalidad de sus clientes. Fue así como se realizaron cambios también en las herramientas de trabajo; mientras que antes los cortes de los productos se hacían utilizando corvos sencillos, estos fueron cambiados por máquinas que podían cortar más productos con menos tiempo y trabajo.

En el año 2009, se comenzaron a realizar pruebas de nuevos productos, y desde ese año se incluyeron entre la variedad que se ofrecía a los clientes, las garrapiñas, maní salado, maní picante y chocolate instantáneo. En años más recientes se hicieron pruebas para la elaboración de cocadas; idea que tuvo éxito en la preparación, mas no fue incluida en la variedad por no tener la capacidad para producirla. El último intento de innovación que se realizó fue añadir ácido cítrico al maní, teniendo como resultado maní con limón y chile, lo cual tuvo muy buenos resultados en las ventas de la empresa.

Hoy día, Dulcería Cañas continúa ubicada en el municipio de Santa Ana, donde con esmero y entre fuegos intensos, peroles de aluminio y paletas de madera, se siguen elaborando

esa variedad de productos, que, posteriormente son llevados a cuantos clientes sea posible, caracterizándose siempre por su excelente calidad. (Entrevista al Propietario, 2018)

Evolución en los procesos productivos de la empresa.

Durante años, los propietarios de la empresa han trabajado fabricando sus dulces de manera artesanal. Sin embargo, cabe mencionar que, en búsqueda de eficiencia, se han ido implementando algunos cambios que han abonado en gran medida a la supervivencia de la empresa.

Las exigencias de los clientes y el crecimiento mismo de la empresa, ha impulsado a sus propietarios a buscar nuevos métodos de producción, sustituyendo procedimientos lentos y herramientas para maximizar la producción sin afectar la calidad de la misma, con el fin de satisfacer a todos los clientes posibles en cantidad y calidad. (Bonilla, 2018) (ver anexo 6)

Materia Prima

En la elaboración de los productos que ofrece Dulcería Cañas, la materia prima principal son las semillas (maní y ajonjolí) y azúcar blanca. Otras materias primas utilizadas son: esencia de vainilla, aceite vegetal, sal fina, chile en polvo y ácido cítrico. También se utilizan otros materiales que no son parte directa del proceso pero que son necesarios para su desarrollo, como lo es el papel celofán, bolsas de polipropileno de distintas medidas, cajas de cartón, cintas adhesivas transparentes. (ver anexos 2)

Maní

Arachis hypogaea, comúnmente conocido como cacahuate, cacahuete, andrei o maní, es una legumbre de la familia de las Fabaceae (fabáceas) cuyos frutos de vaina -se asocian popularmente por su morfología a los frutos secos.

Se siembra a finales de primavera y se recolecta a finales de otoño. Su cultivo se viene realizando desde épocas remotas, pues los pueblos indígenas lo cultivaron, tal y como queda reflejado en los descubrimientos arqueológicos realizados en Pachacámac y otros puntos del Perú. Allí se hallaron representaciones del cacahuete en piezas de alfarería y vasijas. En África se difundió con rapidez y pasó a ser un alimento básico en la dieta de numerosos países.

Hoy en día, los principales países de cultivo son China y la India, donde se utiliza sobre todo como materia prima para la producción de "aceite de cacahuete". (Wikimedia, 2018)

El maní o cacahuete es uno de los frutos secos más conocidos, es rico en proteína vegetal, y tiene importantes beneficios para la salud, nutrición y belleza. (González, 2016)

Azúcar

El azúcar es un cuerpo sólido cristalizado, cuyo color en estado puro es blanco, que pertenece al grupo químico de los hidratos de carbono. Se trata de una sustancia soluble en agua y que se caracteriza por su sabor muy dulce. Pertenece al grupo de los hidratos de carbono simples, de los disacáridos, más concretamente.

A finales del siglo XVII la producción y el consumo de azúcar de caña se encontraba extendido prácticamente por todo el mundo. Un siglo más tarde, en 1705, el químico francés Olivier Serrés, descubre las propiedades azucaradas de la remolacha, y pocas décadas más tarde, el alemán Margraf logra extraer y solidificar el azúcar de esta planta, dando origen a la instalación de las primeras fábricas de azúcar de remolacha en Rusia.

Se obtiene de la caña de azúcar (de su tallo) o de la remolacha. Pasa por un proceso, en el que se cristaliza formando agujas puntiagudas. Según el grado de refinamiento que sufren, pertenecen a un tipo u otro de edulcorantes.

Es de gran utilidad en diversos campos, es preservante del sabor en las conservas de frutas para que no se agrien; es antioxidante, evita la formación de óxidos en hierro; se utiliza como excipiente y agente granulador y tensoactivo en jabones, productos de belleza y tintas.

Los principales productores de azúcar en el mundo son: Brasil, India, Europa, China, EEUU, Tailandia, México, Australia, Pakistán y Rusia. El 70% del azúcar del mundo se consigue de la caña de azúcar y el 30% de la remolacha. (EcuRed, 2011)

Ajonjolí

Conocido también como "Sésamo", es una planta cultivada por sus semillas ricas en aceite, que se emplean en gastronomía.

Originario y ampliamente cultivado en los países de Oriente Medio, la India y África. Desde donde llegó a América transportada por los esclavos, quienes utilizaban sus semillas para espesar y dar sabor a gran variedad de platos. En los estados sureños de Estados Unidos y en el Caribe, donde el sésamo fue introducido por esclavos africanos, se lo conoce mayormente por su nombre africano: benne.

El ajonjolí se utiliza para la elaboración de aceite comestible y margarina. Es apreciado en los países que lo consumen por su sabor agradable y digerible. También como ingrediente en la industria farmacéutica, la fabricación de jabones, cosméticos y pinturas. El ajonjolí en semillas es ampliamente usado en la comida internacional, especialmente en el oriente (China y Japón).

La semilla de ajonjolí se utiliza en la preparación de Pan, galletas, confitería y en la extracción de aceite. (EcuRed, 2016)

Productos

Entre la variedad de productos que ofrece Dulcería Cañas se encuentran las alegrías, quiebradientes, mixtos, maní garrapiñado, maní salado, maní picante, maní shilimón, maní salimón, y maní horneado (ver anexo 2). (Bonilla, 2018)

Alegrías

Este fue el primer producto elaborado por “Dulcería Cañas”. Se trata de una mezcla de miel de azúcar con semilla de ajonjolí. El azúcar se funde a altas temperaturas en peroles de alumini, en una hornilla de ladrillo y cemento, con quemador de gas. (ver anexo 3). Cuando el azúcar se encuentra completamente derretida, como miel, se agregan las semillas.

Este producto en sus inicios no tenía ningún tipo de corte estándar o medidas específicas. Era únicamente estirado formando una especie de capa delgada que se partía “al cálculo” en pequeños trozos que se envolvían en pliegos de papel de empaque para llevarlos al mercado. (Bonilla, 2018)

Quiebradientes

En el segundo lugar de la lista de productos están los “Quiebradientes”. Con una mente innovadora y el fuerte deseo de crecer en su negocio, el dueño de la empresa vió posibilidades de obtener un delicioso dulce al combinar la misma miel con otras semillas. En primer momento realizó una mezcla de miel de azúcar con maní tostado; el resultado fue un éxito, debido al sabor de este dulce y su costo accesible.

Con la entrada de este producto, también se modificó parte del proceso productivo. El producto después de ser enfriado en una capa no muy delgada, debido a que la semilla era de mayor tamaño que la primera. Se cortaba con corvos sencillos, en cuadros con una medida estándar (7cm*7cm), medidas que han ido variando de acuerdo a los costos de materia prima y las exigencias del mercado. Al modificar este proceso, el propietario observó que era conveniente implementarlo para el producto anterior (alegría), y decidió también estandarizar la medida para ese producto.

Con el fin de agilizar el proceso productivo en la fase de corte de los productos, se crearon nuevas herramientas a las cuales les llaman “cortadoras”, estas cortan más de un producto a la vez y permiten tener una medida estandarizada para los dulces. (ver anexo 3)

Posteriormente se realizaron más pruebas de combinación de miel con otras semillas: marañón y pepitoria tostados, obteniendo como resultado un producto de alta calidad, con un delicioso sabor y de buen prestigio por contener estas tan famosas y sabrosas semillas. Sin embargo, no se quedaron entre la variedad ofrecida por mucho tiempo, por el alto costo de estas, y por no tener los medios para darle una buena imagen y ponerlo en los mercados donde se podrían vender a un buen precio. (Bonilla, 2018)

Garrapiñadas

Las garrapiñadas son semillas de maní recubiertas con una delgada y crujiente capa de miel de azúcar y semillas de ajonjolí (ver anexo 2). Este producto se introdujo en el año 2009. Su procedimiento consiste en cocinar a fuego alto el maní con cáscara, azúcar y agua, hasta que seca completamente (ver anexo 5). Luego se cocina a fuego moderado, revolviendo constantemente hasta que se ve el brillo de la miel en cada semilla, se mezclan las semillas de ajonjolí y se retira del fuego para enfriarlo y empacarlo, sellarlo (ver anexo 4).

Inicialmente y durante muchos años, el proceso productivo de las garrapiñadas en Dulcería Cañas se realizaba en cantidades pequeñas en peroles de aluminio (ver anexo 3), y se mezclaba con paletas de madera. Pero recientemente, la empresa realizó la compra de un “bombo garrapiñero” (ver anexo 3), que es una máquina que funciona a base de motor, con capacidad para producir más en menos tiempo. Sin embargo, el producto no pierde su toque artesanal, debido a que sigue siendo imprescindible la intervención directa del artesano en la producción de estos dulces. (Bonilla, 2018)

Maní Horneado

Maní horneado simple

La semilla cruda y con cáscara se pone en un horno (ver anexo 3), sometándose a una temperatura de 175°, aproximadamente durante 2 horas y media (ver anexo5). Posteriormente se enfría con ventiladores para retirar la cáscara y se empaqueta en bolsas de polipropileno en libras de producto. Este se convierte en producto terminado sin agregarle ningún tipo de ingrediente.

Maní horneado saborizado

Maní horneado, al cual se le retira la cáscara y posteriormente es sometido a un proceso adicional para agregarle ingredientes para dar sabor a la semilla; entre los cuales: aceite vegetal, sal de cocina, chile picante en polvo y ácido cítrico; lo que da como resultado la siguiente variedad de productos:

- MANÍ SAL: maní horneado con sal.
- MANÍ SALIMÓN: maní horneado con sal y limón (ácido cítrico)
- MANÍ PICANTE: maní horneado con sal y chile

- MANÍ SHILIMÓN: maní horneado con sal, chile y limón (ácido cítrico)

(Bonilla,

2018)

Capítulo II



CAPITULO II:
GENERALIDADES
SOBRE ORGANIZACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN

ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Los diferentes recursos y actividades o funciones de una empresa, sea grande o pequeña, no pueden ser coordinados ni dirigidos para la consecución de sus objetivos sin una estructura organizativa, a través de la cual se da respuesta a las preguntas: qué hacer, cómo hacerlo, quién ha de hacerlo y cuándo debe hacerse.

La organización es resultado del proceso de planificación, donde a partir de los objetivos, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos.

A pesar de que existen varios modelos de organización, la conveniencia entre un tipo u otro depende de las circunstancias. Toda organización debe ser lo suficientemente flexible o adaptable, porque la empresa puede aumentar de tamaño y sus objetivos y circunstancias ambientales pueden también cambiar.

Otra área fundamental para la consecución de los fines de la empresa y sus metas financieras, es el área de marketing y comercial es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados. Para alcanzar este objetivo con éxito se deberán analizar las características de los mercados, las acciones de la competencia y establecer un plan de marketing dirigido a mejorar la imagen de mercado incidiendo en factores clave como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial entre otros.

El Plan de Marketing tiene como finalidad despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios de la empresa. Para ello, se establecen objetivos comerciales y estrategias para alcanzarlos.

Para cada segmento objetivo hay que describir lo que se conoce como marketing mix que es la combinación de cuatro variables que van a permitir abordar con éxito un mercado. Estas cuatro variables muy relacionadas entre sí son: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

En este capítulo se estudia con detalle, la teoría relacionada con estos dos temas “Organización y Comercialización”, que servirá como base para poder formular una excelente propuesta para DULCERÍA CAÑAS.

GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. Al organizar, como en cualquier aspecto de la administración, no existe una única o mejor forma, lo que funcione dependerá siempre de la situación específica.

El Proceso Administrativo

Definición de administración

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. La administración se aplica a cualquier tipo de organización, en todos los niveles organizacionales, con el fin último de todo gerente, que es crear valor agregado en sus empresas o productos. (Koontz, 2012)

El proceso administrativo: 5 funciones fundamentales para el gerente.

El proceso administrativo consta de 5 tareas fundamentales para el gerente o encargado de realizarlo, las cuales son planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Estas 5 funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar. (Koontz, 2012)

Planear

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (Koontz, 2012)

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar. Es esta parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (Koontz, 2012)

Integrar el personal

Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Koontz, 2012)

Dirigir

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (Koontz, 2012)

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Koontz, 2012)

Organización

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

- Objetivos verificables que, son una función importante de la planeación.
- Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.

Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas. (Koontz, 2012)

Definición de organización.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional. (Koontz, 2012)

Organización formal e informal

Para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos, es decir, que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; y que los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. (Koontz, 2012)

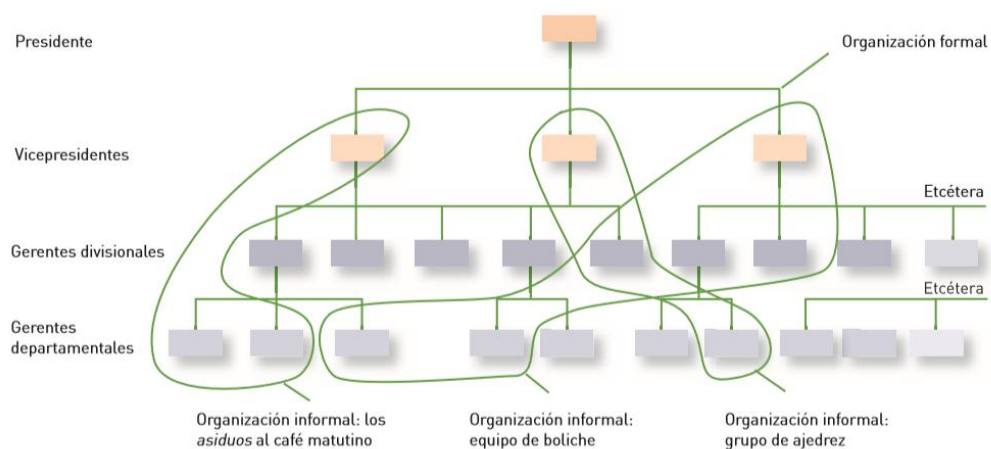


Ilustración 1 Organización formal e informal (Koontz, 2012)

Organización formal.

Organización formal: estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organización. (Koontz, 2012)

Organización informal.

Organización informal: es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (Koontz, 2012)

La organización como fase del proceso administrativo

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. La

organización, como función administrativa, define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan.

Para que se puedan cumplir todas estas funciones y obtener buenos resultados en la gestión, la organización debe encontrar sus propias condiciones, que le permitan construir una estructura organizativa que facilite la fluidez en el trabajo y una participación eficaz; se pueden establecer de acuerdo a las necesidades, posibilidades de obtención de recursos tanto humano como financiero, objetivos y metas primordiales a solucionar, Analizando los puntos de vistas débiles y fuertes de la organización. (Mendoza, 2015)

Importancia de la organización dentro de una empresa

El funcionamiento efectivo de una empresa, dependerá siempre de una buena planificación de las actividades necesarias para el logro de sus fines; pero más aún, de la capacidad de poner a las personas indicadas para realizar las actividades, y de asignarle los recursos necesarios para ponerlas en marcha. Una empresa sin organización enfrentará siempre problemas que impedirán el logro de las metas y alejarán, cada vez más, el éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Los graves problemas que una empresa sin organización o con una organización ineficiente enfrentará son funciones mal distribuidas, objetivos sin lograr, aumento de conflictos, ineficiencia, subutilización de recursos, aumento de costos, empleados insatisfechos, entre otros. (Mendoza, 2015)

División organizacional: el departamento

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una

organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser la división de producción, el departamento de ventas. (Koontz, 2012)

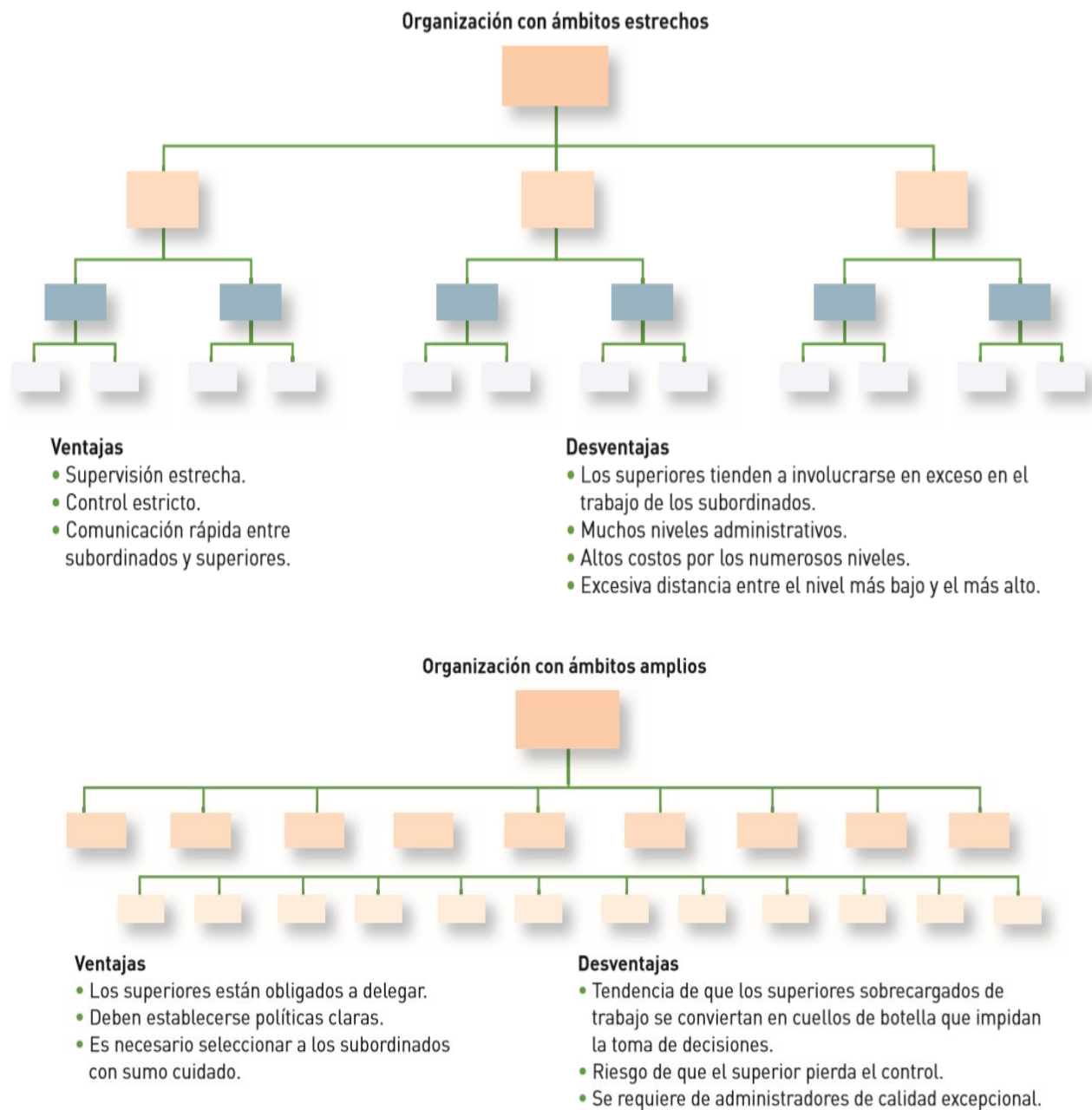


Ilustración 2 Estructura organizacional con ámbito estrecho y amplio (Koontz, 2012)

Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. La ilustración 2 presenta las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos. (Koontz, 2012)

La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

- Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
- El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización).

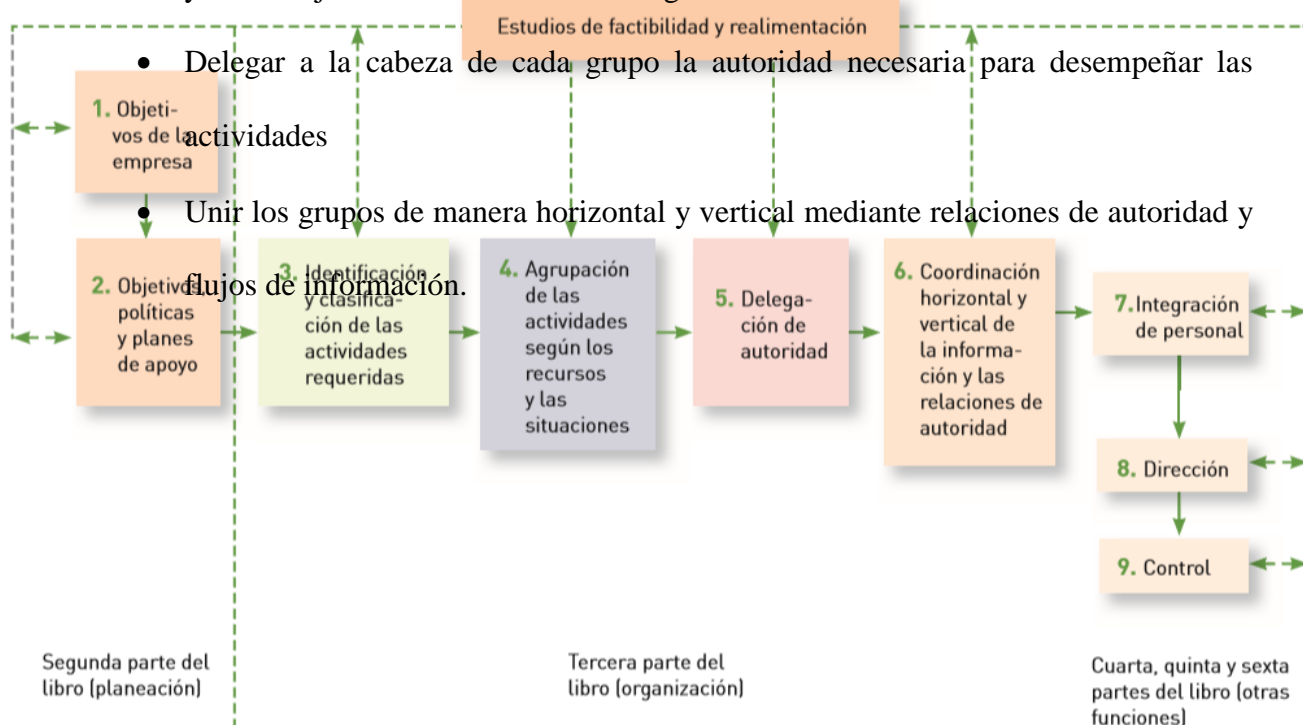
Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y

tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

Existe una lógica fundamental para organizar:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo
- Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos
- Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias



Decir que las actividades y funciones deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible. Cabe recordar que no existe la mejor forma de organizar y que la aplicación de la teoría estructural organizacional debe considerar cada situación.

En resumen, los pasos para organizar son:

1. Formular tanto metas como objetivos, así como políticas y planes de apoyo para alcanzarlos (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación).
2. Identificar, clasificar y agrupar las actividades.
3. Delegar y coordinar la autoridad, así como las relaciones de información

No existe una única y mejor forma para organizarse: el modelo más apropiado depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas. Como quiera que sea, debe seleccionarse un modelo de departamentalización específico para que se puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente. (Koontz, 2012)

Autoridad y poder

Una vez analizados los modelos de departamentalización, se considerará otra cuestión esencial: ¿qué tipos de autoridad se encuentran en la estructura de una organización vinculada con la naturaleza de las relaciones de autoridad?

La respuesta a estas cuestiones se relaciona con la descentralización de la autoridad —el poder de ejercer la discreción al decidir—, que si no se asigna adecuadamente a los gerentes tendrá como resultado que los departamentos no podrán convertirse en unidades que trabajen de manera armónica, sin complicaciones, para cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.

Antes de tratar el asunto de la autoridad dentro de la organización, es útil distinguir entre autoridad y poder. (Koontz, 2012)

Poder

El poder es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Poder legítimo

Por lo regular, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una posición como legítima.

En una empresa de propiedad privada la autoridad de la posición surge sobre todo de la institución social (un paquete de derechos) de propiedad privada, la autoridad que se

distribuye a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los dueños; en cambio, en las instituciones de gobierno esta autoridad emana básicamente de la institución del gobierno representativo: un oficial de tránsito que levanta una infracción tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el que se han elegido a legisladores que promulgan leyes y disponen su aplicación

Poder del conocimiento

Cuando el poder emana de la experiencia de una persona o grupo, se está frente al poder del conocimiento; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque son respetados por su conocimiento especializado.

