

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



**TRABAJO DE ESPECIALIZACION: EN FINANZAS  
“ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTOS  
DEDICADOS A LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE HARINA, Y SUS  
DERIVADOS EN EL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO, SAN  
SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Julio Adalberto Hernández Nieto

Carlos Humberto Guzmán Ortíz

Josué Samuel Vásquez López

**PARA OPTAR EL GRADO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director de la Escuela de  
Administración de Empresa : Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador General de Procesos  
De grado : Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Procesos de Grado de  
Administración de Empresa : Licdo. Rafael Arístides Campos

Docente Asesor : Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo

Tribunal Calificador : Lcdo. Abraham de Jesús Ortega Chacón.  
Lcdo. Miguel Ernesto Mendoza.  
Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo.

## AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, agradezco a Dios y la Virgen María, por ayudarme a terminar este proyecto, gracias por darme sabiduría, fortaleza y el valor para poder cumplir mis metas.

A mis padres, hermanos, mi esposa y mi hijo por siempre apoyarme, dándome palabras de aliento cuando las necesitaba y por siempre estar a mi lado durante mis años de estudio y en la realización de este proceso.

A mis compañeros de tesis, por lograr trabajar en equipo como también lograr comprensión y entendimiento durante el proceso.

A nuestro asesor Lic. Jonny Francisco Mercado Carrillo por su colaboración para el desarrollo del trabajo de graduación y que de forma desinteresada nos brindó sus conocimientos.

### **Julio Adalberto Hernández Nieto**

Le doy gracias primeramente a Dios por permitir terminar un logro más en mi vida, sin la ayuda de Él no estaría aquí. A mi Padre que en Paz descansa por el esfuerzo que hizo en vida para que iniciara mis estudios. A mi madre por estar siempre dándome apoyo para no desistir. A mis hermanas por estar a mi lado dando el apoyo e incentivo moral que siempre se necesita; para no dejar los estudios y a cada uno de los catedráticos que compartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera para formarnos como profesionales de éxito. A nuestros asesores en el diplomado de Finanzas quienes nos brindaron su apoyo y experiencia para realizar este trabajo de investigación. Gracias a todos ustedes por ser parte de este proceso y ayudarme a culminar este logro.

### **Josué Samuel Vásquez López.**

A Jehová, quien me ha dado el don de la vida, y por haberme dado la fortaleza para no rendirme ante las adversidades. A mi madre, Santos Ortiz Ramírez, y mí a padre, José Antonio

Leiva, quienes me brindan su amor y apoyo en mis estudios y en mi vida. A mi esposa Katherine Alejandra Erazo Salazar, quien ha estado conmigo siempre demostrando su amor hacia mí. A mi familia, y hermano, William Alexander Guzmán Ortiz, que también está próximo a concluir sus estudios universitarios. A nuestro asesor de trabajo de grado Lcdo. Jonny Francisco Mercado Carrillo, por su ayuda y enseñanza en este importante proyecto para mí y mi equipo de trabajo de graduación. Muy agradecido de corazón con todos.

**Carlos Humberto Guzmán Ortiz**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 <i>Antecedentes del problema</i> .....	1
1.1.2 <i>Caracterización del Problema</i> .....	2
1.1.3 <i>Formulación del Problema</i> .....	3
1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2.1 <i>Teórica</i> .....	3
1.2.2 <i>Temporal</i> .....	3
1.3. Justificación de la Investigación. ....	4
1.3.1 <i>Novedad</i> .....	4
1.3.2 <i>Utilidad Social</i> .....	4
1.3.3 <i>Factibilidad</i> .....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1 <i>Objetivo General</i> .....	5
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	5
1.5. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL TÉCNICO Y LEGAL.....	5
1.5.1 Antecedentes.....	5
1.5.1.1 <i>Las características del emprendedor</i> .....	5
1.5.1.2 <i>Riesgos asociados al emprendimiento</i> .....	6
1.5.1.3 <i>Causas más comunes de fracaso en un emprendimiento</i> .....	7
1.5.1.4 <i>Los emprendimientos en El Salvador</i> .....	7
1.5.2 <i>Conceptos</i> .....	8
1.5.3 Generalidades.....	9
1.5.3.1 <i>El plan de negocio y sus elementos</i> .....	9
1.5.3.2 <i>Diagrama del plan de negocios</i> .....	11
1.5.3.3 <i>Utilidad del plan de Negocios</i> .....	11

1.5.3.4 <i>El plan de negocios como herramientas para la obtención de financiamiento.</i>	12
1.5.4 Base Legal	14
1.5.4.1 <i>Marco legal para los emprendimientos de los micros y pequeñas empresas.</i>	14
1.5.4.3 <i>Política Nacional de Emprendimientos.</i>	14
II. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.	15
2.1 Diseño Metodológico o Metodología de la Investigación.	15
2.1.1 <i>Tipo De Estudio.</i>	15
2.1.2 <i>Unidad de Análisis.</i>	15
2.1.3 <i>Técnicas e Instrumentos a Utilizar.</i>	15
2.1.4 <i>Procesamiento de la Información.</i>	16
2.1.5 <i>Análisis e Interpretación de los Datos.</i>	16
2.1.6 <i>Diagnóstico de la Investigación.</i>	17
2.2. Formulación de Hipótesis	18
2.2.1 <i>Hipótesis del Trabajo.</i>	18
2.2.2 <i>Determinación de la Variables.</i>	18
III. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	19
3.1 Informe Ejecutivo.	19
3.2 Gestión Estratégica.	20
3.2.1 <i>Definición de la idea de Negocio.</i>	20
3.2.2 <i>Visión.</i>	20
3.2.3. <i>Misión.</i>	20
3.2.4. <i>Los Valores.</i>	20
3.2.5 <i>Análisis FODA.</i>	21
3.2.5.1 <i>Fortalezas.</i>	21
3.2.5.2 <i>Oportunidades.</i>	21
3.2.5.3 <i>Amenazas.</i>	22
3.2.5.4 <i>Debilidades.</i>	22
3.2.6. <i>Objetivos estratégicos.</i>	22
3.2.6.1 <i>Objetivo estratégico Comercial.</i>	22
3.2.6.2 <i>Objetivo estratégico Operativo.</i>	23
3.2.6.3 <i>Objetivo estratégico financiero.</i>	23

3.3 Gestión de Marketing .....	23
3.3.1 <i>Nombre Comercial del Emprendimiento.</i> .....	23
3.3.2 <i>Productos Ofrecidos.</i> .....	23
3.3.3 <i>Análisis de la demanda.</i> .....	24
3.3.4 <i>Análisis de la oferta.</i> .....	24
3.3.5 <i>Segmentos del Mercado.</i> .....	25
3.3.6 <i>Clasificación del Producto.</i> .....	25
3.3.7 <i>El precio de los productos.</i> .....	25
3.3.8 <i>Promoción.</i> .....	27
3.4 Gestión Operativa. ....	27
3.4.1 <i>Objetivo del plan de producción.</i> .....	27
3.4.2 <i>Materias primas.</i> .....	27
3.4.3 <i>Diseño de los Productos.</i> .....	28
3.4.4 <i>Procesos de Producción.</i> .....	28
3.4.5 <i>Selección de Proveedores</i> .....	28
3.4.6 <i>Control de Inventarios</i> .....	29
3.4.7 <i>Establecimiento de la cadena de Suministro.</i> .....	29
3.4.8 <i>Distribución del espacio de la panadería ABBA.</i> .....	31
3.5. Gestión De Personal. ....	32
3.5.1 <i>Estructura organizativa.</i> .....	32
3.5.2 <i>Principales funciones.</i> .....	33
3.6 Gestión Financiera.....	33
3.6.1 <i>Inversión Inicial.</i> .....	33
3.6.2 <i>Préstamos Bancarios.</i> .....	35
3.6.3 <i>Costos de Materia Prima.</i> .....	40
3.6.4 <i>Costos de Mano de Obra.</i> .....	41
3.6.5 <i>Costos de Indirectos de Fabricación.</i> .....	42
3.6.6 <i>Costos totales de producción.</i> .....	43
3.6.7 <i>Gastos de Administración.</i> .....	43
3.6.8 <i>Gastos de Venta</i> .....	44
3.6.9 <i>Gastos Financieros.</i> .....	45

3.6.10 <i>Gastos Totales</i> .....	46
3.6.11 <i>Costos Unitarios del Producto y Precio de Venta</i> .....	47
3.6.12 <i>Ventas Proyectadas</i> . ....	49
3.6.13 <i>Inversión Inicial</i> .....	52
3.6.14 <i>Préstamos Bancarios</i> .....	52
3.6.15 <i>Estado de Resultado Proyectado</i> . ....	54
3.6.16 <i>Flujo de Efectivo proyectado, Tasa mínima aceptable de retorno, Valor actual Neto</i> ...55	
3.6.17 <i>Periodo de recuperación de la inversión</i> . ....	61
3.7 Evaluación del Proyecto.....	62
3.7.1 <i>Evaluación del proyecto de emprendimiento</i> . ....	62
CONCLUSIONES. ....	63
RECOMENDACIONES. ....	64
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	66



## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	<i>Precios de productos de panadería ABBA.</i>	26
Tabla 2	<i>Materias primas para la producción de pan dulce.</i>	27
Tabla 3	<i>Listado de inversiones realizadas en panadería ABBA.</i>	34
Tabla 4	<i>Detalle de préstamo bancario para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA.</i>	35
Tabla 5	<i>Detalle de los costos de materia prima “Panadería ABBA”</i>	40
Tabla 6	<i>Proyección de costos de materia prima para el periodo 2022-2026.</i>	41
Tabla 7	<i>Proyección de mano de obra directa para el periodo 2022-2026.</i>	42
Tabla 8	<i>Proyección de los costos indirectos de fabricación para el periodo 2022-2026.</i>	42
Tabla 9	<i>Proyección de costos totales de producción para el periodo 2022-2026.</i>	43
Tabla 10	<i>Proyección de gastos de administración para el periodo 2022-2026.</i>	43
Tabla 11	<i>Proyección de gastos de venta para el periodo de 2022-2026.</i>	44
Tabla 12	<i>Proyección de gastos financieros para el periodo de 2022-2026.</i>	45
Tabla 13	<i>Proyección de gastos totales para el periodo de 2022-2026.</i>	46
Tabla 14	<i>Listados de precios de panadería ABBA.</i>	48
Tabla 15	<i>Ventas proyectas para el año 2022 panadería ABBA.</i>	49
Tabla 16	<i>Ventas proyectas para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA</i>	51
Tabla 17	<i>Listado de inversiones realizadas en panadería ABBA</i>	52
Tabla 18	<i>Detalle de préstamo bancario para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA.</i>	53
Tabla 19	<i>Periodo de recuperación de la inversión panadería ABBA.</i>	61

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	<i>Logo de la panadería ABBA.</i>	23
Ilustración 2	<i>Establecimiento de Cadena Suministro panadería ABBA.</i>	30
Ilustración 3	<i>Distribución de espacio panadería ABBA.</i>	31
Ilustración 4	<i>Estructura Organizativa panadería ABBA</i>	32

## RESUMEN EJECUTIVO.

Es común que los emprendimientos se generen con perspectivas de éxito, y sus impulsores se esmeren día y noche; sin embargo, muchas veces la improvisación y el establecimiento de sus operaciones de forma empírica generan costos de operación elevados, procesos ineficientes, falta de liquidez y pérdidas económicas. Esto también sucede en los emprendimientos del sector panadería.

Lo anterior debido a que no se dispone de un documento que oriente la forma en cómo estructurar las ideas de negocios, por consiguiente, muchas microempresas fracasan en sus emprendimientos.

A lo antes expuesto, el estudio tiene como finalidad elaborar un “Plan de negocios para emprendimientos dedicados a la Producción de productos de harina, y sus derivados en el Municipio de Cuscatancingo”. Que sirva de guía al emprendedor para actuar en las decisiones y seguimiento de la puesta en marcha del negocio.

