

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LOGRAR UNA
MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL POR PARTE DE LA
“PANADERÍA GARCILAZO” DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, 2012”

PRESENTADO POR:

ORDÓÑEZ MARQUINA, VERÓNICA ESMERALDA.
REYES MELGAR, IVETTE VERENICE.
VELÁSQUEZ, JOHANNA VERÓNICA.

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

OCTUBRE DE 2012

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
RECTOR.

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO
VICERRECTORA ACADÉMICA.

LIC. SALVADOR CASTILLO ARÉVALO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERNO.

DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL.

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA
FISCAL GENERAL.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS
DECANO.

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICE DECANO.

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
DOCENTE COORDINADOR.

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
DOCENTE DIRECTOR.

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ.
ASESOR METODOLÓGICO.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Si Dios conmigo quien contra mí. Agradezco a Dios por ser él quien me ha dado la fortaleza para sobrepasar todo obstáculo que hubo a lo largo de mi carrera, **a mis padres Héctor Orlando Ordóñez e Irma Marquina de Ordóñez** por apoyarme siempre, por su cariño y por estar conmigo en todo momento, **a mi hermano Héctor Manrique Ordóñez Marquina** por ser un ejemplo para alcanzar mis metas, a la familia Reyes Melgar que son como mi segunda familia, a Ivette Verenice Reyes Melgar que además de ser mi amiga es como mi hermana y mi compañera de tesis gracias por tu amistad y cariño y por todo el apoyo, a Johanna Verónica Velásquez que además de ser mi amiga se convirtió en compañera de tesis gracias por el apoyo brindado; gracias porque sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.

Verónica Esmeralda Ordoñez Marquina.

Aun cuando pedí estar sola, me acompañaste, cuando me caí, me levantaste y cuando me rendí, me cargaste. Enseñándome que la vida es un inicio y fin, ganar y perder, un aprender y seguir, que la fe mueve montañas y que a veces la montaña es uno mismo. **Gracias Dios por siempre estar conmigo.** Me enseñaron que cualquier momento es bueno para comenzar y que ninguno tan malo para claudicar. Que ganar fortuna no es perder la razón; que el éxito no tiene que quitar la humildad y que la humildad no es antónimo de dignidad, que la familia es amor verdadero y el amor verdadero incondicional. **Gracias a mis padres María Esperanza Melgar de Reyes y José Alfredo Reyes a mis hermanos Cristian Reyes y Karla Reyes y demás familia por ser un ejemplo y una base incondicional en mi vida.** Aprendí también, que nos es necesario reír y llorar por separado si se puede llorar de risa y que si estas lágrimas se derraman en compañía son las mejor invertidas. Por su amistad, hermandad, e incondicionalidad. **Gracias Verónica Ordoñez** mi “mana” querida y **Johanna Velásquez.**

Ivette Verenice Reyes Melgar.

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fuerza y fortaleza para hacer este sueño realidad y poder culminar mi carrera, además de regalarme salud para lograr mis objetivos. A mi familia por ser el pilar fundamental en todo lo que soy tanto en mi vida como en lo profesional. **A mi esposo Walter Alexander Rivas Iglesias** por su comprensión, amor, paciencia y apoyo incondicional, **mi hija Valeria Alejandra Rivas Velásquez** que es el regalo más bonito que Dios me ha regalado y mi inspiración para seguir adelante. A mis compañeras por darme la oportunidad de pertenecer a este grupo y a los licenciados por compartir sus conocimientos.

*Muchas
Gracias!*

Johanna Verónica Velásquez.

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, gracias por su paciencia, apoyo tiempo y sobre todo por su calidad humana y profesional que junto a sus consejos ha sido primordial para el desarrollo de este proyecto.

Equipo de tesis.

Índice.

Contenido.	Pág.
Introducción.	i
1. Capítulo I: Planteamiento del Problema.	
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Enunciado del problema.	2
1.3. Justificación de la investigación.	3
1.4. Delimitación de la investigación.	5
1.4.1. Delimitación espacial.	5
1.4.2. Delimitación temporal.	5
1.5. Objetivos de la investigación.	6
1.4.1. Objetivo general.	6
1.4.2. Objetivos específicos.	6
1.6. Metodología de la investigación.	7
1.6.1. Plan de muestreo.	7
1.6.2. Técnicas de recolección de información.	9
1.6.3. Instrumentos para la recolección de datos.	10
1.6.4. Procesamiento de la información.	11
2. Capítulo II: Marco Referencial.	
2.1. Marco histórico.	13
2.1.1. Antecedentes del marketing.	13
2.1.2. Antecedentes históricos de la panificación en El Salvador.	15
2.1.3. Antecedentes de la “Panadería Garcilazo”.	19
2.1.4. Situación actual.	20
2.1.5. Clasificación de la empresa.	20
2.2. Marco teórico-conceptual.	24
2.2.1. Administración.	24
2.2.2. Empresa.	24

2.2.3. Marketing.	24
2.2.4. Administración del marketing.	24
2.2.5. Plan de marketing.	25
2.2.6. Importancia del marketing.	25
2.2.7. Tipos de planes.	26
2.2.8. Tipos de estrategias.	26
2.2.9. Estrategias de marketing.	27
2.2.10. Mezcla promocional.	29
2.2.11. Plan de marketing estratégico.	30
2.2.11.1. Análisis de la situación actual	31
2.2.11.2. Determinación de la filosofía empresarial.	33
2.2.11.3. Formulación de objetivos.	33
2.2.11.4. Selección del mercado meta.	34
2.2.11.5. Diseño de la mezcla estratégica.	34
2.2.11.6. Plan de acción.	34
2.2.11.7. Evaluación y control del plan.	34
2.3. Marco legal.	36
2.3.1. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).	36
2.3.2. Ley de Impuesto sobre la Renta.	36
2.3.3. Código Tributario.	37
2.3.4. Código de Comercio.	48
2.3.5. Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.	50
2.3.6. Código de Ética Publicitaria de El Salvador.	55
2.3.7. Ley de Protección al Consumidor.	57
2.3.8. Código de Trabajo.	65

3. Capítulo III: Análisis de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones.

3.1. Tabulación y análisis de los resultados de encuesta dirigida a los consumidores.	85
3.2. Conclusiones.	98

4. Capítulo IV: “Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para Lograr una Mayor Participación en el Mercado Local por parte de la “Panadería Garcilazo” de la Ciudad de San Miguel 2012”.

4.1. Resumen ejecutivo.	100
4.2. Análisis de la situación actual.	102
4.2.1. Análisis interno.	102
4.2.1.1. Recursos de la empresa.	102
4.2.1.2. Recursos económicos.	102
4.2.1.3. Recursos humanos.	102
4.2.1.4. Capacidad mercadológica- comercial.	103
4.2.1.4.1. Producto.	103
4.2.1.4.2. Precio.	104
4.2.1.4.3. Plaza.	104
4.2.1.4.4. Promoción.	104
4.2.2. Análisis externo.	106
4.2.2.1. Presiones competitivas asociadas a los rivales actuales.	106
4.2.2.2. Presiones competitivas asociadas a los nuevos actores.	107
4.2.2.3. Presiones competitivas asociadas a los productos sustitutos.	108
4.2.2.4. Presiones competitivas asociadas a los proveedores.	109
4.2.2.5. Presiones competitivas asociadas al comprador.	109
4.2.2.6. Aspectos del macro-ambiente.	111
4.3. Determinación de la filosofía empresarial.	119
4.3.1. Misión.	119
4.3.2. Visión.	119
4.3.3. Valores.	119
4.3.4. Estructura organizacional.	120
4.4. Formulación de objetivos.	122

4.4.1. Objetivo general.	122
4.4.2. Objetivos específicos.	122
4.5. Selección del mercado meta.	123
4.6. Diseño de la mezcla estratégica.	124
4.6.1. Estrategia de identidad corporativa.	124
4.6.1.1. Acciones.	124
4.6.2. Estrategia de descuentos estacionales.	126
4.6.3. Estrategia de publicidad.	126
4.6.3.1. Acciones.	127
4.6.4. Estrategia de promoción de ventas.	128
4.6.4.1. Acciones.	128
4.6.5. Estrategia de promoción en el punto de venta.	130
4.6.5.1. Acciones.	130
4.7. Evacuación y Control del Plan.	133
4.7.1. Control de eficiencia del plan de marketing estratégico.	134
4.7.2. Presupuesto del plan de acción.	135
4.7.3. Pronostico de ventas.	135
4.7.4. Cronograma de implementación del plan de marketing estratégico.	139
Bibliografía.	
Anexos.	

INTRODUCCION.

La panificación es una de las industrias más atractivas en El Salvador, por lo que el auge de incursión de nuevas empresas y de empresas ya existentes a nuevos mercados geográficos ha ido en aumento; por lo tanto las empresas deben hacer uso de diferentes herramientas para lograr posicionarse en el mercado, una de las herramientas de mayor uso y que da resultados positivos es el marketing, sin embargo la mayoría de pequeñas y medianas empresas no hacen uso de esta herramienta.

La “Panadería Garcilazo” de la ciudad de San Miguel es una de esas medianas empresas que no realizan marketing por diferentes razones como la delincuencia y la poca importancia que le dan a esta herramienta; esto dio origen a la presente investigación, que consiste en el diseño de un plan de marketing estratégico con el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado local por parte de la panadería en estudio. La investigación se desarrolló en dos etapas: una bibliográfica y otra de campo. Esta última consistió en entrevistas de opinión con una de las propietarias y encuestas a los clientes de la panadería con las que se investigó tanto el ambiente interno como externo de la empresa.

El Capítulo I denominado “Planteamiento del Problema” comprende la justificación, delimitación, objetivos, planteamiento del problema y la metodología de investigación a utilizar; el Capítulo II denominado “Marco Referencial” considera el marco teórico en que se presentan todos aquellos términos usados para la creación del plan, marco histórico en el que se detalla la historia de la empresa en estudio y marco normativo que comprende aquellas leyes relacionadas al tema de investigación.

El Capítulo III denominado “Análisis de Resultados” consta de la recolección de datos, recomendaciones y conclusiones y, en el Capítulo IV “Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para lograr mayor participación en el mercado local por parte de la Panadería

Garcilazo de la ciudad de San Miguel” se encuentra el desarrollo de la Propuesta del Plan de Marketing. Todo este estudio se realizó en un periodo comprendido entre Marzo del 2012 y Septiembre del mismo año, tomando como elemento de investigación la panadería antes mencionada.

Capítulo I.

Planteamiento del Problema.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La poca participación en el mercado que posee la “Panadería Garcilazo” en la actualidad es producto principalmente de la aversión al riesgo y al cambio, esto, ha ido contribuyendo a que la empresa se mantenga en un nivel de estancamiento es decir, que a lo largo de sus 71 años de fundación la empresa ha ido creciendo paulatinamente hasta llegar a donde se encuentra hoy.

Desde su fundación hasta la actualidad la empresa no ha realizado actividades mercadológicas, por lo cual el mercado que abastece es reducido a pesar de que sus productos tienen un alto grado de aceptabilidad por parte de los clientes y consumidores.

Para hacerle frente a dichos problemas es necesario la elaboración de una propuesta de plan de marketing estratégico que sirva de respuesta para ello; para lo que realizamos un análisis externo para conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, aunados a un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

A la vez se realizara un estudio de la situación competitiva existente en el mercado y así, lograr el establecimiento de las mejores estrategias mercadológicas con el fin de lograr los objetivos propuestos. Para su implementación y desarrollo es necesario la planeación de programas de marketing, el establecimiento del presupuesto para su debida aplicación y los respectivos mecanismos de control que permitan orientar el desarrollo y contemplar las futuras variaciones que se presenten en su implementación.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida implementar un plan de marketing estratégico contribuirá a que la “Panadería Garcilazo” de la ciudad de San Miguel logre una mayor participación en el mercado local?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Dentro de los principales problemas a los que se enfrentan hoy en día las empresas son, saber determinar los gustos, preferencias, deseos y necesidades de los consumidores; el realizar los productos adecuados para la satisfacción de los mismos y saber cuál es la forma más efectiva de ofrecer o promocionar dichos productos, y si ésta contribuirá a obtener una mayor participación en el mercado a abastecer.

El producto es un conjunto de atributos o características tangibles e intangibles bajo una forma fácilmente reconocible e identificable que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades; esta posee un alto nivel de asociación con la variable distribución, en el campo de acción del mercado es de vital importancia a la hora de distribuir un producto, ya que de esto depende en gran medida su crecimiento, es decir que el cliente lo encuentre en el lugar oportuno, y el momento preciso para la satisfacción de necesidades.

Como bien se sabe, el marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos, las organizaciones y de la investigación de los mercados, busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de acción que consiga los objetivos buscados¹

En ese mismo sentido, surge la importancia de emplear un plan de marketing estratégico a la “Panadería Garcilazo”, en el cual se tomarán como ejes principales el determinar las necesidades y gustos reales de la población y la forma del ofrecimiento o promoción de los productos; de esta manera le permite al mercado conocer los productos

¹ Muñiz, Rafael. “Marketing Estratégico”. <http://www.marketing-xxi.com/capitulo-2-estrategias-de-marketing.html>

con los que cuenta y a la vez ayudará a que la empresa incremente el nivel de ingresos por medio de un mayor posicionamiento en mercados futuros y a los que abastece en la actualidad.