Poder de referencia

El poder también puede existir como poder de referencia, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.

Poder de recompensa.

El poder también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder coercitivo

El poder coercitivo es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos. (Koontz, 2012)

Autoridad

En una organización, autoridad es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización (Koontz, 2012)

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado, y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad:

Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.

Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo xxi. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima. La administración efectiva

requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes; más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir. (Koontz, 2012)

Autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el principio del escalonamiento en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento. Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la autoridad de línea es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos.

El origen de la relación del personal de staff es de asesor, personas especializadas utilizan sus habilidades analíticas para asesorar a los gerentes de línea.

La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de staff, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones.

Si se siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo. (Koontz, 2012)

Descentralización de la autoridad

Autoridad organizacional

La autoridad organizacional es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La descentralización es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza.

¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización?

Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada.

En todas las organizaciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización.

La centralización y la descentralización son graduales, como se indica en la ilustración 4

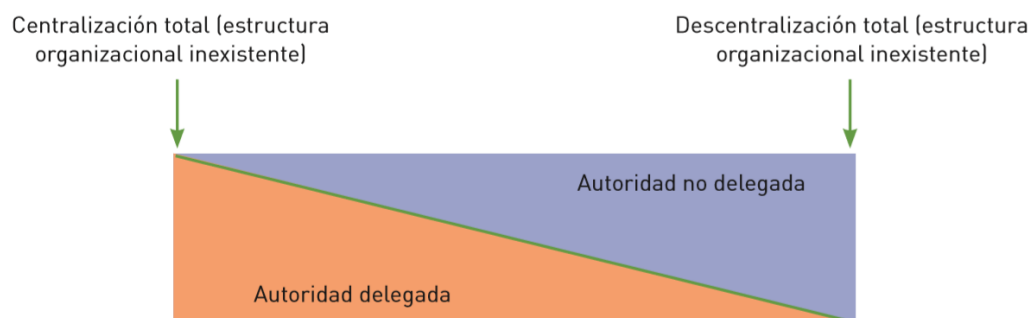
Ilustración 4 Proceso gradual de la centralización y descentralización

El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

Puntos importantes para delegar actividades

1. Definir objetivos. Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda



información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.

2. Seleccionar un empleado. Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.

3. Establecer parámetros. La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor.

En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

Organización efectiva.

Para poder lograr una organización efectiva, es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada; esto permitirá la minimización de errores y conflictos dentro de la organización

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la

organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa y las relaciones de autoridad derivadas.

Una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible. Un gerente debe cuidar que las ideas populares sobre la organización no lo confundan, pues lo que funciona en una empresa puede que en otra no. Los principios organizacionales tienen aplicación general, pero al implantarlos se deben considerar los antecedentes y las necesidades de operación de cada empresa: la estructura de una organización ha de hacerse a medida.

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede —o quizá no se deba— hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, las actitudes o las limitaciones individuales de éste. Aunque esta modificación pudiera parecer que se organiza en torno a las personas, en este caso se hace primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender, y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá el riesgo de comprometer la necesidad de capital cuando haya cambios en el personal.

Ventajas de la planificación organizacional

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito. Además, planear la organización puede revelar debilidades: la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales.

Evitar la inflexibilidad organizacional

Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Evitar conflictos mediante la aclaración

Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus funciones y las de sus compañeros de trabajo, sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura organizacional, todos deben comprenderla para que funcione. La comprensión se asiste materialmente del uso apropiado de organigramas (descripciones precisas de los puestos), de especificar las relaciones de autoridad y de información, y de establecer metas específicas para puestos concretos.

Organigramas

Definición

Es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las unidades de la estructura de una organización. (Mendoza, 2015)

Función de los organigramas.

Los organigramas describen gráficamente la división del trabajo, responsabilidad, niveles de autoridad, canales de supervisión y comunicación. (Mendoza, 2015)

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Los organigramas representan las diferentes formas de poner en coordinación sistemática los diferentes elementos humanos y materiales de la organización; además, obedece a la naturaleza y objetivos de la organización.

Los principales tipos de organigrama son:

- Sistema funcional (horizontal): se diseña en forma piramidal de izquierda a derecha o viceversa, para dividir el trabajo y establecer especialización, desde el gerente hasta el obrero, para que cada hombre ejecute el menor de funciones posibles.
- Sistema lineal (vertical): fluye de arriba hacia abajo en forma piramidal. Es el diseño que más se utiliza para representar la estructura formal burocrática o tradicional.
- Sistema circular : se presenta la estructura organizacional en forma circular. Está basado en los principios de división de trabajo y las órdenes se pueden emanar de diferentes niveles de la organización.
- Sistema matricial: es aquel donde en la organización existen simultáneamente dos tipos de diseño. En este tipo de organizaciones se pueden formar equipos de trabajo determinados proyectos (Mendoza, 2015)

Ventajas de los organigramas

A pesar de que algunos sostienen que un organigrama genera sensación de excesiva comodidad que ocasiona la falta de impulso para los que lo han alcanzado es cuestión de alto liderazgo; la solución está en reorganizar cuando lo exija el entorno de la empresa, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos.

Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, en esencia se establecen por quién reporta a quién. Los gerentes que consideran que puede conformarse un espíritu de equipo sin establecer claramente las relaciones se engañan y preparan el camino a politiquerías, intrigas, frustraciones, falta de responsabilidades y coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de ineficiencia organizacional. Como un organigrama traza las líneas de autoridad en las tomas de decisiones, a veces su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades que deben corregirse; pero también muestra a los gerentes y al personal nuevo cuál es su relación con toda la estructura.

Las ventajas de los organigramas son las siguientes.

- Muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de una organización. Señalan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento, sección, etc., de la organización.
- Facilitan los procedimientos con que trabaja la dirección, la organización y el control.
- Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad dentro de la organización.
- Muestran los organismos asesores y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización (Mendoza, 2015)

Desventajas de los organigramas

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones: sólo muestran las relaciones formales de autoridad y omiten las muchas relaciones informales y de información significativas (la ilustración 5 muestra gran parte de las relaciones informales y de información que hay en una típica empresa organizada), también muestran las principales relaciones de línea, o formales, pero no cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Muchos organigramas muestran cómo se desea que sean —o cómo solían ser— las estructuras, y no la realidad. Los gerentes dudan en —u olvidan— cambiar los organigramas: dejan de lado el hecho de que las estructuras organizacionales son dinámicas, por lo que deben actualizarse constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus.

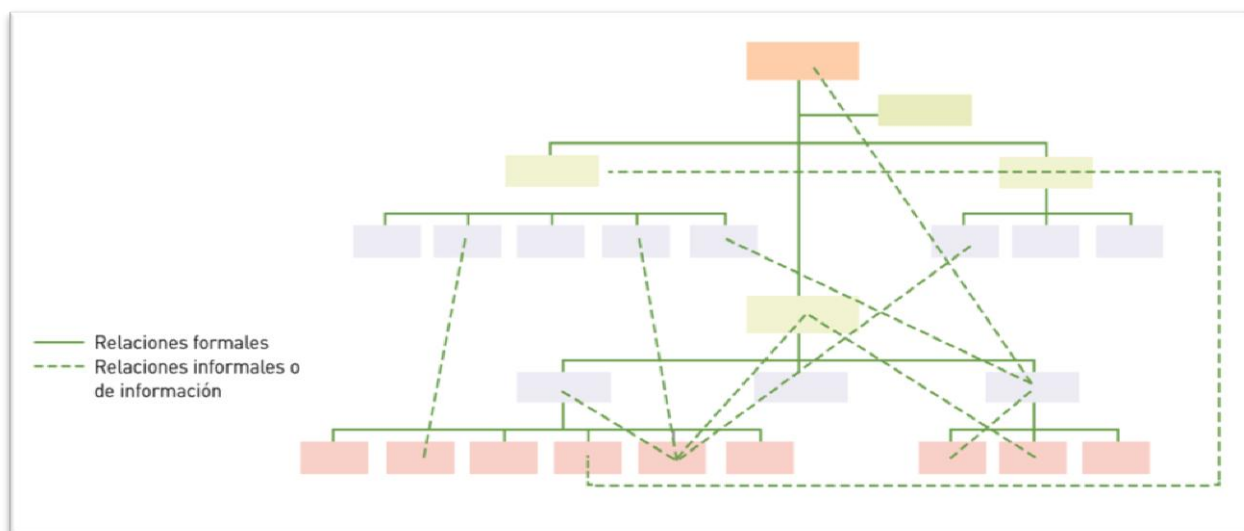


Ilustración 5 Organización formal y organización informal o de información

Descripciones del puesto

Todos los puestos gerenciales deben definirse; una descripción del puesto informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

Garantizar la comprensión de la organización

Para que la estructura funcione, todos los miembros de una empresa deben comprender su organización, lo que requiere su enseñanza. Como la organización formal se complementa con la informal, los miembros de una empresa deben comprender ambos funcionamientos.

Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización. Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se grafica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

Cultura organizacional

En las empresas siempre existen conflictos organizacionales, sin embargo, las empresas efectivas son aquellas que desarrollan y nutren una cultura organizacional apropiada.

Definir la cultura de la organización

Respecto de las organizaciones, la cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común.

La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse.

La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la ilustración 6 se presentan algunos ejemplos de cultura organizacional.; si se les diera la oportunidad de elegir, probablemente la mayoría de las personas preferiría trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde se puede

participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa al personal con base en criterios de

Proceso A	Proceso B
<p style="text-align: center;">Planeación</p> <p>desempeño y no de amistad, existen canales de comunicación abiertos en todas las direcciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metas se establecen en forma autocrática • La toma de decisiones está centralizada y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. 	
<p style="text-align: center;">Organización</p> <p><i>La influencia del líder en la cultura de la organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La autoridad está centralizada • La autoridad está estrechamente definida 	
<p style="text-align: center;">Integración de personal</p> <p>Los gerentes, en especial los de más elevado cargo, son quienes crean el clima de la empresa: sus valores influyen en la dirección de la misma. Aún cuando el término valor se utiliza de maneras distintas, un valor puede definirse como la creencia relativamente</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad • La capacitación es en especialidades estrechamente definidas 	
<p style="text-align: center;">Dirección</p> <p>permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores, pueden considerarse una forma de ideología que permite las decisiones cotidianas. Como quiera que sea, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover. Tener una</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los administradores ejercen el liderazgo directivo • El flujo de comunicación es unidireccional y dependiente 	
<ul style="list-style-type: none"> • Los superiores ejercen un estricto control • Prevalecen los criterios financieros 	

visión clara del propósito común induce al compromiso; más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen la autodirección y el autocontrol se sienten comprometidas con sus propios planes; aunque los valores adoptados deben reforzarse mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

Ilustración 6 Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

ESTRATEGIAS COMERCIALES

Comercialización

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. (Rodríguez, 2010)

Comercialización es la realización de las actividades que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al usuario con el fin de satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la empresa. (McCarthy, 2013)

Funciones de Comercialización.

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del

mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

- **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización. (Gestiopolis, 2011)

La comercialización como tarea fundamental de la gerencia

Para realizar una comercialización buena y formal, en el ámbito empresarial el sistema gerencial es indispensable, ya que es el encargado de realizar ciertas tareas que garanticen una comercialización justa, legal y equitativa en ambas partes.

Por lo general la gerencia tiene tres tareas básicas:

- 1.- Establecer un plan o una estrategia de carácter general para la empresa
- 2.- Dirigir la ejecución de este plan.
- 3.- Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real-

Por razones de sencillez, estas tareas se pueden sintetizar como **la planificación, la ejecución y el control**. Cada una de estas tareas es indispensable para poder manejar una comercialización estable y provechosa para ambas partes que intervengan en un sistema comercial. (Rodríguez, 2010)

Estrategias de Comercialización

Estrategia, es el arte de planear y dirigir las técnicas o conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo; entonces, estrategias de comercialización son aquellas que se encaminan a cumplir los fines de intercambio de valor entre cliente-empresa.

Marketing

Definición e importancia

Marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción

El marketing se debe entender no en el sentido antiguo de lograr una venta —“hablar y vender”— sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran “mezcla de marketing”: un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el cliente.

En términos generales, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el

intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes.

Por lo tanto, marketing se define como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Philip Kotler, 2008)

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

Marketing estratégico

El plan estratégico define la misión y los objetivos globales de la empresa.

La estrategia de marketing es la lógica de marketing que usa la compañía para establecer relaciones redituables.

Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará. Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos pequeños, luego selecciona los segmentos más prometedores, y entonces se concentra en servir y satisfacer a esos segmentos.

Dirigida por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformada por factores que están bajo su control —producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P).

Para encontrar la mejor estrategia y una mezcla de marketing apropiada, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. (Philip Kotler, 2008)

Estrategia de marketing centrada en el cliente.

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los consumidores, la compañía debe entender primero sus necesidades y deseos. Por lo tanto, el buen marketing requiere de un cuidadoso análisis del cliente

Las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado específico; al menos, no a todos de igual manera. Existen demasiadas clases de consumidores con demasiadas necesidades distintas, y algunas empresas están en una mejor posición para atender ciertos segmentos del mercado. En consecuencia, cada empresa debe dividir en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servir con provecho y mejor que sus competidores a los mercados elegidos. Este proceso implica tres pasos: segmentación de mercado, determinación del mercado meta, y posicionamiento en el mercado. (Philip Kotler, 2008)

Posicionamiento en el mercado

La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado excepcionales para sus productos. Si un producto se percibe como idéntico a otro que ya está en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para adquirirlo. El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. El posicionamiento es “la manera en que se distingue su producto o compañía en la mente de sus posibles clientes. Es la razón por la que un comprador pagará un poco más por su marca”. La clave es descubrir cómo expresar la diferencia.

Así, el mercadólogo planifica posiciones que distinguen sus productos de los de la competencia y les confieren la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, deberá tomar medidas firmes para comunicar y entregar esa posición a los consumidores meta. El programa de marketing de una compañía deberá apoyar en su totalidad la estrategia de posicionamiento elegida. (Philip Kotler, 2008)

Desarrollo de la mezcla de marketing

Una vez que la empresa ha decidido cuál será su estrategia general competitiva de marketing, está lista para comenzar la planificación de los detalles de su mezcla de marketing, uno de los conceptos más importantes del marketing moderno.

Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores.

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

Así, mientras los mercadólogos consideran que venden productos, los clientes consideran que compran valor o soluciones para sus problemas. Y a los clientes les interesa algo más que

el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes quieren poder conseguir el producto o servicio con el máximo de conveniencia. Por último, desean comunicación bidireccional.

Producto

En este apartado, se debe describir qué líneas de productos se van a ofrecer y a qué clientes. Para cada línea se detallarán las características de cada producto, las necesidades que cubre, las características diferenciales, así como los beneficios que obtiene el cliente de ese segmento.

En cada empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor.

Además de los atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los atributos psicológicos que forman parte de los productos o servicios. Aspectos como la calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados, servicio posventa, se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.

Imagen corporativa

1. Marca corporativa

En este apartado analizaremos aquellos elementos que influyen en la imagen por la que quiere ser conocida la empresa y diferenciada de la competencia. En este sentido, debemos definir una imagen que posicione a la empresa y transmita la idea de producto o calidad de servicio que se desea. La imagen ha de responder a unos conceptos de valor que se desean fijar en la mente del cliente potencial. Algunos de los elementos de imagen corporativa son el logotipo, el slogan, la marca, los rótulos, etc.

a) El logotipo

Deberá ser sencillo y fácil de reconocer para captar la atención del cliente, original para diferenciarse de otras empresas y destacar por contraste, homogéneo, con elementos coherentes entre sí, sin distorsiones ni variantes de realización, así como adecuado a criterios sociales y de tiempo.

b) Mensaje o Eslogan de la Empresa

La empresa debe seleccionar el mercado meta o grupos de clientes sobre los que desea influir para provocar la venta analizando sus características.

Además, es preciso determinar los objetivos de la comunicación, es decir, qué se quiere comunicar al mercado meta elegido en las diferentes etapas del proceso de compra: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra.

Para alcanzar los objetivos de la comunicación debemos desarrollar un mensaje efectivo que capte la atención, desarrollar interés de buscar más información, provocar deseo de consumir y acción de compra.

c) Marcas de Productos o Servicios

Es importante analizar si la empresa registrará una o varias marcas así como los costes del trámite. Las marcas son la representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

Comparación del Producto/Servicio con la Oferta Existente

En este apartado se ha de comparar las características similares o semejanzas de los productos y servicios con la oferta existente. Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer esos productos y servicios están ya satisfechas por otros sustitutivos.

Además, se debe comparar las diferencias de los productos y servicios de los que ya existen en el mercado. Si existen diferencias, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?. Es conveniente que tengan elementos innovadores que diferencien los productos y servicios de la competencia.

Garantía y Asistencia Técnica

Además de vender el producto, se debe entregar al cliente los servicios post-venta que implica tomar acciones de responsabilidad cuando el cliente necesita un cambio de producto o indicaciones post-venta sobre el funcionamiento del producto.

En este sentido es necesario establecer políticas de garantía y asistencia técnica que velen por los intereses de la empresa, y sobre todo, por dejar un cliente satisfecho.

Ventaja Competitiva

Se debe definir para cada producto cómo se va a diferenciar del resto de productos de la competencia. En este sentido, la diferenciación puede venir como consecuencia de la propia naturaleza del producto o servicio que se va comercializar, del proceso que se utilice en su elaboración, de la técnica de venta e incluso de otras prestaciones que ofrezca la garantía y el servicio postventa.

Tecnología: Patentes y Marcas

La empresa debe poseer un área de innovación. Su trabajo consiste en llevar a cabo un proceso de investigación que permite, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los

productos existentes, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos. Con una adecuada inversión se podrá conseguir que la concepción técnica y el diseño de los productos sean superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de marca de la empresa.

A través de la Propiedad Industrial las empresas protegen sus invenciones con el objetivo de impedir la copia o plagio, así como para garantizar un mercado para el producto.

La Propiedad Intelectual protege las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas en cualquier medio, tales como libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador, páginas webs y bases de datos. También protege las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión.

Precio

El objetivo de este apartado es decidir qué precios y descuentos se van a aplicar, si serán uniformes o variarán según el tipo de cliente. La política de precios debe ser coherente con la política de producto, es decir, relación entre calidad, características y precios.

Criterios de Fijación de Precios

En este apartado se detallarán los principales atributos del precio como variable del marketing-mix, así como los aspectos que se deben considerar a la hora de fijar los precios, entre los que incluimos:

- El análisis de los costes. Se debe calcular el coste unitario para poder saber cuánto cuesta un determinado producto a la hora de fijar el precio, para así estudiar el margen que se

puede obtener por él. Los costes directos que son aquellos costes imputables directamente a los productos (costes de materias primas, personal) más los costes indirectos que no son directamente imputables a los productos y que se establece a cada producto el gasto proporcional en función por ejemplo del espacio que ocupa en almacén.

- La demanda. Para estudiar este enfoque se utiliza el concepto de "elasticidad", que mide la sensibilidad a los precios por parte de los consumidores. Al analizar la elasticidad precio de la demanda se puede dar respuesta a preguntas interesantes como: ¿Los clientes modificarán considerablemente su actitud de compra si modifico los precios? Por el contrario, ¿seguirán comprando mis productos porque no son demasiado sensibles al precio?
- El producto. En función del valor percibido por los consumidores o de mercado. El precio será igual al importe máximo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Para conocer la valoración que hacen los compradores de los productos, se deben identificar los atributos que los forman y realizar tests de prueba con una muestra de potenciales consumidores. En función de los productos sustitutivos: considerar qué productos pueden sustituir al producto analizado en caso de modificación en el precio.
- La competencia. No es aconsejable establecer los precios exclusivamente en base a los cambios en la demanda o en los costes de los productos sino que debemos mantenernos siempre alerta frente a la competencia. De esta forma se debe tener la capacidad de decidir si los precios de nuestros productos deben ser inferiores, superiores o parecidos a los de la competencia, lo que vendrá determinado por el posicionamiento del negocio, es decir, de la percepción o idea que los consumidores tienen del establecimiento y por el que estarán dispuestos a pagar un poco más o por el contrario exigirían pagar menos.

Estrategias de Fijación de Precios

Estrategias de fijación de precios:

1. Precios altos o selección. Se trata de productos novedosos principalmente como consecuencia de procesos de investigación y desarrollo o de productos innovadores o diferenciados:
 - El producto o la tecnología está patentada, la marca está registrada.
 - Se trata de un servicio único y diferenciado de la competencia.
 - No existen una elevada competencia debido a que la demanda es insuficiente.
 - Se precisa de tecnología y de conocimientos técnicos avanzados o de know-how para su fabricación o elaboración.
2. Precios bajos de salida o penetración. Se trata de productos poco innovadores o diferenciados. Se desea una rápida introducción en el mercado.
3. Precios disuasorios. Se trata de disuadir a la competencia para que no entre en ese mercado a través de precios muy bajos.
4. Estrategias de "Líneas de producto". Reciben este nombre debido a que las decisiones sobre los precios de un producto no se toman de forma aislada, sino en relación con los demás productos que conforman la línea. Destacan las siguientes alternativas:
 5. Precios gancho. Se ofrece un producto de los que forman parte de la línea a un precio muy bajo.
 6. Precio único. Consiste en establecer un mismo precio a todos los productos de una misma línea.

7. Precios psicológicos. Mediante esta estrategia se intenta influir en la percepción del precio y del producto por los consumidores. Se pueden destacar:
 - a. Precios de prestigio. Muchos consumidores relacionan el precio con la calidad. De esta forma las empresas pueden ofrecer productos, muy semejantes a los de mayor calidad, a un precio próximo al de ellos.
 - b. Precio impar. Esta estrategia busca que el consumidor perciba el precio del producto como menor. Se consigue mediante la reducción de la cifra total dejando acabar el precio en un número impar. (95, 99, ...)
 - c. Precio par. Se pretende agilizar el cobro a los clientes.
8. Precios geográficos. Estas estrategias son utilizadas por empresas que distribuyen los productos vendidos al lugar de residencia o consumo de los clientes, por tanto deben:
 - a. Incluir en el precio fijado para un producto el coste del transporte.
 - b. Vender a un mismo precio a todos los consumidores.
 - c. Dividir el mercado en zonas o áreas, de forma que se fijará un precio distinto para cada una de ellas.

Plazo de Cobro a Clientes

En este apartado se trata de desglosar el 100% de las ventas a clientes en función del número de días que concedemos como crédito; al contado, 30 días, 60 días, etc.

Plaza

El objetivo de este apartado consiste en decidir si la empresa distribuirá directamente o si utilizará distribuidores para hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a través de la persona indicada y en el momento justo. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Clasificación:

- Distribución al por Mayor: mayorista especializado, cash-and-carry, transportista de despacho de estantería.
- Distribución al por Menor: venta tradicional, supermercado, hipermercado, hiperespecializado, tienda de descuento, tienda de conveniencia, grandes almacenes populares, venta a domicilio, máquinas expendedoras, venta por correo, venta por revista, venta por televisión, venta por Internet, Red de Vendedores Sucursales o Delegaciones, propios o ajena.
- Agencias
- Representantes

Política de Distribución

En este apartado debemos establecer la política de distribución que dependerá de la naturaleza del producto o servicio. En este sentido, podemos establecer una estrategia de distribución selectiva en varios puntos de venta, exclusiva en un único punto de venta, extensiva en todos los canales tales como grandes superficies, supermercados, tiendas, etc. o intensiva en un único canal pero con muchos puntos de venta.

Red de Ventas: Política de Motivación e Incentivos para los Comerciales

Las ventas de la empresa dependen en gran medida de la experiencia y motivación de los vendedores. Por ello, debemos establecer las políticas de incentivos comerciales; comisiones por venta, regalos, complementos no retributivos, etc.

Medios de almacenamiento y transporte

En este apartado debemos analizar los distintos medios de transporte para las compras de materias primas y suministros, así como para las ventas de productos. Para ello, se establecerán varios criterios para la elección del medio de transporte tales como el tipo de producto, cantidad a transportar, tarifas, regularidad del servicio, cobertura del riesgo de la mercancía, puntualidad. Además, debemos tener en cuenta la seguridad en el traslado y manipulación, así como en las operaciones de carga y descarga.

Promoción

El objetivo de este apartado es establecer los medios y canales para comunicar al cliente los productos y servicios, así como fomentar la venta. Además, se debemos fijar un presupuesto para realizar estas acciones. Por otra parte, es necesario formar a la red de vendedores para que sepan transmitir y comunicar la estrategia de promoción.

- a. Relaciones públicas. El objetivo de las relaciones públicas es mejorar y crear los contactos, opiniones y actitud favorable del público objetivo hacia la empresa, sus productos y servicios.
 - i. pruebas de producto
 - ii. reducción de precios
 - iii. descuentos por volumen o plazo

- iv. regalos y premios
 - v. garantías sobre los productos
 - vi. promociones conjuntas
 - vii. ferias de muestras y convenciones
 - viii. charlas y jornadas
- b. Merchandising. Son las acciones y técnicas comerciales en el establecimiento con el objetivo de incrementar las ventas. En este sentido, el merchandising trata de crear un ambiente propicio de compra para el cliente, así como realizar una adecuada disposición de productos, mobiliario, medios y soportes publicitarios y promocionales en el punto de venta.