Los objetivos que persigue esta investigación son: exponer la teoría necesaria para el establecimiento de un plan de negocios para emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de productos de harina. Investigar los programas y alternativas de financiamiento en los bancos del sector financiero dirigidos a los emprendimientos en El Salvador. Establecer el monto de inversión inicial para el establecimiento de emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de productos de harina

Se presenta la información relacionada a los antecedentes del problema en investigación, emprendimientos, planes de negocios, y sobre los requisitos para optar a financiamiento en instituciones bancarias.

La propuesta de estudio se realizará utilizando el método hipotético - inductivo, utilizando la técnica de la entrevista, y la herramienta del cuestionario aplicada a la unidad de investigación definida para determinar el diagnóstico y evidenciar la problemática en la que se desarrollan las microempresas.

El Plan de negocios permitirá al emprendedor disponer de un documento con contenido de información en estructura de: gestión estratégica, gestión marketing, gestión operativa, gestión financiera y evaluación del proyecto y los objetivos del desarrollo del negocio.

Finalmente, la investigación se concluye que Panadería ABBA, no dispone de una estructura definida, para llevar a cabo de manera ordenada y sistemática las operaciones de la microempresa, incidiendo en el debilitamiento de la forma del quehacer del negocio y afectando con esto, el cumplimiento de los micro crédito bancario.

De allí la necesidad de la elaboración del Plan de Negocios utilizando las herramientas teóricas. En tal sentido, se recomienda la implementación del Plan de negocios para el emprendimiento.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo estudia la situación de los emprendimientos en el sector panadería y la falta de planes de negocios, y como esta tiene sus efectos en la operatividad y el financiamiento de las nuevas empresas a través de la investigación bibliográfica, y estudio de caso.

Por lo anterior, se desarrolla un plan de negocio aplicado a emprendimientos dedicados a la panadería. En el capítulo I, plantea la situación problemática, se describen los antecedentes, la justificación, en la que se incluye lo novedoso, factible y la utilidad social, objetivos que persigue la presente investigación. En la parte del marco teórico, se estudia las principales teorías o información relacionada a los emprendimientos, a los planes de negocios y el marco legal de los emprendimientos en El Salvador.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología de la investigación, la cual incluye el tipo de estudio con el que se desarrolla el presente trabajo, la unidad de análisis, técnica e instrumento a utilizar, procesamiento de la información, diagnóstico y formulación de hipótesis.

En el capítulo III, se desarrolla el caso práctico del plan de negocio, el cual aborda la como partes fundamentales la gestión del marketing, gestión operativa, gestión de recursos humanos y la gestión financiera del negocio.

Como último apartado se detallan las conclusiones surgidas de la investigación y las recomendaciones pertinentes para dar solución a la problemática de la falta de planes de negocios en los emprendimientos. Adicionalmente, se incluye la bibliografía utilizada y los anexos que sustentan la realización del plan de negocios.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1 Planteamiento del Problema.

#### 1.1.1 *Antecedentes del problema.*

El emprendimiento es vital para las economías, y para la generación de fuentes de empleos. La economía de un país se ve afectada en su dinámica cuando faltan las vocaciones emprendedoras y cuando no se crean nuevas empresas. En El Salvador, las iniciativas de nuevos emprendimientos se generan más por necesidad que por una visión emprendedora de la población.

En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) plantea que en El Salvador existen tres grandes barreras para el desarrollo del emprendimiento, siendo estas la dificultad de acceso al financiamiento, las políticas de gobierno, el entorno político y social; y la poca educación para el emprendimiento.

Para mejorar estos aspectos, durante el quinquenio (2009-2014) se crearon políticas y leyes que pretendían dar un nuevo rumbo hacia el fortalecimiento y protección a los emprendedores y negocios ya establecidos, entre las primeras destacan la “Ley para el Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, y la “Ley de Fomento de la Producción”. En cuanto a las políticas, se implementaron la “Política de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, y la Política industrial. Sin embargo, en la actualidad estas no se ven reflejadas en un apoyo real a los emprendedores.

### 1.1.2 *Caracterización del Problema.*

En primer lugar, es importante mencionar que en El Salvador es habitual que los emprendimientos se desarrollen de manera empírica, debido a asesorías que no están al alcance de los presupuestos de los nuevos emprendedores, realidad del mercado laboral carente de oportunidades, de modo que los emprendimientos son más bien una respuesta ante las necesidades económicas, y no tanto una oportunidad de negocio. “En su mayoría, los emprendimientos son motivados por necesidad con un máximo de 20.3% entre los salvadoreños que tienen menos de sexto grado” (Sánchez Masferrer, 2014, pág. 13).

Adicionalmente, en el momento que se ponen en marcha los proyectos, el emprendedor también se ve afectado por incorrecta planeación financiera, no identificar el mercado objetivo, falta de planes de acciones al detectar fallas, baja rentabilidad, y escasas fuentes de financiamiento.

También, no elaboran documentos que estructuren las etapas y procesos de un negocio, tales como la producción, venta, manejo de personal y finanzas; establecimiento de sus metas y objetivos, descripción del entorno en cual se desarrollará la empresa, el modelo de negocio que mejor se adapte a la actividad emprendedora que se ha elegido.

Por otra parte, una de las principales preocupaciones a la hora de emprender es la obtención de recursos financieros para la gestión administrativa y operativa del negocio. Ya que las necesidades de los recursos económicos dependen del sector y el producto o servicio que se pretenda vender.

Las anteriores limitantes del emprendedurismo no son exclusivas para un sector económico determinado de la economía salvadoreña, es más los emprendimientos se enfrentan a los problemas

específicos en los que se quieren desarrollar, por ejemplo, las panaderías enfrentan a un mercado oligopólico de los proveedores de harina, dominado por dos grandes empresas.

En conclusión, se puede afirmar que la obtención de financiamiento y la estructuración de un plan de negocio son aspectos que limitan el crecimiento de los negocios en cualquier actividad económica que se pretenda realizar.

### 1.1.3 *Formulación del Problema.*

Frente a la problemática que enfrentan los emprendedores se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿La falta de un plan de negocios afecta el funcionamiento y la obtención de financiamiento para los emprendimientos dedicados a la elaboración de productos de harina y sus derivados?

## 1.2 Delimitación del Problema.

### 1.2.1 *Teórica.*

La presente investigación es de carácter bibliográfica, y se apoyó en las fuentes primarias de información relacionadas al emprendedurismo, plan de negocios, y demás temas relacionados.

### 1.2.2 *Temporal.*

Se desarrolló en el primer semestre del año 2021

### 1.3. Justificación de la Investigación.

#### 1.3.1 *Novedad.*

El presente trabajo de investigación es novedoso debido a que aborda la elaboración de un plan de negocio para el sector emprendedor dedicado a la panadería, ya que actualmente no se encuentran información actualizada sobre los planes de negocio en este sector, y la investigación de fuentes de financiamiento.

#### 1.3.2 *Utilidad Social.*

Los emprendedores, las instituciones dedicadas al apoyo de emprendimientos, a los capacitadores en el área de emprendedurismo, estudiantes y profesionales en general, que necesiten una orientación acerca de la elaboración de planes de negocio serán los principales beneficiarios del presente trabajo de investigación.

#### 1.3.3 *Factibilidad.*

Para el desarrollo de esta investigación existen suficientes fuentes de información bibliográfica, tales como libros, publicaciones, revistas, videoconferencias. Además, se ha establecido contacto con emprendedores, mostrando disponibilidad para proporcionar información relacionada a los emprendimientos en el sector panadería.

Se cuenta con la disponibilidad del grupo investigador, así como también con los recursos económicos, materiales, tecnológicos y el asesoramiento de facilitadores, especialistas de la facultad de ciencias económicas de la Universidad El Salvador.



## 1.4. Objetivos.

### 1.4.1 *Objetivo General.*

Diseñar un plan de negocios para el funcionamiento operativo del negocio y el cumplimiento de los requisitos exigidos por los bancos del sector financiero para la obtención de financiamiento en los emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de productos de harina en el municipio de Cuscatancingo, San Salvador.

### 1.4.2 *Objetivos Específicos.*

- Exponer la teoría necesaria para el establecimiento de un plan de negocios para emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de productos de harina.
- Investigar los programas y alternativas de financiamiento en los bancos del sector dirigidos a los emprendimientos en El Salvador.
- Establecer el monto de inversión inicial para el establecimiento de emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de productos de harina.

## 1.5. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL TÉCNICO Y LEGAL.

### 1.5.1 Antecedentes.

#### 1.5.1.1 *Las características del emprendedor.*

La personalidad emprendedora tiene una serie de distintivos y nutre a la persona que la atesora de unas destrezas que permiten que sea capaz de ilusionar a otros con sus ideas y sueños. Al mismo tiempo da seguridad y confianza y es un modelo a seguir para los demás.

Las características que distinguen a un emprendedor de éxito son las siguientes: “Capacidad para detectar oportunidades, capacidad para innovar o crear, capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno, capacidad de dirección, tomar riesgos calculados y de adaptación a los cambios” (Weinberger Villarán, 2009, pág. 17).

Los aspectos que conforman a un líder, a un emprendedor pueden lograrse mediante el adiestramiento oportuno de los siguientes aspectos de acuerdo al autor:

Autoestima, desarrollar un equilibrado concepto de sí mismo; capacidad de comunicación, ser personas abiertas y comunicativas, con confianzas en sí mismas y en lo que quieren; perspicacia, poseen la capacidad de comprender y saber tratar a los demás; decisión, saben tomar decisiones en cualquier ámbito: laboral, social y personal; control, son capaces de desenvolverse en escenarios complicados sin perder la calma; adaptación, poseen una mente ágil: pueden tomar decisiones y cambiarlas cuando es necesario con celeridad aun estando bajo presión; convicción, Son capaces de tener buenas ideas y de transmitir las convincentemente (Martin, 2008, pág. 26).

#### 1.5.1.2 *Riesgos asociados al emprendimiento.*

Los riesgos asociados al emprendimiento son:

Los riesgos asociados al emprendimiento son riesgos asociados a que el negocio no funcione, y riesgos de oportunidad. Riesgos asociados a que el negocio no funcione: El proyecto empresarial era demasiado pobre, quizás la planificación fue incorrecta, se apostó por un mercado demasiado saturado, la estrategia de marketing o de distribución falló, etc. Riesgo de oportunidad: Retraso del emprendedor en la creación del negocio y se ve superado por los competidores;

comportamiento del emprendedor muy conservador sin arriesgar lo suficiente y ha perdido una oportunidad de mercado (Canal FUNDAMICRO TV, 2021, 24m35s).

#### 1.5.1.3 *Causas más comunes de fracaso en un emprendimiento.*

Las causas más comunes del fracaso en un emprendimiento son las asociadas a la gestión, a los problemas de recursos humanos, a los problemas de financiamiento, a los problemas asociados al entorno.

Asociados a la gestión estas pueden ser estrategia de administración deficiente, equipo de administración adecuado, plan de negocios pobre o inexistente, bajo control de costos, precios y distribución

Asociados a problemas de recurso humano, elección equivocada de socios o aliados, reclutamiento de personas incompetentes.

Asociados a problemas de financiamiento, problemas de financiamiento y deuda excesiva, uso inapropiado del dinero, poco acceso a capital, elevado costo de financiamiento

Asociados al entorno regulaciones, apoyo de gobierno, temas legales, ambientales, saturación del mercado por productos importados, etc. (Canal FUNDAMICRO TV, 2021, 30m01s).

#### 1.5.1.4 *Los emprendimientos en El Salvador.*

La economía salvadoreña está sostenida por los emprendimientos desarrollados por los microempresarios. De acuerdo a palabras del presidente de BANDESAL: Se hizo un escáner de la economía y encontramos muy pocos empresarios grandes, un número insuficiente de empresarios medianos, un número todavía simbólico de empresarios pequeños y la gran base de la pirámide con

los microempresarios. Estos últimos, especialmente se encuentran en la batalla de la subsistencia y la búsqueda de los recursos para el crecimiento de sus negocios.