Después de lo anterior expuesto, cabe decir que la utilidad del presente estudio se basa en que se podrá incrementar los niveles de ingresos que presenta actualmente la empresa por medio del aumento de la demanda y un mayor posicionamiento; a la vez, aprovechar las oportunidades existentes en el mercado logrando así, una ventaja competitiva a través de la formulación de estrategias basadas en un análisis del ambiente externo, lo cual permitirá obtener una mayor comprensión de las necesidades reales que presenta la población.

Ante la situación planteada, se asume que su trascendencia se funda en que dicho plan servirá a la empresa como plataforma, la cual le permita crecer tanto comercial como económicamente además, puede servir de modelo para estudios futuros a realizarse en la misma área; su viabilidad se basa en que se cuenta con la necesidad, deseo y aceptación de los responsables de la empresa para su realización; además como equipo de trabajo contamos con los conocimientos y la bibliografía necesaria para su elaboración.

1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.

Espacial: La investigación de mercado se realizará en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, puesto que es el mercado local que desea abastecer la “Panadería Garcilazo”.

Temporal: La investigación se llevará a cabo desde el mes de febrero hasta el mes de agosto del corriente año.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Objetivo general.

- ✓ Diseñar un plan de marketing estratégico que permita incrementar la participación en el mercado local de la “Panadería Garcilazo”.

1.5.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes dentro del mercado a través de un análisis externo.
- ✓ Determinar las necesidades reales de los consumidores por medio de una investigación de mercado.
- ✓ Diseñar estrategias de marketing que puedan contribuir a un mayor aprovechamiento de las oportunidades que generen beneficios a la empresa.

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1.6.1. Plan de muestreo.

Tipo de investigación: La investigación a realizar será de tipo descriptiva, teniendo como objeto principal describir las características de la población o fenómeno que estudia. Permitiendo al investigador tener una noción mucho más clara de las necesidades, gustos y deseos de los posibles consumidores, distribuidores y empresas, en este caso la “Panadería Garcilazo”.

Población objetivo: La población objeto de estudio estará constituida por los hombres y mujeres habitantes de la ciudad de San Miguel departamento de San Miguel, entre las edades de 15 a 60 años.

Marco o lista de unidades de muestreo: Clientes de la “Panadería Garcilazo”.

Método y técnica de muestreo: El método a utilizar para el cálculo de la muestra de consumidores será el tradicional sin reemplazo, y la técnica será la no probabilística por medio de una muestra aleatoria simple.

Tamaño: Para determinar el tamaño de la muestras se aplicó una herramienta estadística para poblaciones infinitas.

La formula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

En donde:

n: Número de consumidores a encuestar.

P: Proporción de consumidores que aceptan los productos de la Panadería Garcilazo.

Q: Proporción de consumidores que rechazan los productos de la Panadería Garcilazo.

e: Margen de error admisible en términos de proporción.

Z: Valor del coeficiente de confianza.

Para el presente estudio se manejarán los siguientes datos:

e= 3%

Z= 1.962 (valor de coeficiente de confianza de 95%)

P= 0.5

Q= 0.5

Sustituyendo en la formula tenemos:

$$n = \frac{(1.962)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.03)^2}$$

$$n = \frac{(3.849444) (0.25)}{0.0009}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0009}$$

$$\mathbf{n = 1,067}$$

El tamaño de la muestra estará constituido por 1,067 consumidores en la ciudad de San Miguel.

1.6.2. Técnicas de recolección de información.

Para la recolección de datos, se hará uso de las fuentes primarias por medio de la técnica de la encuesta, puesto que es considerada la más idónea y que a la vez permitirá obtener datos más precisos ya que permite un contacto directo con el sujeto en estudio, a la vez, se utilizarán las fuentes secundarias las cuales son datos o investigaciones ya existentes realizadas con otros fines.

1.6.3. Instrumentos para la recolección de datos.

El instrumento a utilizar para la recolección de datos es el cuestionario en el cual se diseñaran preguntas que nos permitirán obtener información necesaria para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Dicho instrumento contendrá 15 preguntas, 6 de opción múltiple, 6 cerradas y 3 abiertas; las cuales ayudarán a la obtención de información clara y a la vez servirán de base para un posterior análisis que permita la elaboración del plan de marketing estratégico.

Aunado a este se utilizará una guía de entrevista, la cual será dirigida a la persona encargada de la administración de la empresa, con el objetivo de obtener una información más amplia y verídica de la situación de la empresa en estudio.

1.6.4. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se escribirá la pregunta y su respectivo número correlativo así como el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se construirán tablas de doble entrada con su respectiva fuente la cual contendrá las alternativas, las frecuencias absolutas y porcentuales obtenidas a través de los resultados de las encuestas, los cuales serán totalizados.
- Se elaborará una representación gráfica de los datos en términos absolutos y porcentuales por medio de un gráfico que sea más conveniente para el tipo de investigación.
- Se realizará un análisis de los resultados de los datos mostrados en la tabla y su correspondiente gráfico.
- Por último se hará una interpretación del conglomerado de preguntas que nos servirán de guía para darle una resolución viable al problema.

El modelo de tabulación que se utilizara será el siguiente:

Pregunta N° X

¿Cómo califica el producto de la panadería?

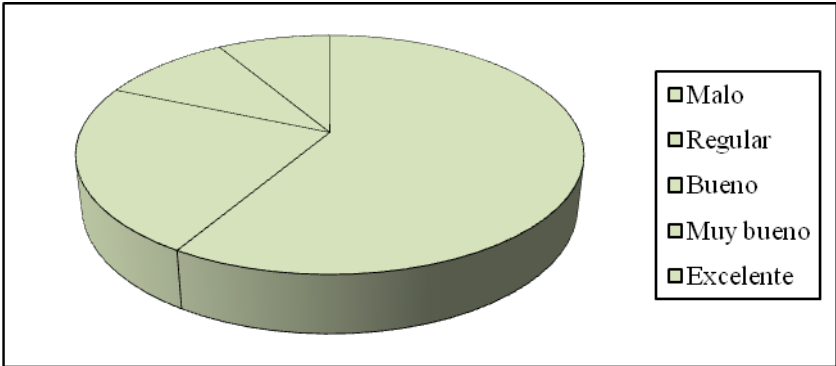
Objetivo:

Tabla N° x

Alternativa.	Frecuencia relativa.	Frecuencia porcentual.
Total.		

Fuente.

Grafico N° x



Análisis:

Capítulo II.

*Marco
Referencial.*

2.1. MARCO HISTÓRICO.

2.1.1. Antecedentes del marketing.

El término “marketing” como disciplina científica, apareció en la literatura económica norteamericana a principios del siglo pasado aunque con un significado distinto del actual. En Latinoamérica se suele traducir como “mercadología”, “mercadeo”, “comercialización” o “mercadotecnia”. Como disciplina en desarrollo se ha caracterizado por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar lógicamente a numerosas controversias académicas.

A lo largo de este período se han propuesto muchas definiciones sobre el vocablo, no todas coincidentes entre sí. Según Saracco (2005) es una de las disciplinas que más definiciones tiene. En la literatura consultada existen diferentes proyectos de clasificación de la evolución del concepto, coincidimos con la propuesta por Coca y Milton (2008) quienes lo dividen en tres períodos: pre conceptual (1900-1959), de conceptualización formal (1960-1989) y período actual (1990-actualidad).

Posteriormente a principios de los ochenta serán dos escuelas: la norteamericana liderada por Berry y la nórdica encabezada por Gronröös, las pioneras en la elaboración de una teoría del marketing de servicios, demostrando que la visión tradicional no se adapta a las particularidades de los productos intangibles.

Asimismo, en esta década se produce la adecuación del marketing al enfoque estratégico, lo que se puede observar en la definición de la AMA (1985), donde se introduce la necesidad de la pro actividad con el entorno. En el período actual se producen importantes cambios en la conceptualización de la disciplina provocado por los cambios acaecidos en el entorno y el ámbito empresarial.

La AMA (2004) propone una definición en la que se introducen importantes modificaciones. En primer lugar, se plantea la sustitución del clásico paradigma de las cuatro p's por la creación, comunicación y entrega de valor, en respuesta al creciente interés prestado por las organizaciones, clientes y demás interesados en los procesos de creación de valor, en los cuales Kotler “y otros” (2002) habían hecho referencia.

Además en la conceptualización, se asume el paradigma del marketing relacional. En el 2007 la AMA (2007) introduce una nueva definición, donde el marketing deja de ser una función organizacional, lo que refleja su crecimiento como disciplina fuera de las organizaciones.

Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. A los enfoques existentes: orientación a la producción, al producto, a la venta y al marketing, Kotler (1992) añadió un quinto: la orientación social del marketing, que sustituyó en el 2006 por el marketing holístico.

Como técnica, el marketing es la instrumentación de la aplicación práctica de esa filosofía de acción, es decir, el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa, los que constituyen el entorno, e influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.¹

El marketing en la práctica, tiene sus orígenes en el hombre primitivo, su vida en las cavernas era autosuficiente pero poco a poco se fueron relacionando unos con otros,

¹ www.eumed.net

creando villas en las cuales iniciaron sus propias formas de mercado. Los hombres se centraban en lo que mejor podían hacer, unos sembraban y otros criaban ganado.

El concepto que dio origen al marketing (1950 Harvard), fue el de orientar los productos al grupo de compradores que los iban a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas a través de los medios masivos.

El marketing estratégico nació asociado o como subproducto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el desarrollo de la población rural. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente paso del campo a la ciudad buscando trabajo. Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes.

El marketing apenas se desarrolló durante la segunda mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se concentraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado generalmente excedía a la oferta de producto. De hecho, el marketing fue un requisito previo para la producción en serie. A medida que se desarrollo la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por los que fluyó el comercio se hicieron mayores o tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligado de este desarrollo evolutivo.²

2.1.2. Antecedentes históricos de la panificación en El Salvador.

Origen.

No existe una fecha exacta sobre el origen de la industria panificadora en El Salvador, sin embargo, se supone que fueron los europeos durante la colonia quienes

² www.slideshare.net/jimenaja/historia-del-marketing - Estados U

introdujeron el trigo a Centro América. A la vez de enseñar técnicas para la elaboración de panes sencillos de tal modo que sirvieran para el mantenimiento de las colonias españolas en el área centroamericana.

Para el proceso de producción, se utilizaban ollas de barro, sartenes, en los cuales se hacía la mezcla de harina con agua y la dejaban en reposo desde el día anterior, también usaban artesas (bateas) para amasar la masa a mano. Los canales de distribución eran directos puesto que el producto se comercializaba de casa en casa, en parques y dentro del mercado en canastos.

Evolución.

Como resultado de la Revolución Industrial, y de la Segunda Guerra Mundial, los países se percataron de la necesidad de mejorar sus sistemas de producción. En ese sentido El Salvador fue superando la fase primaria de elaboración de pan que era en un 100% manual, y progresivamente incorporó en la industria panificadora las batidoras, amasadoras, rodillos y hornos eléctricos.

A principios de siglo XX, la producción de pan se destinaba para el consumo de la familia, pero ya en la década de los cuarenta y cincuenta se proliferaron los hornos caseros basados en leña, generando un incremento en la producción, fue así que dio inicio la comercialización del producto.

Los hornos cuentan con quemadores de diesel y kerosene y la temperatura se mide a través de pirómetros. Su elaboración era generalmente a mano, sin embargo, la producción artesanal de pan se volvió un problema al no poder satisfacer la creciente demanda de este bien debido al crecimiento geográfico.

Durante los años 80's en El Salvador, a pesar de suscitarse cambios que transformaban la industria y la encaminaban a ser una más moderna, la mayoría de panaderías no podían adjudicarse el calificativo de "industria", eran más bien un grupo de talleres artesanales equipadas con algunas máquinas donde el uso de la mano de obra intensiva siempre fue lo principal. Sin embargo, en la década de los 90's, se inician a presentar cambios debido a que los procesos de producción y venta fueron adquiriendo cada vez más características industriales.

Dicho cambio se debió en parte al acceso a la información sobre los avances tecnológicos en el área, al empuje y dinamismo propio del sector que ha buscado adaptarse a las corrientes mundiales y al cambiante gusto y demanda del consumidor puesto que el pan sigue contribuyendo en forma ascendente a la dieta nutritiva de las personas indistintamente de su posición social.

En El Salvador pese a su corta dimensión territorial, en un país que cuenta con una desproporcionada cantidad de sobrepoblación, factor que contribuye al consumo que se tienen en diversas áreas, para el caso, la población es altamente consumista de pan ya sea dulce o francés, lo cual ha provocado que en las últimas tres décadas se hayan experimentado una serie de cambios en varios sectores de la sociedad.

Lo anterior dio lugar a que El Salvador optara por legalizar algunos aspectos propios del sector, y es así que el 2 de octubre de 1995 fue aprobada la norma de fortificación de harinas, donde se contempla la adición del complejo de vitaminas B, hierro y ácido fólico, micronutrientes esenciales para cubrir las deficiencias nutricionales de la población.

Situación actual.

En la actualidad, las empresas del rubro se encuentran en un nivel muy alto de competitividad entre sí debido a los cambios tecnológicos que se dan lo cual, si bien es cierto para algunos dichos avances están a su alcance para la mayoría como lo son las medianas, pequeñas y micro empresas no es así. Este factor es uno de los más determinantes para el crecimiento o mantenimiento de muchas empresas debido a que les permite mejorar los procesos de producción y al mismo tiempo minimizar costos.