Acciones de Promoción

El objetivo es informar a los líderes de opinión en el proceso de compra de cada segmento de mercado sobre las actividades de la empresa. Para ello, se deben establecer las diferentes acciones tales como jornadas, charlas y conferencias, misiones comerciales y ferias.

Sistemas de Información y de Resultados de las Acciones de Promoción

En este apartado se debe determinar el presupuesto de la empresa para cada instrumento de promoción, es decir, entre publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

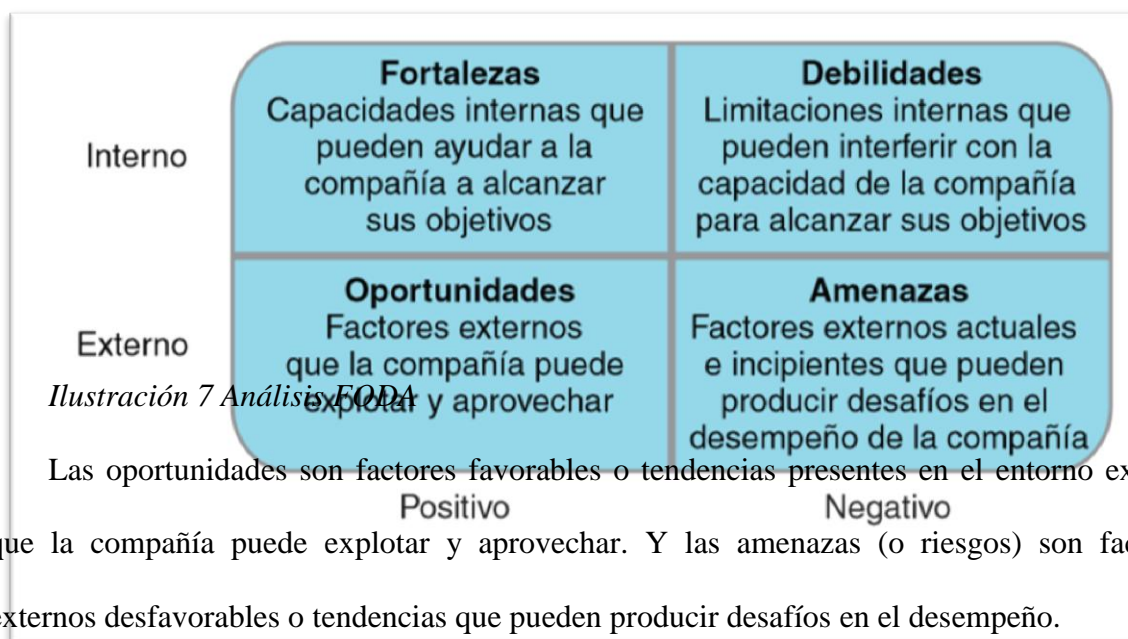
Por último, se deben establecer indicadores para medir los resultados y respuesta de la audiencia con el objetivo de tomar medidas correctoras si hubiesen desviaciones. Algunos de estos indicadores pueden ser: si se reconoce o recuerda el mensaje, qué se recuerda, qué siente

por el mensaje, la actitud previa y la actitud actual hacia el producto o la empresa, así como cuántas veces lo vio. (Rodríguez, 2010)

Análisis del Entorno

La dirección de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA, el cual genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa (vea la ilustración 9).

Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa.



La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor.

La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas. El análisis de marketing proporciona información a las otras funciones de la dirección de marketing (Philip Kotler, 2008).

Capítulo III



**CAPITULO III: DESARROLLO
DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE
ORGANIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS COMERCIALES
EN DULCERÍA CAÑAS**

ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN DULCERÍA CAÑAS

En este capítulo, se presenta y analiza los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación realizado en la empresa DULCERÍA CAÑAS, esta investigación tuvo por objetivos tener la información para una propuesta de organización adecuada y las estrategias de comercialización que mejor se apliquen al funcionamiento de esta empresa.

El proceso de investigación, fue fundamental para comprender la importancia de una buena organización dentro de una empresa, y de la trascendencia de la implementación de estrategias comerciales en los resultados económicos de la empresa.

Además, se presenta en detalle cuales fueron los objetivos de la investigación, su importancia, el tipo de investigación utilizado para obtener la información, y todos los detalles relacionados a la investigación, y sus alcances y limitaciones.

De igual manera, se explica la situación actual de la empresa, a partir de la observación realizada en el establecimiento. Así como el análisis de las opiniones que tienen los clientes de acuerdo a los resultados de las encuestas y el de las entrevistas realizadas al propietario y encargados del área de producción y ventas de la empresa. Y finalmente las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Importancia de la investigación

La importancia del trabajo de investigación realizado, radica en determinar la situación actual de la empresa Dulcería Cañas, en cuanto a la organización interna de dicha empresa y a la comercialización de sus productos.

A través de esta investigación se identificaron los aspectos que deben modificarse internamente en la empresa, que le permitan tener una organización efectiva. De igual manera, fueron conocidos los aspectos de comercialización que necesitan ser corregidos para asegurar a la empresa una ventaja competitiva y el aumento de su rentabilidad, esto a través de la elaboración de estrategias comerciales que se adapten a las necesidades de la empresa.

Objetivos de la investigación

Objetivos Generales

- Diseñar un plan de organización e implementación de estrategias comerciales que sirva como herramienta para optimizar los resultados en los procesos productivos, así como en posicionamiento de la marca y ventas de Dulcería Cañas.

Objetivos Específicos

- Determinar la importancia de la organización como herramienta fundamental para el logro de las metas y objetivos generales de una empresa.
- Identificar como afecta la implementación de estrategias comerciales efectivas en el posicionamiento de la marca y ventas de una empresa.
- Realizar un análisis de la situación organizacional actual de Dulcería Cañas que sirva como punto de partida para el diseño de la estructura organizacional ideal para dicha empresa.
- Realizar un análisis del entorno de DULCERÍA CAÑAS, que sirva como punto de partida para identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa.

- Identificar las estrategias comerciales idóneas para el negocio de dulces artesanales y diseñar un plan de implementación de dichas estrategias en Dulcería Cañas.

Método de Investigación

El método de investigación es una herramienta para la recolección de datos, formular y responder preguntas para llegar a conclusiones a través de un análisis sistemático y teórico aplicado a un campo de estudio (Canaán, 2010)

En este estudio se realizó un diagnóstico situacional en las áreas de Organización y estrategias de comercialización en Dulcería Cañas, ubicada en el departamento de Santa Ana.

Para ello, se aplicó el método de investigación científica bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo, tomándose en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes, la observación directa y las entrevistas realizadas a los gerentes encargados del área de atención al cliente, de las empresas seleccionadas. Mediante el enfoque cualitativo se identificaron las variables no cuantificables como lo son las relaciones laborales e interpersonales entre los empleados y el propietario de la dulcería, sus actitudes, las percepciones de los clientes en cuanto al producto, etcétera.

Mediante el cuantitativo se estudiaron variables cuantificables como costos, precios, ventas, etcétera.

Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptiva porque el estudio se enfoca en los diferentes problemas que enfrenta la Dulcería Cañas en relación a la organización y comercialización.

También fue de tipo explicativa, porque no sólo se describió el problema, sino que permitió conocer las causas que lo originan en la actividad productiva y de comercialización:

Fuentes de información.

En esta investigación se emplearon dos tipos de fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuentes primarias.

Las fuentes de información primarias se obtuvieron por medio de las encuestas dirigidas a los empleados y los clientes; y las entrevistas realizadas al propietario de la empresa.

Fuentes secundarias.

Es la información obtenida a través de libros, tesis, revistas, folletos e internet, por medio de la cual se fundamenta la teoría expuesta.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Entrevista.

Se llevó a cabo dos entrevistas al propietario, en la primera ocasión con el propósito de obtener información general de la empresa (ver anexo 6), y en la segunda, para obtener información específica relacionada con los temas en estudio: organización y comercialización (ver anexo 7).

Observación directa.

Se realizó una visita de campo a la empresa, utilizando una guía de observación (ver anexo 8), que permitió identificar hechos o situaciones, tales como: infraestructura, procesos

productivos, organización del trabajo, comunicación, actitudes, equipos y herramientas, y presentación de los productos. A partir de la realización de esta técnica, se obtuvo información relevante, que sirvió como punto de partida para saber en qué áreas se debía profundizar en la investigación, puesto que se identificaron áreas o puntos débiles dentro de la empresa, lo que permitió el diseño de cuestionarios y guías de entrevistas para un análisis más amplio y con ello, un mejor resultado.

Cuestionario

Dirigido al total de clientes de la empresa con el propósito de conocer la opinión de cada uno a través de un cuestionario preelaborado (ver anexo 9), y por medio de este instrumento se realizó el diagnóstico de la situación actual en comercialización. También se dirigió un cuestionario al total de los empleados para conocer la situación organizacional actual de la empresa (ver anexo 10)

Población y Muestra

- **UNIVERSO:** Para efectos de esta investigación el universo lo conforma todas las áreas de la empresa DULCERÍA CAÑAS: Producción, ventas, finanzas y administración.
- **CLIENTES:** Se tomarán en cuenta para el estudio a los clientes que la empresa tenga registrados como mayoristas.
- **MUESTRA:**
 - **MUESTRA PARA EMPLEADOS:** debido a que la cantidad de empleados es totalmente medible en el estudio, se tomarán como objeto del mismo, aquellos que laboren en las siguientes áreas:

Tabla 1 Cantidad de empleados por area de trabajo de Dulcería Cañas, elaborada por el investigador, 2018

DEPARTAMENTO	NO DE EMPLEADOS
PRODUCCIN	6
VENTAS	1
ADMINISTRACIÓN	1
TOTAL	8

- MUESTRA PARA CLIENTES: de igual manera que para la muestra de los empleados, la cantidad de clientes es totalmente medible en el estudio, se tomarán como objeto del mismo, aquellos clientes que para la empresa representan ventas mayoristas. En total 30 clientes mayoristas registrados.

Tabla 2 Nómina de clientes de Dulcería Cañas, elaborada por el investigador, 2018

N.	NOMBRE DE CLIENTE	UBICAICÓN
1.	Antonia Martínez	Ferias del dulce
2.	Brenda Domínguez	Carretera nueva a San Salvador
3	Carlos Quijano	Mercado Central (San Salvador)
4	Don Francisco	Mercado Central (San Salvador)
5	Don Reinaldo	Mercado Central (San Salvador)
6	Doña Sarita	Mercado Central (San Salvador)
7	Ernesto Martínez	Mercado Colón (Santa Ana)
8	Karla Rodríguez	Mercado Central (San Salvador)
9	Lilian de Figueroa	Mercado Central (San Salvador)

10	Margarita Rivera	Ferias del dulce
11	María de los Ángeles	Mercado Central (San Salvador)
12	Marlene Rivera	Ciudad Arce
13	Marta Santos	Mercado Central (San Salvador)
14	Nancy de Rivera	Ciudad Arce
15	Negocio de Don Esteban	Mercado Central (San Salvador)
16	Negocio Don Armando	Mercado Central (San Salvador)
17	Nicson Nolasco	El Poliedro
18	Niña Flor de María	Mercado Central (San Salvador)
19	Reyes Figueroa	Mercado Central (San Salvador)
20	Tienda Chapín	Candelaria de la Frontera
21	Tienda Delmy	El Congo
22	Tienda Heidy	Mercado Central (San Salvador)
23	Tienda Johana	Terminal de Occidente (San Salvador)
24	Tienda Lupita	Mercado Central (San Salvador)
25	Tienda Nestor	Mercado Central (San Salvador)
26	Tienda Nuevo Milagro	Santa Tecla
27	Tienda Susana	Mercado Colón (Santa Ana)
28	Tienda Xiomara	San Salvador
29	Xiomara Rodríguez	Mercado Central (San Salvador)
30	Yeni Grande	Boulevard Constitución

Elaborado por el investigador

Trabajo en el Campo

Tabulación y análisis.

- **Tabulación:**

Esta es la etapa final de la investigación de campo, en la que la información recopilada se presenta a través de instrumentos que permiten una mejor comprensión de esta. Para efectos de esta investigación se utilizaron gráficos circulares que arrojan los datos importantes en porcentajes, a través de los cuales se permite un mejor análisis y conclusiones respectivas de la información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados y los clientes de DULCERÀ CAÑAS.

- **Análisis.**

Siendo la última fase del procesamiento de datos, se elaboró a partir de los porcentajes resultantes después de elaborar los gráficos respectivos de las encuestas de clientes y empleados (ver anexos 6 y 7), lo que permitió explicar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Alcances y limitaciones.

- **Alcances.**

Entre los alcances que tuvo esta investigación se puede mencionar:

1. La disposición del propietario de la empresa para brindar la información necesaria a través de entrevistas.

2. Las facilidades otorgadas para ingresar a la empresa y realizar la observación de los procedimientos internos de trabajo.
3. La disposición de clientes y empleados para el llenado de encuestas.

- **Limitaciones.**

Entre los factores que limitaron la realización de la investigación están los siguientes.

- Tiempo limitado del propietario, empleados y clientes para entrevistas y encuestas
- La escasez de información relacionada a la producción y venta de dulces artesanales en El Salvador.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Durante la investigación realizada en Dulcería Cañas, se observó la necesidad de mejorar su estructura organizativa, así como los aspectos directamente relacionados con la organización interna de la misma. De igual manera, la necesidad de implementar estrategias de comercialización vitales para el crecimiento y mejor funcionamiento de la empresa.

Análisis de la situación actual según guía de observación

En los inicios de la investigación, se aplicó la técnica de observación, a través de la cual se detectaron que las áreas o puntos débiles de la empresa están en la organización de la misma y en la comercialización de sus productos. Se analizaron los procesos productivos y entregas de productos y se observó lo siguientes aspectos:

- La comunicación interna no es muy fluída.

- La actitud de los empleados hacia el trabajo es positiva, pero se ven poco motivados.
- Los empleados no cuentan con ningún equipo de trabajo: uniformes, gabachas, guantes, herramientas propias.
- Los empleados pierden mucho tiempo buscando utensilios
- Los empleados reciben órdenes de más de una persona
- Las herramientas y utensilios están desordenados
- Algunas máquinas y herramientas no están en buen estado: selladoras, engrapadoras, cuchillas, marcadores, etcetera.
- Hay errores en las órdenes de pedidos, y reclamos entre los mismos compañeros sobre quien es el responsable de los errores.
- Los empleados en todas las áreas están sobrecargados de trabajo.
- La ubicación de la Dulcería es poco accesible
- Los productos carecen de Buena presentación, no tienen marca ni distintivo de la empresa, esto los hace poco atractivos.
- Las bolsas en que empaican sus productos son de polipropileno de bajo calibre, el empleado cambia el empaque el producto frecuentemente por daños en las bolsas o en las selladuras realizadas.
- La empresa carece de publicidad en sus instalaciones

Análisis sobre la estructura organizacional de la empresa según entrevista al propietario.

Con la información brindada por el propietario de la empresa en la segunda entrevista, se pudo determinar los siguientes aspectos:

Estructura Organizacional

- Los empleados no están organizados, únicamente existe un encargado de producción, un encargado de ventas, un encargado de administración; quienes también trabajan dentro del área de producción según la necesidad de la empresa. Además, la empresa cuenta con 6 empleados más que son operarios de producción.
- Existen 3 áreas de producción, sin embargo, no hay encargados para cada área, todos son responsables de todas las áreas.
- La empresa no cuenta con una estructura organizacional por escrito, en la que se pueda observar de manera gráfica los niveles de autoridad, y canales de comunicación, así como la división del trabajo y funciones de cada empleado

Situación de los empleados

- Debido al exceso de trabajo y a las exigencias de los clientes, los empleados casi siempre trabajan bajo presión.
- Los empleados no cuentan con un equipo de trabajo propio, las herramientas son de uso colectivo
- Los empleados únicamente reciben la capacitación inicial en la que se les explican los procesos productivos.

Análisis sobre la estructura organizacional de la empresa según encuesta a empleados

Para determinar la situación actual de la empresa en cuanto a organización, también se tomó en cuenta la información obtenida a través de la encuesta a empleados, donde se evaluaron cuatro aspectos importantes para una buena organización:

- a) Relación con el jefe
- b) Comunicación
- c) Satisfacción
- d) Motivación

Adicionalmente, a través de preguntas abiertas, fue posible conocer la opinión de los empleados en cuanto a los aspectos que deben corregirse o mejorarse para que la organización sea efectiva.

Relación con el jefe

En cuanto a la relación empleado-jefe, los empleados de Dulcería Cañas, manifiestan que saben claramente quién es su jefe inmediato, y que existen buenas relaciones, puesto que son tratados con respeto, sin embargo se pudieron encontrar algunas deficiencias en los siguientes aspectos:

- Los empleados no conocen con exactitud cuáles son sus funciones
- Existe dualidad de mando
- Un pequeño porcentaje de los empleados consideran que su jefe no procede con justicia al exigir resultados y que no es accesible.

Comunicación

En ésta área existen ciertos inconvenientes, refiriéndose específicamente a aspectos relacionados directamente con el trabajo; puesto que los empleados consideran que la comunicación entre compañeros es muy buena, mas estiman que en ocasiones no cuentan con la información completa para su buen desempeño laboral. Además, aunque en su mayoría afirman recibir retroalimentación en su desempeño laboral, perciben que sus opiniones no son importantes para la toma de decisiones de trabajo en la empresa; lo cual hace que la comunicación no sea efectiva, y esto genera retrasos en la producción.

Satisfacción

Al evaluar y analizar el nivel de satisfacción de los empleados, se encontró que ellos se sienten satisfechos con los siguientes aspectos:

- Salario y prestaciones
- El trato que reciben en la empresa
- El trabajo que realizan dentro de la empresa

Sin embargo, cabe mencionar que existe un cierto nivel de insatisfacción en el personal, en cuanto a otros aspectos relacionados con el desempeño de sus labores en los procesos productivos de la empresa, y son los siguientes:

- Consideran que no cuentan con el espacio adecuado para realizar su trabajo.
- Falta de herramientas y utensilios necesarias para cumplir sus funciones
- Las herramientas son de uso colectivo, no están organizadas y tienen que buscarlas cada vez que se necesitan.
- Casi nunca se evalúa el desempeño del empleado para estimularlo
- No existe en las instalaciones un espacio para descanso y relajación del personal

Motivación

En la encuesta realizada, los empleados dieron a conocer que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo, puesto que hay compañerismo y eso les hace sentir motivados en su desempeño; además, algunos empleados manifestaron que se sienten motivados debido a que sienten el apoyo de su jefe y su preocupación por el bienestar, superación y mejor desempeño laboral de ellos.

No obstante, la mayoría manifestó que no reciben ningún tipo de incentivos para realizar mejor su trabajo.

Preguntas abiertas

En la sección de preguntas abiertas, los encuestados aportaron información fundamental para la elaboración de la propuesta, puesto que a través de las preguntas se indagó sobre qué les gustaría que hiciera la empresa para sentirse motivados, a lo que respondieron lo siguiente:

- Mejoras en la infraestructura: más mesas de trabajo y ventilación.
- Tener un kit de herramientas de trabajo para cada empleado: tijeras, cuchilla, marcador, dispensador de cinta.
- Un espacio para comer o descansar.

Además, se verificó su opinión en cuanto a qué consideran que debe hacerse para mejorar la comunicación dentro de la empresa, de lo que se obtuvo la siguiente información:

- Que se tenga una mejor organización
- Reuniones de información en la que se les oriente sobre los pedidos e indicaciones de trabajo
- Que se fomenten las relaciones interpersonales

Y para finalizar, desde el punto de vista de los empleados se verificó si hay factores que de alguna manera pueden estar alterando el clima laboral, a lo que respondieron que en algunas ocasiones se debe a la mala comunicación; en otras afirmaron que puede ser el estrés de los jefes, pero la mayoría atribuye este problema al exceso de trabajo, ya que casi siempre hay demasiados pedidos y aunque se hagan los esfuerzos pertinentes, las entregas se hacen tarde o después de la fecha pactada con los clientes.

Situación de los procesos productivos

En la entrevista al propietario, se verificó la situación actual de los procesos productivos con el fin de detectar fallas en la organización de los mismos, obteniéndose los siguientes resultados:

- La producción de la empresa se realiza en base a pedidos.
- El plan de producción diaria lo determina la necesidad de los clientes
- Por lo general la empresa cumple con esos planes de producción fuera del tiempo pactado con el cliente, es decir, la mayoría de los pedidos se entregan con retraso.
- La maquinaria no recibe mantenimiento preventivo, solamente reciben mantenimiento correctivo.
- Existen complicaciones en el proceso productivo debido a que las herramientas son utilizadas por todos los empleados y cuando la necesitan deben buscarla o esperar a que sea desocupada.

- El control de calidad es realizado por el mismo personal de manera simultánea con la producción.

Compras

- La materia prima se adquiere con criterio basado primero en calidad y luego en precios.
- Las compras se realizan de acuerdo a la necesidad de los pedidos.

Comercialización

Producto

- Los productos no cuentan con ningún tipo de marca.
- La empresa le da garantía a sus clientes sin ningún tipo de restricciones, realiza todos los cambios de producto que sus clientes requieren sin verificar las razones del cambio.

Precio

- Los precios se establecen tomando en cuenta los costos de materia prima, y con menor grado de importancia, los precios de la competencia.
- En el establecimiento de los precios, no se está tomando en cuenta los costos indirectos de fabricación, como desgaste de equipos, energía eléctrica, agua potable, embalaje de productos, costos de distribución, etcetera.

Plaza

- La empresa cuenta con un encargado de ventas, quién se ocupa de visitar tiendas, agencias y puestos de Mercado donde considera que se pueden vender sus productos para ofrecerlos a esos clientes potenciales.
- La empresa distribuye sus productos a través de clientes mayoristas.
- No existe un punto de venta propio de la empresa

Promoción

- Las ventas de la empresa se promueven únicamente a través de venta personal
- La empresa no realiza ningún tipo de publicidad.
- La empresa no aplica promociones de venta.

Análisis e interpretación de resultados: Encuesta a Clientes.

De los datos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes, se analizó la información obteniendo los siguientes resultados:

- La mayor parte de los clientes afirma que conoció de los productos de dulcería cañas a través de la visita de un vendedor, y unos pocos afirman haber conocido esta marca recomendada por otras personas

- La mayor parte de los clientes trabajan con la empresa desde hace más de 6 años, otra parte significativa desde hace 4 años y una menor parte tienen menos de 3 años de ser clientes de dulcería Cañas.
- La mayoría de los clientes perciben que la atención al cliente de la empresa en estudio ha sido muy buena, pero que podría ser mejor si superaran ciertos aspectos de comunicación con los clientes y trabajaran por entregar a tiempo los pedidos.
- Los clientes actuales de la empresa han escogido sus productos principalmente por su calidad, luego por sus precios, y por último por su servicio al cliente.
- Todos los clientes de la empresa consideran que su opinión es importante para la empresa, basados en que cuando hacen sugerencias o reclamos estos son atendidos con precisión, y se corrigen o reparan los daños
- El producto más vendido por los distribuidores mayoristas de la empresa son las garrapiñadas, seguido de los Quiebradientes, y luego del maní salado. Los demás productos son vendidos en menores proporciones.
- La mayoría de los distribuidores encuestados afirman que las garrapiñadas de Dulcería Cañas son más vendidas porque su calidad es mejor que la de otras marcas, una pequeña parte dijo que es porque el precio es mejor, y unos pocos asociaron estas ventas a la imagen del producto.
- La mayoría de clientes mayoristas de Dulcería Cañas distribuyen los mismos productos de distintas marcas.
- Las otras marcas que los clientes distribuyen en orden de relevancia son BAZZINI, LA NEGRITA y LAS DELICIAS.