Estos emprendimientos se desarrollan en un entorno económico adverso propio de una economía frágil. Se han identificado cuatro fallas de la economía salvadoreña con respecto al crecimiento de los emprendimientos: La primera relacionada a financiamiento oportuno y en las mejores condiciones, la segunda falla está relacionada a la falta de entrenamiento empresarial, la tercera es falta de garantías complementarias cuando los negocios están creciendo y cuarto asistencia técnica en proyectos especializados.

Actualmente, los esfuerzos gubernamentales a través de BANDESAL están enfocados en crear programas de entrenamiento empresariales y el financiamiento de los mismos, una vez finalizado los programas de entrenamiento, para un posterior seguimiento de los emprendedores.

Con esto, se pretende entrenar a los emprendedores desde la óptica del sector bancario, sobre la elaboración de plan de negocios bancarizables.

### 1.5.2 *Conceptos.*

**Emprendedor:** la persona capaz de descubrir las oportunidades de negocio que ofrece el mercado, creando algo nuevo o dando un uso diferente a algo ya existente y que posee la actitud y la habilidad para conseguir y organizar los recursos necesarios para ello (Prieto García M., pág. 7).

**Plan de negocio:** es un documento que describe actividades para generar ganancia. En concreto es eso. También se le puede agregar a esto último a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios (Moyano Castillejo L, 2015, pág. 12).

**Capital semilla:** “Tiene como fin el lanzamiento de producto, inicio de operaciones, diseño del modelo de negocio, asesoría técnica, formulación plan de negocios, coaching y mentoría. Puede

ser promovido desde el ámbito público y/o privado.” (Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. 20 de mayo de 2014. D.O. No.90)

**Productos de panificación:** obtenidos de las mezclas de harinas de cereales o harinas integrales o leguminosas, agua potable, fermentados o no, pueden contener: sal comestible, mantequilla, margarina, aceites comestibles hidrogenados o no, leudante, polvo de hornear, especias y otros ingredientes opcionales tales como, azúcares, mieles, frutas, jugos u otros productos comestibles similares, pueden emplear o no aditivos para alimentos; sometidos a proceso de horneado, cocción o fritura; con o sin relleno o con cobertura, pueden ser mantenidos a temperatura ambiente, en refrigeración o en congelación según el caso. (Norma Salvadoreña CONACYT NSO 67.30.01.41, pág. 4)

### 1.5.3 Generalidades.

#### 1.5.3.1 *El plan de negocio y sus elementos.*

Al momento de crear nuevas empresas o ideas de negocios y también para empresas en funcionamiento, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la posibilidad de éxito del nuevo negocio y así reducir el riesgo de un negocio no planeado.

En el plan de negocios, se analiza el entorno en el que se desenvuelve la empresa, la idea principal del modelo de negocio elegido es tener objetivos claros y alcanzarlos, para los cuales se deben definir estrategias de procesos de producción, ventas, logística y finanzas, para alcanzar el éxito de los objetivos. Y así poder llevar el control del desarrollo y crecimiento del negocio.

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar a un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se

desarrollarán para alcanzarlos (Weinberger Villarán, 2009, pág. 33). El plan de negocio se presenta como una propuesta de inversión, una idea clara, la información financiera, y la oportunidad de mercado.

Los usuarios de un plan de negocios se clasifican en internos y externos. Entre los usuarios internos están: los administradores y empleados, y entre las personas externas están los inversionistas, clientes y proveedores.

Las partes esenciales del plan del negocio son: la gestión estratégica, en este apartado se detallan aspectos como la descripción del negocio, la misión, la visión, el análisis FODA del emprendimiento.

Luego está la gestión de marketing en el que se detallan aspectos relacionados a los productos ofrecidos, análisis de la demanda, y la oferta, segmento de mercado, clasificación del producto, los precios y promociones y la marca del negocio.

En la gestión operativa se detalla el objetivo de la producción, materias primas, diseño de los productos, procesos de producción, y la mano de obra. Además, la selección de proveedores, establecimiento de la cadena de suministro.

La gestión de personas, donde se enlistan funciones y estructura organizacional.

Y la gestión financiera, que describe aspectos tales como los costos de las materias primas, mano de obra, costos indirectos de la producción, gastos de ventas, de administración financiera, también incluye análisis financieros como por ejemplo flujo de efectivo proyectado, tasa mínima aceptable de retorno, valor actual neto, y el periodo de recuperación de la inversión.

### 1.5.3.2 *Diagrama del plan de negocios.*

Al momento de descubrir una idea de negocio o emprender una actividad económica se debe tener una serie de etapas a seguir para establecer un plan de negocios, los cuales se detallan a continuación.

En primer lugar, se encuentra la oportunidad, la cual puede estar en el descubrimiento de necesidad no satisfecha, en la innovación, en la creación de nuevas alternativas para solucionar o satisfacer al cliente. En segundo lugar, el emprendedor debe realizar un análisis del entorno y la industria en la cual se desenvolverá. En tercer lugar, debe crear un plan estratégico, que guíe a su organización a través de la misión, visión, objetivo y estrategia. En cuarto lugar, debe establecer el plan de marketing, en quinto lugar, establecer las operaciones del negocio, en sexto lugar, está el plan de personal que necesita para desarrollar los procesos productivos, y en séptimo lugar, deberá realizar el plan financiero. Para terminar, con viabilidad económica, técnica social y ambiental (Weinberger Villarán, 2009, pág. 34).

### 1.5.3.3 *Utilidad del plan de Negocios*

El plan de negocios es una herramienta que tiene dos usos, una es en el área administrativa, la cual se utiliza para uso interno de la empresa y el segundo uso es para solicitar financiamiento externo (solicitado por instituciones financieras).

Cuando el uso de un plan de negocios es administrativo, se utiliza para: identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de la empresa; conocer como es el desarrollo de las actividades del entorno de la entidad; reaccionar a tiempo al identificar una amenaza y así disminuir o anular la afectación; elaborar un presupuesto donde muestre la organización de los recursos para el logro de los objetivos.

Cuando el uso de un plan de negocios es externo, se utiliza para la búsqueda de recursos financieros para proyecto; informar a entidades de crédito y posibles inversores las expectativas de retorno de inversión; buscar clientes y proveedores; y vender la idea de negocio a potenciales accionistas, proveedores y entidades financieras.

#### 1.5.3.4 *El plan de negocios como herramientas para la obtención de financiamiento.*

El plan de negocio es crucial al momento de obtener financiamiento porque muestra la capacidad del emprendedor para planear y administrar la idea de negocio, muestra el manejo de los aspectos importantes del negocio, que van desde marketing, finanzas, ventas, recursos humanos y producción.

A continuación, se presenta algunas ofertas de financiamiento y sus requisitos para poder aplicar:

### **Firempresa**

Es un fideicomiso que busca colocar recursos económicos a los micros y pequeñas empresas de El Salvador, estableciendo recursos especiales para el apoyo a microempresarios del sector informal.

Requisitos para aplicar al crédito de Firempresa Hasta \$5,000.00 de CONAMYPE: completa en línea la declaración jurada de afectación por la crisis de COVID-19; carta de autorización para compartir información; copia de DUI vigente y NIT del solicitante; copia del recibo de agua o energía eléctrica del negocio y /o domicilio si es la misma ubicación (No más de seis meses de antigüedad); presupuesto / Cotizaciones relacionadas a la inversión; comprobante de alquiler de lugar de habitación y /o negocio.



## **Bandesal**

Tiene por objetivo financiar directamente a emprendedores de la micro y pequeña empresa interesados en iniciar o desarrollar proyectos productivos que tengan menos de dos años de operación, los cuales incluyan inversión en formación de capital, gastos corrientes o capital de trabajo y prestación de servicios, entre otros.

Los requisitos para poder aplicar a este proyecto son: Solicitud de crédito, solicitud de codeudor, carta de compartir Información deudor y codeudor, DUI a 150% (deudor y codeudor, NIT a 150% (deudor y codeudor), plan de negocios, certificación como emprendedor, permisos que ya posee y los que están en trámite (actividad propia de la empresa), ficha de Conformación de Grupos Económicos, respaldo y comprobantes de garantía a ofrecer, monto a Financiar: desde \$1,000.00 a \$25,000.00

## **Banco Hipotecario**

Crédito para emprendimientos, cuyo objetivo es financiamiento para Personas jurídicas o comerciantes individuales, que cumplan con las condiciones de nuestra política de Crédito. Destino de Crédito: Adquisición Maquinaria y equipo; Capital de trabajo Requisitos:

Empresas nuevas o con menos de 2 años de creación;

- Presentar una propuesta de negocio factible y de preferencia innovadora;
- Se debe elaborar un sólido plan de negocios;
- En caso de identificarse la necesidad deberá seguir un plan de capacitación y/o reciban asistencia técnica.

#### 1.5.4 Base Legal

##### 1.5.4.1 *Marco legal para los emprendimientos de los micros y pequeñas empresas.*

Dentro del marco legal que regula los emprendimientos se encuentran la Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa; así mismo la Política Nacional de Emprendimiento.

##### 1.5.4.2 *La Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.*

La Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, constituyendo el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial (Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. 20 de mayo de 2014. D.O. No.90).

La Ley de “Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE”, aprobada en mayo del 2014 clasifica a la micro y pequeña empresa bajo características y criterios de medición específicos, las cuales deben ser aplicadas por todas las entidades públicas y privadas con el fin de construir una base de datos homogénea, que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

##### 1.5.4.3 *Política Nacional de Emprendimientos.*

La Política Nacional del Emprendimiento establece como objetivo general:

Objetivo general elevar la capacidad de respuesta y fortalecimiento institucional público, privada y la academia en el ecosistema de emprendimiento del país, fortaleciendo la cadena de servicios de financiamiento de emprendimientos, con novedosos instrumentos que tengan un enfoque de equidad de género y prioricen en los emprendimientos dinámicos con potencial de crecimiento y en la creación de una cultura de emprendimiento innovadora (CONAMYPE, 2014, pág. 9).

## II. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

### 2.1 Diseño Metodológico o Metodología de la Investigación.

#### 2.1.1 *Tipo De Estudio.*

El tipo de investigación a utilizar fue el método hipotético - inductivo, este método consiste en una forma de razonamiento partiendo de observaciones particulares que permiten la producción de conclusiones generales.

#### 2.1.2 *Unidad de Análisis*

Al identificar el tipo de estudio, también hay que definir los sujetos que intervendrán en la presente investigación, por lo que se consideró la siguiente unidad de análisis: la propietaria de un emprendimiento dedicado a la panadería ubicado en el municipio de Cuscatancingo.

#### 2.1.3 *Técnicas e Instrumentos a Utilizar.*

La técnica que se emplea es la entrevista, cuyo instrumento será el cuestionario. Esta técnica es importante para evidenciar la problemática relacionada a la falta de planes de negocios que cumplan con los requisitos para la obtención de financiamiento.

La entrevista será destinada a obtener datos de la unidad de análisis: el negocio de panadería, para ello se utilizó el cuestionario dentro del cual se realizó un listado de preguntas abiertas con el fin de recolectar la información necesaria para la indagación.

#### *2.1.4 Procesamiento de la Información.*

Para el análisis e interpretación de los resultados de la entrevista se procedió a establecer las preguntas y respuestas obtenidas en la contestación del cuestionario por parte del dueño del negocio identificado como unidad de análisis. Ver anexo 1. Entrevista.