Actualmente en El Salvador se contabilizan más de 2,000 empresas dedicadas a la panificación, siendo así uno de los sectores más competitivos y con más contribución a la economía del país por medio de una mayor dinamización de la misma.³ Dentro de estas se estima que el total de PYMES rondan las 316, siendo San Miguel el tercer departamento con mayor presencia de las mismas con un total aproximado de 45 representando un 14.22% del total.

Si bien es cierto que el pan dulce no está dentro de la Canasta Básica Alimentaria del país, su contenido energético y nutricional ha sido regulado debido al alto nivel de consumo del mismo volviéndose así, un sustituto alimenticio accesible y a bajo precio para la sociedad. El cual, se sitúa entre los 5 productos alimenticios más consumidos por la población según Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH 2006).

Lo anterior expuesto, lo sustenta el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP), en el estudio elaborado en el año 2011 realizado por María Teresa Menchú y Humberto Méndez, basados en una proporción de los datos poblacionales del 2006 constataron que, el pan dulce como producto alimenticio se encuentra entre los primeros 5 lugares de un total de 47. El cual varía solamente al encontrarse en los parámetros de medición de pobreza pasando así al tercer lugar. A mismo tiempo Ximena

³ www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/.../664.752-I43d-CAPITULO%20I.pdf

González por medio de la publicación del día 15 de julio del presente año en el “Diario El Mundo” lo reafirma bajo el lema “Estamos Gordos”.

Es notable que lo anterior no está dentro de los parámetro aceptables en cuanto a salud se trata sin embargo, si lo está para la empresas panificadoras en el campo competitivo puesto que lo anterior sustenta que la demanda de dicho producto es muy estable y por ende las ganancias del mismo.⁴

2.1.3. Antecedentes de la “Panadería Garcilazo”.

La “Panadería Garcilazo” fue fundada por la Sra. María del Transito Garcilazo en el año de 1940, ubicándose en la 6ta Av. Norte # 706, iniciando su producción de manera artesanal con un capital cercano a los ¢8.00 y siendo ella la única empleada. Con el paso del tiempo se vio en la necesidad de incorporar más personal que ayudase en la elaboración del producto pero solamente incluyo a un familiar; no fue hasta cerca de 1950 que se incorporan dos personas más entre ellas un molinero.

Tiempo después debido a problemas de salud por parte de la Sra. María del Transito Garcilazo, la panadería pasa a ser administrada por la Sra. Marta Lilian Garcilazo quién recurre a sus hijos para un mejor funcionamiento de la misma siempre bajo una producción artesanal, trasladándose ahora a la 6ta Av. Norte # 701.

Como resultado de una buena aceptación en el mercado y por consiguiente un incremento en la demanda, para el año 2003 se incorpora más personal y se adquiere maquinaria moderna como hornos eléctricos los cuales agilizarían la producción. Sin embargo a pesar de sus casi 72 años de fundación la panadería nunca ha hecho uso de

⁴ Méndez, Humberto y Menchu, María Teresa. “Análisis de la Situación Alimentaria de El Salvador”, 2011.

una de las herramientas más eficaces para la comercialización de los productos como lo es el marketing.

2.1.4. Situación actual.

En la actualidad la Panadería Garcilazo está bajo la dirección de la Sra. Lorena Garcilazo de Guzmán quien se desempeña como sub-directora del turno matutino en el “Centro Escolar Ofelia Herrera” de la misma ciudad; la panadería sigue ubicada en la 6ta Av. Norte # 701. Sus productos tienen una gran aceptación por parte del mercado que abastece el cual es solamente local, siendo su único canal de distribución tiendas siempre locales, contando con cerca de 90 productos varios siendo el pan tostado el más demandado por los clientes; sin embargo la no aplicación del marketing estanca las posibilidades de un mayor crecimiento comercial y económico de la empresa en estudio.⁵

2.1.5. Clasificación de la empresa.

Para clasificar la empresa, se consideran varios criterios como los mencionados a continuación:

Actividad que desarrolla: A partir de este criterio, las empresas se pueden clasificar en:

✓ **Industriales.**

- Extractivas.
- Manufactureras.
 - Empresas que producen bienes de consumo final.
 - Empresas que producen bienes de producción.
- Agropecuarias.

✓ **Comerciales.**

- Mayoristas.

⁵ Información dada por la Sra. Lorena Garcilazo de Guzmán.

- Menudeo.
 - Minoristas o Detallistas.
 - Comisionistas.
- ✓ **De servicios.**
- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
 - Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).
 - Transporte (colectivo o de mercancías).
 - Turismo.
 - Instituciones financieras.
 - Educación.
 - Salubridad (Hospitales).
 - Finanzas y seguro.

La empresa en estudio, se clasifica como una empresa Industrial Manufacturera debido a que su actividad primordial es la producción y comercialización de pan dulce.

Criterio según origen de capital: Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y del carácter a que se dirijan las actividades, las empresas se pueden clasificar las empresas en:

- ✓ **Públicas.**
- Centralizadas.
 - Desconcentradas.
 - Descentralizadas.
 - Estatales.
 - Mixtas y Paraestatales.
- ✓ **Privadas.**
- Nacionales.

- Extranjeros.
- Transnacionales.

La empresa en estudio se clasifica como privada, ya que el fin que persigue es el lucro, y el origen del capital proviene de inversionistas nacionales (Sra. Marta Lilian Garcilazo).

Criterio según el tamaño de la empresa: Según el tamaño de la empresa se clasifican en:

- ✓ **Microempresa.**
- ✓ **Pequeña empresa.**
- ✓ **Mediana empresa.**
- ✓ **Gran empresa.**

Al momento de clasificar la empresa, según esta categoría, se toma a bien clasificarla como mediana empresa. Para llevar a cabo esta clasificación, se toman en cuenta los siguientes criterios:

Criterio de producción: De acuerdo con este criterio la empresa la podemos clasificar como mediana empresa ya que la producción la realiza con un nivel de tecnología baja.

Criterio de personal: De acuerdo con este criterio la clasificamos como pequeña empresa ya que el número de empleados es de 14 en su totalidad.

Participación en el mercado: De acuerdo a este criterio, la empresa se clasifica en pequeña debido a que sus ventas en la actualidad son a nivel local.

Criterio Económico: De acuerdo con este criterio las empresas se clasifican como:

- ✓ **Necesarias.**
- ✓ **Básicas.**
- ✓ **Semi-básicas.**
- ✓ **Secundarias.**

La “Panadería Garcilazo”, según este criterio se clasifica como semi-básica, debido a que los productos elaboran, son destinados a satisfacer necesidades vitales de la población.

Criterio Jurídico: Con base en las leyes que regulan nuestro país como lo es el código de comercio, se pueden clasificar las empresas (según Art. 2 de dicho código) como:

- ✓ **Comerciante Social** (personas Jurídicas).
- ✓ **Comerciante Individual** (Persona Natural).

Atendiendo a esta clasificación, la empresa en estudio se puede afirmar que es un comerciante individual, ya que está registrada a nombre de una persona natural, la Sra. Marta Lilian Garcilazo.

Criterio según la Duración: De acuerdo a este criterio, las empresas podrán ser de tipo permanente o temporal. Según este criterio, la Panadería “Garcilazo” la clasificamos como empresa permanente, ya que no hay un plazo de vida estipulado para su funcionamiento, ni está estipulado en su registro la disolución de esta después de haber transcurrido un período. Su duración y supervivencia está determinada por las condiciones del mercado.

2.2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

2.2.7. Administración.

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.⁶

2.2.7. Empresa.

Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.⁷

2.2.7. Marketing.

Mercadotecnia, mercadeo o mercantica, es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. El marketing es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido.⁸

2.2.7. Administración del marketing.

"La administración del marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

organizacionales" Complementando ésta definición, Kotler afirma que la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos"⁹

2.2.7. Plan de marketing.

Denominado también como plan de promociones, mercadeo o marketing, es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo).¹⁰

2.2.6. Importancia del marketing.

El departamento de marketing es clave, ya que en su fin es ser el timón de la empresa. El marketing dentro de una empresa está por dos razones:

- ✓ Ofrecer momentos positivos de la verdad.
- ✓ Generar prescripción del producto.

En otras palabras, el cliente/consumidor debe de estar satisfecho. Desde el punto de vista del marketing, el cliente es quién paga el bien/servicio y el consumidor es quién lo consume, dirigiéndose a ambos. El marketing no crea necesidades, las satisface.¹¹

⁹ Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia", Octava Edición, Prentice Hall, 1996, Págs. 13 y 14.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing. 8 de junio de 2012.

¹¹ Antequera, José A. "La Importancia del Marketing". <http://www.puomarketing.com/27/9013/importancia-marketing.html>. 14 febrero 2011.

2.2.7. Tipos de planes.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

- ✓ **Estratégicos.** Es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la Misión y Visión.
- ✓ **Tácticos o funcionales.** Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.
- ✓ **Operativos.** Definición de los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos.¹²

2.2.8. Tipos de estrategias.

- ✓ **Estrategias corporativas o de empresa.** Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.
- ✓ **Estrategias de negocio.** Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.

¹² <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html>

- ✓ **Estrategias funcionales.** Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones entre ellas finanzas, investigaciones y desarrollo, mercadotecnia, producción y recursos humanos, de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad empresarial. Entre las estrategias funcionales se encuentra la estrategia de marketing mix o mezcla de mercadotecnia.¹³

2.2.9. Estrategias de marketing.

Es la lógica de mercadotecnia por medio de la cual una unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de venta. Está formada por estrategias específicas para mercados metas, una mezcla de marketing y un nivel de gastos en el mismo.¹⁴

- **Estrategia de segmentación o posicionamiento:** se utilizan para explorar el segmento escogido como blanco de mercado y para apropiarse del mediante las características propias del producto estas preguntas responden a la pregunta ¿Dónde?
- **Estrategias de producto:** Siendo el producto la parte fundamental de la mezcla de marketing, sus estrategias deben desarrollarse con sumo cuidado puesto que son de esencial importancia para alcanzar los objetivos del marketing.
- **Estrategias de precio:** Es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

¹³ <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2010/12/estrategias-funcionales.html>

¹⁴ Kotler, Philip & Armstrong, Garay. "Fundamentos de mercadotecnia", 2ª Edición. Mc Graw Hill. Pág. 61.

➤ **Estrategias de asignación de precios.**

Estrategias de precios basadas en el costo.

- ✓ Determinación del precio al costo más un tanto por ciento.
- ✓ Precio mínimo.

Estrategias de precios basadas en la demanda.

- ✓ Determinación del precio hacia atrás a partir de la demanda.
- ✓ Precios por margen en cadena.

Estrategias de precios basadas en la competencia.

- ✓ Liderazgo de precio.
- ✓ Precios inferiores a los de la competencia.

Estrategias de precios basadas en las necesidades del cliente.

Estrategias de precios para nuevos productos.

- ✓ Precios decreciente o descreme.
- ✓ Precio de penetración en el mercado.
- ✓ Precio de prueba.¹⁵

➤ **Estrategias de promoción:** una estrategia de promoción es la manera como la gente de marketing comunica los beneficios del producto y sus características al mercado objetivo. Las estrategias de promoción también afectan las demás estrategias de la mezcla de marketing.

➤ **Estrategias de distribución o plaza:** Están destacan cómo, cuándo y dónde la empresa tendrá el producto disponible a sus clientes objetivos, decidiendo si van a vender el producto directamente al consumidor final o si tendrán intermediarios.¹⁶

¹⁵ Ibíd. Solomon, Michael R. & Stuart, Elnora W. Pág. 358-359.

¹⁶ Ibíd. Solomon, Michael R. & Stuart, Elnora W. Pág. 44-45.

2.2.10 Mezcla promocional.

Se le da el nombre de mezcla promocional a la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.¹⁷

Los factores a tener en cuenta al seleccionar la mezcla promocional son: 1. El mercado meta, 2. La naturaleza del producto, 3. Etapa del ciclo de vida del producto y 4. La cantidad de dinero que se dispone para la promoción.¹⁸

➤ **Publicidad.**

La publicidad es la comunicación impersonal pagada por un patrocinador identificado, que utiliza los medios de comunicación masivos para persuadir o informar a la audiencia. La publicidad puede ser divertida, encantadora, fastidiosa, informativa o ineficaz.

➤ **Relaciones públicas.**

Rama de la comunicación que se encarga de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva ya sea de una empresa, organización, ente público o privado, o persona; y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos), utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados, además de convencer e integrar de manera positiva.¹⁹

➤ **Ventas personales.**

Es una de las herramientas más importantes de la promoción porque permiten una relación directa con los clientes actuales y potenciales, y además, porque tienen la capacidad de generar ventas directas. Por tanto la venta personal es la “Presentación

¹⁷ Ibid. Stanton, William J, Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J. Pág. 172-173.

¹⁸ Ibíb Stanton, William J, Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J. Pág. 489.

¹⁹ Stakeholder http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas 7 julio 2012.

personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes”.²⁰

➤ **Promoción y ventas.**

Consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes.²¹

➤ **Merchandising.**

El término "Merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "Merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por ello podemos definir el "Merchandising" diciendo que: "Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento". Quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con objeto de obtener ciertos beneficios, existe "Merchandising".²²

2.2.11. Plan de marketing estratégico.

Identifica las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución dando respuesta a ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?²³ El plan estratégico de mercado desarrolla los objetivos amplios de mercadeo y la estrategia, con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades. Para su elaboración se cuenta con una serie de pasos:

²⁰ <http://www.promonegocios.net/venta/ventas-personales.html> 26 junio 2012.