- Según los clientes encuestados, tratándose de estos productos las marcas más buscadas son DULCERÍA CAÑAS Y BAZZINI, y asocian que los productos de Dulcería Cañas se venden más por su calidad y precio; y que los productos BAZZINI se venden más por su prestigio, puesto que los productos tienen el respaldo de una marca reconocida, que incluso se vende en supermercados de prestigio.
- El mayor porcentaje de los clientes consideran que la calidad de los productos de Dulcería Cañas es superior a la de otras marcas, un porcentaje inferior considera que es igual, y ningún cliente afirma que la calidad sea inferior a la de otras marcas.
- Los clientes de la empresa consideran que los precios de los productos de Dulcería Cañas son acordes a la calidad de los mismos. Un cierto porcentaje afirmó que, de acuerdo a su calidad, los productos podrían venderse a un mejor precio si tuvieran etiqueta o algo que identifique con la empresa que los produce.
- Los clientes afirman que lo que más les agrada de Dulcería Cañas es la calidad de sus productos, posteriormente la atención que reciben como clientes, luego sus precios y, por último, la variedad que ofrece.
- En su mayoría, los clientes califican el empaque como no atractivo, puesto que son solamente bolsas transparentes que permiten ver el producto, pero no tiene ningún tipo de distintivo, marca, nombre del producto.
- Los clientes se sienten satisfechos en cuanto a la atención y los productos de Dulcería Cañas, aunque no en un 100%, puesto que sienten que en algunas ocasiones no reciben a tiempo sus productos y también les cuesta contactarse para realizar sus pedidos.
- Según los clientes, la empresa debería de trabajar ciertos aspectos, en el siguiente orden de prioridad:

- Diseño y marca
 - Trabajar por entregar sus pedidos a tiempo
 - Ofrecer promociones de venta
 - Tener más variedad
 - Mejorar la calidad de los empaques
 - Mejorar los precios
 - Mejorar la calidad
- Los clientes consideran que la empresa debería de incluir otros productos en su variedad, y aportaron las siguientes sugerencias:
 - Semillas de Marañón
 - Maní Japonés
 - Pepitorias
 - Cocadas
 - Coco Rallado

Capítulo IV



CAPITULO IV: PROPUESTA DE
ORGANIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS COMERCIALES
EN DULCERÍA CAÑAS

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Generales

- Diseñar una Estructura Organizativa que se adapte a las necesidades de Dulcería Cañas y que permita a la empresa una mejor organización del personal para el desarrollo de las actividades productivas dentro de la empresa.
- Formular una serie estrategias de comercialización que incluyan todos los elementos de la mezcla de marketing, que sirva para potenciar las ventas y con ello el crecimiento de la empresa Dulcería.

Específicos

- Formular misión, visión y objetivos de la empresa, que sirvan como punto de partida para diseñar una estructura organizativa efectiva.
- Identificar, clasificar y agrupar las actividades.
- Diseñar un organigrama adaptado a las necesidades de la empresa
- Describir las funciones de cada puesto de trabajo propuesto en el organigrama

IMPORTANCIA

Siendo Dulcería Cañas, una empresa que compite en el mercado en la producción y venta de dulces artesanales, y sabiendo a través de la investigación realizada, que sus clientes prefieren su marca por su calidad; es importante tomar cursos de acción a seguir para corregir los errores en la actividad productiva, así como la implementación de estrategias de comercialización que permitan potenciar sustancialmente las ventas y el crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, a través de esta propuesta se provee al propietario de una herramienta que describe los procedimientos a seguir para mejorar en las áreas de organización y comercialización de su empresa.

IMPLEMENTACIÓN

Una vez diseñada la propuesta, queda a total discreción y responsabilidad del propietario la implementación de la misma.

De realizar dicha implementación, será el propietario en coordinación con el encargado de producción para la propuesta de estructura organizativa, y el propietario a través del encargado de gestión y el encargado de ventas, para la propuesta de estrategias de comercialización.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de desarrollar una estructura organizativa que sea efectiva para el mejor funcionamiento de la Empresa Dulcería Cañas, y partiendo de la investigación realizada, se proponen la siguiente misión, visión y objetivos de la empresa:

MISIÓN

Servir a nuestros clientes con excelencia, deleitando su paladar con productos de alta
calidad a precios competitivos

VISIÓN

Ser líderes en producción y venta de productos artesanales en el mercado nacional e
internacional

BJETIVOS

GENERALES

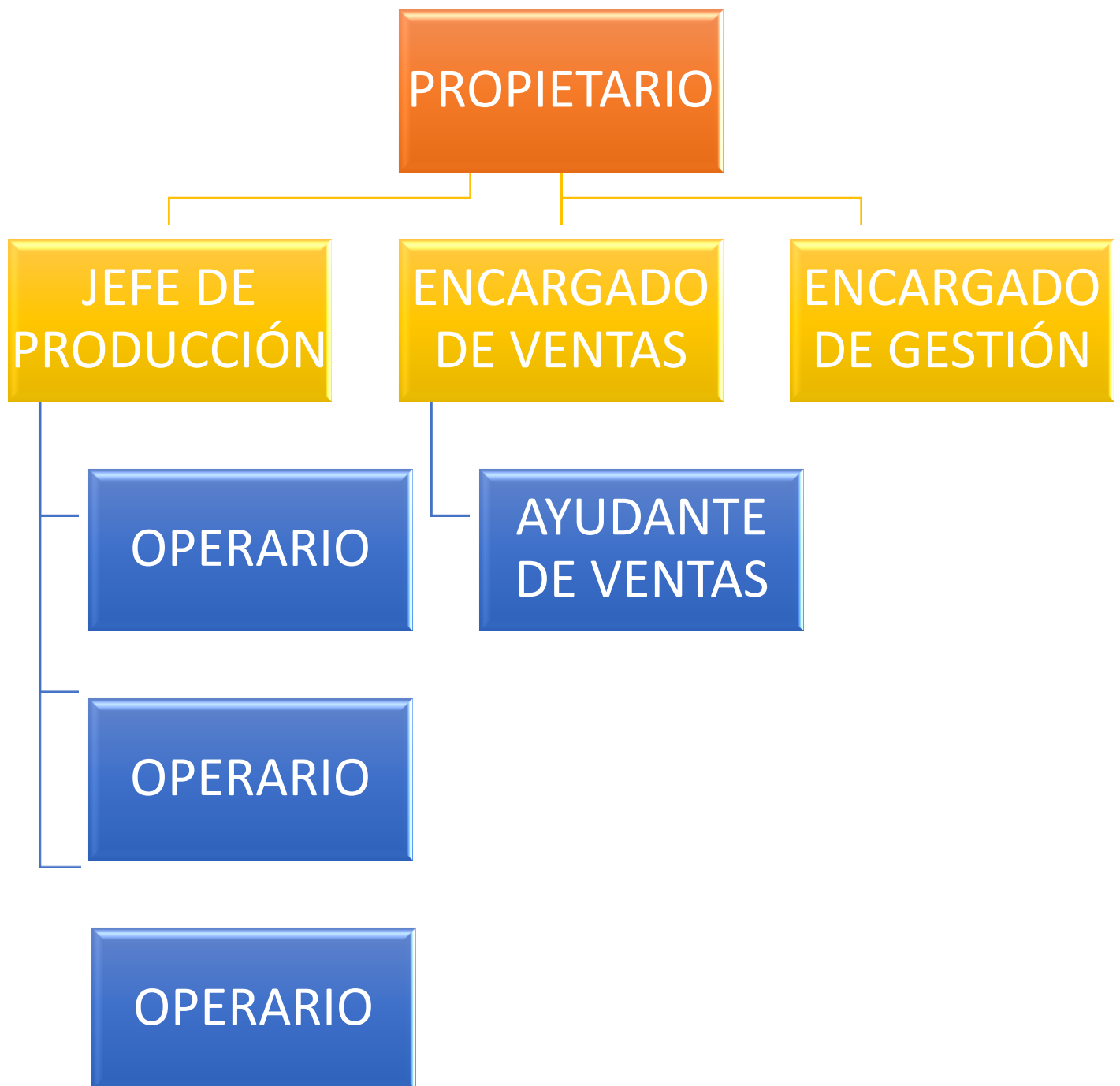
- Lograr diferenciación en el mercado por ofrecer productos con el máximo nivel de calidad, garantizando que el producto llegue a las manos del consumidor en las mejores condiciones para su consumo.
- Ofrecer al cliente una atención de calidad, mostrando interés por su necesidades y deseos, y generar siempre una relación de ganar-ganar.
- Introducir nuestros productos en todos los puntos de venta posibles, de manera que los consumidores finales tengan mayor acceso a ellos.

ESPECÍFICOS

- Obtener materia prima de primera calidad, a precios accesibles.
- Implementar procesos productivos que garanticen productos de alta calidad.
- Contar con un personal capacitado en los procesos productivos, control de calidad, ventas y servicio al cliente.
- Recibir y ofrecer, siempre, excelentes productos.
- Establecer relaciones comerciales perdurables, tanto con proveedores como con clientes, basadas en la transparencia, confianza y continuidad.

Para efectos de lograr los objetivos propuestos, así como el plan de comercialización y la optimización de los recursos dentro de todas las áreas de trabajo de DULCERÍA CAÑAS, y tomando en consideración que la empresa cuenta con 8 empleados, se plantean los siguientes puestos de trabajo.

- Propietario
- Encargado de Gestión
- Encargado de Ventas
- Jefe de Producción
- Operarios de producción (4)
- Auxiliar de ventas

OGANIGRAMA PROPUESTO

DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS

A continuación, se describen en forma genérica los puestos que deben prevalecer en la empresa:

PROPIETARIO

Objetivo: analizar, coordinar y tomar decisiones respecto aquellas actividades relacionadas a la microempresa.

Funciones Básicas:

- Elaborar normas y políticas de carácter interno para la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.
- Aplicación de medidas preventivas o correctivas en la administración de la empresa
- Revisar y controlar los aspectos financieros de la microempresa.
- Coordinar las actividades de la microempresa en conjunto con los encargados del área de gestión, ventas y producción.

ENCARGADO DE GESTIÓN.

Objetivo: Gestionar, evaluar, planear y coordinar todas las actividades relacionadas a los aspectos de gestión que beneficien el posicionamiento en el mercado y el crecimiento económico de la microempresa.

Funciones Básicas:

- Gestionar las compras de materia prima
- Realizar tareas de publicidad y promoción de los productos.
- Planear y coordinar participación en eventos.

- Gestionar apoyo brindado por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Evaluar las necesidades de la microempresa en cuanto a capacitaciones para los trabajadores.
- Lograr gestionar capacitaciones impartidas por instituciones públicas.
- Realizar todo trámite legal en beneficio de la empresa

ENCARGADO DE VENTAS.

Objetivo: Aplicar y controlar las estrategias de venta.

Funciones Básicas:

- Evaluar y coordinar la implementación de las estrategias propuestas en el Plan de Comercialización.
- Velar que el trato dirigido al cliente sea el adecuado.
- Realizar y entregar al propietario un detalle de las ventas realizadas en el día.
- Dirigir y orientar a los vendedores.
- Recibir pedidos.
- Entregar pedidos al encargado de producción.
- Facturar y recibir el dinero de la venta.
- Orientar al consumidor en la adquisición del productos
- Atender a los clientes eficientemente.

AUXILIAR DE VENTAS

- Colaborar con el encargado de ventas en carga y descarga de productos.
- Colaborar con el encargado de ventas en el despacho y cobro de las mercancías
- Tomar pedidos en apoyo al encargado de ventas

JEFE DE PRODUCCIÓN.

Objetivo: Coordinar las actividades de la producción de dulces.

Funciones Básicas:

- Mantener organizada el área de trabajo, es decir ubicar la respectiva señalización, establecer los espacios adecuados para trabajar.
- Supervisar al personal de producción en el cumplimiento de los requerimientos del área de trabajo.
- Velar por el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Controlar el almacenamiento de los productos terminados.
- Exigir a los trabajadores el cumplimiento de las normas de seguridad y el uso del equipo necesario.
- Organizar la producción de acuerdo a los pedidos recibidos
- Controlar los niveles de producción conforme a las ventas diarias o pedidos
- Implementar el método de primeras entradas primeras salidas en lo relacionado a la materia prima.
- Evaluar la materia prima que ofrece el proveedor.
- Hacer los pedidos de materia prima con anticipación.
- Verificar los niveles de reserva de materia prima.
- Verificar los niveles de reserva de producto en proceso y terminado

OPERARIOS

Objetivo: Elaborar el producto.

- Asegurarse que el área de trabajo esté limpia al momento de la elaboración de los dulces.

- Preparar la materia prima
- Hornear y tostar la semilla para su posterior saborización.
- Preparar y cocer las mezclas
- Cumplir con los lineamientos de higiene personal y en la preparación de los productos
- Mantener el orden y aseo en el área de trabajo.
- Lavar los utensilios utilizados y verificar que estén en su lugar y libres de contaminantes.
- Empacar los productos
- Etiquetar los productos

Según la información obtenida en la investigación realizado, las actividades productivas de la empresa se ven afectadas por la falta de herramientas de trabajo, por lo que se sugiere al propietario, dotar al personal de un kit mínimo de trabajo que incluya: marcador, tijera, cuchilla, dispensador de cinta, gabacha, guantes, redecilla. Esto permitirá la optimización del tiempo en la producción.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se debe trabajar en la mezcla de marketing del producto para diseñar estrategias que permitan impulsar sustancialmente la comercialización de los productos.

PRODUCTO

En vista de que la empresa carece de los elementos de imagen corporativa, se propone el siguiente diseño:



DESCRIPCIÓN:

El diseño propuesto contiene los siguientes elementos:

- Nombre de la marca: que es DULCERÍA CAÑAS
- Eslogan: “Un deleite de sabor”, frase que transmite al cliente la idea de que al degustar los productos de la marca, se deleitará disfrutando de su delicioso sabor
- Logotipo: que es un maní con corbatín y sombrero rojos, y guantes blancos; que denotan elegancia haciendo alusión a que los productos son de alta calidad. El maní y la miel de fondo, hacen alusión a las materias primas principales de la empresa: miel de azúcar y maní.

Con el diseño propuesto, se sugiere al propietario la gestión de empaques impresos, que contengan además de este diseño, el nombre de los productos y los ingredientes del producto; lo cual brindará al cliente mayor confianza para su consumo. Además, la información de

contacto para consultas sobre el producto. O en su defecto, se propone la siguiente viñeta para ponerla en sus productos:



PRECIO

Para el establecimiento de los precios, se debe verificar el total de costos de producción en primera instancia, por lo que se presenta la siguiente estructura de costos, elaborada con información de cantidades y costos de materia prima proporcionados por el propietario:

Estructura de costos

Costo por hornear maní

<i>MATERIA PRIMA</i>	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
<i>Maní</i>	\$ 0.6 \$ 3.0	36	\$ 22.68
<i>gas</i>			1.59
<i>mano de obra</i>			3.00
HORNEADO Y PELADO			
<i>costo total de la hornada</i>			27.27
<i>libras totales de la hornada</i>			36.00
<i>costo * libra horneada</i>			\$ 0.76

COSTO DE LÍNEA DE DULCES

NOMBRE DEL PRODUCTO

MATERIAL			QUIEBRA. MEDIANO		QUIEBRA. GRANDE		ALEGRÍA MEDIANO		ALEGRÍA GRANDE		MIXTO MEDIANO		MIXTO GRANDE	
No	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	CANT	TOTA L \$	CANT	TOTA L \$	CANT	TOTA L \$	CANT	TOTA L \$	CANT	TOTA L \$	CANT	TOTA L \$
1	AZUCAR	0.4	15	6	15	6	15	6	15	6	15	6	15	6
2	MANÍ HORNEADO	0.75	6	4.51	6	4.51	0	0	0	0	4	3.01	4	3.01
3	MANÍ CRUDO	0.65		0		0		0		0		0		0
4	AJONJOLÍ	1	0	0		0	6	6	6	6	2.5	2.5	2.5	2.5
5	Lib.	0.03		0		0		0		0		0		0
	6*9	0.01	11	0.11		0		0		0		0		0
	Chi. 1	0.01	156	0.97		0		0		0		0		0
	Chi. 2	0.01		0		0		0		0		0		0
	Papel	1.5	0.25	0.38	0.25	0.38	0.25	0.38	0.25	0.38	0.25	0.38	0.25	0.38
6	ACEITE	1.38		0		0		0		0		0		0
7	CHILE	4		0		0		0		0		0		0
8	SAL	0.16		0		0		0		0		0		0
9	ACIDO	3.4		0		0		0		0		0		0
10	GAS	12.8	0.04	0.51	0.05	0.58	0.05	0.58	0.05	0.58	0.05	0.58	0.05	0.58
11	MANO DE OBRA	1.4	2.5	3.5	2.5	3.5	2.5	3.5	2.5	3.5	2.5	3.5	2.5	3.5
COSTO TOTAL				16		15		16.5		16.5		16		16
UNIDADES PRODUCIDAS				13		9		15		6.5		14		10
COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				1.23		1.66		1.1		2.53		1.14		1.6

COSTO DE PROCESAMIENTO Y SABORIZACIÓN DE SEMILLAS

MATERIAL			MANÍ GARRAPIÑADO		MANÍ Shilimón		MANÍ PICANTE		MANÍ SALIMÓN		MANÍ salado	
No	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	CANT.	TOTAL \$	CANT.	TOTAL \$	CANT.	TOTAL \$	CANT.	TOTAL \$	CANT.	TOTAL \$
1	AZUCAR	0.4	30	12		0		0		0		0
2	MANÍ HORNEADO	0.76		0	12.5	9.5	12.5	9.5	12.5	9.5	12.5	9.5
3	MANÍ CRUDO	0.65	36	23.4								
4	AJONJOLÍ	1	3.2	3.2		0		0		0		0
5	Lib.	0.03		0		0		0		0		0
	6*9	0.01		0	12.5	0.125	12.5	0.125	12.5	0.125	12.5	0.125
	Chi. 1	0.01		0		0		0		0		0
	Chi. 2	0.01		0		0		0		0		0
	Papel	1.5		0		0		0		0		0
6	ACEITE	1.38		0	0.15	0.207	0.15	0.207	0.15	0.207	0.15	0.207
7	CHILE	4		0	0.06	0.24	0.06	0.24		0		0
8	SAL	0.16		0	0.19	0.03	0.19	0.03	0.19	0.03	0.19	0.03
9	ACIDO	3.4		0	0.1	0.34		0	0.1	0.34		0
10	GAS	12.8	0.25	3.2	0.025	0.32	0.025	0.32	0.025	0.32	0.025	0.32
11	MANO DE OBRA	1.4	1.5	2.1	1	1.4	1	1.4	1	1.4	1	1.4
COSTO TOTAL				43.9		12.16		11.82		11.92		11.58
UNIDADES PRODUCIDAS				65		12.25		12.25		12.25		12.25
COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA				0.68		0.993		0.965		0.973		0.945

Con la estructura de costos propuesta, y según la información brindada por el propietario, la inversión de distribución es del 3% sobre el costo de producción, por lo tanto, el precio de venta sugerido es el costo de producción más un 3% de gastos de distribución más el margen de utilidad. Se sugiere al propietario establecer sus precios considerando los precios de la competencia, procurando mantener un margen de utilidad no menor al 20% sobre el costo de producción.

PLAZA

Debido a que una de las políticas internas de la empresa es que las ventas sean únicamente al por mayor, se sugiere al propietario realizar esfuerzos para potenciar las ventas, con el vendedor actual o nuevos vendedores para visitar puntos estratégicos de distribución donde el producto aún no se vende, para presentarlo y ofrecerlo al distribuidor. De esta manera, se tendrán nuevos clientes que distribuirán el producto.

PROMOCIÓN

En cuanto a las actividades relacionadas con la promoción y publicidad, puesto que la empresa vende sus productos a distribuidores mayoristas, se propone a continuación el diseño de afiches atractivos sobre los productos que ofrece y se ubiquen en los centros de distribución de los productos, para dar a conocer a los clientes que sus productos están de venta en ese establecimiento.

Además, se sugiere al propietario abrir cuentas en redes sociales para dar a conocer la existencia de su marca y sus productos, para que las personas busquen los productos en los centros de distribución.

Adicionalmente, la creación de un sitio web, al que los consumidores tengan acceso cuando busquen este tipo de productos. El sitio web deberá ser llamativo, y tener colores e imágenes relacionadas directamente con los productos que fabrica la empresa, información relevante de la empresa y los productos, así como información de contacto para posibles nuevos clientes.

DISEÑO DE AFICHE

“...Un deleite de Sabor...”

DULCERIA CAÑAS

- Maní Garrapiñado
- Maní Picante, Salado y con Limón
- Quibradientes
- Alegrías

Disponible en este establecimiento

Propuesta de diseño para sitio web



CONCLUSIONES

ORGANIZACIÓN

- Dentro de una empresa es imprescindible tener una organización efectiva. Esto incluye establecer metas y objetivos, y diseñar un plan para poder alcanzarlos. En este sentido, es importante dividir el trabajo y saber delegar a las personas correctas para realizar las actividades y asignarles los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Los empleados de una empresa deben sentirse satisfechos y motivados; y contar con la información necesaria, para que puedan contribuir de una mejor manera en el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- En la empresa estudiada, al no tener una estructura organizacional bien definida, se dan confusiones y errores en el momento de la producción, como la dualidad de mando, el desconocimiento de los empleados sobre cuáles son las especificaciones del puesto que ocupan y esto deja vacíos al momento de realizar las actividades necesarias en la producción
- El exceso de trabajo crea un ambiente de estrés y presión, tanto para el jefe como para los empleados. Los empleados no terminan de realizar una actividad y deben iniciar otra. En este escenario, se puede afirmar que el personal con que cuenta la empresa no es suficiente para la demanda que posee.
- Aunque existe un ambiente agradable debido a que hay buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y jefes, existen deficiencias de comunicación. Los empleados carecen de información necesaria para el cumplimiento correcto de sus funciones.

- Los empleados no se sienten tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Los empleados están satisfechos por sueldo, prestaciones y trabajo que realizan; sin embargo, para sentirse motivados a tener un mejor desempeño, requieren que se les dote del espacio y herramientas adecuadas para realizar sus tareas de trabajo.
- La empresa carece de espacio para descanso y relajación del personal.
- La empresa no capacita constantemente a su personal, ni realiza evaluaciones periódicas de desempeño para incentivar al personal.
- El personal está sometido a altas temperaturas generadas por las máquinas y las cocinas, y no se cuenta con suficiente ventilación que lo contrarreste. Esto hace que el empleado esté agotado y no de su mejor esfuerzo en la producción.
- La maquinaria no recibe mantenimiento preventivo, lo que permite que se dañe y ocasiona pérdidas y retrasos en la producción y por lo tanto en la entrega de los pedidos.
- La producción en la empresa se organiza en base a pedidos específicos, y no se cuenta con una producción en existencia debido a la incertidumbre de los pedidos que se han de recibir.
- Realizar las compras únicamente con base en los pedidos y no tener materia prima en almacén ocasiona a la empresa tener mano de obra ociosa por falta de materiales, esto genera pérdidas de tiempo y con ello retrasos en las entregas.

COMERCIALIZACIÓN

- Para tener éxito en el ámbito comercial, las empresas deben de encaminar sus esfuerzos al diseño e implementación de estrategias de comercialización que incluyan todos los elementos de la mezcla de marketing, para que se establezcan relaciones redituables con los clientes, y así lograr un alto posicionamiento de marca y con esto, contribuir a que la empresa pueda maximizar sus utilidades, teniendo clientes satisfechos y leales a sus marcas.
- Aproximadamente, dos tercios de los clientes de Dulcería Cañas tienen más de 4 años de estar como clientes de la empresa, solamente un tercio es de los últimos 4 años anteriores, esto quiere decir que la empresa últimamente no ha realizado mayores actividades para captar más clientes.
- Dulcería Cañas no pone ningún tipo de etiquetas, marca, ni distintivo en sus productos, lo que resta credibilidad de los clientes en el momento de la compra.
- Los clientes aprecian la calidad de los productos de Dulcería Cañas, así como la atención al cliente y los precios, sin embargo, hay deficiencias por corregir que incluyen la entrega tardía de los productos y la imagen de los mismos, en cuanto a empaque y marcas.
- El principal competidor de Dulcería Cañas es Productos BAZZINI, luego LAS DELICIAS, y por último LA NEGRITA. La razón de preferencia de productos BAZZINI radica en que es una marca reconocida.
- Los precios de Dulcería Cañas no han sido establecidos de la manera correcta, pues aunque se toman en cuenta dos criterios principales que son el costo de la materia

prima, mano de obra y precios de la competencia, no se toman en cuenta todos los costes en los que se incurre para la fabricación y venta de los productos, esto repercute de manera directa en los márgenes de utilidad.

- La empresa posee solo un canal de distribución, y es del de clientes mayoristas que compran sus productos para venderlos a clientes detallistas que llevan el producto hasta el consumidor final. No hay una sala de ventas propia de la empresa.
- A los clientes les gustaría que se ampliara la variedad de los productos que se ofertan.
- Dulcería Cañas no realiza actividades de promoción y publicidad. Puesto que no hay ninguna marca que dar a conocer, esto hace que el crecimiento sea lento, debido a que solamente hay un encargado que no con mucha frecuencia visita nuevos clientes para hacer venta personal.

RECOMENDACIONES

- Contratar y reclutar el personal que sea necesario para satisfacer la demanda que existe de sus productos, tomando en cuenta los pedidos, materia prima y capacidad instalada.
- Realizar reuniones periódicas de información fundamental relacionada con pedidos e indicaciones de trabajo al personal.
- Revisar los canales de comunicación con los empleados para verificar que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones que afectan directamente al personal.
- Acondicionar un espacio dentro de la empresa para que el personal pueda tomar sus alimentos, refrigerios o simplemente descansar en su tiempo libre, antes o después de sus respectivos tiempos de comida. Los empleados relajados estarán en condiciones de tener un mejor nivel de concentración en el trabajo.
- Implementar programas de capacitación a los empleados, en las áreas en las que se considere que el empleado no ha logrado desarrollarse en un 100%, como por ejemplo: utilización de maquinaria, ventas, etcétera.
- Realizar inversiones en el mejoramiento de infraestructura que permita más ventilación, sin afectar los productos de la empresa.
- Establecer tiempos adecuados para dar mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipos de la empresa, así se evitará errores en la producción por falla en una máquina e incluso inversiones en reparación de las mismas.
- Hacer proyecciones de ventas que permitan un panorama de las ventas que se aproximan para fabricar productos con las especificaciones de los pedidos que los

clientes van a realizar. Esto permitirá que los clientes puedan recibir sus productos justo en el momento en que los necesitan, puesto que la empresa contará con inventario de producto terminado para despacharlos.