#### *2.1.5 Análisis e Interpretación de los Datos.*

El pasado 10 de mayo 2021, se entrevistó a la Sra. María Elena Dolores, emprendedora del sector panadero, que se desempeña en el sector informal de la economía, como gran parte de la población de El Salvador. Se trató de una entrevista de carácter académico con el objetivo de conocer experiencia en el desarrollo de emprendimientos dedicados a la elaboración de productos de harina, las dificultades a las que se enfrentan los emprendedores, los planes de negocio y la obtención de financiamiento.

Frente a la pregunta número uno ¿Considera usted que las condiciones económicas en El Salvador facilitan a emprendedores como usted a realizar sus negocios de la mejor manera? La entrevistada responde que le afecta el alza de la materia prima ya que tiene que invertir más dinero para comprar la materia prima y sus ganancias se ven afectadas. Además, nos comenta que durante todo el tiempo que se ha desarrollado como emprendedora del sector panadero no ha visto que el gobierno apoye financieramente a las personas para fortalecer o formalizar sus negocios.

Cuando se le preguntó ¿Cuáles han sido los mayores problemas con los que se ha enfrentado a la hora de mantener y hacer crecer su negocio? Reiteró que la variación en los precios de materia

prima le afecta, y que en varias ocasiones ha intentado la obtención de financiamiento en la banca, pero debido a que no puede demostrar sus ingresos y estar en el sector informal le ha cerrado las puertas a un préstamo para capital de trabajo.

Frente a la pregunta ¿En qué se basó o que método usó para establecer todos los procesos productivos, la organización administrativa, el establecimiento de objetivos, la colocación de precio de sus productos, y demás elementos que implica tener un negocio? Comenta que ha sido de acuerdo a la experiencia que iba ganando con el pasar del tiempo, ya que posee escasa educación y en su tiempo siempre estuvo ocupada con las obligaciones familiares y la responsabilidad del negocio por lo que no tuvo la oportunidad de capacitarse.

Se le preguntó ¿Alguna vez le han solicitado un plan de negocios? Y respondió que cuando trataba de solicitar préstamos bancarios le solicitaban declaraciones de impuestos que comprobaran sus ingresos, y menciona que también le solicitaban que estableciera sus ingresos y sus gastos del negocio, sin embargo, no sabía que era un plan de negocios.

Se conversó con la entrevistada acerca de lo que es un plan de negocios y las ventajas que ofrece su desarrollo, y luego se le preguntó ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos que los emprendedores tienen al momento de querer obtener su plan de negocios? A lo cual contestó que si ella hubiera tenido la oportunidad de estudiar y aplicar nuevas formas de hacer crecer su negocio, estaría en una mejor situación con su negocio.

#### *2.1.6 Diagnóstico de la Investigación.*

En El Salvador los emprendimientos son una alternativa de autoempleo, su ejercicio es debido a la necesidad de generar dinero para satisfacer las necesidades personales y su grupo familiar, antes de que una visión de negocios.

Por lo que es necesario mostrar una herramienta que sirva de apoyo en la estructuración de las ideas de negocio, mejore el conocimiento del negocio a explotar, mejore condiciones de financiamiento y de éxitos para los emprendedores.

## 2.2. Formulación de Hipótesis.

### 2.2.1 *Hipótesis del Trabajo.*

¿El plan de negocios es una herramienta que logrará en los emprendimientos dedicados a las panaderías un mejor funcionamiento operativo e incrementará las posibilidades de obtener financiamiento de los bancos del sector financiero?

### 2.2.2 *Determinación de la Variables.*

#### Variable independiente

El plan de negocios aplicado a los emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de productos de harina. Esta variable comprende los siguientes factores a considerar:

- Factibilidad de aplicación.
- Estrategias para elaboración del plan de negocios.
- Conocimiento del plan de negocios.

#### Variable dependiente

El funcionamiento y obtención de financiamiento para los emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de productos de harinas. Esta variable comprende los siguientes factores:

- La organización de los procesos administrativos y productivos.
- Seguridad en la estrategia de negocio seleccionada.
- Capacidad de liderazgo y visión emprendedora.
- Eficiencia
- Obtención de financiamiento.

### *III. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.*

#### 3.1 Informe Ejecutivo.

La propuesta del plan de negocio. El emprendimiento de la panadería ABBA tiene como objetivo la producción y comercialización de pan dulces de alta calidad, su impulsor tiene una trayectoria de más de 20 años en el ramo de panadería.

El negocio se desarrolla en el municipio de Cuscatancingo, San Salvador, y su propuesta de valor radica en la elaboración de pan dulce de calidad todos los días. El emprendimiento tiene una inversión inicial de US \$11,247.57, de la cual se requiere financiamiento de US \$8,000.00, y su proyecto está estructurado en una gestión estratégica, de marketing, operativa y financiera.

La viabilidad del proyecto es sustentada en base la evaluación financiera las cuales fueron una VAN del inversionista de US\$15,828.50 y una TIR del inversionista de 107.61. Siendo el VAN uno de los indicadores de rentabilidad de los proyectos se ha determinado que es viable económicamente.

## 3.2 Gestión Estratégica.

### 3.2.1 *Definición de la idea de Negocio.*

La elaboración y venta de variedad de pan dulce para la población del municipio de Cuscatancingo, San Salvador. La venta de producto siempre fresco y de la mejor calidad, que genere fidelidad de los clientes y márgenes de ganancia, que permita un negocio sustentable en el tiempo.

### 3.2.2 *Visión.*

Somos una panadería que ofrece diversidad de panes dulces con calidad y sabor para las familias salvadoreñas, estableciendo una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes.

### 3.2.3 *Misión.*

Ser una panadería líder en la producción y comercialización de pan dulce a nivel nacional con ingredientes de calidad estableciendo una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes.

### 3.2.4 *Los Valores.*

Los valores con los que está fuertemente comprometido el personal de la panadería ABBA son:

Honestidad.

Calidad.

Puntualidad.

Pasión.

Competitividad.



Trabajo en equipo.

Orientación con el cliente.

Responsabilidad social.

### 3.2.5 *Análisis FODA.*

#### 3.2.5.1 *Fortalezas.*

Son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social (Talon, 2007, pág. 115).

- La variedad de pan dulce que ofrece a sus clientes.
- Producto alimenticio con una demanda constante y permanente por parte de la población.
- La panadería ABBA ofrece todos los días productos recién horneados a sus clientes.

#### 3.2.5.2 *Oportunidades.*

Los factores que pueden ayudar a cumplir los objetivos propuestos.

- Obtención de financiamiento para renovación de la maquinaria productiva con el objetivo de ampliar y hacer más eficiente la producción.
- Obtención de un plan de negocios para estructurar de mejor manera sus procesos administrativos y de producción.
- Ampliar los puntos de ventas locales o a domicilio.
- Formalización legal al negocio y posicionar mejor la marca de la panadería.

### 3.2.5.3 Amenazas.

Factores que pueden afectar el logro de los objetivos propuestos.

- Establecimiento de otros negocios dedicados a la panadería en el área geográfica donde actualmente se encuentra ubicada la panadería ABBA.
- Fuerte competencia de las grandes empresas de este sector industrial alimenticio, en el que opera la panadería ABBA.
- Encarecimiento de las materias primas con las que se elaboran los productos de pan dulce.

### 3.2.5.4 Debilidades.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. (Talón, 2007 pág. 115).

- Falta de financiamiento para ampliar y renovar maquinaria y hacer eficaz la producción de panes dulces.
- Carece de unos procesos sistemáticos en los procesos productivos, y manuales de organización, así como de un plan de negocios.
- Falta de capacitación del personal de la panadería en las áreas de atención, lo que le impide expandir su mercado.

### 3.2.6. *Objetivos estratégicos.*

#### 3.2.6.1 *Objetivo estratégico Comercial.*

Incrementar la visibilidad de la panadería ABBA en los diferentes canales de comunicación que permitan incrementar el número de clientes frecuentes a partir de los primeros 12 meses de la implementación del presente plan de negocio.

### 3.2.6.2 *Objetivo estratégico Operativo.*

Cambiar los procesos empíricos en el manejo de la panadería por métodos y técnicas que permitan la eficiencia y la eficacia en las operaciones de la panadería.

### 3.2.6.3 *Objetivo estratégico financiero.*

Demostrar la sustentabilidad y el crecimiento del negocio para los próximos cinco años.

## 3.3 Gestión de Marketing

### 3.3.1 *Nombre Comercial del Emprendimiento.*

El emprendimiento se identificará con el nombre de panadería ABBA, el color rosado representa la iniciativa de las mujeres en los emprendimientos, los laureles el éxito que se pretende alcanzar, y el gorro de chef, significa la técnica utilizada en la elaboración de los productos alimenticios que ofrece el emprendimiento.

#### Ilustración 1

Logo de la panadería ABBA.

**PANADERÍA ABBA**



### 3.3.2 *Productos Ofrecidos.*

La variedad de pan dulce que produce la panadería “ABBA” es elaborado con ingredientes de calidad, y realizados de forma higiénica para que todos los días los clientes tengan los mejores

productos en pan dulce. Todos los días se cuenta con pan recién horneado, y con una gran variedad.

En resumen, la panadería ofrece:

- Calidad en los ingredientes.
- Productos recién elaborados.
- Variedad en los productos.

Actualmente, los clientes de la panadería "ABBA" son las familias que viven alrededor, y están satisfechos con los productos y precios ofrecidos. La cercanía con familias y la calidad ofrecida en sus productos son los principales beneficios que los clientes pueden encontrar en la panadería "ABBA"

Entre los productos que ofrece la panadería están los siguientes: semitas, Peperechas, picudas, tortas secas, gusanos, novias, ochos, bizcochos, guarachas, Salpores, hojitas, pasteles de leche, pasteles de, pina, pañuelos, budín, Polviadas, donas, copinolos, relámpagos, trenzas, viejitas, almohadas, mapas, quesadillas, tortas de chocolates, pegaditos, Coffee Cake, Cachitos, tortas de Guineo torta de naranja, torta de guineo, besitos.

### *3.3.3 Análisis de la demanda.*

La panadería ABBA se encuentra localizada en una comunidad de aproximadamente 200 familias, con una venta diaria de aproximadamente de 90.00 a \$125.00. Se espera lograr una participación del 80% de la preferencia de ese total de familias.

### *3.3.4 Análisis de la oferta.*

El mercado de la industria panadera actualmente es muy competitivo y existen grandes panaderías que ofrecen una variedad de pan, entre los cuales se puede mencionar: Pan Sinaí, Pan Bimbo, Pan Lido, Pan Rosvill, Panadería San Martín, Panadería La Tecleña. Entre otros.

Sin embargo, estas empresas no lograban cubrir todos los mercados posibles, y las familias prefieren producto fresco y de calidad, generando con ello un mercado para las panaderías locales, y por ello la apuesta en un emprendimiento cuidando los siguientes aspectos: producto de calidad, cantidad, forma de presentación, higiene y atención al cliente.

### 3.3.5 *Segmentos del Mercado.*

La venta de la panadería está enfocada a los consumidores finales del producto. La característica principal de los clientes son las personas encargadas de la alimentación de su grupo familiar.

### 3.3.6 *Clasificación del Producto.*

Los productos ofrecidos se clasifican como productos de consumo alimenticio, ubicados en el rubro de alimentos y bebidas específicamente en el sector de panadería, producto destinado a los consumidores finales a través de la venta directa en el Municipio de Cuscatancingo.

- Repostería: En esta clase de pan de incluyen: milhojas, conos, pañuelos.
- Pan simple: Cachitos, pastelitos, tortas de yemas, entre otros.
- Batidos o cremados: entre estos panes están la maría luisas, torta de mapa, poleadas, volteados de guineos.
- Pan dulce: novias, semitas, Peperechas, alemanas, pastelitos de pina, budín, margarita, Salpores de arroz y almidón.

### 3.3.7 *El precio de los productos.*

Se encontró que el precio de los productos pan dulces, se encuentran con un precio establecidos en el mercado, a este precio los clientes esperan comprarlos, los cuales se detallan a continuación:

A continuación, en la tabla 1, se presentan los precios al público.