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Promoci%C3%B3n_de_ventas 26 junio 2012.

²² www.Gestiopolis.com, Merchandising, Definición.

²³ Rojas Aguilar, Wilberto. "Guía de planeamiento Estratégico". 20 de mayo de 2011.

2.2.11.1. Análisis de la situación actual.

La necesidad de realizar el análisis situacional, está dada por el hecho de que cualquier decisión de cobertura del mercado de referencia a la organización está muy ligada a la evolución de la demanda global de cada bien o servicio y de manera general con el atractivo que los caracteriza. El propósito de esta etapa es realizar un diagnóstico lo más profundo y detallado posible del ambiente externo e interno de la organización.²⁴

Análisis externo.

El ambiente externo está compuesto por aquellos factores que son considerados como “no controlables” por la organización y que afectan de manera indirecta a la misma, generándoles así oportunidades y amenazas.²⁵ Factores como: del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.²⁶

Análisis interno.

El ambiente interno está compuesto por aquellos recursos que son considerados como “controlables” por la organización y afectan de manera directa a la misma, generándoles así fortalezas y debilidades.²⁷ Recursos como: financieros, humanos, Tecnológicos, maquinaria, equipo, materias primas, etc. de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.²⁸

Análisis FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información

²⁴ MSc. Ramírez Alonso, Guillermo Miguel y MSc. Morell González, Ramón Pastor. “Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing estratégico”. 14 de octubre, 2008.

<http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-del-plan-de-mercadeo.htm>

²⁵ Elaboración del equipo en base a lecturas previas.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

²⁷ Elaboración del equipo en base a lecturas previas.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora.

Los objetivos del análisis de FODA son conocer la realidad de la situación actual, visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización, visualizar y determinar políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuáles tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Están relacionadas con recursos que se controlan habilidades y capacidades que se poseen actividades que se desarrollan positivamente

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas. Se agrupan en categorías como: factores económicos, factores sociales y políticos, factores tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia están asociadas con los recursos de los se carece, con las habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, debilidades en la administración y organización, operaciones y otros factores de la organización y finanzas.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Se agrupan en categorías como: factores económicos, factores sociales y políticos, factores tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia.

2.2.11.2. Determinación de la filosofía empresarial.

Misión.

Determina lo que es el negocio, es decir, el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad.

Visión.

Establece lo que será el negocio más adelante es decir, hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. Una *visión estratégica* y una *misión del negocio* orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo²⁹

2.2.11.3. Formulación de objetivos.

Deben surgir siempre a partir de las variables detectadas en el análisis FODA, es decir, de una debilidad, amenaza, fortaleza o una oportunidad; y a partir de ellas establecer un fin para resolver o aprovechar la variable descrita. Para plantear los objetivos es necesario considerar cuatro elementos como:

- **Grupo objetivo:** Es decir al mercado meta al que decidimos dirigirnos.
- **Resultados esperados:** Deben representar una serie de situaciones que la empresa necesita alcanzar para seguir siendo competitiva o mantener y mejorar su resultado en el mercado.
- **Respuesta esperada del consumidor:** respuesta que se espera de los consumidores, estas pueden ser positivas o negativas.
- **Reacción de la competencia:** Se requiere alta atención puesta que esta puede ser una reacción agresiva y afectar en nuestros planes.³⁰

²⁹Thompson, Arthur y Strickland A. J. III. Pág. “Administración Estratégica Conceptos y Casos”, 11va. Edición, Mc Graw Hill 2001, Pág. 4

³⁰ Ibid. Fernández Valiñas, Ricardo. Pág. 112.

2.2.11.4. Selección del mercado meta.

Conjunto de personas hacia quienes se dirigen los esfuerzos de marketing, que cumplen con las características del segmento de mercado; dentro del mercado meta se deben considerar dos grupos.

- **Primario:** Se refiere a aquellos consumidores directos que tienen la decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto.
- **Secundario:** Se refiere a aquellos consumidores que, a pesar de tener contacto con el producto, no son los decisores de compra y en ocasiones tampoco quienes lo evalúan.³¹

2.2.11.5. Diseño de la mezcla estratégica.

Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico, tomando en cuenta:

- **¿Qué es lo que se quiere conseguir?:** Será el camino para alcanzar un objetivo.
- **¿Quién es el consumidor?:** El punto a dirigirse será el mercado meta.
- **¿Cuáles son las condiciones del mercado?:** Al plantear los objetivos se tienen que considerar las variables analizadas en la evaluación del negocio por medio del DAFO.

2.2.11.6. Plan de acción.

Son actividades específicas diseñadas para poner en práctica cada estrategia básica incluida, las cuales contestan a las preguntas del *que, quién y cómo*.³²

2.2.11.7. Evaluación y control del plan.

Se abordan preguntas de *que, quién, cómo y cuándo*, relacionadas con el desempeño medido frente a las metas tanto en el año como al final del mismo. Los

³¹ Ibid. Fernández Valiñas, Ricardo. Pág. 29.

³² Stanton, William J, Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J. “Fundamentos de marketing”. 11ava. Edición. Mac Graw Hill. Pág. 68.

resultados de las evaluación hechas a los largo del año puede hacer que se introduzcan ajustes en las estrategias del plan, en sus tácticas y hasta en los objetivos.³³ Además se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

³³ Ibid Stanton, William J, Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J. Pág. 68.

2.3 MARCO LEGAL.

2.3.1 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio (IVA).

Esta ley regula el pago del impuesto por parte de personas naturales o jurídicas que se dedican a la comercialización y/o distribución de bienes muebles corporales o servicios.

Art. 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.³⁴

2.3.2 Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;*

³⁴ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
- c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.³⁵

2.3.3 Código Tributario.

Las leyes y reglamentos en concepto de tributación han venido evolucionando a través del tiempo, puesto que toda persona natural o jurídica que posea un establecimiento en el cual comercialice bienes muebles o servicios está obligada a llevar los registros correspondientes en los cuales se estipularan los ingresos y gastos realizados, según lo establece la ley.

Artículo 1.- El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

Artículo 5.- Constituyen fuentes del ordenamiento tributario:

- a) Las disposiciones constitucionales;
- b) Las leyes, los tratados y las convenciones internacionales que tengan fuerza de ley;
- c) Los reglamentos de aplicación que dicte el órgano ejecutivo; y,
- d) La Jurisprudencia sobre procesos de constitucionalidad de las leyes tributarias.

Supletoriamente constituirán fuentes del ordenamiento jurídico tributario, la doctrina legal emanada de los procesos de amparo de la Sala de lo Constitucional, así

³⁵ Ley de Impuesto Sobre la Renta.

como la proveniente de la Sala de lo Contencioso Administrativo ambas de la Corte Suprema de Justicia y del Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos.

Se entiende por doctrina legal la jurisprudencia establecida por los tribunales antes referidos, en tres sentencias uniformes y no interrumpidas por otra en contrario, siempre que lo resuelto sea sobre materias idénticas en casos semejantes.

Artículo 139.- Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma.

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales están obligados a ello.

La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarios y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

Los asientos se harán en orden cronológico, de manera completa y oportuna, en idioma castellano y expresado en moneda de curso legal. Las operaciones serán asentadas a medida que se vayan efectuando, y sólo podrá permitirse un atraso de dos meses para efectos tributarios.

No podrá modificarse un asiento o un registro de manera que no sea determinable su contenido primitivo. Tampoco podrán llevarse a cabo modificaciones tales que resulte incierto determinar si han sido hechas originariamente o con posterioridad.

Las partidas contables y documentos deberán conservarse en legajos y ordenarse en forma cronológica, en todo caso, las partidas contables deberán poseer la documentación de soporte que permita establecer el origen de las operaciones que sustentan; lo anterior, también es aplicable a las partidas de ajuste.

La contabilidad podrá llevarse en forma manual o mediante sistemas mecanizados, para lo cual no será necesario obtener autorización previa de la Administración Tributaria, bastando con cumplir las normas relativas a la conservación de los respectivos archivos y programas.

Los sujetos pasivos están obligados a exhibir la contabilidad en las oficinas de la casa matriz o en el lugar que hayan informado que la mantendrán.

Artículo 140.- Todos los sujetos pasivos están obligados a llevar con la debida documentación, registros especiales para establecer su situación tributaria de conformidad a lo que disponga este Código y las respectivas leyes y reglamentos tributarios. Están excluidas de esta obligación las personas naturales cuyos ingresos provengan exclusivamente de salarios, sueldos y otras compensaciones de carácter similar, por servicios personales prestados como empleados bajo dependencia laboral. Es aplicable a los registros especiales lo dispuesto en el artículo anterior en lo pertinente.

Se establecen disposiciones específicas para determinados sujetos pasivos, relativas a la obligación de llevar registros especiales ya sea en forma manual, mecanizada o computarizada:

- a)** Comerciantes no obligados a llevar contabilidad formal: Al principio de cada ejercicio o período impositivo asentarán con claridad todos sus bienes, derechos y obligaciones en un libro encuadernado. Durante el desarrollo de sus operaciones registrará en dicho libro con claridad y detalle las compras, gastos y ventas, ya sean al contado o al crédito, los cobros y pagos, y harán al final de cada ejercicio una liquidación de sus operaciones;
- b)** Importadores: Llevarán, un registro de costos y retaceos de las compras que correspondan al ejercicio que se declara;
- c)** Inversionistas: Los que se ocupan de la compraventa de acciones, bonos y otros valores mobiliarios, deben llevar por separado un registro especial de esta clase de operaciones, en el que harán constar la cantidad, el número, la serie, la denominación, la naturaleza, el valor nominal, la cuantía del dividendo o del interés que produce el título, el precio de compra y el de venta de todos los valores con que comercien; el nombre y dirección del vendedor y del comprador y la utilidad obtenida. Los asientos se harán el día en que se realice la operación;
- d)** Representantes de casas extranjeras: Llevarán los registros necesarios para sus operaciones y deben detallar como mínimo los datos siguientes: fecha de orden, nombre y dirección del cliente que hace el pedido, nombre y dirección de la casa representada, naturaleza de los géneros vendidos, valor y comisión correspondiente a cada pedido y todos los datos que permitan la fácil determinación de los hechos generadores;
- e)** Agentes aduaneros: Llevarán registro pormenorizado de los servicios que presten a los clientes, indicando fecha, nombre, domicilio y residencia del cliente, naturaleza del servicio prestado, número de póliza o registro en que intervienen, cantidad cobrada por el servicio. Registrarán también los egresos necesarios para la

presentación de los servicios en una forma detallada y precisa a fin de que pueda determinarse con facilidad los hechos generadores;

- f)** Industriales: Llevarán registro detallado de los costos de la materia prima, elaborados y en proceso;

- g)** Profesionales liberales, artes y oficios: Los que ejerzan profesiones, artes y oficios llevarán un registro de sueldo si lo tuvieran, y de los honorarios, con expresión de: fecha en que se percibió el ingreso, nombre y dirección de la persona que hizo el pago, naturaleza del trabajo desempeñado o del servicio prestado, valores percibidos. Registrarán además los egresos necesarios para la realización de su actividad, como son la compra de libros de carácter científico y depreciaciones del equipo, según la profesión, arte u oficio que ejerzan; alquiler del local para bufete, clínica o similares, sueldos de empleados y gastos de escritorio y otros que en el desempeño de sus actividades sean necesarios, indicando la fecha, nombre, domicilio y residencia de la persona a quién se pagaren los alquileres o sueldos, monto pagado. En general todos los datos que en cada caso particular exija la fácil determinación de los hechos generadores;

- h)** Agricultores: Llevarán los registros necesarios de los distintos productos, indicando extensión de las tierras cultivadas, clase de cultivo, cantidad de producto cosechado, cantidad percibida por su venta, lo mismo que un control de los ganados y sus productos y de toda clase de ingresos que por cualquier concepto obtenga. Registrarán también los gastos necesarios para la producción, indicando los pagos por terrajes, pastajes, jornales, depreciación de la maquinaria y enseres y de los animales de trabajo; e,

- i)** Ganaderos: Llevarán además de lo indicado en el literal anterior en lo que le corresponda, un registro de las compras y de las ventas de ganado con expresión de:

fecha de la compra o de la venta, cantidad, sexo, edad, clase, sangre, variedad, precio de compra o de venta, y el nombre, domicilio, residencia del vendedor o comprador, según el caso. También llevarán un registro de la procreación, con especificación de cantidad, edad, sexo de las crías, asignándoles su valor conforme lo prescrito en el artículo 143 literal f) de esta sección.

Artículo 141.- Los contribuyentes inscritos del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, deberán llevar los libros o registros de Compras y de Ventas relativos al control del referido impuesto, así como registros y archivos especiales y adicionales que sean necesarios y abrir las cuentas especiales requeridas para el control del cumplimiento de dicho impuesto.

Los importadores deberán asimismo abrir cuentas especiales para registrar los créditos fiscales trasladados en sus operaciones y las cantidades pagadas a título de impuesto originado en las operaciones de importación.