- Realizar compras basadas de igual manera en las proyecciones de ventas. Esto permitirá que siempre haya materiales y la producción sea constante y sin interrupciones por falta de materia prima.
- El propietario gestione con instituciones públicas como: CONAMYPE para recibir asesoramiento en cuanto al registro de marca de sus productos, registros de salud, y otros beneficiarán directamente a la empresa.
- Abrir espacios para negociar con varios proveedores, con el objetivo de evaluar la materia prima y adquirir aquella que cumpla con: calidad, buen precio y tamaño; para establecer un precio de venta accesible a los consumidores.
- Que el propietario de la dulcería busque establecer alianzas estratégicas con instituciones como: CONAMYPE, Cámara de Comercio, empresa privada, entre otras; que les permitan dar a conocer los productos para generar nuevos canales de distribución.
- El propietario de la dulcería busque las oportunidades de negocio que promueven las diferentes instituciones que apoyan al sector para comercializar sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, C. O. (2015). *FORTALECIMIENTO EN LAS ÁREAS DE HIGIENE-SEGURIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR DE DULCES ARTESANALES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKIN*. San Vicente, El Salvador.
2. ACTUAL, D. (2014). *Dulce*. Obtenido de Diccionario Actual:
<https://diccionarioactual.com/dulce/>
3. Bejar, D. (2011). *Confitería e Historia del dulce de panela*. Obtenido de
http://www.bicentenario.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=268:confiteria&catid=64:tradiciones&Itemid=38.
4. Bonilla, P. C. (Agosto de 2018). Información General de DULCERÍA CAÑAS. (K. V. Salguero, Entrevistador) Santa Ana.
5. Campos, M. y. (2016). *DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL SECTOR ARTESANIAS DE EL SALVADOR ANTE LOS DIFERENTES TRATADOS DE LIBRE COMERCIO*. San Salvador, El Salvador.
6. Canaán, R. (2010). *Los 9 tipos de investigación más usados*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion>
7. CONAMYPE. (2011). *Programas de Apoyo al sector artesanal*. Obtenido de Pagina Oficial de CONAMYPE: www.conamype.gob.sv
8. Dictionary, T. F. (2016). *Artesanal*. Obtenido de
<http://es.thefreedictionary.com/artesanal>
9. EcuRed. (marzo de 2011). *Azúcar*. Obtenido de EcuRed: www.ecured.cu/Azúcar

10. EcuRed. (marzo de 2016). *Ajonjolí*. Obtenido de EcuRed: <http://ecured.cu/Ajonjolí>
11. FANTEL. (2011). *ESTRATEGIA INTEGRAL DE DESARROLLO ARTESANAL EN EL SALVADOR*. El Salvador.
12. Gestipolis. (2011). *Comercialización de Productos*. Obtenido de GESTIOPOLIS: • <http://www.gestipolis.com/canales8/mkt/comercializacion-de-productos-universitarios.htm>
13. Gómez. (julio de 2016). *Los dulces típicos son la pieza del mes en museo regional de occidente*. Obtenido de Periódico Digital El Metropolitano: <https://www.elmetropolitano.com/2016/07/los-dulces-tipicos-son-la-pieza-del-mes-en-museo-regional-de-occidente/#>
14. González, B. (23 de Septiembre de 2016). *El maní, una semilla muy poderosa*. Obtenido de Diario las Américas: <https://www.diariolasamericas.com/bienestar/el-mani-una-semilla-muy-poderosa-n4103663>
15. Kary. (22 de Noviembre de 2009). *Dulces y Atoles de El Salvador*. Obtenido de Revista de Vacaciones: <http://www.nuestrosdulcesyatoles-sv.blogspot.com/2009/11/>
16. Koontz, W. C. (2012). *ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL 14o Edición*. Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. .
17. Kotler, A. (2008). *Fundamentos de Marketing 8o Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
18. LEGISLATIVA, A. (4 de Noviembre de 2016). *LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO DEL SECTOR ARTESANAL*. San Salvador, El Salvador.
19. McCarthy, E. J. (2013). *Comercialización, un enfoque gerencial 4a edición*.

20. Meléndes, D. (23 de Diciembre de 2014). *Dulces Albanés, Los dulces típicos a los que nadie se resiste*. Obtenido de Revista de Vacaciones:
<https://revistadevacacionessv.wordpress.com/2014/12/23/dulces-albanes-los-dulces-tipicos-a-los-que-nadie-se-resiste>
21. Mendoza. (2008). *Comercio Internacional*. Obtenido de Portal de PYMES:
<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/comerciointernacional.php>
22. Mendoza, W. (2015). *La organización como función administrativa*. Obtenido de Página oficial de la UNEY: www.oney.com
23. Philip Kotler, G. A. (2008). *Fundamentos de Marketing 8a Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
24. Rodríguez, D. (2014). *Marketing y Comercialización*. Obtenido de Servicio Creación de Empresas:
<http://www.serviciocreaciondeempresa/marketingycomercializacion/7/kkk.com>
25. Rodríguez, I. (2010). *comercialización*. Obtenido de DEFINICIÓN ABC:
<http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>
26. Rodriguez, I. M. (s.f.). *Antología Comercialización*.
27. Salud, M. d. (8 de febrero de 2013). Norma Técnica de alimentos. San Salvador, El Salvador.
28. Sánchez, V. R. (2011). *Elaboración de Tablas Nutricionales de Dulces Típicos Artesanales*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
29. Ucha, F. (25 de Agosto de 2010). *Dulce*. Obtenido de Definición ABC:
<https://www.definicionabc.com/general/dulce.php>

30. Wikimedia, F. (marzo de 2018). *Arachis hypogaea*. Obtenido de Wikipedia, La Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Arachis_hypogaea

ANEXOS

ANEXO 1: MATERIA PRIMA.



Figura 1: Azúcar blanca



Figura 2: Maní crudo



Figura 3: Ajonjolí



Figura 4: Quintalaje de maní



Figura 5: Quintalaje de Azúcar



Figura 6: Chile en polvo



Figura 7: Aceite para freír maní



Figura 8: Sal

ANEXO 2: PRODUCTOS TERMINADOS



Fig. 9: Quiebradientes DL



Fig. 10: Alegrías DL



Fig. 11: Alegría grande



Fig. 12: Fardos de garrapiñada



Fig. 13: Quiebradientes



Fig. 14: Garrapiñada



Fig. 15: Libras de garrapiñada



Fig. 16: Libras de Maní

ANEXO 3: HERRAMIENTA Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN



Fig. 17 Hornilla de ladrillo y cemento, con quemador de gas, utilizada para hacer las mieles.



Fig. 18: Molino de mano para triturar semillas



Fig. 19: Horno para procesar maní



Fig. 20 Máquina cortadora



Fig. 21: Perol de aluminio, utilizado para garrapiñada y freír maní



Fig. 22: Cocina de metal con quemador de gas, para freír o garrapiñar



Fig. 23: Bombo Garrapiñero

ANEXO 4: MATERIAL Y HERRAMIENTAS PARA PROCESO DE EMPAQUE



Fig. 24: Bobina tuvo para bolsa



Fig. 25 Selladora para bolsas



Fig. 26 Materiales usados para empaque



Fig. 27: Báscula digital



Fig. 28: Herramientas de empaque

ANEXO 5: PRODUCTOS EN PROCESO



Fig. 29 Maní en Horno



Fig. 30 Maní enfriando



Fig. 31 Maní salado enfriando



Fig. 32: garrapiñada enfriando



Fig. 33 Quebradiente enfriando

ANEXO 6: GUÍA DE PRIMERA ENTREVISTA AL PROPIETARIO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL
TRABAJO DE GRADUACION.**

GUÍA DE PRIMERA ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE DULCERIA CAÑAS

Objetivo: Conocer información general a cerca de la empresa.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

FECHA DE ENTREVISTA ___/___/___/

ENTREVISTADOR: _____

INDICACIÓN: Señor propietario de la dulcería, se le pide de favor responder cada una de las preguntas de manera ordenada.

GENERALIDADES DE DULCERÍA CAÑAS

1. Ubicación de la empresa (dirección exacta)
2. Historia y origen del negocio
3. Como dieron a conocer sus productos en sus inicios
4. Variedad de dulces que producen
- 5.Cuál es su especialidad
6. Cual producto es el más vendido
7. Cuáles son las materias primas que utiliza.
8. Que equipo o herramientas utiliza para la producción y empaque.
9. Cuáles son los procesos de producción.
10. Breve explicación sobre la preparación de sus productos
- 11.Cuál es la unidad de medida para sus productos (libras, onzas, “medidas”)
12. Donde distribuyen sus productos
13. A qué tipo de clientes les vende el producto.
14. Precio de los productos.

ANEXO 7: GUÍA PARA SEGUNDA ENTREVISTA AL PROPIETARIO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL
TRABAJO DE GRADUACION**

GUÍA PARA SEGUNDA ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE DULCERÍA CAÑAS

Objetivo: Realizar un análisis de la situación actual en las diferentes áreas de la empresa, para evaluar su organización e implementación de estrategias comerciales

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

FECHA DE ENTREVISTA ___/___/___/

ENTREVISTADOR: _____

Indicaciones: Señor/a encargado de la dulcería, se le pide de favor responder cada una de las preguntas de manera ordenada.

PROCESO DE PRODUCCION

1. ¿Existen planes por escrito de producción diaria para la elaboración del producto que fabrica su empresa?

2. ¿Cumple con el plan de producción diario?

3. ¿Considera que el personal que trabaja en el área de producción trabaja bajo presión al momento de realizar la producción?

4. ¿La maquinaria y equipos reciben mantenimiento?

5. ¿Existen procedimientos estándares de operación que describan la forma correcta de realizar las actividades de producción?
-
-
6. ¿Se realiza un control de calidad en la producción?
-
-
7. ¿Cuáles son los dulces que más demanda poseen en su microempresa?
-
-
8. ¿Cuáles son los criterios en los que usted se basa en el momento de adquirir la Materia Prima para realizar el Proceso de Producción?
-
-
9. ¿Cada cuánto tiempo compra Materia Prima?
-
-
10. ¿Cuál es el costo de la Materia Prima?
-
-
11. ¿Con que Equipo de Trabajo cuentan sus trabajadores?
-
-
12. ¿Sus empleados reciben algún tipo de capacitación, cada cuánto y en qué areas?
-
-
13. ¿En qué medida influye la organización de herramientas e instrumentos utilizados antes, durante y después del Proceso Productivo?
-
-

COMERCIALIZACIÓN

14. ¿Posee puntos de venta propios de la empresa?

15. ¿Cuáles son los factores que son considerados para establecer el Precio de Venta al producto?

16. ¿La Presentación y Empaque de su Producto es un factor determinante para la venta?

17. ¿Cuáles son los medios que usted utiliza para hacer Publicidad a sus productos y porque?

18. ¿Qué tipo de empaque utiliza para que producto sea más atractivo?

19. ¿Cuáles son los Canales de Distribución que usted utiliza para llevar el producto hasta el Consumidor Final?

20. ¿Aplica usted algún tipo de Promoción para vender sus productos, cuáles son?

21. ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido en las ventas al aplicar Promociones?

22. ¿Qué estrategias utiliza para mantener la lealtad de sus clientes?

ANEXO 8: FICHA DE OBSERVACIÓN

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA DULCERIA CAÑAS

LUGAR DE OBSERVACIÓN:

FECHA DE OBSERVACIÓN __/__/__/

OBSERVADOR:

INDICACIÓN: El observador deberá describir la existencia o no, de cada uno de los elementos que se evaluarán en la dulcería, así como explicar el estado en el cual se encuentran cada uno de estos elementos.

1. COMUNICACIÓN JEFE-EMPLEADO

2. COMUNICACIÓN EMPLEADO-EMPLEADO

3. ACTITUD DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL TRABAJO

4. EQUIPO DE TRABAJO UTILIZADO POR LOS EMPLEADOS.

5. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

6. CONDICIÓN DEL EQUIPO DE PRODUCCION

7. CONDICIÓN DE LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZAN EN LA PRODUCCION.

8. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

9. ORGANIZACIÓN EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS.

COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.

10. LOCALIZACION DE LA DULCERIA (ACCESIBILIDAD).

11. PRESENTACION DEL PRODUCTO

12. TIPO DE EMPAQUE

13. PUBLICIDAD.

14. CONDICIÓN DEL PRODUCTO.

ANEXO 9: ENCUESTA PARA CLIENTES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Licenciatura en Mercadeo Internacional

Encuesta para clientes de Dulcería Cañas

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que usted estime conveniente y especifique cuando considere necesario para un mayor aporte.

1. **¿Cómo conoció de los productos de Dulcería Cañas?**
 - a. Redes Sociales b. Recomendados por alguien c. Visita del vendedor

2. **¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa?**
 - a. Menos de un año c. Entre 1 y 3 años
 - b. Entre 4 y 6 años d. Más de 6 años

3. **¿Cómo ha sido la atención en general ha recibido de la empresa?**
 - a. Excelente b. Muy Buena c. Buena d. Regular

4. **¿Por qué escogió esta empresa?**
 - a. Por la calidad de sus productos c. Por su excelente servicio
 - b. Por el precio d. Otros: _____

5. **¿Considera que su opinión es importante para Dulcería Cañas?**

Si _____ No _____ por qué: _____

6. **Como distribuidor, ¿Cuáles son los productos que más vende de Dulcería Cañas?**
 - a. Quiebradientes d. Maní Picante
 - b. Alegrías e. Maní Picante

- c. Garrapiñadas f. Maní Shilimón

7. ¿Por qué razón considera que vende más esos productos?

- a. Mejor calidad que el de otras marcas
 b. Mejor precio que el de otras marcas
 c. Mejor imagen que el de otras marcas

8. ¿Vende los mismos productos, pero de otras marcas?

Si _____ no _____ por qué: _____

9. ¿Qué otras marcas de esos productos vende en su tienda?

- a. BAZZINI b. LA NEGRITA c. LAS DELICIAS
 b. OTRAS: _____

10. ¿Cuál marca es la que más prefieren sus clientes?

- a. BAZZINI b. LA NEGRITA c. LAS DELICIAS d. DULCERÍA CAÑAS
 b. OTRAS: _____

11. ¿Por qué razón considera que prefieren esa marca?

- a. Precio b. Calidad c. Promociones d. Marca reconocida
 e. variedad f. Otras: _____

12. Considera que la calidad de los productos de Dulcería Cañas con respecto a los de otras marcas es:

- a. Inferior b. igual c. superior

13. Considera que los precios de Dulcería Cañas son acordes a la calidad de los productos que ofrece?

Si _____ No _____ por qué: _____

14. Como distribuidor: ¿Qué aspectos le agradan más de Dulcería Cañas?

- a. Precio b. Calidad c. Promociones d. Atención al cliente
 e. variedad f. Otras: _____

15. ¿Considera que el empaque de los productos es atractivo?

Si _____ No____ por qué: _____

16. ¿Considera usted que la empresa ha cumplido con sus expectativas en cuanto a la atención y los productos que le ha brindado?

Si _____ No____ por qué: _____

17. ¿Qué aspectos consideras que deberían mejorarse?

- b. Precio b. Calidad c. Promociones d. Atención al cliente
 e. variedad f. tiempos de entrega g. empaques f. diseño-marcas
 f. Otras: _____

18. ¿Considera que Dulcería Cañas debería incluir otros productos en la variedad que ofrece?

Si _____ No____ ¿cuáles? _____

¡GRACIAS!

9. ¿La comunicación con mi encargado es muy buena? Si _____ No _____

SECCIÓN: COMUNICACIÓN

10. ¿La comunicación con mis compañeros de trabajo es muy buena?
Si _____ No _____

11. ¿Mi jefe me brinda a información necesaria y útil para un buen desempeño en mi trabajo a través de tableros de avisos?

Si _____ No _____

12. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral? Si _____ No _____

13. ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?
Si _____ No _____

14. ¿Mis opiniones cuentan para tomar decisiones? Si _____ No _____

SECCIÓN: SATISFACCIÓN

15. ¿La empresa me proporciona un espacio adecuado para realizar mi trabajo?
Si _____ No _____

16. ¿La empresa me proporciona las herramientas necesarias para un buen desempeño en mi trabajo?
Si _____ No _____

17. ¿En la empresa hay un espacio para cada cosa, todo está organizado y no tengo que buscar las herramientas cada vez que las necesito? Si _____ No _____

18. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?
Si _____ No _____

19. ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal ?
Si _____ No _____

20. ¿La empresa cuenta con un espacio para descanso y relajación del personal?
Si _____ No _____

21. ¿Me siento satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibo?
Si _____ No _____

22. ¿Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la empresa?
Si _____ No _____

23. ¿Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa?

Si _____ No _____

24. ¿Estoy satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?

Si _____ No _____

25. ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?

Si _____ No _____

26. ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?

Si _____ No _____

27. ¿Mi Jefe me apoya para mejorar mi desempeño?

Si _____ No _____

28. ¿Mi jefe se preocupa por mi superación?

Si _____ No _____

29. ¿Mi jefe se preocupa por la superación laboral de los empleados?

Si _____ No _____

30. ¿La empresa se preocupa por mi bienestar?

Si _____ No _____

VI. SECCIÓN: PREGUNTAS ABIERTAS

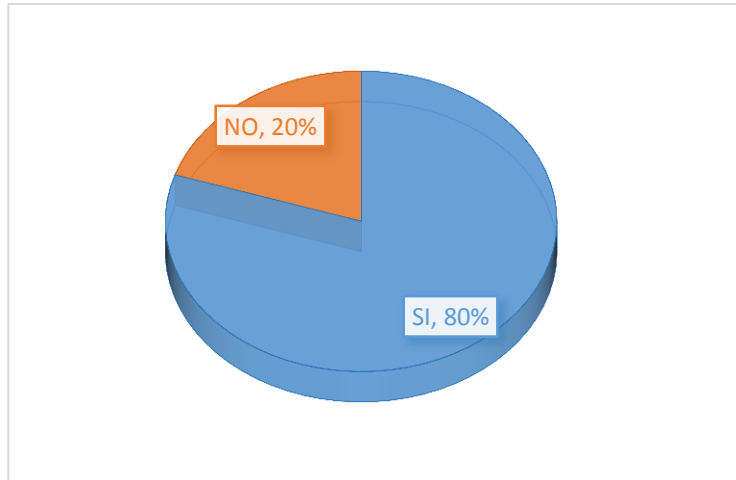
31. ¿Qué te gustaría que hiciera la empresa para motivarte?

32. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

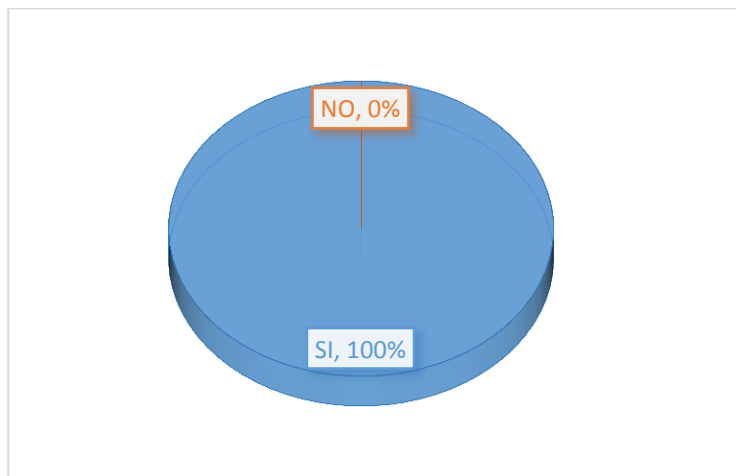
33. ¿Cuál es el factor que crees que puede alterar el clima laboral dentro de la empresa?

ANEXO 11: RESULTADOS ENCUESTA A EMPLEADOS

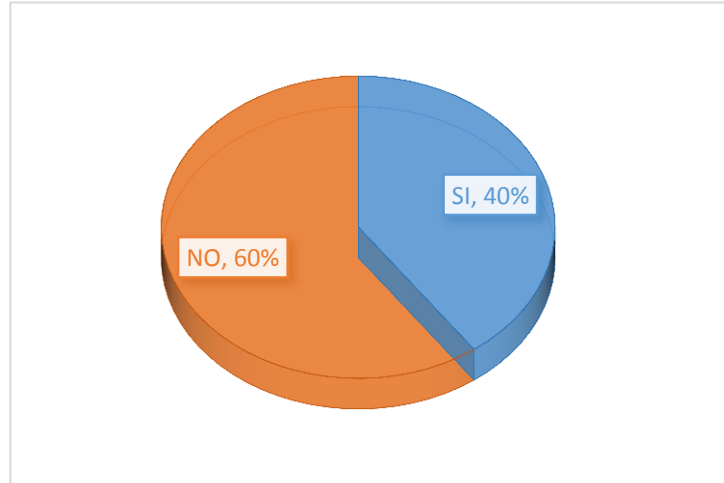
¿Conozco claramente cuáles son mis funciones?



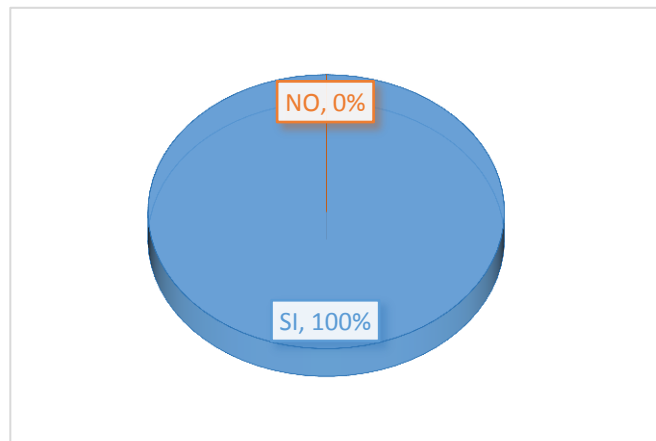
¿Sé quién es mi jefe inmediato superior?



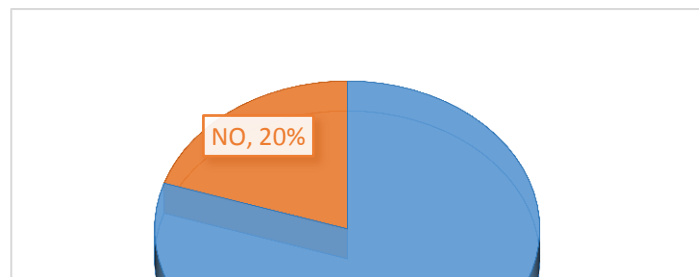
¿Recibo órdenes y dependo de un solo jefe?



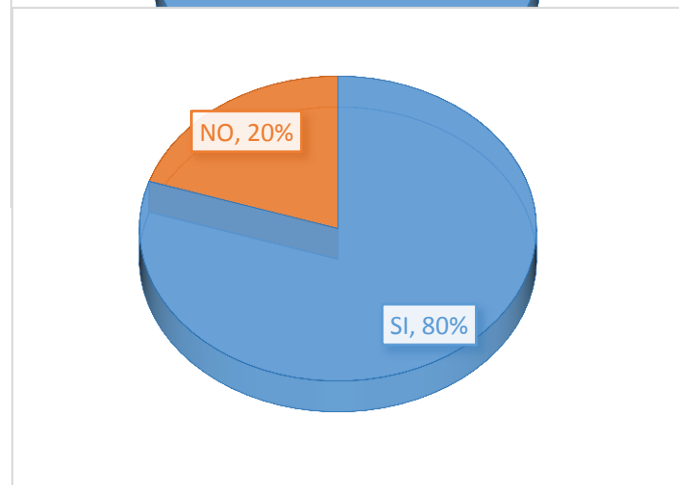
¿Mi jefe es respetuoso conmigo?



¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?