Tabla 1

*Precios de productos de panadería ABBA.*

Producto	Precio	Producto	Precio
Pasteles de Pina	\$ 0.13	Besitos	\$ 0.13
Pastelitos	\$ 0.13	Bizcochos	\$ 0.13
Pegaditos	\$ 0.13	Budín	\$ 0.25
Peperechas.	\$ 0.25	Cachitos	\$ 0.13
Picudas	\$ 0.13	Coffee Cake	\$ 0.25
Polviadas	\$ 0.25	Copinoles	\$ 0.25
Quesadillas	\$ 0.25	Donas	\$ 0.25
Relámpagos	\$ 0.25	Enrollados de leche	\$ 0.25
Salpores	\$ 0.13	Guarachas	\$ 0.13
Semitas	\$ 0.25	Gusanos	\$ 0.13
Torta de guineo	\$ 0.25	Hojitas	\$ 0.13
Torta de naranja	\$ 0.25	Mapas	\$ 0.25
Tortas de chocolates	\$ 0.25	Novias	\$ 0.13
Tortas de Guineo	\$ 0.25	ochos	\$ 0.13
Tortas secas	\$ 0.25	Pañuelos	\$ 0.13
Trenzas	\$ 0.13	Pasteles de Leche	\$ 0.13
Viejitas	\$ 0.13		

Nota: Elaboración propia

### 3.3.8 Promoción.

Las estrategias para promocionarse será la creación de perfil de Facebook, correo electrónico y crear un perfil comercial en la aplicación WhatsApp con la cual se pretende llegar a más personas, potenciando posibles clientes efectivos.

## 3.4 Gestión Operativa.

### 3.4.1 Objetivo del plan de producción.

Con el plan de producción, se pretende que los insumos y materias primas se cuenten con las cantidades y calidad necesaria para tener una producción de calidad, crear los procesos de producción que permita mantener los costos de los productos accesibles a los clientes.

### 3.4.2 Materias primas.

En la tabla 2 se presentan las principales materias primas que se utilizan en los procesos de producción:

Tabla 2

*Materias primas para la producción de pan dulce.*

Materias primas	Ejemplos.
Fundamentales.	Harina de Trigo. Agua Levaduras. Los azucares. Las grasas. La leche y quesos. El huevo.
Complementarias.	Maicenas. Mermeladas de fruta. Semillas. Polvo para hornear. Esencias, sabores y colorantes alimenticios.

Elaboración propia.

### 3.4.3 *Diseño de los Productos.*

Los productos que elabora la panadería ya tienen una tradición en su presentación y elaboración con la cual los clientes conocen al pan dulce,

En la producción del pan dulce se elabora de acuerdo a una receta en específico, como las siguientes:

### 3.4.4 *Procesos de Producción.*

Los procesos necesarios para la elaboración de los productos tienen las siguientes fases:

- Adquisición de las materias prima
- Pesado de materias primas
- Mezclado
- Amasado
- Horneado
- Enfriado
- Empacado
- Distribución y Venta

Para la fase de distribución y venta se realiza contratación de vendedores con bicicletas y así poder cubrir el mercado que demanda dichos productos.

### 3.4.5 *Selección de Proveedores*

La lista de proveedores de las materias primas se basa en la calidad y precios que ofrecen y, se relacionan con la calidad del producto elaborado. La Panadería ABBA pone especial cuidado y atención en la compra de Harina Suave de Trigo puesto que de esta dependen la calidad, el sabor y el precio final que se establezca al cliente. Las compras de los insumos principales se realizan al



contado cada 8 días en el mercado de la localidad del Municipio. El proceso de las compras se inicia en consideración a las órdenes de producción y demanda de los clientes reconocidos en un periodo de 8 días, es decir se hace una estimación de la venta realizada con anterioridad y de la percepción de posibles clientes.

#### *3.4.6 Control de Inventarios*

El manejo y recepción de materias primas e insumos inician con la verificación de las facturas, en cuanto a la cantidad y precios de los productos. En algunas situaciones se han realizado rechazo de productos porque han resultado vencidos.

El control de los insumos es por simple inspección de la cantidad, precio y fechas de vencimientos. En la actualidad se llevan controles de inventario con registros en libretas.

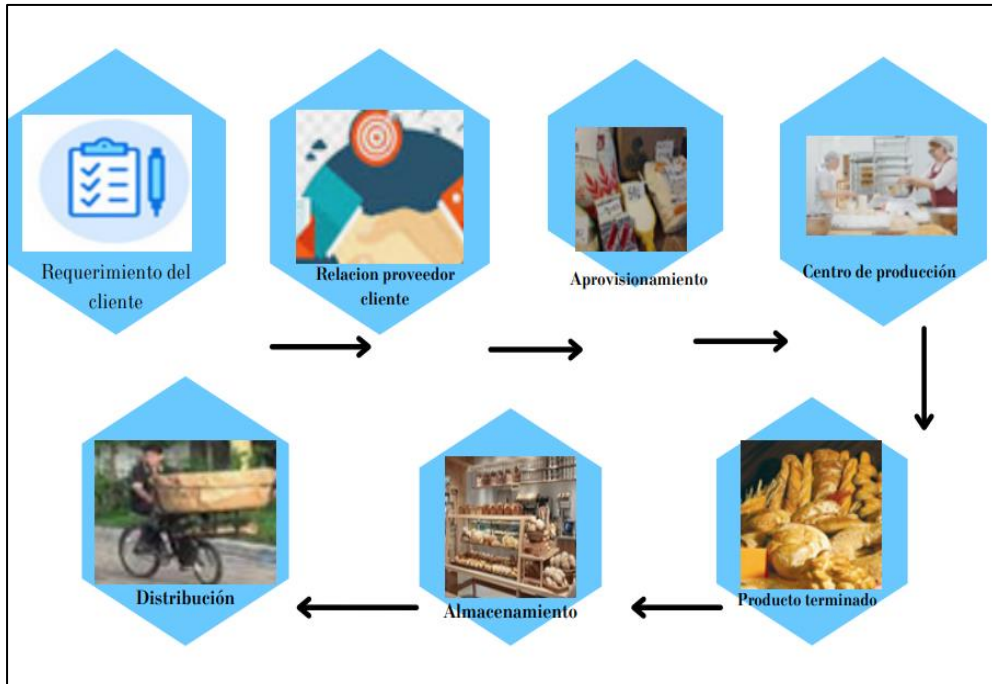
El almacenamiento de la materia prima directa e indirecta se mantiene en la bodega asignada para cada producto y la rotación de los insumos se hace en consideración a la técnica FIFO.

#### *3.4.7 Establecimiento de la cadena de Suministro.*

El establecimiento de la cadena de suministros para la pendería, empieza con la recepción de los requerimientos de los clientes, el abastecimiento de las materias primas se logra con la relación proveedor-cliente, luego esta materia prima pasa a la producción, luego el producto terminado pasa al almacenamiento para luego la venta del producto.

## Ilustración 2

*Establecimiento de Cadena Suministro panadería ABBA.*



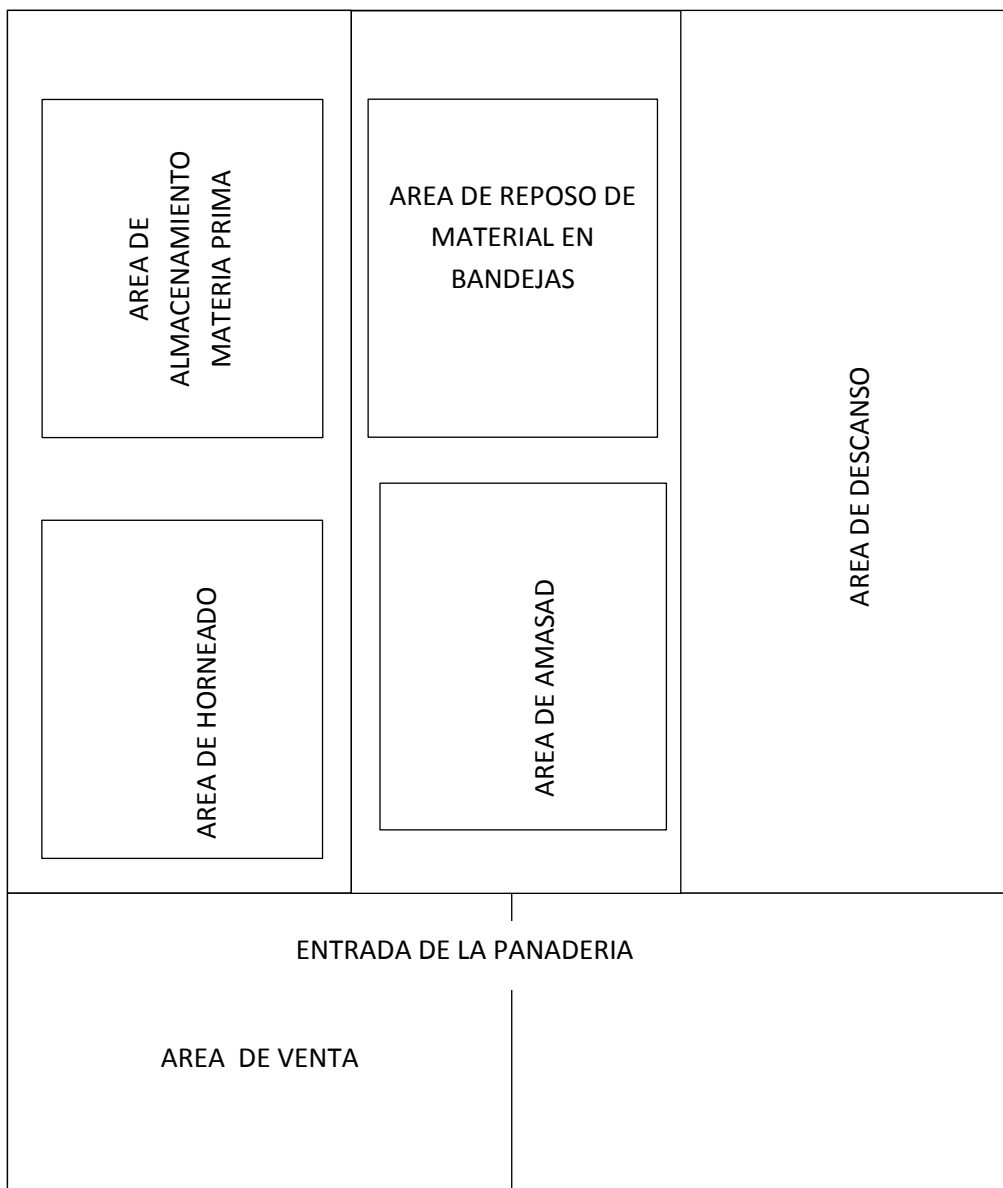
Elaboración propia.

### 3.4.8 Distribución del espacio de la panadería ABBA.

La panadería ABBA está distribuida de la siguiente forma.

#### Ilustración 3

*Distribución de espacio panadería ABBA.*



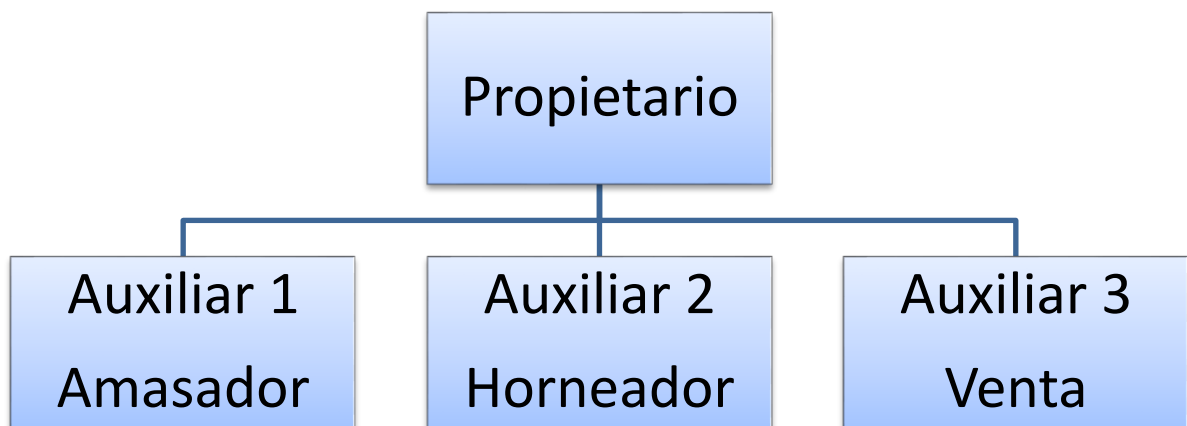
### 3.5. Gestión De Personal.