En especial, los contribuyentes deberán cumplir con las siguientes obligaciones, sin perjuicio de lo establecido en el inciso final de este artículo:

- a) Las anotaciones que resulten de sus operaciones de compras, importaciones, internaciones transferencias de dominio, retiros, exportaciones y prestaciones de servicios que efectúen, amparados por los documentos obligatorios establecidos en la sección EMISIÓN DE DOCUMENTOS de este capítulo, que emitan o reciban, deben efectuarse diariamente y en orden cronológico, permitiéndose como máximo un atraso de quince días calendario en el registro de operaciones, contados desde la fecha en que deban emitirse o se reciban los documentos exigidos en este Código;
- b) Anotar los comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito, facturas de exportación y comprobantes de retención, declaraciones de mercancías o

mandamientos de ingreso, que emitan o reciban, en forma separada e individualizada, la fecha del documento emitido o recibido, los números de series correlativos pre impresos del documento, número de la declaración de mercancías o mandamiento de ingreso, nombre del cliente o proveedor local contribuyente y su número de registro, nombre del cliente extranjero, valor neto de la operación, valor del impuesto, y valor total. En el caso de operaciones de importación y de retención deben figurar por separado en el libro o registro;

- c) Anotar para el caso de operaciones a consumidor final las facturas o documentos equivalentes que emitan, la fecha de los documentos emitidos, el rango de los números correlativos pre impresos por establecimiento, negocio, centro de facturación, o máquina registradora autorizada en el caso de tiquetes, identificación del establecimiento, negocio, centro de facturación o máquina registradora, valor de la operación incluyendo el impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios;
- d) Los libros o registros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios deben llevarse en libros empastados y foliados autorizados por un Contador Público autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, ya sea en forma manual o computarizada, sus anotaciones deben totalizarse por período tributario y servir de base para la elaboración de la declaración. En la hoja que conste el total de las operaciones deberá firmar el Contador del contribuyente que lleve el registro de las operaciones; y,
- e) Los libros y registros deberán ser mantenidos en el negocio u oficina, establecimiento o en el lugar informado a la Administración Tributaria.

El Reglamento de este Código dispondrá las características y requisitos de los libros o registros que deben llevar los sujetos pasivos, así como la forma de llevar y

confeccionar los libros, archivos, registros, sistemas y programas manuales, mecánicos o computacionales de contabilidad, considerando la documentación que los debe sustentar, sin perjuicio de las atribuciones que sobre la materia competen a otros organismos.

Artículo 142.- Los sujetos pasivos cuyas operaciones consistan en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.

Todo sujeto pasivo que obtenga ingresos gravables de la manufactura o elaboración, transformación, ganadería, producción, extracción, adquisición o enajenación de materias primas, mercaderías, productos o frutos naturales, accesorios, repuestos o cualesquiera otros bienes, nacionales o extranjeros, ya sean para la venta o no, está obligado a practicar inventario físico al comienzo del negocio y al final de cada ejercicio impositivo. (9)

Las obligaciones citadas en los incisos anteriores, también son aplicables para aquellos contribuyentes que tengan por actividad la producción o fabricación de bienes muebles corporales, construcción de obras materiales muebles o inmuebles bajo cualquier modalidad, así como también aquellos prestadores de servicios cuya actividad se materialice en la entrega de bienes muebles o inmuebles. (9)

Del inventario físico practicado se elaborará un detalle, consignando y agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo, indicándose claramente la cantidad, la unidad que se toma como medida, la denominación del bien y sus referencias o descripción; el precio unitario neto de I.V.A.

y el valor total de las unidades. Deben expresarse las referencias del libro de "costos", de "retaceos", o de "compras locales" de donde se ha tomado el precio correspondiente. El detalle elaborado deberá constar en acta que contenga los requisitos referidos y que será firmada por el sujeto pasivo, su representante o apoderado y el contador del mismo, la cual servirá como soporte del comprobante y registro contable, asimismo deberá registrarse un resumen del inventario practicado en el libro de Estados Financieros legalizado o en el libro en el que asienten las compras, ventas y gastos, cuando se trate comerciantes no obligados a llevar contabilidad formal.

Durante los dos primeros meses de cada año, los sujetos pasivos con ingresos iguales o superiores a dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales, deberán presentar ante la administración tributaria formulario firmado por el contribuyente, su representante legal o apoderado y el contador, al cual se adjuntará el detalle del inventario físico practicado de cada uno de los bienes inventariados y la valuación de los mismos, en medios magnéticos o electrónicos con las especificaciones técnicas que la administración tributaria disponga. (9)

El inventario de cierre de un ejercicio regirá para el próximo venidero para el efecto de establecer la comparación entre el monto de las existencias al principio y al final de cada ejercicio o período impositivo.

El registro de inventarios a que se refiere el inciso primero de este artículo debe llevarse de manera permanente y constituye un registro especial e independiente de los demás registros. (1)

Los contribuyentes que vendan o distribuyan por cuenta propia o de un tercero tarjetas de prepago de servicios deberán llevar el registro de control de inventarios

permanente antes referido y cumplir con las demás obligaciones que establece este artículo. (1)

Los bienes a que hace referencia el presente artículo se refieren únicamente a aquellos que forman parte del activo realizable o corriente de la empresa. (9)

Requisitos del registro de control de inventarios. (9)

Artículo 142-a.- El registro de inventarios a que hace referencia el artículo anterior, deberá contener los requisitos mínimos siguientes:

1. Un encabezado que identifique el título del registro; nombre del contribuyente, período que abarca, NIT y NRC;
2. Correlativo de la operación;
3. Fecha de la operación;
4. Número de comprobante de crédito fiscal, nota de crédito, nota de débito, factura de consumidor final, documento de sujeto excluido a que se refiere el artículo 119 de este código, declaración de mercancía o formulario aduanero correspondiente, según el caso;
5. Nombre, razón social o denominación del proveedor;
6. Nacionalidad del proveedor;
7. Descripción del producto comprado, especificando las características que permitan individualizarlo e identificarlos plenamente;
8. Fuente o referencia del libro de costos de retaceos o de compras locales de donde ha sido tomado el costo correspondiente, o en su caso la referencia de la hoja de

costos o informe de donde se ha tomado el costo de producción de las unidades producidas;

9. Número de unidades que ingresan;

10. Número de unidades que salen;

11. Saldo en unidades;

12. Importe monetario o precio de costo de las unidades que ingresan;

13. Importe monetario o precio de costo o venta, según el caso de las unidades que salen; y,

14. Saldo monetario del importe de las unidades existentes, a precio de costo.

Cualquier ajuste a los inventarios como descuentos, rebajas e incrementos de precio, bonificaciones, también deberá incluirse en el registro de control de inventarios.

Las unidades e importe monetario a precios de costo de cada uno de los bienes que refleje el registro de control de inventarios al treinta y uno de diciembre de cada año, se confrontará con los valores de costo del inventario físico valuado de cada uno de los bienes levantado al final del ejercicio o período fiscal, determinado de conformidad al artículo 142 del presente código, justificando cualquier diferencia que resulte de su comparación y aplicando a ésta el tratamiento fiscal que corresponda.

Los contribuyentes deberán llevar un registro que contenga el detalle de los bienes retirados o consumidos. Igual obligación tendrán los contribuyentes respecto de las mermas, evaporaciones o dilataciones. Los registros a que se refiere el presente inciso formarán parte del registro de control de inventarios.

El control de inventario a que se refiere el presente artículo, deberá ser llevado por la casa matriz y por cada una de las sucursales o establecimientos. No obstante lo anterior, el contribuyente podrá llevar dicho control en forma consolidada, siempre que sus sistemas de información garanticen el interés fiscal, y se informe a la administración tributaria a más tardar en los dos meses previos al inicio del ejercicio o período de imposición en que se llevará el control en forma consolidada. (9)³⁶

2.3.4 Código de Comercio.

Todos los comerciantes individuales, extranjeros y sociedades que realicen actos de comercio se registrarán bajo las disposiciones establecidas en el presente código y demás leyes para poder ejercer el comercio en el país.

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de estos, por las normas del Comercio Civil.

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art. 2.- Son comerciantes:

- I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.
- II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

³⁶ Código Tributario.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

Art. 3.- Son actos de comercio:

- I. Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.
- II. Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Art. 458.- El registro de documentos mercantiles se llevará en cuatro registros particulares:

- I. Registro de instrumentos sociales.
- II. Registro de poderes, nombramientos y credenciales.
- III. Registro de contratos de venta a plazos de bienes muebles.
- IV. Registro de todos los demás documentos sujetos a tal formalidad.

Art. 488.- Los comerciantes deben ejercer sus actividades de acuerdo con la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, sin perjudicar al público ni a la economía nacional. La violación de esta norma da derecho al perjudicado a pedir judicialmente que cese la conducta ilegal y a exigir la reparación del año.

Art. 492.- Cuando los actos de competencia desleal perjudiquen los intereses de un grupo profesional, la acción corresponderá tanto a los individualmente afectados como a la asociación profesional o cámara de comercio respectiva.

Art. 494.- La sentencia que declare la existencia de actos de competencia desleal ordenará además de la cesación de tales actos, las medidas necesarias para impedir sus consecuencias y para evitar su repetición, así como el resarcimiento de daños y perjuicios, cuando sea procedente.³⁷

2.3.5 Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.

Es de vital importancia conocer los derechos de propiedad intelectual a través de regulaciones en los estándares de protección que contempla el Acuerdo Sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio, al cual se rigen también las empresas salvadoreñas para evitar sanciones posteriores por la utilización indebida de una marca u otro signo distintivo perteneciente a otra.

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

Art. 2.- Para los efectos de esta ley se entenderá por:

Signo distintivo: Cualquier signo que constituya una marca, una expresión o señal de publicidad comercial, un nombre comercial, un emblema o una denominación de origen.

Signo distintivo notoriamente conocido: Un signo distintivo conocido por el sector idóneo del público, o en los círculos empresariales afines al mismo, como perteneciente a un tercero, que ha adquirido dicha calidad por su uso en el país o como consecuencia de la promoción del mismo.

³⁷ Código de Comercio.

Signo distintivo famoso: Aquel signo distintivo que es conocido por el público en general, en el país o fuera de él;

Marca: Cualquier signo o combinación de signos que permita distinguir los bienes o servicios de una persona de los de otra, por considerarse éstos suficientemente distintivos o susceptibles de identificar los bienes o servicios a los que se apliquen frente a los de su misma especie o clase; (1)

Marca colectiva: Una marca cuyo titular es una persona jurídica que agrupa a personas autorizadas por el titular a usar la marca con base en un reglamento;

Marca de certificación: Una marca que se aplica a productos o servicios cuya calidad y otras características han sido controladas y certificadas por el titular de la marca. (1)

Expresión o señal de publicidad comercial: Toda palabra, leyenda, anuncio, lema, frase, oración, combinación de palabras, diseño, grabado o cualquier otro medio similar, siempre que sea original y característico, que se emplee con el fin de atraer la atención de los consumidores o usuarios sobre uno o varios productos, servicios, empresas o establecimientos;

Nombre comercial: Un signo denominativo o mixto con el cual se identifica y distingue a una empresa o a sus establecimientos;

Emblema: Un signo figurativo, simbólico o alegórico que identifica y distingue a una empresa o a sus establecimientos; (1)

Indicación geográfica: Todo nombre geográfico, designación, imagen o signo que designa o evoca un bien originario de un país específico, un grupo de países, una región,

una localidad o un lugar determinado, cuando una calidad específica, reputación u otra característica del bien es esencialmente atribuible a su origen geográfico; (1)

Denominación de origen: Una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, usada para designar un producto originario de ellos, cuyas cualidades o características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y los factores humanos; también se considerará como denominación de origen la constituida por una denominación que, sin ser la de un país, una región o un lugar determinado, se refiere a un área geográfica determinada cuando es usada en relación con productos originarios de tal área;

Convenio de París: El Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, suscrito el 20 de marzo de 1883, revisado el 14 de julio de 1967 y enmendado el 28 de septiembre de 1979;

Registro: Registro de la Propiedad Intelectual; (1)

Art. 5.- La propiedad de las marcas y el derecho a su uso exclusivo se adquiere mediante su registro de conformidad con esta ley. Las cuestiones que se susciten sobre la prelación en la presentación de dos o más solicitudes de registro de una marca serán resueltas según la fecha y hora de presentación de cada solicitud. La propiedad de la marca y el derecho a su uso exclusivo sólo se adquiere con relación a los productos o servicios para los que haya sido registrada. Sin perjuicio del derecho de oponerse en los casos que regula esta ley. El titular de una marca protegida en un país extranjero, gozará de los derechos y de las garantías que esta ley otorga siempre que la misma haya sido registrada en El Salvador, sin perjuicio de la protección de los signos notoriamente

conocidos o famosos. Será protestativo emplear una marca para comercializar un producto o servicio, así como registrar la marca que se emplee en el comercio.

Art. 35.- El titular del derecho sobre una marca registrada puede conceder licencia para usar la marca. El contrato de licencia de uso surtirá efectos frente a terceros sin necesidad de registro. (1) No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, el licenciataria podrá solicitar al Registro la Inscripción de la Licencia, únicamente para efecto de hacer del conocimiento público la existencia de la licencia. (1) En defecto de estipulación en contrario en un contrato de licencia, serán aplicables las siguientes normas: (1)

a) El licenciataria tendrá derecho a usar la marca durante toda la vigencia del registro, incluidas sus renovaciones en el territorio del país y con respecto a los productos o servicios para los cuales estuviera registrada la marca; (1) **b)** El licenciataria no podrá ceder la licencia ni conceder sus licencias; y (1) **c)** El licencianta podrá conceder otras licencias en el país respecto de la misma marca y los mismos productos o servicios, y podrá usar por sí mismo la marca en el país respecto de esos productos o servicios. (1) Si así lo estipulare el contrato de licencia de una marca extranjera, debidamente inscrito en el Registro, el licenciataria podrá impedir las importaciones de los productos que, estando amparados por la marca objeto de licencia, se pretendan introducir al país con fines comerciales. (1) De igual forma, el propietario de la marca podrá impedir la venta de aquellos productos que, por su condición de saldos o calidades irregulares de producción de exportaciones contratadas exclusivamente hacia empresas fuera del área, sean vendidas en el mercado salvadoreño sin la autorización respectiva del dueño de la marca.