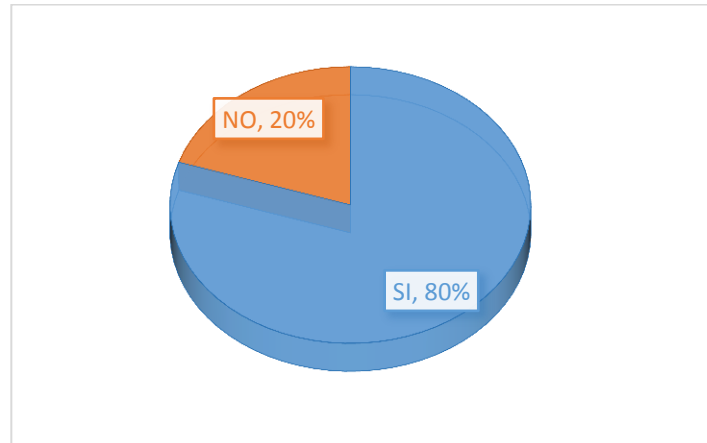
¿Cuando mi atención a



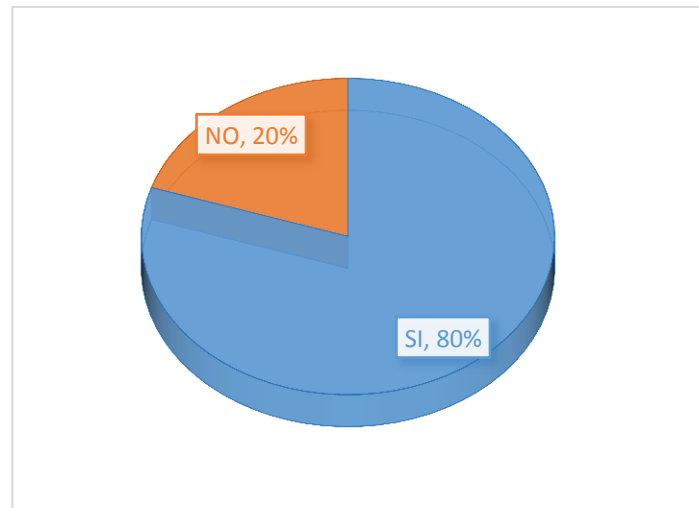
superior le llama la alguien, lo hace con

justicia?

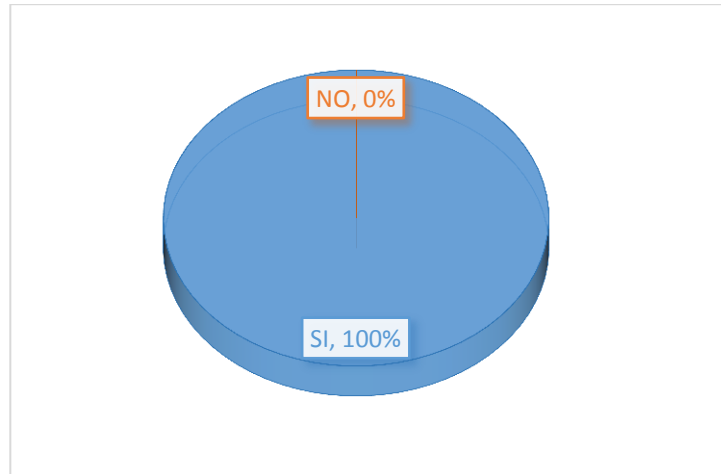
Cuando tengo problemas personales mi jefe es accesible?



¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?



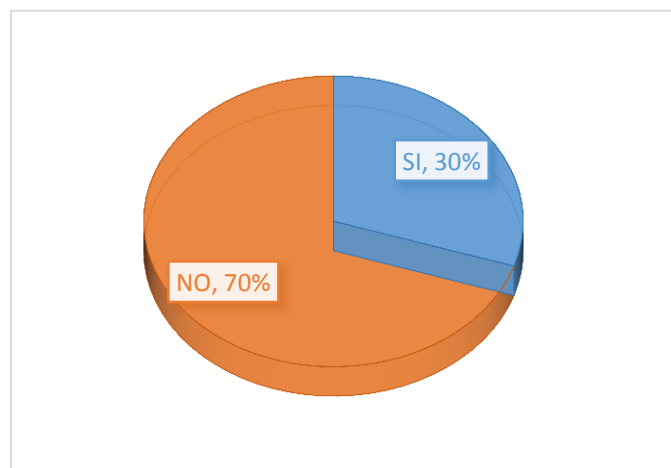
¿La comunicación con mi encargado es muy buena?



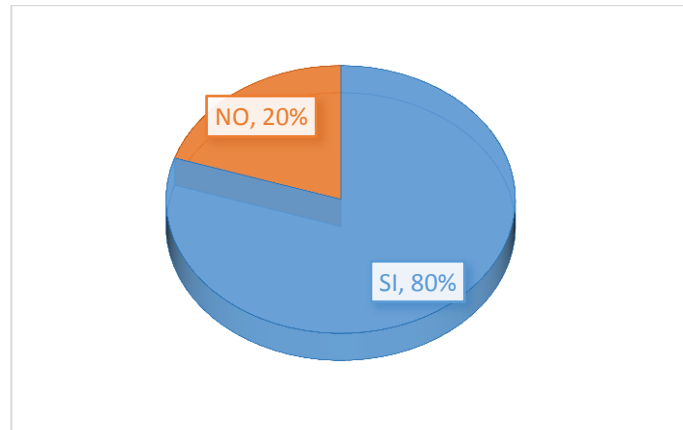
¿La comunicación con mis compañeros de trabajo es muy buena?



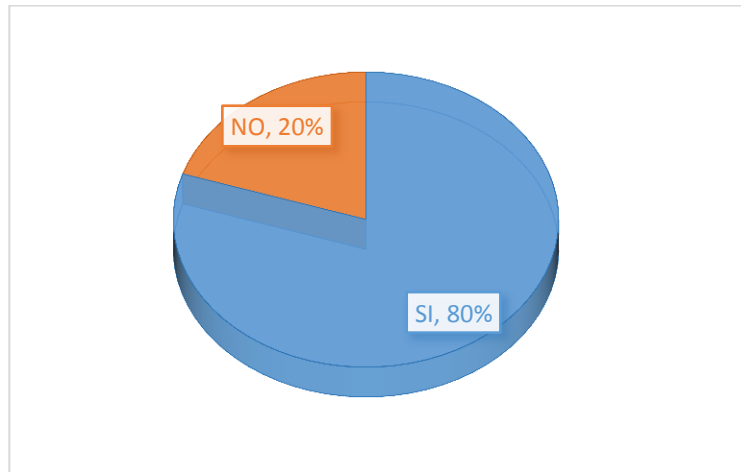
¿Mi jefe me brinda a información necesaria y útil para un buen desempeño en mi trabajo a través de tableros de avisos?



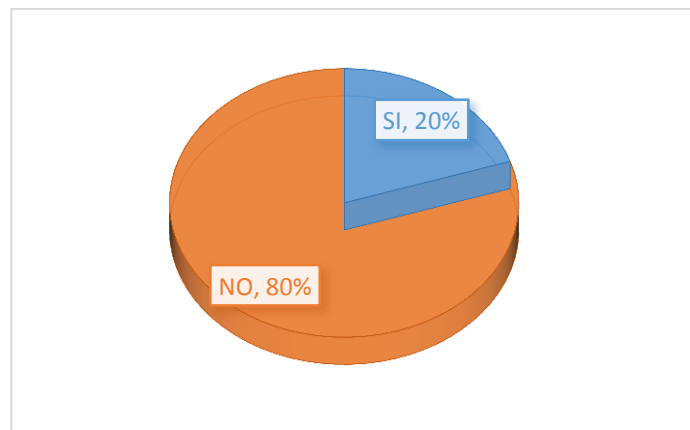
¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?



¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?

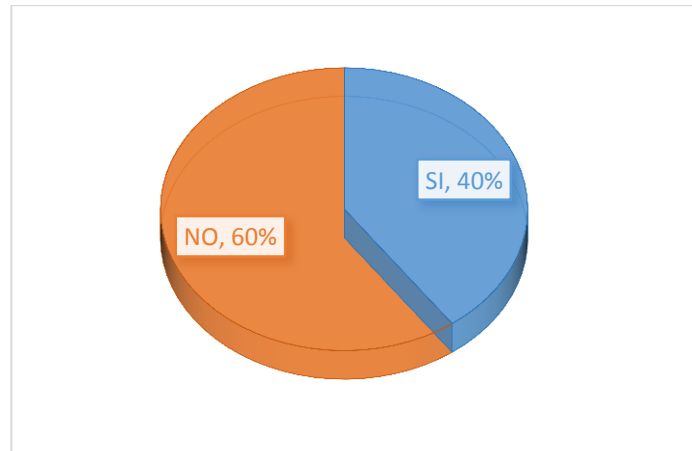


¿Mis opiniones cuentan para tomar decisiones?

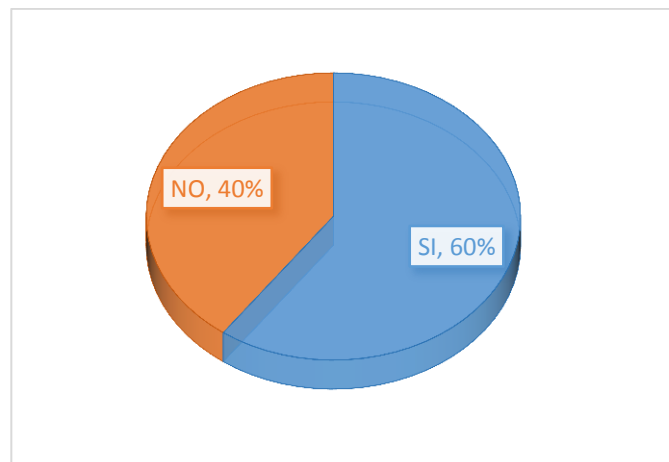


SECCIÓN: SATISFACCIÓN

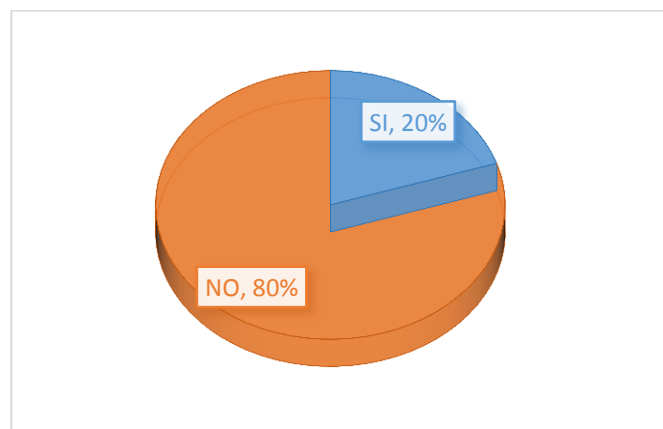
¿La empresa me proporciona un espacio adecuado para realizar mi trabajo?



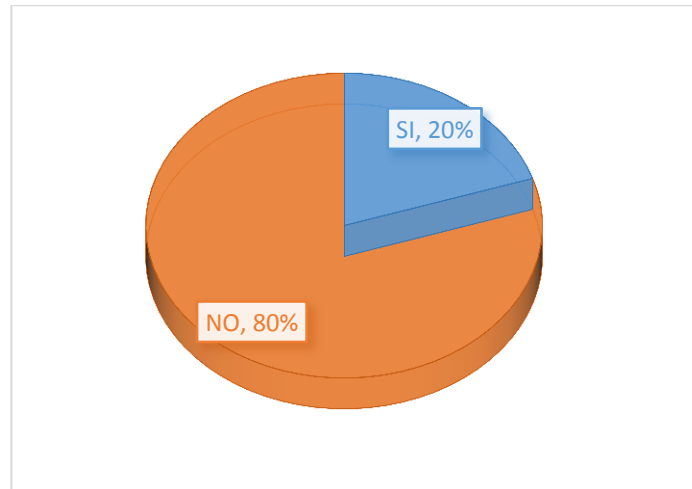
¿La empresa me proporciona las herramientas necesarias para un buen desempeño en mi trabajo?



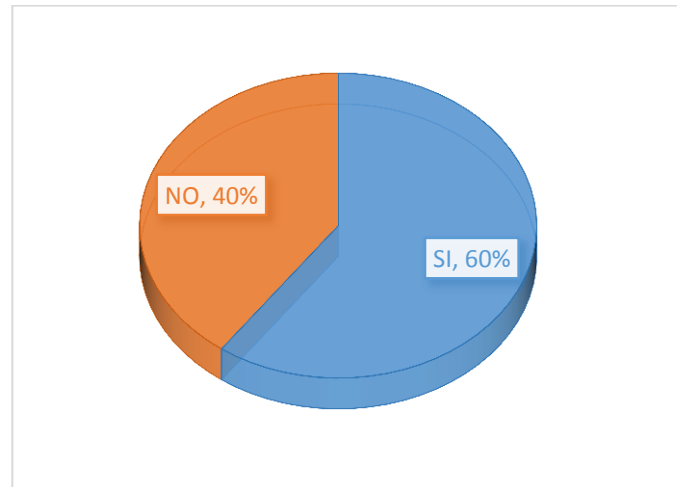
¿En la empresa hay un espacio para cada cosa, todo está organizado y no tengo que buscar las herramientas cada vez que las necesito?



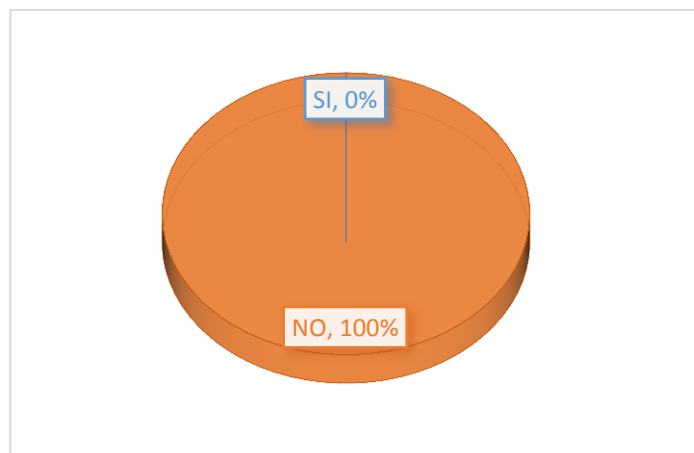
¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal



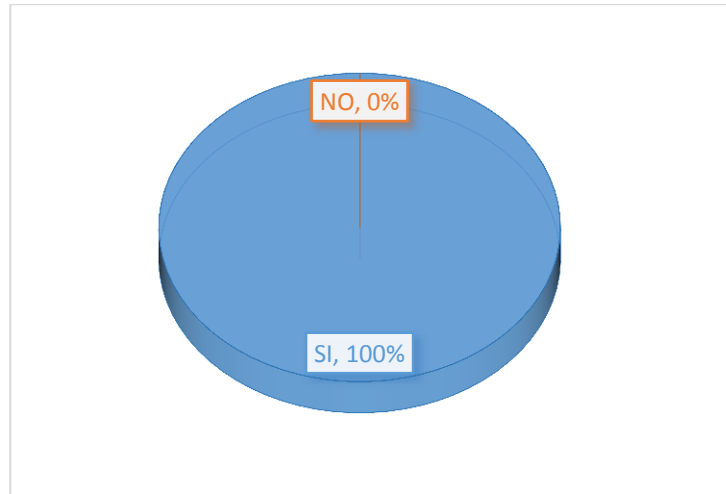
¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal ?



¿La empresa cuenta con un espacio para descanso y relajación del personal?



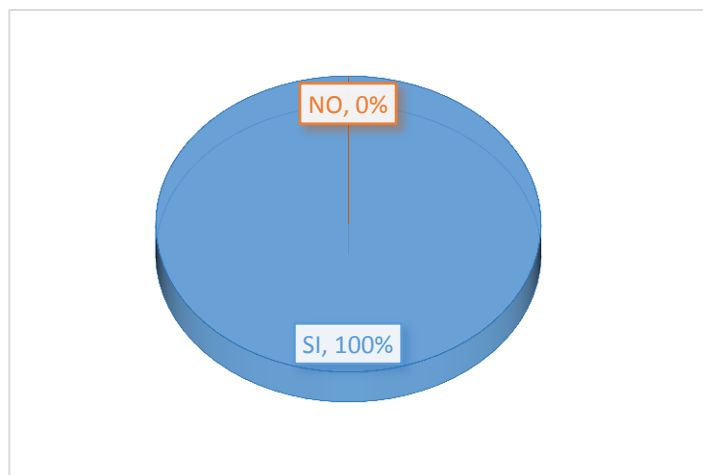
¿Me siento satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibo?



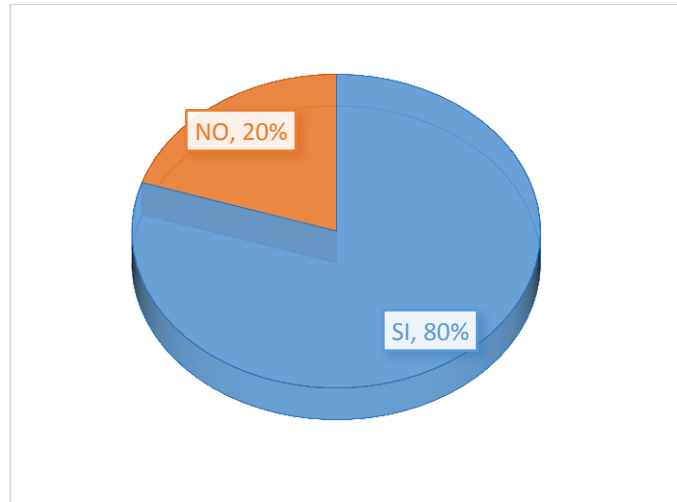
¿Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la empresa?



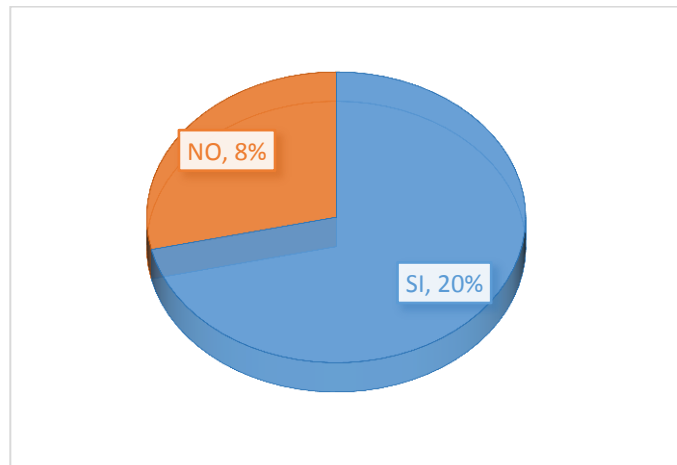
¿Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa?



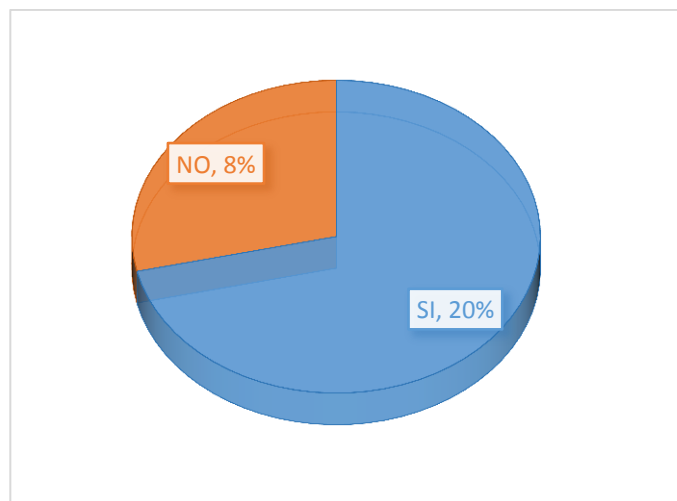
¿Estoy satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?



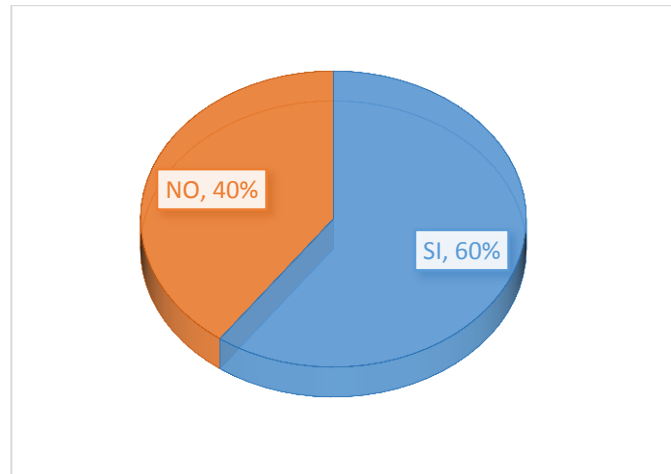
¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?



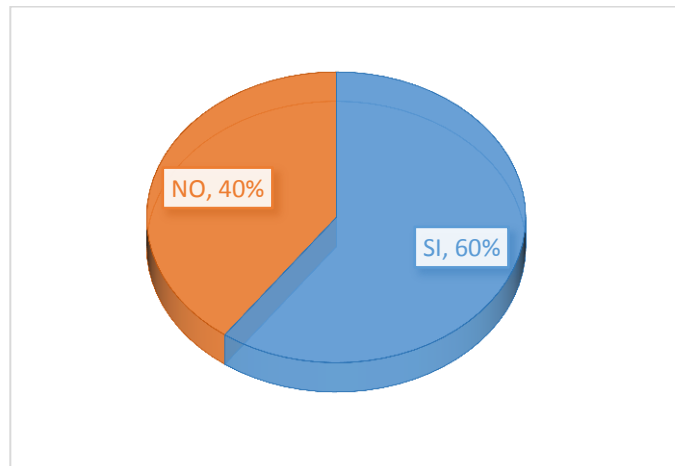
¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?



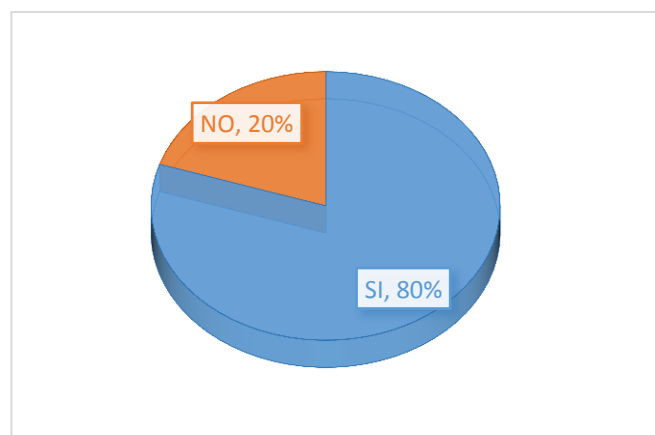
¿Mi Jefe me apoya para mejorar mi desempeño?



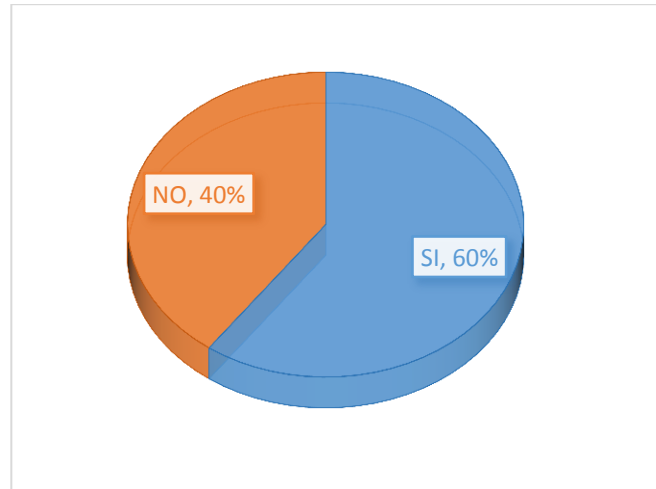
¿Mi jefe se preocupa por mi superación?



¿Mi jefe se preocupa por la superación laboral de los empleados?

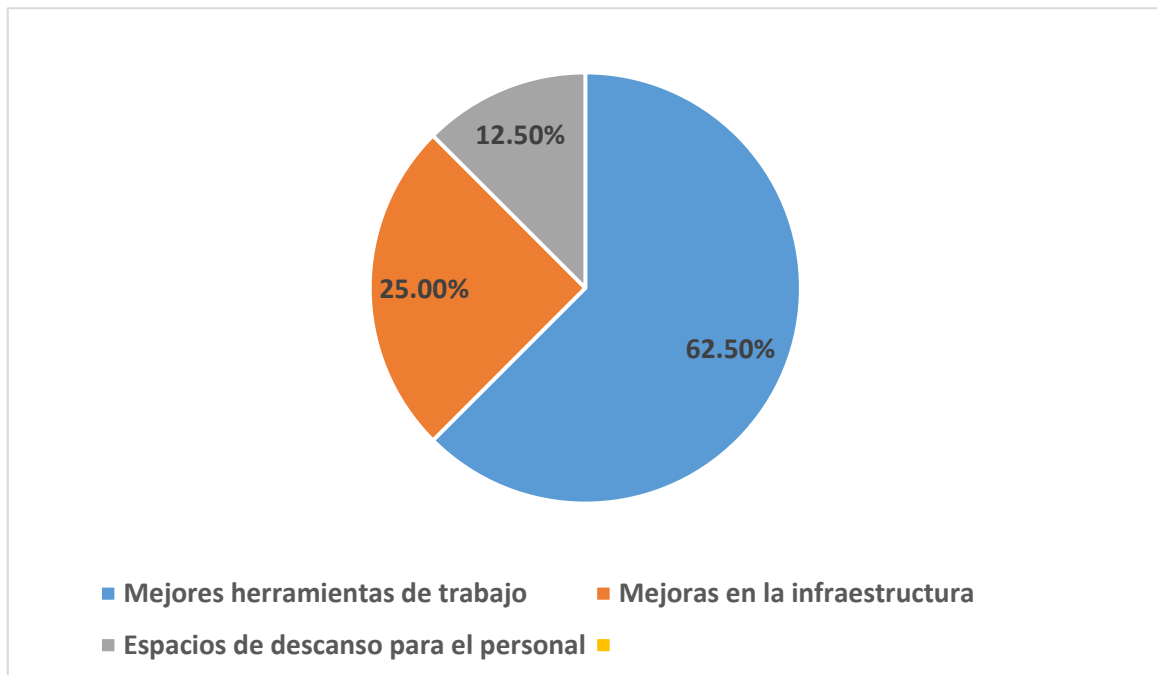


¿La empresa se preocupa por mi bienestar?