#### 3.5.1 Estructura organizativa.

A continuación, se presenta la división fundamental de los cargos que actualmente son requeridos en la panadería ABBA.

#### Ilustración 4

*Estructura Organizativa panadería ABBA*



Elaboración propia.

### 3.5.2 Principales funciones.

A continuación, las funciones principales de cada puesto:

Dentro de las funciones del propietario se encuentra la gestión de las compras de material prima., responsable del pago de costos y gastos incurridos con la operación, administración de las operaciones de la panadería.

Dentro de las funciones del Auxiliar 1 se encuentran la preparación de las masas para la elaboración de los productos, elaboración de los productos para hornear.

Dentro de las funciones del auxiliar 2 se encuentran la preparación de los hornos, hornear el pan.

Dentro de las funciones del auxiliar 3 se encuentran gestión y atención de los clientes. Venta del material.

## 3.6 Gestión Financiera.

### 3.6.1 Inversión Inicial.

El presente proyecto de plan de negocio para el emprendimiento en panadería tiene una inversión inicial de \$11,247.57. En la tabla 3 se muestra el listado de los bienes con que cuenta la panadería ABBA, para la producción de los productos.

Tabla 3

*Listado de inversiones realizadas en panadería ABBA.*

<b>Panadería ABBA</b>			
<b>Activo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Utensilios	6.00	\$ 23.67	\$ 142.00
Horno Manual	1.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Horno Manual	1.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Amasadora 40 kg	1.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Mesa de trabajo	1.00	\$ 175.00	\$ 175.00
Lavamanos	1.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Vitrina de pan vidrio metálica	1.00	\$ 65.00	\$ 65.00
Mostrador	1.00	\$ 45.00	\$ 45.00
Sillas plásticas	10.00	\$ 7.00	\$ 70.00
Batidora	1.00	\$ 65.00	\$ 65.00
Carro bandejero	2.00	\$ 200.00	\$ 400.00
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 500.00	\$ 500.00
Inventario de materia primas.		\$ 725.57	\$ 725.57
<b>Total</b>			<b>\$ 3,247.57</b>

Elaboración propia.

El valor de la inversión inicial, incluyendo el financiamiento asciende a \$11,247.57, la cual se compone de \$8,000.00 y \$3,247.57 la inversión del propietario.

### 3.6.2 Préstamos Bancarios.

En la tabla 4 se presentan los valores relacionados con el préstamo bancario, BANDESAL, a una tasa de intereses del 3% anual.

El interés asciende para el periodo de los 5 años a \$624.97, debido a una tasa preferencial para el sector empresarial informal.

Tabla 4

*Detalle de préstamo bancario para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA.*

<b>DETALLE</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Periodo</b>	<b>Pago capital</b>	<b>Pago interés</b>	<b>Total cuota</b>	<b>Saldo</b>
2022	12	1,505.58	219.41	1,724.99	6,899.98
2023	12	1,551.38	173.62	1,724.99	5,174.98
2024	12	1,598.56	126.43	1,724.99	3,449.99
2025	12	1,647.19	77.81	1,724.99	1,724.99
2026	12	1,697.29	27.71	1,724.99	0.00
<b>Total</b>		<b>8,000.00</b>	<b>624.97</b>	<b>8,624.97</b>	

Elaboración propia

### 3.6.3 Costos de Materia Prima.

En tabla 5 se presentan los costos de materia prima de acuerdo a los precios actuales de mercado.

Tabla 5

*Detalle de los costos de materia prima “Panadería ABBA”*

<b>Materias primas</b>	<b>Presentación</b>	<b>Medidas</b>	<b>Costos</b>
Harinas suaves	Saco	50 lb	\$15.13
Harinas fuertes	Saco	50 lb	\$15.33
Gas propano	Cilindro	35 lb	\$16.86
Mantecas	Caja	50 lb	\$28.00
Levaduras	Libras	1 lb	\$2.75
Azúcar en libras Lb	Libras	libras	\$0.45
Sal	Libras	libras	\$0.25
Agua	Garrafón	18.9 Litros	\$2.50
Margarina	Libras	Lb	\$0.90
Polvo para hornear	Bolsa	5 lb	\$3.00
Color	Bote	1 onza	\$1.79
Jalea	Bolsa	10 lb	\$13.80
Huevos	Unidad	Unidad	\$0.12
Saborizantes	Bote	8 onza	\$1.35



La tabla 6 se muestra la proyección de costo en materia prima correspondiente al periodo 2022-2026.

Los costos en materia prima para el año 2022 se obtiene a partir de una estimación de \$823.82 dólares mensuales, ver anexo 2: Estado de resultados mensual para el año 2022, los costos mensuales en materia prima se mantienen constantes, y a partir del 2023 se establecen los costos anuales con una proyección de la tasa de inflación para los años 2023 al 2026, anexo 3: Proyección de tasas de inflación para El Salvador 2022-2025, año base es el 2022.

Tabla 6

*Proyección de costos de materia prima para el periodo 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>					
<b>Elemento</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Materia Prima	\$ 9,885.84	\$ 11,863.01	\$ 12,456.16	\$ 12,456.16	\$ 12,593.18
<b>Total</b>			<b>\$59,254.34</b>		

Elaboración propia.

#### 3.6.4 Costos de Mano de Obra.

En la tabla 7 se presentan los costos en mano de obra directa. La panadería requiere de dos empleados los cuales devengan un salario de \$304.17 cada uno, estos salarios se mantienen constantes para el periodo 2022-2026, debido a que los aumentos al salario mínimo dependen en gran medida del ambiente político en nuestro país. Los puestos son un panificador y un Horneador.

Tabla 7

*Proyección de mano de obra directa para el periodo 2022-2026.*

Puestos	Cargo	Sueldo Mensual	2022	2023	2024	2025	2026
1	Panificador	\$ 304.17					
2	Horneador	\$ 304.17	\$7,300.08	\$7,300.08	\$7,300.08	\$7,300.08	\$7,300.08
<b>Total</b>		<b>\$ 608.34</b>	<b>\$7,300.08</b>	<b>\$7,300.08</b>	<b>\$7,300.08</b>	<b>\$7,300.08</b>	<b>\$7,300.08</b>

Elaboración propia.

### 3.6.5 Costos de Indirectos de Fabricación.

En la tabla 8 se presentan los costos indirectos de fabricación para el periodo 2022 al 2026, los cuales incluyen gas propano, transporte de materia prima, mantenimiento de maquinaria, servicios básicos y depreciación.

Los costos indirectos de fabricación están proyectados en base a la tasa de inflación estimada para los años del 2022 al 2026.

Tabla 8

*Proyección de los costos indirectos de fabricación para el periodo 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>					
Elemento	2022	2023	2024	2025	2026
Gas propano	\$ 2,100.00	\$ 2,460.00	\$ 2,568.00	\$ 2,568.00	\$ 2,592.95
Mantenimiento de maquinaria	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 756.00	\$ 756.00	\$ 764.32
Servicios Básicos	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00	\$ 1,590.00	\$ 1,590.00	\$ 1,610.79
Depreciación	\$ 668.52	\$ 668.52	\$ 342.48	\$ 342.48	-
<b>Total</b>	<b>\$ 4,568.52</b>	<b>\$ 5,348.52</b>	<b>\$ 5,256.48</b>	<b>\$ 5,256.48</b>	<b>\$ 4,968.05</b>

Elaboración propia.

### 3.6.6 Costos totales de producción.

En la tabla 9 se muestran los costos totales de producción para el periodo del 2022 al 2026, los cuales se componen de la materia prima, la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Tabla 9

*Proyección de costos totales de producción para el periodo 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>					
<b>Elemento</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Materia Prima	\$ 9,885.84	\$ 11,863.01	\$ 12,456.16	\$ 12,456.16	\$ 12,593.18
Mano de Obra Directa	\$ 7,300.08	\$ 7,300.08	\$ 7,300.08	\$ 7,300.08	\$ 7,300.08
Costos indirectos de fabricación	\$ 4,568.52	\$ 5,348.52	\$ 5,256.48	\$ 5,256.48	\$ 4,968.05
<b>Total</b>	<b>\$21,754.44</b>	<b>\$24,511.61</b>	<b>\$25,012.72</b>	<b>\$25,012.72</b>	<b>\$24,861.31</b>

Elaboración propia.

### 3.6.7 Gastos de Administración.

En la tabla 8 se muestra los gastos de administración para el periodo 2022-2026, se componen de los sueldos proyectados para el propietario y un seguro de vida.

Tabla 10

*Proyección de gastos de administración para el periodo 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>						
<b>Elemento</b>	<b>Mensual</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Seguros	\$ 15.00					
Sueldo del propietario	\$ 600.00	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00
<b>Total</b>	<b>\$ 615.00</b>	<b>\$7,380.00</b>	<b>\$7,380.00</b>	<b>\$7,380.00</b>	<b>\$7,380.00</b>	<b>\$7,380.00</b>

Elaboración propia.

### 3.6.8 Gastos de Venta

En la tabla 11 se muestran los gastos de venta para el periodo 2022-2026, los cuales se componen de los artículos que se utilizan para despachar, artículos promocionales para los clientes, otorgados especialmente en el mes de diciembre de cada año, pago de alquiler del local de venta, teléfono, y el pago al vendedor ambulante.

Tabla 11

*Proyección de gastos de venta para el periodo de 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>					
<b>Elemento</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Artículos para despacho de producto	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 756.00	\$ 756.00	\$ 764.32
Artículos promocionales	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 756.00	\$ 756.00	\$ 764.32
Pago de alquiler de local	\$ 1,800.00	\$ 2,160.00	\$ 2,268.00	\$ 2,268.00	\$ 2,292.95
Teléfono	\$ 144.00	\$ 172.80	\$ 181.44	\$ 181.44	\$ 183.44
Pago Vendedor	\$ 2,400.00	\$ 2,880.00	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00	\$ 3,057.26
<b>Total</b>	<b>\$5,544.00</b>	<b>\$6,652.80</b>	<b>\$6,985.44</b>	<b>\$6,985.44</b>	<b>\$7,062.28</b>

Elaboración propia.

### 3.6.9 Gastos Financieros.

El presente proyecto del plan de negocio persigue la obtención de un préstamo como parte de la inversión inicial, actualmente los préstamos en BANDESAL se están otorgando una tasa de intereses del 3% anual.

En la tabla 12 se presentan los intereses generados para el periodo del 2022-2026.

Tabla 12

*Proyección de gastos financieros para el periodo de 2022-2026.*

<b>“Panadería ABBA”</b>										
<b>Elemento</b>	<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>		<b>2026</b>	
Intereses	\$	219.41	\$	173.62	\$	126.43	\$	77.81	\$	27.71
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>219.41</b>	<b>\$</b>	<b>173.62</b>	<b>\$</b>	<b>126.43</b>	<b>\$</b>	<b>77.81</b>	<b>\$</b>	<b>27.71</b>

Elaboración propia.

3.6.10 *Gastos Totales*

En la tabla 13 se presentan los gastos totales para el periodo 2022-2026, en los cuales se detallan los gastos de ventas, administración, gastos financieros.