Art. 52.- Salvo lo previsto en este título, son aplicables a las expresiones o señales de publicidad comercial las disposiciones sobre marcas contenidas en esta ley.

Art. 54.- La protección conferida por el registro de una expresión o señal de publicidad comercial abarca a la expresión o señal en su conjunto y no se extiende a sus partes o elementos considerados por separado. Las marcas y los nombres comerciales pueden formar parte de una expresión o señal de publicidad comercial, siempre que se hallen registrados o en trámite de registro a favor del mismo titular. Una vez inscrita una expresión o señal de publicidad comercial, goza de protección por tiempo indefinido, pero su existencia depende, según el caso, de la marca o nombre comercial a que haga referencia.

Art. 57.- El derecho exclusivo sobre el nombre comercial se adquiere por su primer uso público en el comercio y únicamente con relación al giro o actividad mercantil de la empresa o establecimiento que identifica. El derecho exclusivo sobre un nombre comercial termina con la extinción de la empresa o del establecimiento que la usa. Si una empresa tuviese más de un establecimiento, podrá identificarlos con su nombre comercial.

Art. 65.- No podrá usarse en la publicidad, ni en la documentación comercial relativa a la venta, exposición u oferta de productos o servicios, una indicación geográfica que dé lugar a probabilidad de causar error o confusión sobre la procedencia geográfica de tales productos o servicios.

Art. 66.- Todo comerciante podrá indicar su nombre o su domicilio sobre los productos que venda, aún cuando éstos provinieran de un país diferente, siempre que el nombre o domicilio se presente acompañado de la indicación precisa, en caracteres suficientemente destacados, del país o lugar de fabricación o de producción de los productos, o de otra indicación suficiente para evitar cualquier error sobre el verdadero origen de los mismos.³⁸

³⁸ Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.

2.3.6 Código de Ética Publicitaria de El Salvador.

Art. 3. DEFINICIONES. Para los efectos del presente Código, deberá entenderse los siguientes conceptos:

Anuncio: Toda forma de publicidad.

Publicidad: Es la parte de la comunicación destinada a difundir o informar al público sobre un producto o servicio a través de los diferentes medios de comunicación, con el objetivo de motivar a personas a tomar una acción.

Consumidor: Toda persona o grupo de personas que motivados por la publicidad deciden adquirir el producto o servicio ofrecido.

Art. 13.- El anuncio no podrá referirse a investigación científica o estadística alguna, que no tenga fuente identificable y responsable. El uso de datos parciales de una investigación científica o estadística no debe conducir a conclusiones distorsionadas.

La información científica o estadística debe además ser: comprobable, pertinente y expresada claramente al consumidor.

Art. 16.- Las expresiones promocionales como “rebaja”, “liquidación”, “sin costo”, “precio de promoción” “sin cuota inicial”, “sin prima”, “no paga cuota hasta...” y otras de igual tenor, no deberán confundir al consumidor sobre el precio y las condiciones de la oferta. Éstas serán claras y comprobables. Es indispensable que a estas expresiones les sea suficientemente aclarado el alcance.

Asimismo el anuncio debe incluir de manera clara y detallada las restricciones que puedan limitar el goce de la promoción. En ningún caso las restricciones pueden modificar la esencia económica de la promoción.

El uso de la palabra “gratis” implicará un beneficio adicional al consumidor, posterior a la realización de una transacción comercial, sin adicionar costo alguno.

Art. 17.- El anuncio deberá usar un lenguaje basado en los principios universales de la moral, el decoro, el correcto uso gramatical y el buen gusto. El uso de expresiones populares o palabras en lenguaje extranjero serán permitidas en el contexto de la exageración, la fantasía o el humor, siempre que no se violenten las normas establecidas en este código.

Art. 18.- Los anuncios testimoniales no deberán contener ninguna afirmación o presentación visual que pueda inducir a engaño, ni deberán usarse en forma tal que puedan producir un efecto similar. Los testimoniales que por cualquier causa hayan dejado de tener vigencia como respaldo a las afirmaciones hechas en el anuncio, no deben seguir usándose.

Art. 21.- El anuncio debe ser claramente identificable como tal, sea cual fuere su forma o el medio utilizado para difundirlo.

Art. 22.- La publinoticia, reportaje, artículo, nota, texto, leyenda o cualquier otra forma que se difunda mediante pago, deberá ser claramente identificado como campo publicitario pagado, para que se distinga del material noticioso y no confunda al consumidor. En ningún anuncio deberán emplearse técnicas que impidan al consumidor percatarse de que se está difundiendo publicidad.

Art. 23.- Entiéndase por Publicidad Comparativa:

- ✓ La que específicamente menciona el nombre de la competencia.
- ✓ La que compara uno o más atributos específicos de los productos anunciados.

- ✓ La que anuncia o sugiere en la comparación, que la afirmación puede ser respaldada por información verídica.

Art. 24.- La Publicidad Comparativa, tal como se le define en el artículo anterior, no será permitida

Art. 32.- Los anuncios no deben denigrar o deformar la imagen del producto o marca de otra empresa, ni contener afirmaciones o insinuaciones que atenten contra el buen nombre de terceros y en general, deben respetar los principios y normas de la lealtad en la competencia comercial. Los casos basados en la violación del presente artículo serán conciliables entre las partes.³⁹

2.3.7 Ley de Protección al Consumidor.

Esta ley nace con la necesidad de proteger los derechos y deberes de los consumidores y que no sean violentados a través de fraudes y abusos en el mercado.

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

Art. 3.- Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

- a) **Consumidor o Usuario:** Toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y

³⁹ Código de Ética Publicitario de El Salvador.

b) Proveedor: Toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.

En caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de las controversias que se susciten a consecuencia de la contratación respectiva, se estará a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y otras leyes que fueren aplicables.

Art. 4.- Sin perjuicio de los demás derechos que se deriven de la aplicación de otras leyes, los derechos básicos de los consumidores son los siguientes:

- a)** Recibir del proveedor la información completa, precisa, veraz, clara y oportuna que determine las características de los productos y servicios a adquirir, así como también de los riesgos o efectos secundarios, si los hubiere; y de las condiciones de la contratación;
- b)** Ser protegido contra la publicidad engañosa o falsa, en los términos establecidos en el inciso cuarto del Art. 31 de esta ley;
- c)** Adquirir los bienes o servicios en las condiciones o términos que el proveedor ofertó públicamente;
- d)** Ser educado e informado en materia de consumo, especialmente de lo establecido en el Art. 7, literal e) de esta ley; así como a agruparse en asociaciones de consumidores

para la protección de sus intereses y a participar en el Sistema Nacional de Protección al Consumidor;

- e) La libertad de elección y trato igualitario en similares circunstancias, sin discriminación o abuso de ninguna clase;
- f) Ser protegido contra los riesgos de recibir productos o servicios que en condiciones normales o previsibles de utilización, pongan en peligro su vida, salud o integridad;
- g) Reclamar y recibir compensación en el caso que los productos o servicios sean entregados en calidad, cantidad o forma diferente de la ofrecida, pudiendo elegir cualquiera de las siguientes opciones: la reparación del bien, exigir el cumplimiento de la oferta si esto fuere posible, a la reducción del precio, tasa o tarifa del bien o servicio, aceptar a cambio un producto o servicio diferente al ofrecido o la devolución de lo que hubiese pagado;
- h) Acceso a los órganos administrativos establecidos para ventilar los reclamos por violaciones a sus derechos, mediante un proceso simple, breve y gratuito;
- i) Defensa de sus derechos en procedimientos administrativos de solución de conflictos, con la inversión de la carga de la prueba a su favor, cuando se trate de la prestación de servicios públicos;
- j) Ser protegidos de prácticas abusivas y de la inclusión de cláusulas abusivas en los contratos;
- k) Reclamar por vía judicial o a través de los distintos medios alternativos de solución de conflictos la reparación de daños y perjuicios sufridos por deficiencia, mala calidad o retraso en la entrega de los bienes o servicios adquiridos; y
- l) Lectura completa y explicaciones de todas las obligaciones y condiciones estipuladas en el contrato y sus anexos, a las cuales se comprometen cumplir las partes.

Art. 14.- Se prohíbe ofrecer al público, donar o poner en circulación a cualquier otro título, toda clase de productos o bienes con posterioridad a la fecha de vencimiento

o cuya masa, volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los mismos se encuentre alterada.

Art. 15.- Todo proveedor que utilice concursos, sorteos, regalos, vales, premios o similares, como circunstancias vinculadas a la oferta, promoción o venta de determinados bienes o servicios, deberá cumplir lo prometido en las condiciones, términos y restricciones previamente establecidos. Cualquier restricción deberá expresarse claramente.

Art. 16.- Todo proveedor al establecer las cláusulas, condiciones o estipulaciones de las promociones y ofertas de bienes o servicios, y las cláusulas no negociadas individualmente, relativas a tales bienes o servicios, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Concreción, claridad y sencillez en la redacción, con posibilidad de comprensión directa;
- b) Buena fe y justo equilibrio entre los derechos y obligaciones de las partes, lo que en todo caso excluirá la utilización de cláusulas abusivas; y
- c) No condicionar la promoción u oferta a la entrega o no del recibo, copia o documento que acredite la operación.

En caso de duda sobre el sentido de la promoción u oferta, se entenderá a favor del consumidor.

Art. 17.- Se considerarán cláusulas abusivas todas aquellas estipulaciones que, en contra de las exigencias de la buena fe, causen en perjuicio del consumidor, un desequilibrio en los derechos y obligaciones de las partes, tales como:

- a) Exonerar, atenuar o limitar la responsabilidad de los proveedores en relación a los daños causados por el consumo o uso de los bienes o servicios prestados;

- b)** Permitir al proveedor modificar unilateralmente en perjuicio del consumidor las condiciones y términos del contrato, o sustraerse unilateralmente de sus obligaciones;
- c)** Desnaturalizar las obligaciones derivadas de la contratación a cargo de los proveedores;
- d)** Renunciar anticipadamente a los derechos que la ley reconoce a los consumidores o que, de alguna manera limiten su ejercicio o amplíen los derechos de la otra parte;
- e)** Invertir la carga de la prueba en perjuicio del consumidor;
- f)** Establecer la prórroga del contrato sin la voluntad del consumidor;
- g)** Estipular cargos por pago anticipado, salvo que se trate de proveedores de servicios financieros, en cuyo caso se aplicará lo establecido en el Art. 19, literal m) de esta ley; y
- h)** Imponer cualquier medio alternativo de solución de controversias en los contratos de adhesión.

El carácter abusivo de una cláusula se evaluará teniendo en cuenta la naturaleza de los bienes o servicios objeto del contrato, las circunstancias que concurren en el momento de su celebración y las demás cláusulas del mismo o de otro del que éste dependa. Se tendrán por no escritas las cláusulas, condiciones y estipulaciones en las que se determine el carácter abusivo.

Art. 18.- Queda prohibido a todo proveedor:

- a)** Condicionar la venta de un bien o la prestación de un servicio a la adquisición de otro, salvo que por la naturaleza de los mismos, sean complementarios, sean parte de las ofertas comerciales o que por los usos y costumbres sean ofrecidos en conjunto;
- b)** Condicionar la contratación a que el consumidor firme en blanco letras de cambio, pagarés, facturas o cualquier otro documento de obligación, u otro considerado como

anexo del contrato; salvo que, tratándose de títulos valores, los requisitos omitidos los presuma expresamente la ley.

Para los efectos de este literal, las letras de cambio y pagarés deberán contener como mínimo el nombre del deudor, el monto de la deuda, la fecha y lugar de emisión;

- c)** Efectuar cobros indebidos, tales como cargos directos a cuenta de bienes o servicios que no hayan sido previamente autorizados o solicitados por el consumidor. En ningún caso el silencio podrá ser interpretado por el proveedor como señal de aceptación del cargo de parte del consumidor;
- d)** Negar al consumidor servicios de mantenimiento o de repuestos de piezas de un bien, solamente por no haberlo adquirido en ese establecimiento;
- e)** Discriminar al consumidor por motivos de discapacidad, sexo, raza, religión, edad, condición económica, social o política;
- f)** Realizar gestiones de cobro difamatorias o injuriantes en perjuicio del deudor y su familia, así como la utilización de medidas de coacción físicas o morales para tales efectos;
- g)** Compartir información personal y crediticia del consumidor, ya sea entre proveedores o a través de entidades especializadas en la prestación de servicios de información, sin la debida autorización del consumidor.
- h)** La utilización de cualquier maniobra o artificio para la consecución de alza de precios o acaparamiento de alimentos o artículos de primera necesidad;
- i)** Negarse a detallar el destino de todo pago que efectúe el consumidor;

Cuando se formalicen contratos en los cuales se utilicen letras de cambio, pagarés o cualquier otro documento de obligación, como una facilidad para reclamar el pago que deba efectuar el consumidor, deberá hacerse constar tal circunstancia en el instrumento respectivo.