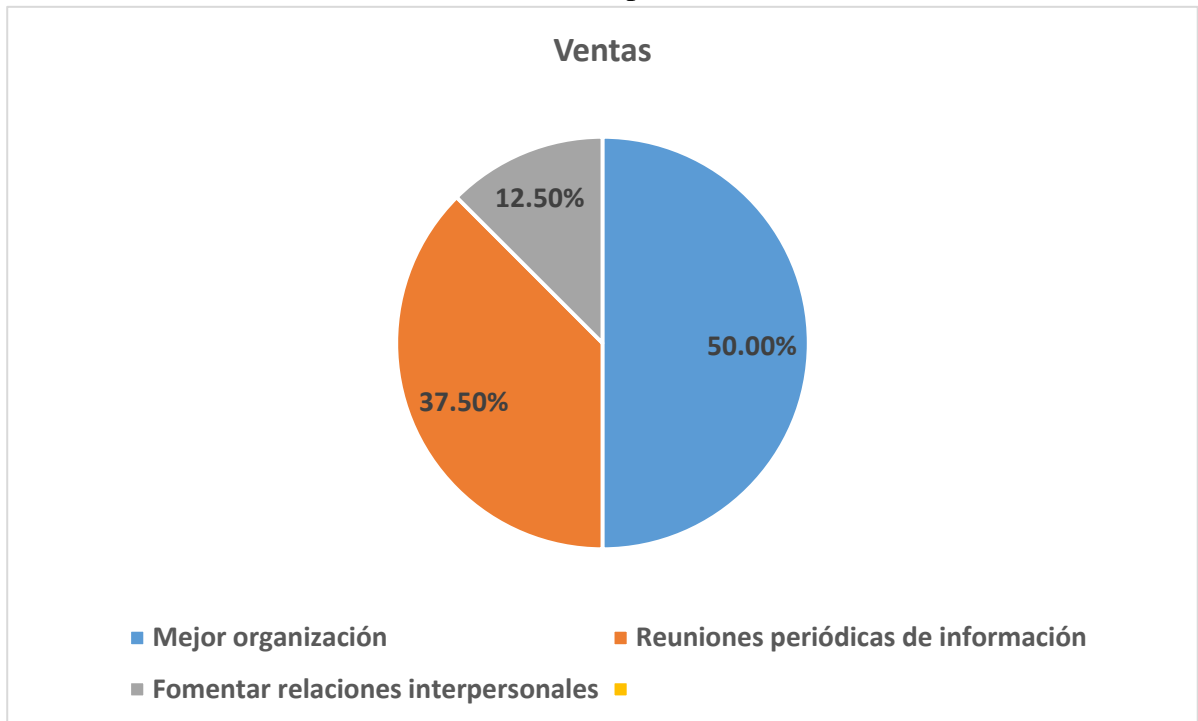


VI. SECCIÓN: PREGUNTAS ABIERTAS

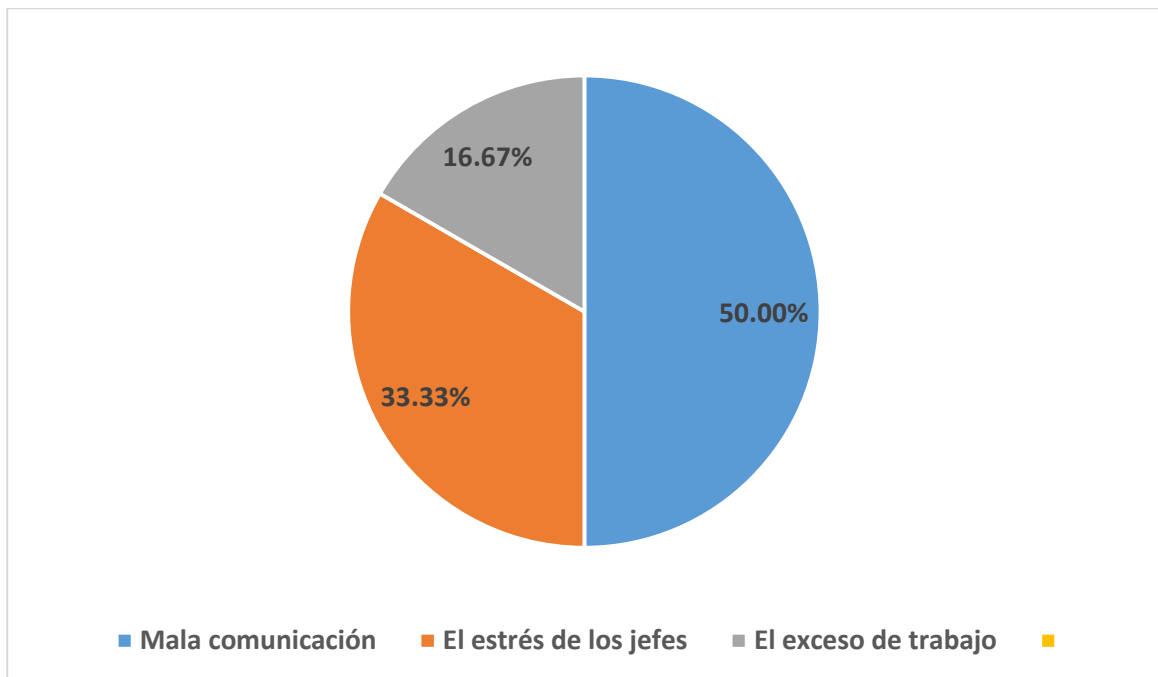
¿Qué te gustaría que hiciera la empresa para motivarte?



¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

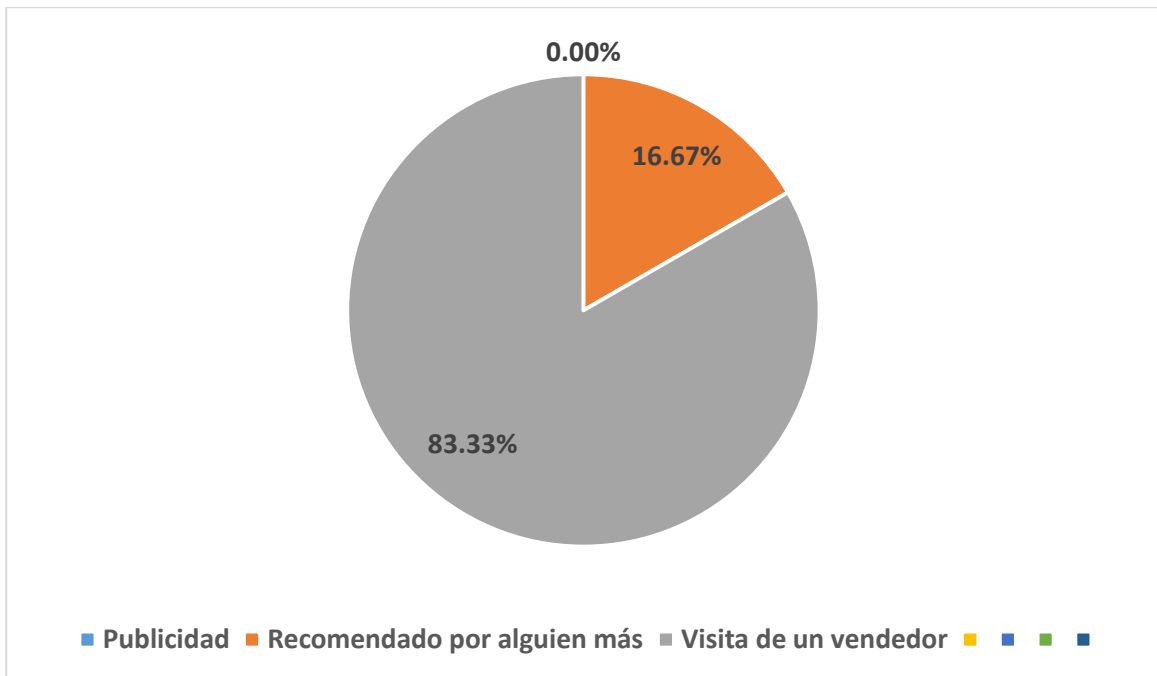


¿Cuál es el factor que crees que puede alterar el clima laboral dentro de la empresa?

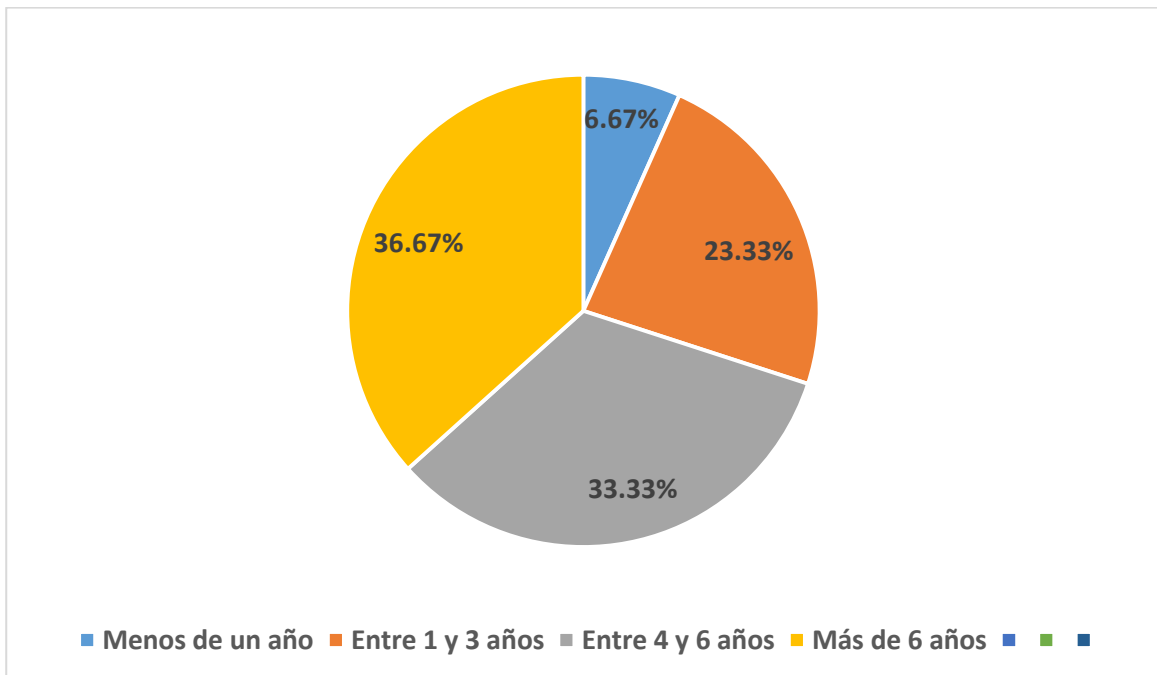


Anexo 12: Resultados de encuesta a clientes

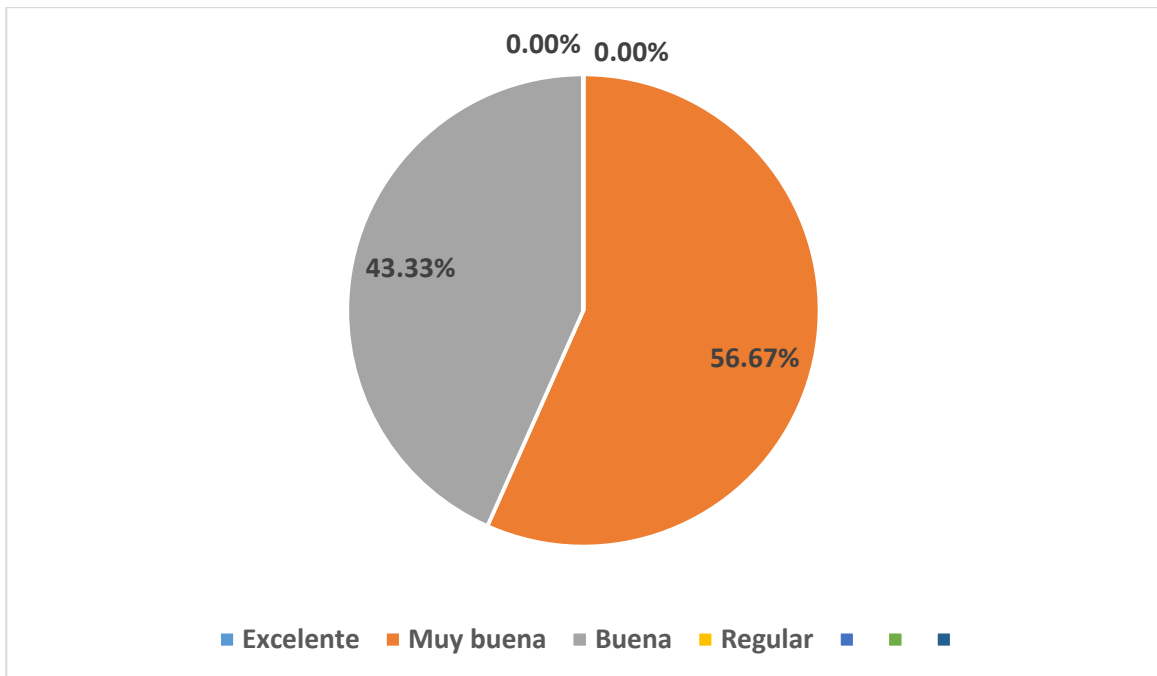
¿Cómo conoció de los productos de Dulcería Cañas?



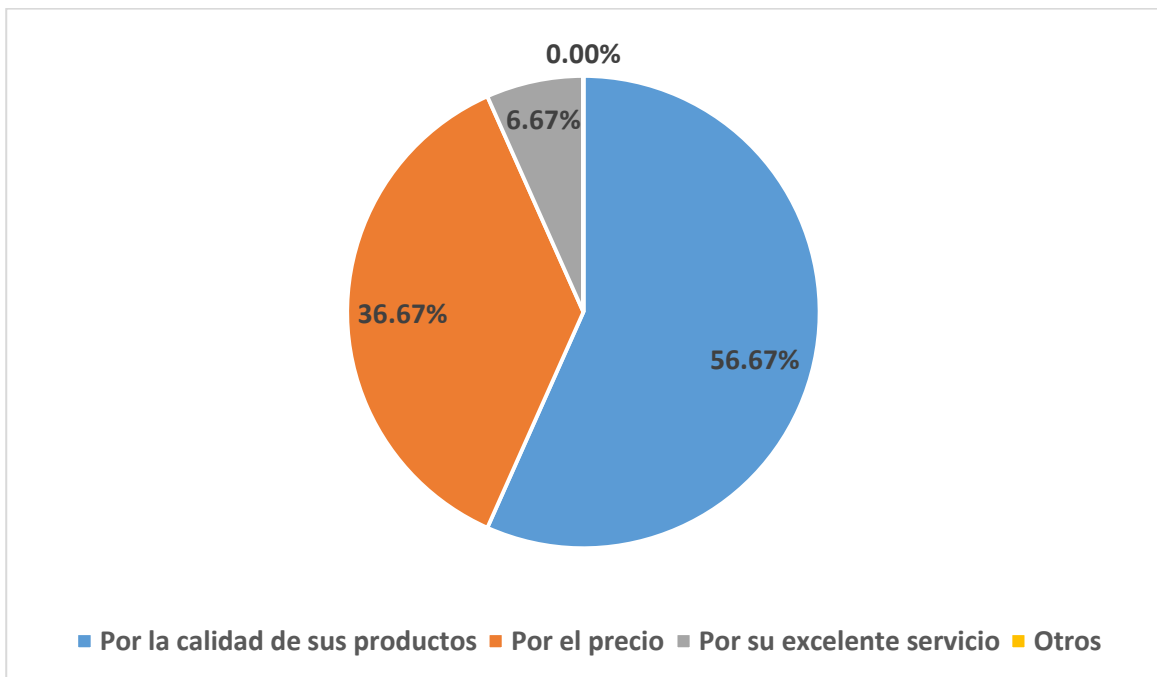
¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa?



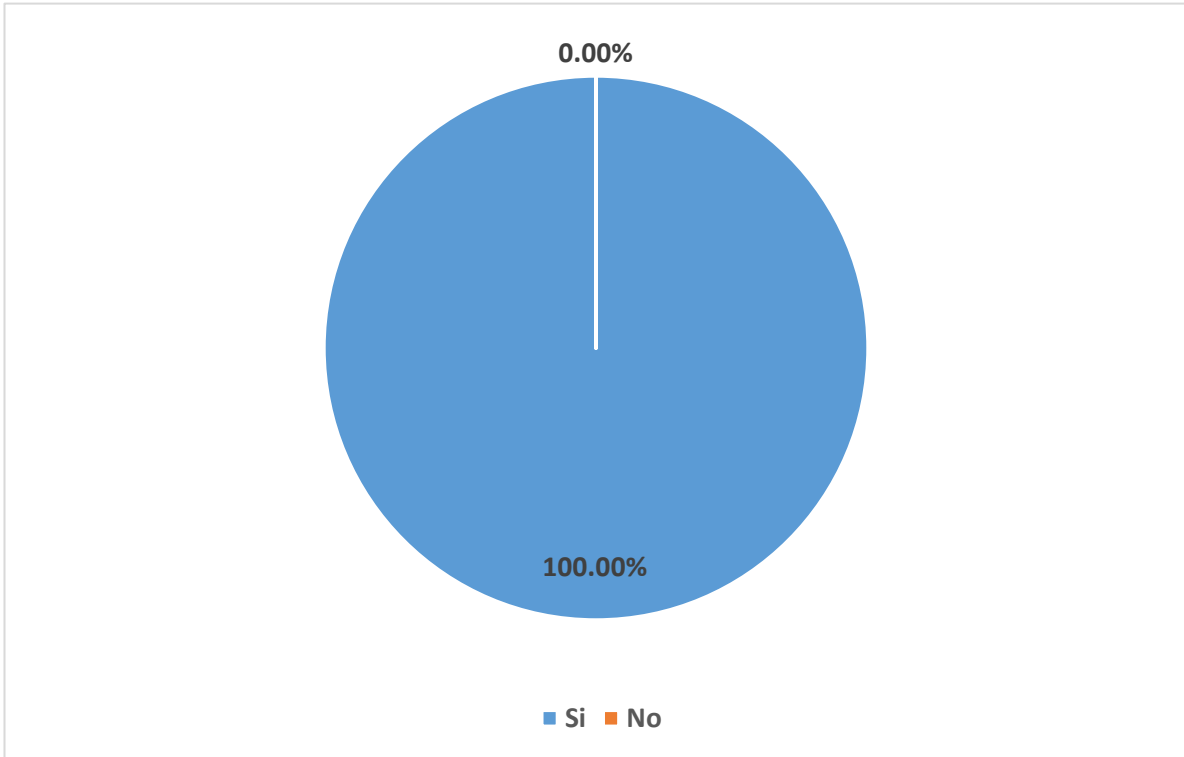
. ¿Cómo ha sido la atención en general ha recibido de la empresa?



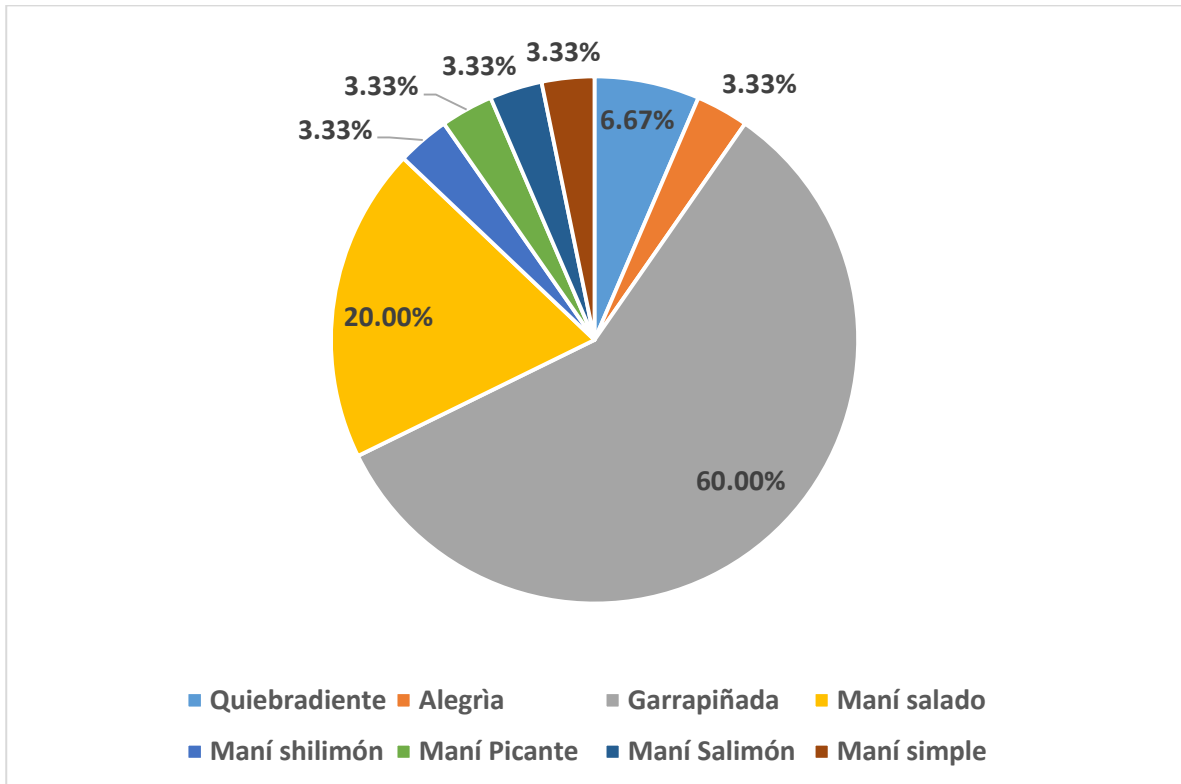
¿Por qué escogió esta empresa?



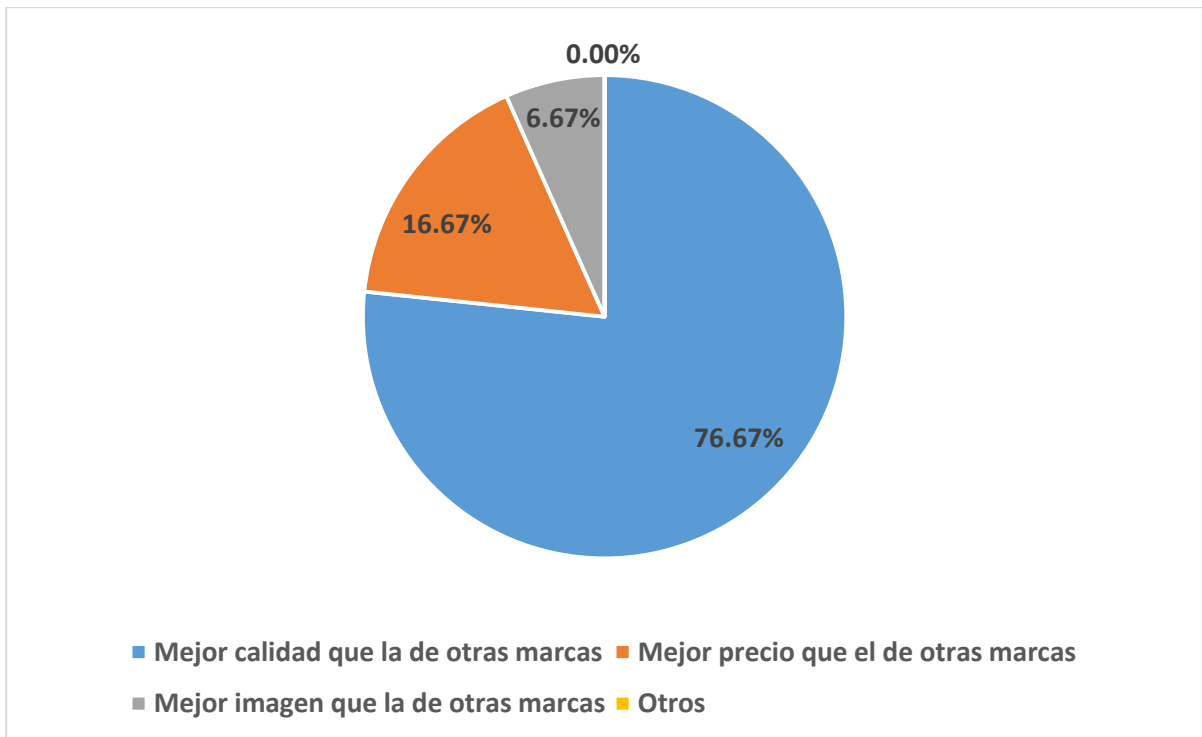
¿Considera que su opinión es importante para Dulcería Cañas?