Tabla 13

*Proyección de gastos totales para el periodo de 2022-2026*

<b>“Panadería ABBA”</b>					
<b>ELEMENTO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Gastos de Venta	\$ 5,544.00	\$ 6,652.80	\$ 6,985.44	\$ 6,985.44	\$ 7,062.28
Gastos de Administración	\$ 7,380.00	\$ 7,380.00	\$ 7,380.00	\$ 7,380.00	\$ 7,380.00
Gastos Financieros	\$ 219.41	\$ 173.62	\$ 126.43	\$ 77.81	\$ 27.71
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13,143.41</b>	<b>\$ 14,206.42</b>	<b>\$14,491.87</b>	<b>\$ 14,443.25</b>	<b>\$14,469.99</b>

Elaboración propia.

### 3.6.11 *Costos Unitarios del Producto y Precio de Venta.*

En la tabla 14 se presentan los precios que se manejan actualmente en la panadería, estos precios se podrían ver incrementados por el alza de las materias primas. Es importante mencionar que son los que se manejan en la comunidad donde opera la panadería, y son similares a los precios establecidos por la competencia en otros municipios. El margen de ganancia es del 54% para todos los productos.

Tabla 14

*Listados de precios de panadería ABBA*

<b>Producto Pan dulce</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Margen beneficio</b>	<b>Precio al Publico</b>
Besitos	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Bizcochos	\$ 0.06	\$0.07	\$0.13
Budín	\$ 0.11	\$0.14	\$0.25
Cachitos	\$ 0.06	\$0.07	\$0.13
Coffee Cake	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Copinoles	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Donas	\$ 0.11	\$0.14	\$0.25
Enrollados de leche	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Guarachas	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Gusanos	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Hojitas	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Mapas	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Novias	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Ochos	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Pañuelos	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Pasteles de Leche	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Pasteles de Pina	\$0.06	\$0.07	\$ 0.13
Pastelitos	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Pegaditos	\$ 0.06	\$0.07	\$0.13
Peperechas.	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Picudas	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Polviadas	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Quesadillas	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Relámpagos	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Salpores	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Semitas	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Torta de guineo	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Torta de naranja	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Tortas de chocolates	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Tortas de Guineo	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Tortas secas	\$0.11	\$0.14	\$0.25
Trenzas	\$0.06	\$0.07	\$0.13
Viejitas	\$0.06	\$0.07	\$0.13

Elaboración propia.



### 3.6.12 Ventas Proyectadas.

En la tabla 15 se presenta la proyección de las ventas mensuales para el primer año 2022, se estima una venta diaria promedio de \$105.00, para establecer una venta promedio mensual de \$3,237.50, y una venta anual para para el primer periodo de \$38,850.00.

Tabla 15

#### *Ventas proyectas para el año 2022 panadería ABBA*

"Panadería ABBA"													
Tasa de conversión	0.5											Venta Promedio Diaria	\$ 105.00
Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Clientes Actuales y Pasados.	55	56	55	54	54	53	52	48	49	51	52	50	
Clientes futuros.	11	9	9	9	8	7	7	10	8	8	10	15	
Total de clientes	66	65	64	63	62	60	59	58	57	59	62	65	
Número total efectivo	33	32.5	32	31.5	31	30	29.5	29	28.5	29.5	31	32.5	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 3,465.00</b>	<b>\$ 3,412.50</b>	<b>\$ 3,360.00</b>	<b>\$ 3,307.50</b>	<b>\$ 3,255.00</b>	<b>\$ 3,150.00</b>	<b>\$ 3,097.50</b>	<b>\$ 3,045.00</b>	<b>\$ 2,992.50</b>	<b>\$ 3,097.50</b>	<b>\$ 3,255.00</b>	<b>\$ 3,412.50</b>	

Elaboración propia.

La proyección de venta se realizó a partir de la estimación de clientes actuales y clientes potenciales que tiene la panadería. Los canales de distribución del producto son dos puntos de ventas fijos, uno localizado en el local de la panadería, un punto de venta en el parque central de la colonia y un vendedor a domicilio.

En la tabla 16 se presenta la proyección de los ingresos para panadería ABBA, para el periodo 2022-2026. En la parte de los ingresos se proyecta un crecimiento sostenido tomando como año base 2022, para el primer periodo se estima un crecimiento del 7%, para el año 2023 se establece un crecimiento de 8%, para el año 2024 se establece un crecimiento de 10% y finalmente un crecimiento de 12%.

La base para sustentar el crecimiento es la estimación de la cantidad de clientes efectivo que el negocio tendrá en el periodo de los 5 años para los cuales se hace la proyección, además se realiza para la estimación de los costos.

Tabla 16

*Ventas proyectas para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA*

Periodos	Ventas	Crecimiento
2022	\$ 38,850.00	0
2023	\$ 41,525.00	107%
2024	\$ 44,812.50	108%
2025	\$ 49,473.00	110%
2026	\$ 55,645.00	112%

Elaboración propia.

### 3.6.13 Inversión Inicial.

En la tabla 17 se muestra el listado de los bienes con que cuenta la panadería ABBA.

Tabla 17

*Listado de inversiones realizadas en panadería ABBA*

<b>Panadería ABBA</b>			
<b>Activo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Utensilios	6.00	\$ 23.67	\$ 142.00
Horno Manual	1.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Horno Manual	1.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Amasadora 40 kg	1.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Mesa de trabajo	1.00	\$ 175.00	\$ 175.00
Lavamanos	1.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Vitrina de pan vidrio metálica	1.00	\$ 65.00	\$ 65.00
Mostrador	1.00	\$ 45.00	\$ 45.00
Sillas plásticas	10.00	\$ 7.00	\$ 70.00
Batidora	1.00	\$ 65.00	\$ 65.00
Carro bandejero	2.00	\$ 200.00	\$ 400.00
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 500.00	\$ 500.00
Inventario de materia primas.		\$ 725.57	\$ 725.57
<b>Total</b>			<b>\$ 3,247.57</b>

Elaboración propia.

El valor de la inversión inicial, incluyendo el financiamiento asciende a \$11,247.57, la cual se detalla \$8,000.00 y \$3,247.57 la inversión del propietario.

### 3.6.14 Préstamos Bancarios.

En la tabla 18 se presentan los valores relacionados con el préstamo bancario, BANDESAL, a una tasa de intereses del 3% anual.

El interés asciende para el periodo de los 5 años a \$624.97, debido a una tasa preferencial para el sector empresarial informal.

Tabla 18

*Detalle de préstamo bancario para el periodo 2022-2026 panaderías ABBA*

<b>DETALLE</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Periodo</b>	<b>Pago capital</b>	<b>Pago interés</b>	<b>Total cuota</b>	<b>Saldo</b>
2022	12	1,505.58	219.41	1,724.99	6,899.98
2023	12	1,551.38	173.62	1,724.99	5,174.98
2024	12	1,598.56	126.43	1,724.99	3,449.99
2025	12	1,647.19	77.81	1,724.99	1,724.99
2026	12	1,697.29	27.71	1,724.99	0.00
<b>Total</b>		<b>8,000.00</b>	<b>624.97</b>	<b>8,624.97</b>	

Elaboración propia

## 3.6.15 Estado de Resultado Proyectado.

PANADERIA ABBA					
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2022-2026					
(VALORES EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos					
Ventas	\$38,850.00	\$41,525.00	\$44,812.50	\$49,473.00	\$55,645.00
Menos					
Costo de Venta	\$21,754.44	\$24,511.61	\$25,012.72	\$25,012.72	\$24,861.31
Utilidad Bruta	\$17,095.56	\$17,013.39	\$19,799.78	\$24,460.28	\$30,783.69
Menos					
Gastos de Venta	\$5,544.00	\$6,652.80	\$6,985.44	\$6,985.44	\$7,062.28
Gastos de Administración	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00	\$7,380.00
Gastos Financieros	\$219.41	\$173.62	\$126.43	\$77.81	\$27.71
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$3,952.15</b>	<b>\$2,806.98</b>	<b>\$5,307.91</b>	<b>\$10,017.03</b>	<b>\$16,313.70</b>

3.6.16 *Flujo de Efectivo proyectado, Tasa mínima aceptable de retorno, Valor actual Neto.*

<b>Flujo de Caja Proyectado de los Años 2022 a 2026</b>						
<b>Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Inversion inicial</b>	<b>- 11,247.57</b>					
Ingresos		38,850.00	41,525.00	44,812.50	49,473.00	55,645.00
Costos		21,085.92	23,843.09	24,670.24	24,670.24	24,861.31
Gastos		12,924.00	14,032.80	14,365.44	14,365.44	14,442.28
Depreciación		668.52	668.52	342.48	342.48	-
Valor de rescate		-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de ISR y Reservas</b>		<b><u>4,171.56</u></b>	<b><u>2,980.59</u></b>	<b><u>5,434.34</u></b>	<b><u>10,094.84</u></b>	<b><u>16,341.41</u></b>
Impuesto sobre la Renta		-	-	-	-	-
<b>Utilidad neta</b>		<b><u>4,171.56</u></b>	<b><u>2,980.59</u></b>	<b><u>5,434.34</u></b>	<b><u>10,094.84</u></b>	<b><u>16,341.41</u></b>
+ Depreciación		668.52	668.52	342.48	342.48	-
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b><u>- 11,247.57</u></b>	<b><u>4,840.08</u></b>	<b><u>3,649.11</u></b>	<b><u>5,776.82</u></b>	<b><u>10,437.32</u></b>	<b><u>16,341.41</u></b>
<b>VAN del Proyecto</b>		<b>\$22,094.05</b>				
Tasa de descuento		5.82%				
<b>Tasa interna de retorno</b>		<b>47.76%</b>				
<b>Flujo del inversionista</b>						
Pago de intereses		219.41	173.62	126.43	77.81	27.71
Pago de capital	8,000.00	1,505.58	1,551.38	1,598.56	1,647.19	1,697.29
<b>Flujo del inversionista</b>	<b><u>- 3,247.57</u></b>	<b><u>3,115.09</u></b>	<b><u>1,924.12</u></b>	<b><u>4,051.83</u></b>	<b><u>8,712.33</u></b>	<b><u>14,616.42</u></b>
Tasa de descuento		15.00%				
<b>VAN del inversionista</b>		<b>\$15,828.50</b>				
<b>TIR del inversionista</b>		<b>107.61%</b>				

### 3.6.17 *Periodo de recuperación de la inversión.*

Con los datos analizados, se puede prever que la recuperación de la inversión total se realizará en un periodo de tres años. Un periodo de tres años reduce el riesgo financiero y representa que el proyecto tendrá liquidez.

Se utilizó el método descontado para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión. En la tabla 19 se muestran los valores para el periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 19

#### *Periodo de recuperación de la inversión panadería ABBA*

año	Monto del Flujo Neto de Efectivo	Monto Faltante de Recuperación	Flujo Resultante de después de la Recuperación de la Inversión
	\$ -11,247.57	\$ -11,247.57	\$ -
2022	\$ 3,115.09	\$ -8,132.48	\$ -
2023	\$ 1,924.12	\$ -6,208.37	\$ -
2024	\$ 4,051.83	\$ -2,156.54	\$ -
2025	\$ 8,712.33	\$ -	\$ 6,555.79
2026	\$ 14,616.42	\$ -	\$ -

Elaboración propia.



### 3.7 Evaluación del Proyecto.

#### 3.7.1 *Evaluación del proyecto de emprendimiento.*

El proyecto de emprendimiento de panadería ABBA consiste en el establecimiento de un negocio dedicado a la producción de pan dulce, el cual debe estructurarse en un plan de negocios, con el objetivo principal de ser un emprendimiento rentable.

Se estableció una proyección de los ingresos y gastos que se tendrán para un periodo de cinco años, además, se estableció una inversión inicial estructurada de la siguiente forma capital propio de 28.87 % y un 71.13% proveniente de préstamo bancario.