En estos casos, si el consumidor pagare no estando vencido el documento, el proveedor deberá deducir de su importe el descuento calculado al tipo de interés pactado en éste o al tipo de interés legal, en su caso.

Art. 28.- Todo productor, importador o distribuidor de productos alimenticios, bebidas, medicinas o productos que puedan incidir en la salud humana o animal, deberá cumplir estrictamente con las normas contenidas en el Código de Salud y con las regulaciones dictadas por las autoridades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Consejo Superior de Salud Pública y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, respectivamente, con relación a dichos productos.

Deberá imprimirse en el envase o empaque de las medicinas, alimentos, bebidas o cualquier otro producto perecedero, la fecha de vencimiento de los mismos, los agregados químicos y las condiciones requeridas para su conservación; así como las reglas para el uso de las medicinas, tales como: dosificación, contraindicaciones, riesgos de uso, efectos tóxicos residuales y otros, de conformidad a las regulaciones que sobre ello dicten las autoridades del Ramo de Salud Pública y Asistencia Social.

Se exceptúan de lo establecido en el inciso anterior los productos elaborados o transformados que se consuman como golosinas, cuya superficie sea inferior a diez centímetros cuadrados.

Cuando se tratare de organismos genéticamente modificados destinados al uso directo como alimento humano o animal, deberá especificarse visiblemente en su empaque tal circunstancia.

Al tratarse de sustitutos de algún producto o de aquéllos que no fueren cien por ciento naturales, deberá imprimirse o indicarse en el empaque, envase o envoltura la

palabra “sustituto” en letras más destacadas, así como su verdadera composición y sus características, conforme a las disposiciones del reglamento de la presente ley.

Cuando se tratare de productos farmacéuticos y sustancias tóxicas u otros, nocivos para la salud humana y animal, deberá incorporarse en los mismos o en instructivos anexos, advertencias en idioma castellano y en símbolos destacados para que su empleo se haga con la seguridad requerida para evitar daños al consumidor.

La Defensoría del Consumidor deberá hacer del conocimiento de las autoridades competentes, toda posible infracción a dichas regulaciones, para su investigación y sanción de conformidad a las leyes de la materia, sin perjuicio de lo establecido en los Arts. 99 y 100 de la presente ley.

Art. 99.- Cuando exista un riesgo inminente a los derechos a la vida, salud, seguridad y medio ambiente en el consumo o uso de bienes o servicios, el Presidente de la Defensoría podrá decretar medidas cautelares de oficio; debiendo promover el procedimiento sancionatorio, dentro de los cinco días siguientes.

Iniciado un procedimiento y previa audiencia especial convocada al efecto, el Tribunal Sancionador deberá pronunciarse sobre las medidas cautelares decretadas por el Presidente de la Defensoría.

Asimismo, podrá ordenar cualesquiera de las medidas cautelares enunciadas en el Art. 100, tendientes a salvaguardar los derechos del consumidor comprendidos en esta ley.

Las medidas cautelares podrán decretarse siempre que:

- a) Existan elementos suficientes para considerar que lo reclamado podría causar un daño inminente o irreparable para el consumidor;

- b) Pudieran producirse daños a terceros o daños a intereses públicos o colectivos; o
- c) El daño que causare lo reclamado fuese acrecentándose, impidiendo que en algún momento se volviese al estado anterior al daño causado.

Art. 100.- Entre las medidas cautelares que pueden adoptarse de conformidad con la presente ley se encuentran:

- a) El retiro o suspensión provisional de la producción o comercialización de bienes o prestación de servicios;
- b) El decomiso provisional de bienes peligrosos, adulterados, deteriorados o falsificados;
- c) Ordenar el cese de actividades prohibidas en la ley u ordenar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la misma; y
- d) La rendición de fianza suficiente para garantizar los resultados de los procedimientos.⁴⁰

2.3.8 Código de Trabajo.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

⁴⁰ Ley de Protección al Consumidor.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma.

Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.

El vocablo genérico "trabajador" comprende los de empleado y obrero.

Art. 3.- Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.

Art. 7.- Todo patrono está obligado a integrar el personal de su empresa con un noventa por ciento de salvadoreños, por lo menos. Cuando por el número del personal el tanto por ciento dé por resultado un número mixto, la fracción se tomará como unidad. Sin embargo, en circunstancias especiales que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social calificará, los patronos podrán ser autorizados para emplear más de un diez por ciento de extranjeros, con el objeto de ocupar a personas de difícil o imposible

sustitución por salvadoreños, quedando obligados los patronos a capacitar personal salvadoreño bajo la vigilancia y control del citado Ministerio, durante un plazo no mayor de cinco años.

Art. 8.- El monto de los salarios que devenguen los salvadoreños al servicio de una empresa, no deberá ser inferior al ochenta y cinco por ciento de la suma total que por ese concepto pague la misma.

Sin embargo, podrá alterarse este porcentaje en los mismos casos y forma que establece el artículo anterior.

Art. 9.- Lo dispuesto en los dos artículos anteriores no tendrá aplicación en los casos de personas que presten sus servicios profesionales, técnicos o administrativos a empresas extranjeras o de carácter internacional que tengan por objeto realizar actividades de dirección, control y administración de negocios establecidos en distintos países.

Para gozar de los beneficios del presente artículo, las empresas mencionadas deberán obtener autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Ninguna autoridad permitirá el ingreso al país de personas extranjeras para prestar servicios, sin previo dictamen favorable del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

Art. 22.- El trabajador está obligado a reclamar del patrono el otorgamiento del respectivo documento dentro de los ocho días siguientes al día en que empezó a prestar sus servicios.

Si el patrono se negare a otorgarlo, el trabajador deberá, finalizado el plazo a que se refiere el inciso anterior, comunicarlo a la Dirección General de Trabajo a más tardar, dentro de los ocho días siguientes y el Secretario de la Dirección acusará el recibo correspondiente. Si los avisos resultasen contradictorios o en caso de recibirse uno solo, el Director General mandará inmediatamente a practicar una investigación al lugar de trabajo, pudiendo designar a este efecto a un delegado suyo. El encargado de esta investigación tratará ante todo de que las partes otorguen el contrato por escrito, y si esto no fuere posible, practicará las averiguaciones pertinentes a fin de establecer, si el o los avisos se dieron en tiempo y cuál deberá tomarse como verdadero. La resolución del investigador será tomada como cierta por las autoridades judiciales o administrativas competentes.

Art. 23.- El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo;
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependen económicamente del trabajador.
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.

Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

Art. 104.- El trabajo de los menores de dieciocho años debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo. (8)

Art. 105.- Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres.

Sin embargo, se podrá autorizar el trabajo de menores a partir de la edad de dieciséis años, siempre que quedan plenamente garantizadas su salud, seguridad y moralidad y que éstos hayan recibido instrucción o formación profesional adecuada y específica en la rama de la actividad correspondiente.

Los tipos de empleo o de trabajo a que se aplica el presente Artículo, serán determinados por la reglamentación de este Código, previa consulta del Consejo Superior de Trabajo.

Las prohibiciones y restricciones relativas al empleo de menores no se aplican al trabajo efectuado en escuelas de enseñanza general, profesional o técnica o en otras instituciones de formación. (8)

Art. 106.- Son labores peligrosas las que puedan ocasionar la muerte o dañar de modo inmediato y grave la integridad física del trabajador. Estímese que el peligro que tales labores implican, puede provenir de la propia naturaleza de ellas, o de la clase de materiales que se empleen, se elaboren o se desprendan, o de la clase de residuos que dichos materiales dejaren, o del manejo de sustancias corrosivas, inflamables o explosivas, o del almacenamiento que en cualquier forma se haga de estas sustancias.

Considérense labores peligrosas, por ejemplo las siguientes:

- a) El engrasado, limpieza, revisión o reparación de máquinas o mecanismos en movimiento;
- b) Cualquier trabajo en que se empleen sierras automáticas, circulares o de cinta; cizallas, cuchillos, cortantes, martinets y demás aparatos mecánicos cuyo manejo requiera precauciones y conocimientos especiales, excepto los utensilios y herramientas de cocina, de carnicería o de otras faenas semejantes;
- c) Los trabajos subterráneos o submarinos;
- d) Los trabajos en que se elaboren o se usen materias explosivas, fulminantes, insalubres, o tóxicas, o sustancias inflamables; y otros trabajos semejantes;
- e) Las construcciones de todo género y los trabajos de demolición, reparación, conservación y otros similares;
- f) Los trabajos en minas y canteras;
- g) Los trabajos en el mar, los de estiba y los de carga y descarga en los muelles; y
- h) Las demás que se especifiquen en las leyes, reglamentos sobre seguridad e higiene, convenciones o contratos colectivos, contratos individuales y reglamentos internos de trabajo.

Art. 108.- Son labores insalubres las que por las condiciones en que se realizan o por su propia naturaleza, pueden causar daño a la salud de los trabajadores; y aquéllas en que el daño puede ser ocasionado por la clase de los materiales empleados, elaborados o desprendidos o por los residuos sólidos, líquidos o gaseosos que dejaren, tales como:

- a) Las que ofrezcan peligro de envenenamiento por el manejo de sustancias tóxicas o de las materias que las originan;
- b) Toda operación industrial en cuya ejecución se desprenden gases o vapores deletéreos o emanaciones nocivas
- c) Cualquier operación en cuya ejecución se desprendan polvos peligrosos o nocivos; y

- d) Las demás que se especifican en las leyes, reglamentos sobre seguridad e higiene, convenciones o contratos colectivos, contratos individuales y reglamentos internos de trabajo.

Art. 109.- Para efectos judiciales y administrativos, en caso de duda sobre si una labor es peligrosa o insalubre, se estará a la calificación que de dichas actividades haga la dirección General de Previsión Social.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 121.- Sin perjuicio de la preferencia y privilegio que otras leyes confieren a los créditos hipotecarios sobre inmuebles y a los de prenda agraria, ganadera o industrial

aun vigentes, el salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono y ocuparán el primer lugar, excluyendo, por consiguiente, a los demás, aunque estos últimos sean de carácter mercantil; afectarán todos los bienes del patrono o de su sustituto de acuerdo con lo que este Código dispone para el caso de sustitución patronal.

Los acreedores por razón de salarios o prestaciones sociales no estarán obligados a aguardar las resultas del concurso o quiebra, para proceder a ejercer sus acciones contra los bienes del concursado o quebrado; tampoco serán obligados en ningún caso por cualquier convenio celebrado por éste y los demás acreedores.

Las ejecuciones por razón de salarios o prestaciones sociales que haya pendientes contra el deudor, no se acumularán al juicio de concurso o quiebra ni figurarán en la venta de los bienes concursados las cosas que hayan sido embargadas para responder por el pago de dichos salarios o prestaciones.

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art. 123.- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa. (8)

Art. 124.- La inobservancia de lo prescrito en el artículo anterior, dará derecho a los trabajadores afectados para demandar la nivelación de salarios.

Art. 125.- Cuando no se hubiere determinado en el contrato el servicio que deba prestar el trabajador y el patrono lo destinare a un cargo que ordinariamente se remunere en la empresa con mayor salario que el estipulado, el trabajador devengará el salario correspondiente a dicho cargo por todo el tiempo que lo estuviere desempeñando; pero si fuere menor que el estipulado, devengará este último.

Lo dispuesto en el inciso anterior se aplicará también cuando habiéndose estipulado en el contrato el trabajo que deba desempeñarse, el trabajador fuere destinado a otro de la misma o de distinta naturaleza que la del convenido.

Art. 126.- Las principales formas de estipulación de salarios son:

- a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
- c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
- d) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
- e) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se

devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda.

- f) A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.

Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

Art. 128.- El salario debe pagarse en el lugar convenido o en el establecido por el reglamento interno de trabajo y, a falta de estipulación, en el acostumbrado o donde el trabajador preste sus servicios.

Art. 129.- Queda prohibido pagar el salario en centros de vicio, lugares de recreo, expendios de bebidas embriagantes y tiendas de ventas al por menor, a no ser que se trate de los trabajadores de esos establecimientos.

El pago efectuado en contravención a lo dispuesto en el inciso anterior, se tendrá por no hecho.

Art. 130.- El pago del salario debe realizarse en la fecha convenida, en la establecida en el reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas siguientes:

- 1ª) Si se hubiere estipulado por unidad de tiempo, al vencimiento del período correspondiente, como semana, quincena, mes o el día hábil inmediato anterior;

2ª) Si se hubiere estipulado por unidad de obra, sistema mixto, por tarea, o a destajo, dentro de los dos días siguientes al de la entrega o recuento respectivo; y

3ª) Si se hubiere estipulado por comisión, al ser liquidada, operación esta que hará la empresa en forma individual o general, por lo menos cada quince días. Al mismo tiempo deberá pagarse el salario fijo a que se refiere la letra d) del Art. 126.

En circunstancias especiales, calificadas previamente por el Director General de Trabajo, los plazos a que se refiere este artículo podrán ampliarse sin que esta ampliación pueda exceder de seis días.

Art. 131.- La operación del pago deberá iniciarse, inmediatamente después de terminada la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva. Esta operación deberá realizarse ininterrumpidamente.

Art. 132.- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

Art. 133.- El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento. (8)

Art. 134.- Cuando el trabajador sea deudor de su patrono por hechos ocurridos con ocasión o motivo de la relación de trabajo, el patrono sólo podrá exigir el pago de tales deudas promoviendo el juicio laboral correspondiente.