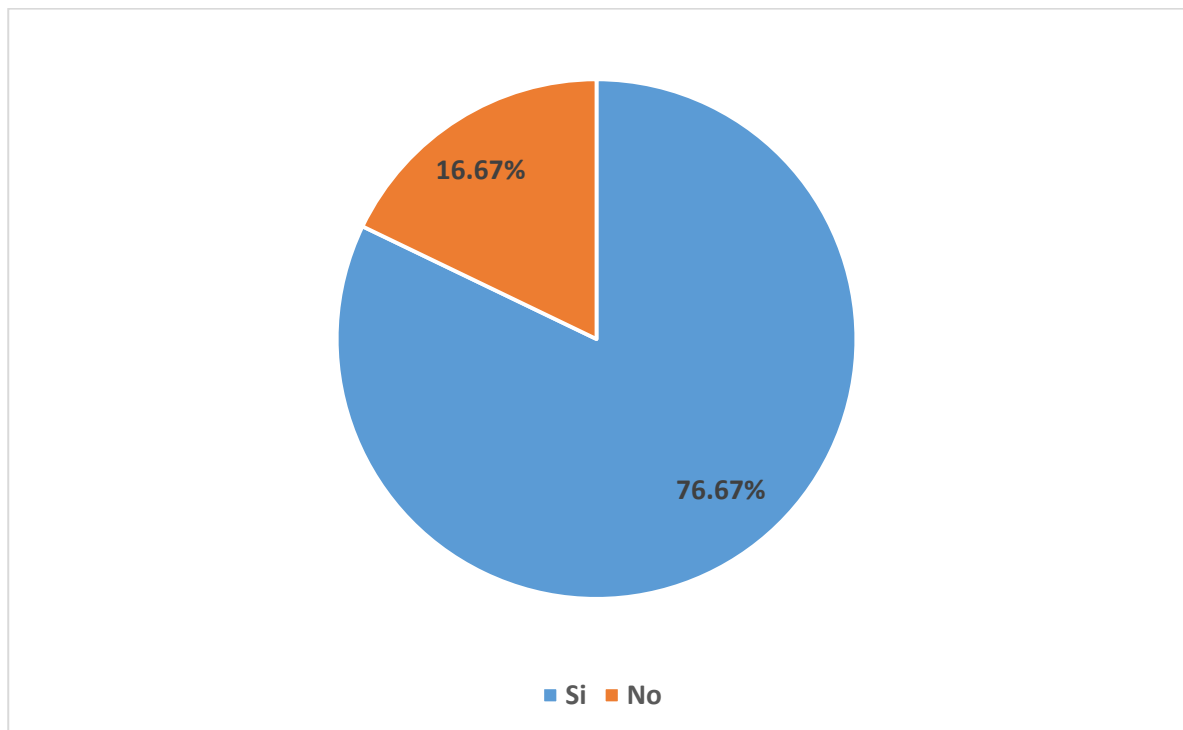
Como distribuidor, ¿Cuáles son los productos que más vende de Dulcería Cañas?



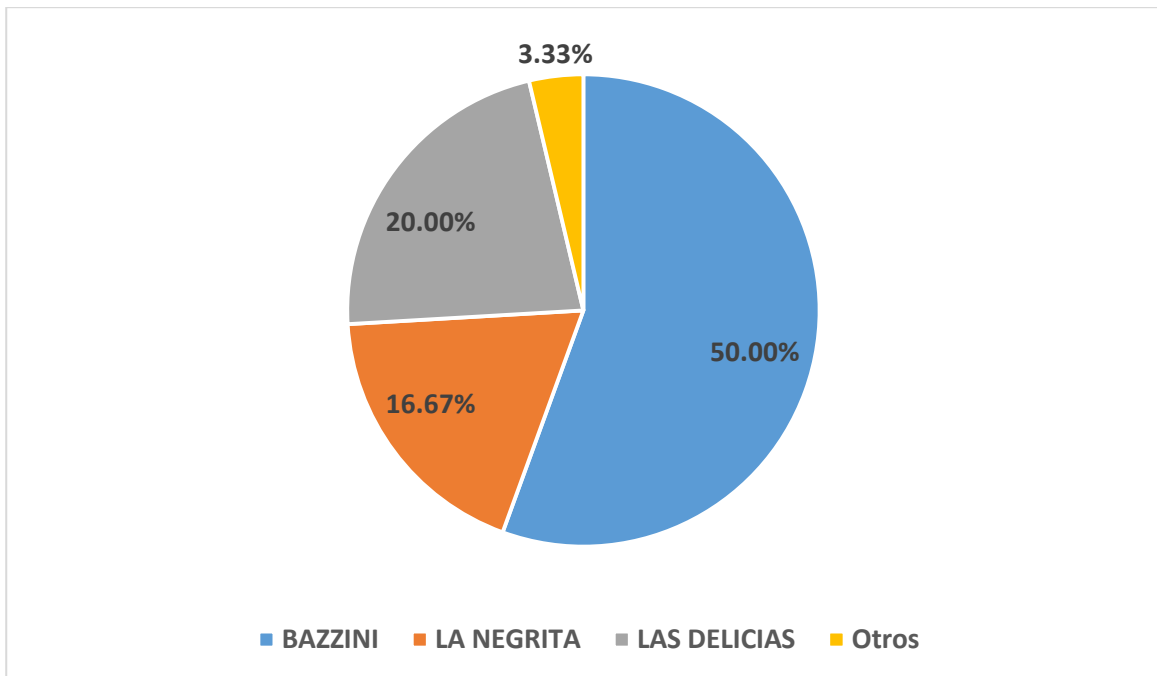
8. ¿Por qué razón considera que vende más esos productos?



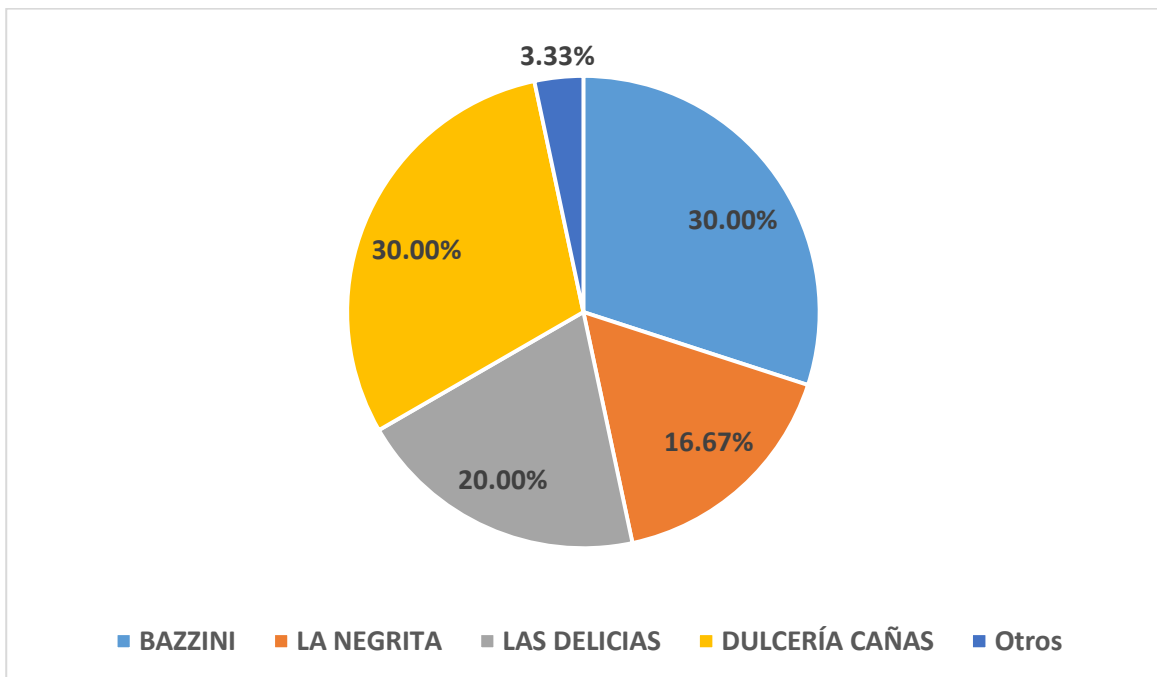
¿Vende los mismos productos, pero de otras marcas?



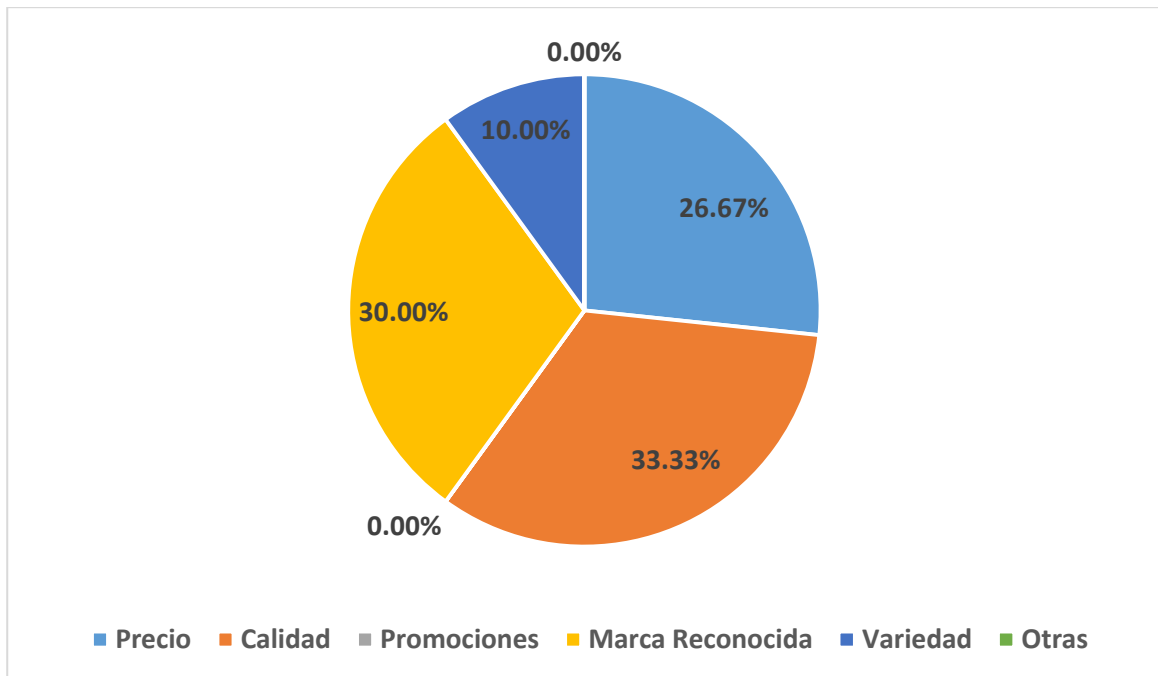
¿Qué otras marcas de esos productos vende en su tienda?



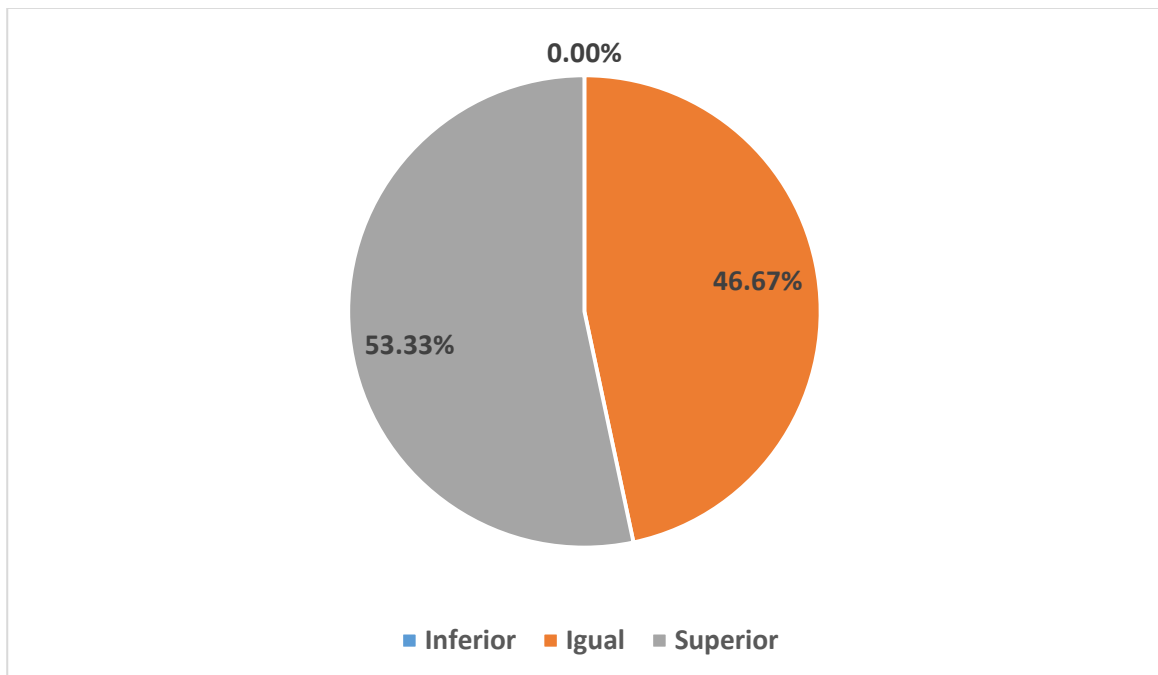
¿Cuál marca es la que más prefieren sus clientes?



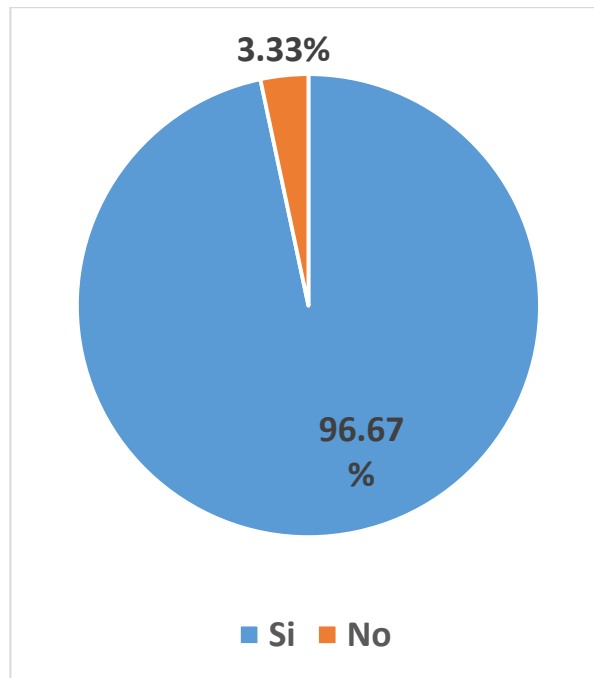
¿Por qué razón considera que prefieren esa marca?



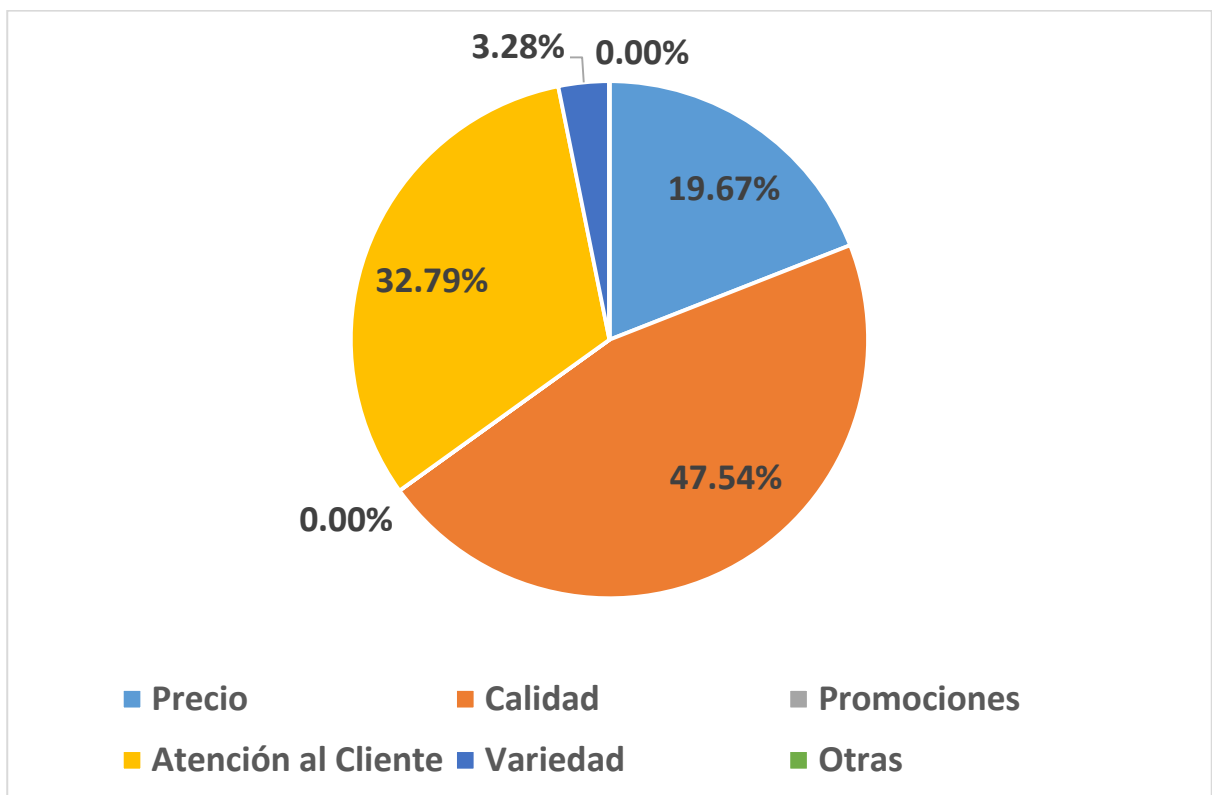
Considera que la calidad de los productos de Dulcería Cañas con respecto a los de otras marcas es:



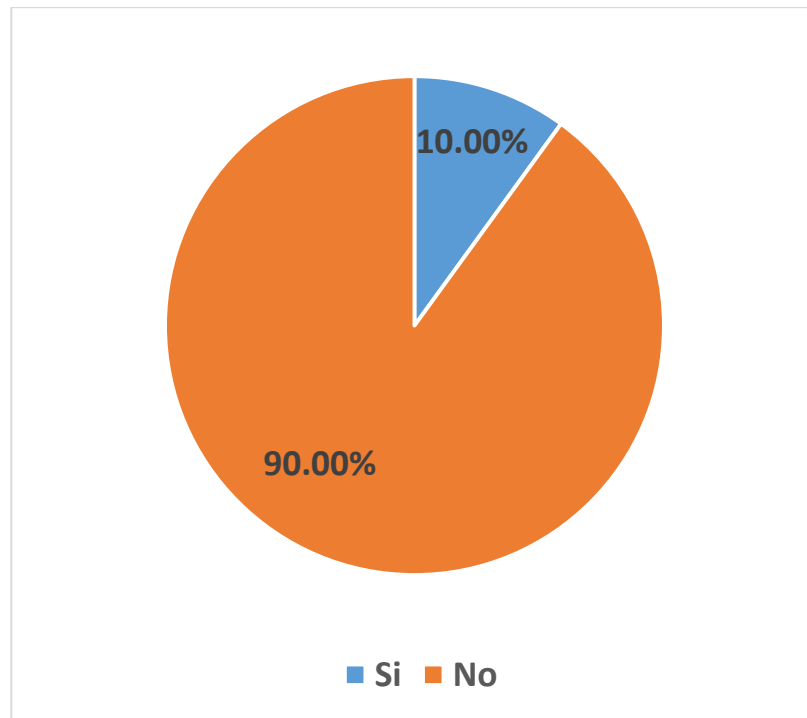
Considera que los precios de Dulcería Cañas son acordes a la calidad de los productos que ofrece?



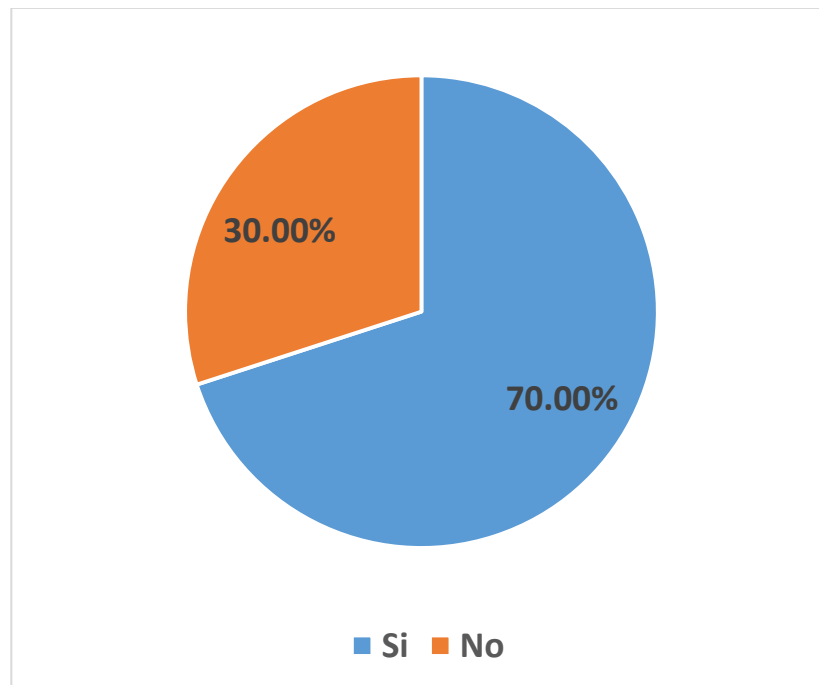
Como distribuidor: ¿Qué aspectos le agradan más de Dulcería cañas?



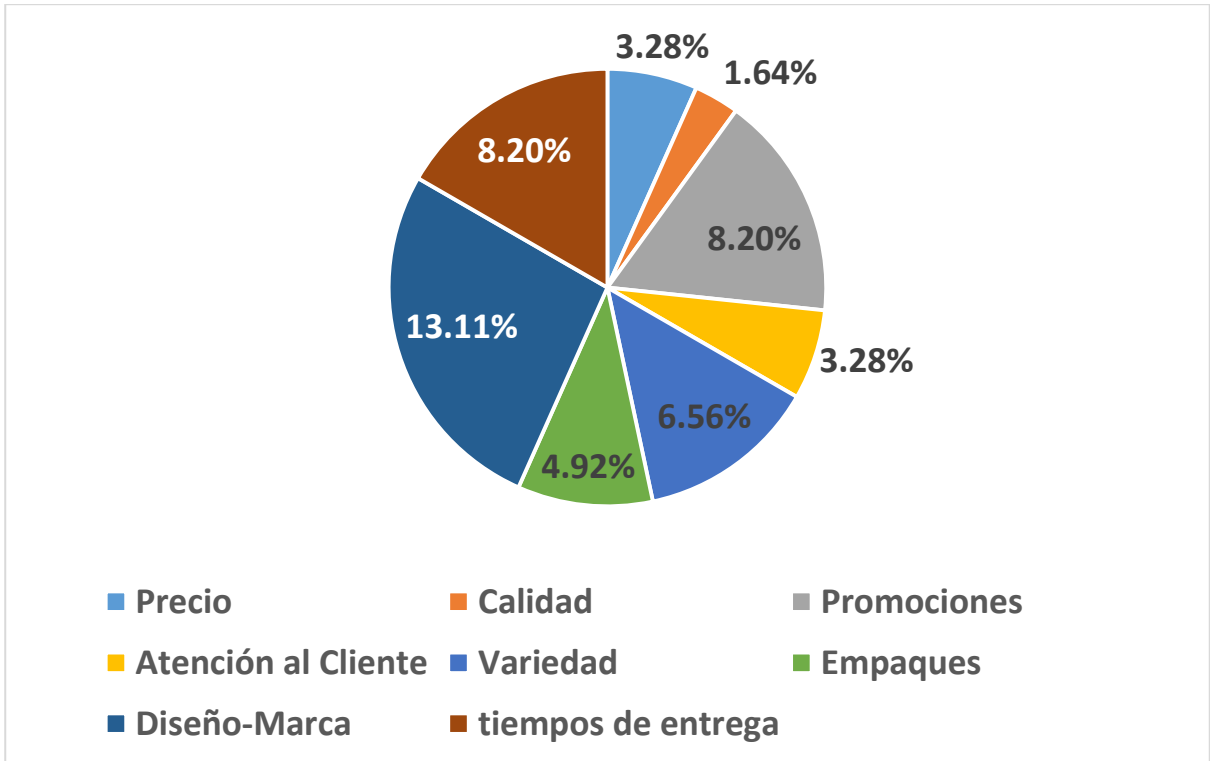
¿Considera que el empaque de los productos es atractivo?



¿Considera usted que la empresa ha cumplido con sus expectativas en cuanto a la atención y los productos que le ha brindado?



¿Qué aspectos consideras que deberían mejorarse?



Considera que Dulcería Cañas debería incluir otros productos en la variedad que ofrece