Se establecieron los escenarios para el VAN del proyecto a una tasa de descuento de 5.82%, una Tasa Interna de Retorno de 47.76% resultando un VAN de inversionista de US\$ 15,828.50 y una TIR de inversionista de 107.61%. El VAN es un indicador importante en la determinación de la rentabilidad de un negocio.

Se determinó un periodo de tres años para la recuperación de la inversión. Un periodo de tres años reduce el riesgo financiero y representa que el proyecto tendrá liquidez.

Con los datos obtenidos en la gestión financiera del plan de negocio se logran establecer que el proyecto de emprendimiento de la panadería ABBA es viable.

## CONCLUSIONES.

- Los planes de negocios son una herramienta importante en los emprendimientos, debido a que establecen una gestión estratégica, operativa, de marketing, de personal y gestión financiera, desde el inicio del negocio hasta la etapa la etapa de madurez, logrando con esto minimizar los riesgos de fracaso asociados a los emprendimientos.
- El plan de negocios muestra las habilidades empresariales de los emprendedores, ya que con estos planes estructuran su visión de negocio a largo plazo, y les permite una mejor gestión de financiamiento con instituciones bancarias ya sean privadas o estatales.
- El proyecto de emprendimiento de la panadería ABBA es viable económicamente, se establecieron proyecciones de venta, de costos y gastos, se evaluaron los flujos de efectivos, y se calculó la TIR, se calculó el periodo de recuperación de la inversión logrando con ello establecer de forma numérica la situación del emprendimiento en un periodo de cinco años.

## RECOMENDACIONES.

- A los emprendedores: Es importante formular plan de negocios para minimizar los riesgos de fracaso asociados a los emprendimientos, estos planes les permitirá establecer una gestión estratégica, operativa, de marketing, de personal y gestión financiera de sus negocios.
- A instituciones de gobierno: es indispensable el apoyo económico a los emprendimientos, para lograr una economía más activa y productiva, ya que los micros y pequeños negocios son la base de la economía salvadoreña.
- A la panadería ABBA: implementar el presente plan de negocios y monitorear que las proyecciones se cumplan, realizando los cambios necesarios que permitan el logro de los objetivos, ya que un plan de negocios es dinámico, y flexible.

## BIBLIOGRAFIA

Canal FUNDAMICRO TV. (18 de noviembre de 2021). *Entrenamiento BANDESAL FUNDAMICRO Plan de Negocios Bancables 1* [Archivo de Vídeo]. YouTube.  
<https://youtu.be/u1CnJVUDgIg>

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. 20 de mayo de 2014.  
D.O. No.90

Moyano Castillejo L; (2015). *Plan de Negocios*.

Martin, D. (2008). *Exito para emprendedores*. Valencia.

Norma Salvadoreña CONACYT NSO 67.30.01.41. *Norma Salvadoreña Conacyt*. San Salvador.

Prieto García M., A. M. (s.f.).

Sanchez Masferrer, M. (2014). *El Emprendimiento en El Salvador, Informe Nacional El Salvador 2014-2015*. El Salvador, San Salvador: Escuela Superior de Economía y Negocios.

Talon, H. (2007). *La matriz FODAS: alternativa de diagnostico y determinacion de estrategia de inversion en diversas*. Xalapa. Editorial Consejo Nacional para la Enseñanza.

Weinberger Villaran, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Media Corp Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



CUESTIONARIO

**Tema de investigación:** “Elaboración de plan de negocio para emprendimientos dedicados a la producción de productos de harina, y sus derivados en el municipio de Cuscatancingo, San salvador”

**Objetivo de la entrevista:** Conocer experiencia en el desarrollo de emprendimientos dedicados a la elaboración de productos de harina, dificultades a las que se enfrentan los emprendedores, los planes de negocio y la obtención de financiamiento.

1. Sabemos que lleva muchos años dedicándose al emprendimiento de elaboración de productos de harina, ¿Considera usted que las condiciones económicas en El Salvador le facilitan a emprendedores como usted a realizar sus negocios de la mejor manera?

---

---

---

---

2. Con base a su experiencia, ¿Cuáles son han sido los mayores problemas con los que se ha enfrentado a la hora de mantener y hacer crecer su negocio?

---

---

---

---

3. Al momento de iniciar las operaciones su emprendimiento, ¿En qué se basó o que método uso para establecer todos los procesos productivos, la organización administrativa, el establecimiento de objetivos, la colocación de precio de sus productos, y demás elementos que implica tener un negocio?

---

---

---

---

4. A la hora de la obtención de financiamiento para su negocio ¿Cuáles son las principales fuentes dinero a las acude para financiar sus proyectos?

---

---

---

---

5. ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos que tienen los emprendedores a la hora de solicitar financiamientos en bancos o instituciones de gobierno dedicadas al otorgamiento de créditos para emprendedores y microempresas?

---

---

---

---

6. En el trayecto de su negocio de la panadería ¿Alguna vez le han solicitado un plan de negocios?

---

---

---

---

7. Un plan de negocios es una herramienta para la estructuración y gestión de los negocios que le permite al emprendedor/empresario crear una visión y manejo de su negocio de forma más sistemática buscando la estabilidad financiera y operativa. ¿Cuáles considera usted que son los principales obstáculos que los emprendedores tienen al momento de querer obtener su plan de negocios?

---

---

---

---

8. ¿Considera usted que con un plan de negocios realizado a su panadería le permitiría un mejor desarrollo de las actividades productivas y mejor posicionamiento frente a las instituciones financieras?

---

---

---

---

## Anexo2. Estado de resultado mensual para el año 2022

### PANADERIA ABBA

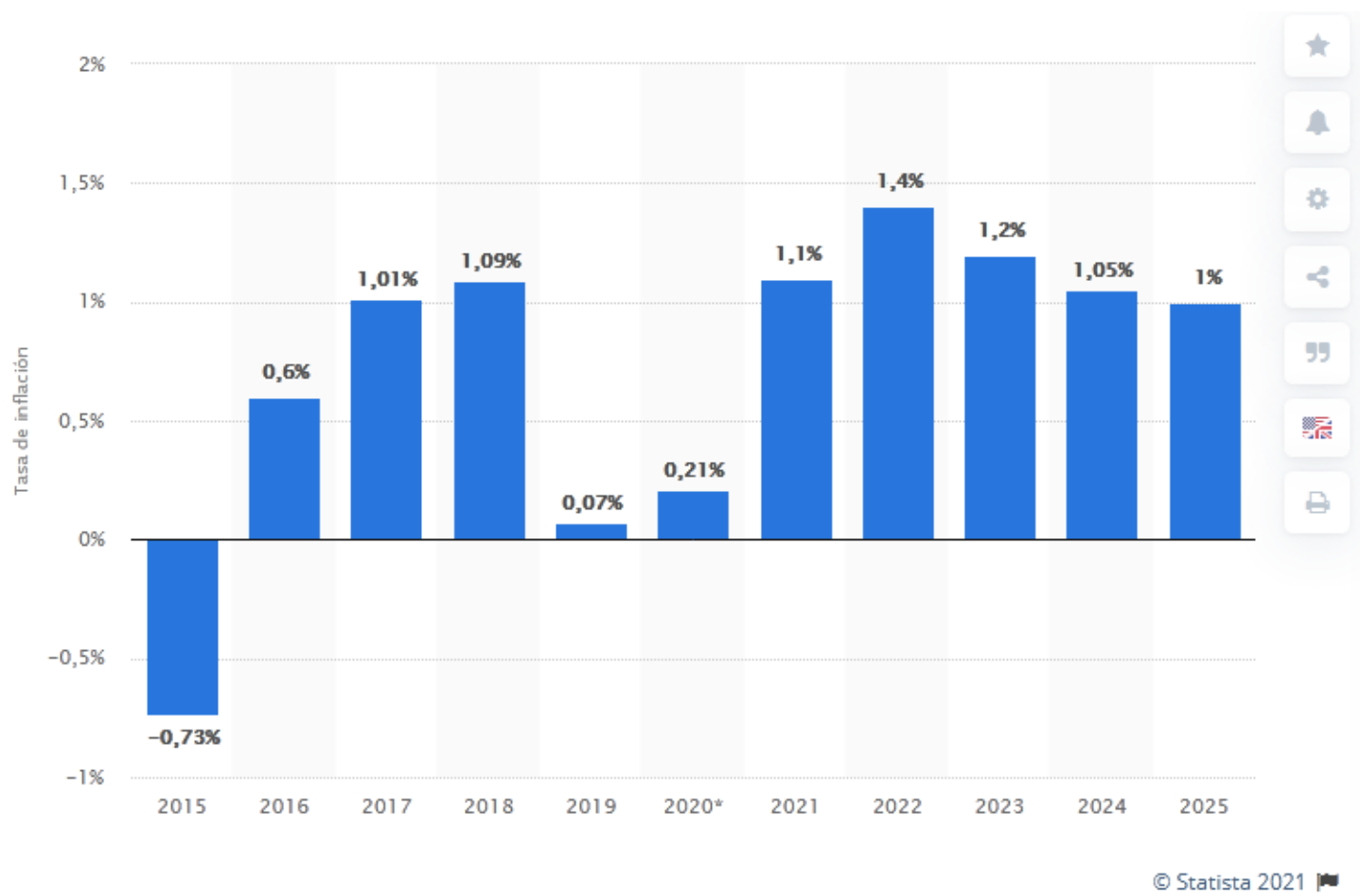
Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2022

(Valores en Dolares de los Estados Unidos de America)

	2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>INGRESOS</b>													
<b>Ventas</b>	\$ 3,465.00	\$ 3,412.50	\$ 3,360.00	\$ 3,307.50	\$ 3,255.00	\$ 3,150.00	\$ 3,097.50	\$ 3,045.00	\$ 2,992.50	\$ 3,097.50	\$ 3,255.00	\$ 3,412.50	\$ 38,850.00
<b>MENOS</b>													
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 1,812.87	\$ 21,754.44
Materia prima	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 823.82	\$ 9,885.84
Gas propano	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Transporte de la materia prima	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 540.00
Mantenimiento de maquinaria	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Mano de Obra	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 608.34	\$ 7,300.08
Servicios Basicos	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 960.00
Depreciacion	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 55.71	\$ 668.52
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1,652.13	\$ 1,599.63	\$ 1,547.13	\$ 1,494.63	\$ 1,442.13	\$ 1,337.13	\$ 1,284.63	\$ 1,232.13	\$ 1,179.63	\$ 1,284.63	\$ 1,442.13	\$ 1,599.63	\$ 17,095.56
<b>MENOS</b>													
<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 462.00	\$ 5,544.00
Articulos para despacho de producto	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Articulos promocionales	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Pago de alquiler de local	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Telefono	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 144.00
Comisiones	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 7,380.00
Seguros	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Sueldo del propietario	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
<b>GASTOS FINANCIERO</b>	\$ 20.00	\$ 19.69	\$ 19.38	\$ 19.07	\$ 18.76	\$ 18.45	\$ 18.13	\$ 17.82	\$ 17.50	\$ 17.19	\$ 16.87	\$ 16.55	\$ 219.41
Seguros	\$ 20.00	\$ 19.69	\$ 19.38	\$ 19.07	\$ 18.76	\$ 18.45	\$ 18.13	\$ 17.82	\$ 17.50	\$ 17.19	\$ 16.87	\$ 16.55	\$ 219.41
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 555.13	\$ 502.94	\$ 450.75	\$ 398.56	\$ 346.37	\$ 241.68	\$ 189.50	\$ 137.31	\$ 85.13	\$ 190.44	\$ 348.26	\$ 506.08	\$ 3,952.15



### Anexo3: Proyección de tasa de inflación para el Salvador.



Obtenido: <https://es.statista.com/estadisticas/1190057/tasa-de-inflacion-el-sal>