Art. 135.- El salario deberá pagarse al propio trabajador; pero si éste no pudiere concurrir a recibirlo, el pago deberá hacerse a su cónyuge o compañero de vida, o a alguno de sus ascendientes o descendientes previamente autorizado.

Se prohíbe toda enajenación del crédito por salarios.

Art. 136.- Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá autorizar a su patrono para que, de su salario ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.

La autorización deberá otorgarse por escrito y en dos ejemplares. Concedida será irrevocable.

El patrono, al recibir copia del contrato, respectivo y un ejemplar de la autorización, estará obligado a efectuar los descuentos y pagos correspondientes.

En los casos de sustitución de patrono o de que el trabajador cambie de empleo, el nuevo patrono que recibiere comunicación en que se expresen la existencia, condiciones y estado del crédito y transcripción de la autorización, quedará obligado a efectuar los descuentos y pagos a que se refiere el inciso anterior.

En todo caso, las cantidades señaladas en el contrato como cuotas de pago, no excederán del veinte por ciento del salario ordinario devengado por el trabajador en el o los períodos fijados para el pago.

Cuando las entidades mencionadas en el inciso primero, promovieren acciones judiciales para el pago forzoso de obligaciones mutuarías contraídas por trabajadores, no

tendrá aplicación lo dispuesto en el Art. 133, pudiéndose trabar embargo hasta en el veinte por ciento del salario ordinario, cualquiera que sea la cuantía de éste.

Art. 137.- Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.

Art. 138.- Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el trabajador y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.

El trabajador recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma. (8)

Art. 139.- Las disposiciones legales protectoras del salario se aplicarán en lo pertinente a las prestaciones sociales.

Art. 140.- Salario básico es la retribución que le corresponde al trabajador de conformidad con lo dispuesto en el inciso primero del Art. 119, el cual servirá de base para calcular cualquier obligación pecuniaria del patrono a favor del trabajador, motivada por la prestación de sus servicios.

Art. 141.- Salario básico por día o por hora es la suma asignada en los respectivos contratos de trabajo para estas medidas de tiempo.

Art. 142.- En los casos en que el salario básico tenga que calcularse en relación con unidades de tiempo, se observarán las siguientes reglas:

A) Salario básico por día:

- 1) El producto que resulte de multiplicar el salario convenido por hora, por el número de horas acordadas para la duración de la jornada ordinaria de trabajo;
- 2) La cantidad que resulte de dividir la suma estipulada por semana, quincena, mes u otra unidad de tiempo, entre el número total de días contenidos en el período de que se trate;
- 3) En los casos de estipulación del salario por sistema mixto, se dividirá la cantidad total devengada en tiempo ordinario en los seis días anteriores a la fecha en que se haga la entrega o recuento respectivo, entre el número total de horas ordinarias trabajadas, y el promedio obtenido se multiplicará por el número de horas de que consta la jornada diaria;
- 4) En los casos de estipulación del salario por unidad de obra o por tarea, la cantidad que resulte de dividirse el total devengado en los seis días anteriores a la fecha en que se haga la entrega o recuento respectivo, entre el número de días trabajados en ese lapso;
- 5) Si el salario hubiere sido pactado a destajo, por ajuste o precio alzado, el salario básico por día será el que resulte de dividir la cantidad devengada por el trabajador, entre el número de días que empleó en ejecutar la obra;
- 6) En los casos de trabajadores a domicilio, el salario básico por día se calculará dividiendo la cantidad pagada en la última entrega, entre los días que se consideran como trabajados, según lo dispuesto en el Art. 72 inciso último; y

- 7) Si el salario hubiere sido estipulado por comisión, o por cualquiera otra forma distinta de las anteriores, el básico por día será el que resulte de dividir el total de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en los seis meses anteriores a la fecha de la última liquidación que preceda al cálculo, entre el número de días laborables comprendidos en dichos seis meses.

En los casos de los números 3 y 4 de este apartado, y tratándose de trabajos que por su propia naturaleza, aunque permanentes, se presten en forma discontinua, como el de carga y descarga de barcos, si del cálculo efectuado resultare un salario mayor de treinta colones, sólo se reconocerá como salario básico dicha suma.

B) Salario básico por hora:

- 1) El salario convenido por día, dividido entre el número de horas de que conste la jornada ordinaria de trabajo;
- 2) El cociente que resulte de la aplicación del número dos del apartado A) de este artículo, dividido entre el número de horas de que conste la jornada ordinaria de trabajo;
- 3) Cuando el salario haya sido estipulado por sistema mixto, el salario básico por hora será la cantidad que resulte de dividir lo que el trabajador haya devengado en su jornada ordinaria, entre el número de horas de que ésta consta; y
- 4) En el caso del número 6 del Apartado A), el salario básico por hora se calculará dividiendo la cantidad que resulte de la aplicación de dicho numeral entre ocho.

El salario básico que conforme a las reglas anteriores, sirva para pagar la remuneración de horas excedentes a la jornada ordinaria diaria, será también el que se tomará en cuenta para remunerar las horas extras que se trabajen excediendo a la semana laboral.

Art. 143.- Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

Art. 160.- Son obligaciones de los Patronos:

- a) Permitir que cualquier funcionario, empleado o delegado del Consejo Nacional de Salario Mínimo, debidamente autorizado, tenga libre acceso a todos los sitios donde se ejecute algún trabajo; y proporcionar los datos que se les soliciten, con el fin de obtener información acerca de las condiciones que allí prevalezcan; y
- b) Permitir que las personas mencionadas en el literal anterior, examinen o saquen copias de las planillas o recibos de pago.

Los datos así obtenidos sólo podrán ser utilizados para fines estadísticos y no harán fe en ninguna clase de actuaciones judiciales.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 162.- En tareas peligrosas o insalubres, la jornada no excederá de siete horas diarias, ni de treinta y nueve horas semanales, si fuere diurna: ni de seis horas diarias, ni de treinta y seis horas semanales, si fuere nocturna.

En los casos de este artículo, la jornada de trabajo que comprenda más de tres y media horas nocturnas, será considerada nocturna, para los efectos de su duración.

Se consideran tareas peligrosas o insalubres las labores comprendidas en los Artículos 106 y 108. En caso de duda sobre si una tarea es peligrosa o insalubre, se estará a la calificación que de la misma haga la Dirección General de Previsión Social.

No obstante lo dispuesto en el inciso primero de este Artículo, los patronos de empresas en que se realizan tareas conceptuadas como peligrosas o insalubres, podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social autorización para trabajar de conformidad con las normas establecidas en el Artículo anterior, la que se otorgará previo dictamen de la Dirección General de Previsión Social, en que conste que dichas empresas emplean sistemas y equipos de seguridad e higiene apropiados a sus actividades y que los riesgos profesionales con responsabilidad patronal no han sido frecuentes. La autorización referida se revocará, si variaren en cualquier tiempo los extremos indicados. (5)

Art. 163.- Considérese tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Art. 164.- La jornada de trabajo en casos especiales, podrá dividirse hasta en tres partes comprendidas en no más de doce horas, previa autorización del Director General de Trabajo.

Art. 165.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este Código, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Art. 166.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

En las empresas que prestan un servicio público como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo.

Los trabajadores y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de Trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

Art. 167.- Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

Art. 168.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art. 169.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

Art. 170.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en las empresas en que se trabaje las veinticuatro horas del día, podrá estipularse el trabajo de una hora extraordinaria en forma permanente, para ser prestado en la jornada nocturna.

También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana.

En los casos a que se refieren los dos incisos anteriores, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.⁴¹

⁴¹ Código de Trabajo.

Capítulo III.

*Análisis de Resultados
Conclusiones
y
Recomendaciones.*

3.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES.

1. ¿Cómo califica el producto de la panadería?

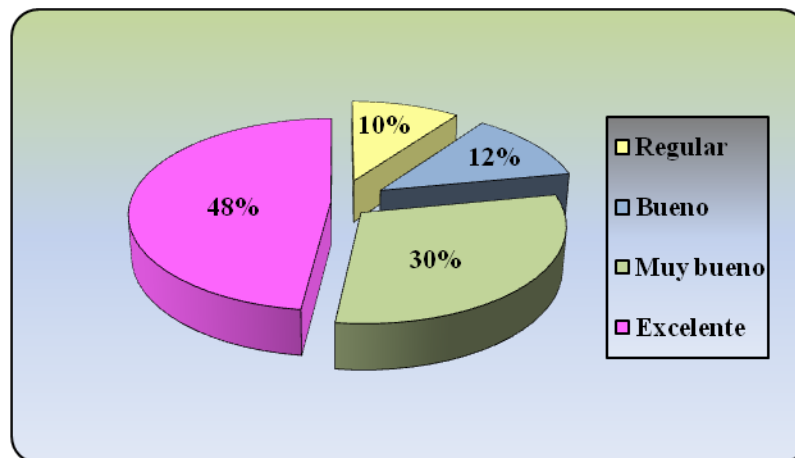
Objetivo: Conocer el nivel de aprobación de los clientes hacia el producto de la Panadería “Garcilazo”.

Tabla N° 1

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Malo	0	0
Regular	10	10%
Bueno	12	12%
Muy bueno	30	30%
Excelente	48	48%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 1



Fuente: Encuestas.

Análisis: De las 100 personas encuestadas, 10 opinaron que el producto de la panadería es malo respaldados por el 10%, el 12% dijeron que el producto de la panadería es bueno 30% indicaron que el producto les parece muy bueno 48 personas expresaron que el producto que ofrece la panadería es excelente respaldados por un 48% del total.

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más destacado en los productos de la Panadería?

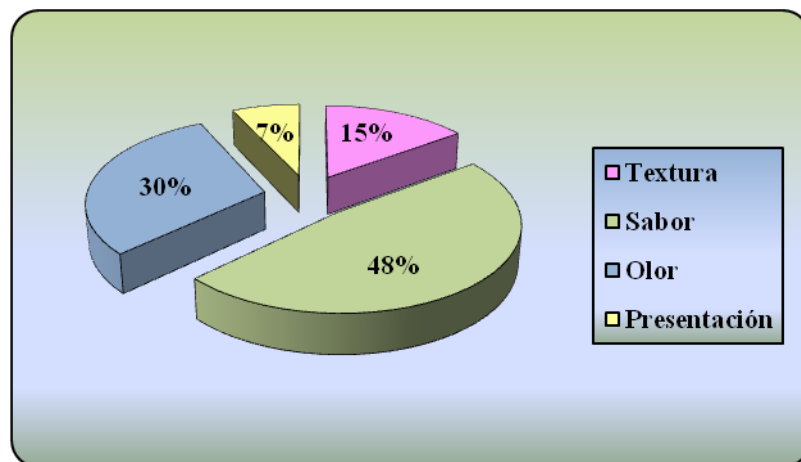
Objetivo: Conocer cuál es el aspecto estético sobresaliente del producto que se relaciona de manera directa con la calidad del mismo.

Tabla N° 2

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Textura	15	15%
Sabor	48	48%
Olor	30	30%
Presentación	7	7%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Grafico N° 2



Fuente: Encuestas.

Análisis: De las 100 personas encuestadas 15 opinaron que el aspecto más sobresaliente del producto es la textura respaldada por el 15%, mientras que 48 dijeron que es el sabor respaldado por el 48%, 30 coincidieron en que es su olor representada por el 30% y solamente 7 expresaron que es su presentación respaldados por un 7% del total. Reflejando que la calidad de los productos es percibida en su mayoría por el sabor.

3. ¿Con que frecuencia compra en la panadería?

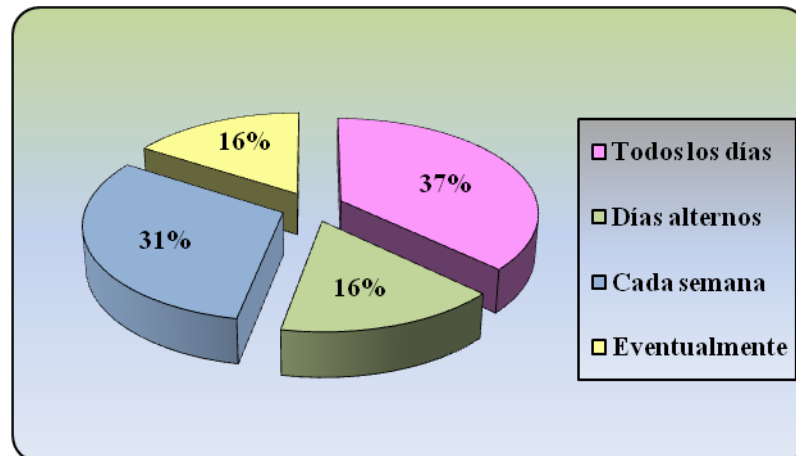
Objetivo: Conocer la periodicidad con la que compran los clientes en la panadería.

Tabla N° 3

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Todos los días	37	37%
Días alternos	16	16%
Cada semana	31	31%
Eventualmente	16	16%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuestas.

Análisis: De las 100 personas encuestadas 37 expresaron ir todos los días a realizar sus compras a la panadería lo que representa un 37%, mientras que 16 dijeron que realizan sus compras días alternos respaldados por el 16%, 31 indicaron frecuentar la panadería cada semana representando un 31% y 16 personas expresaron que sus compras en la panadería la realizan eventualmente respaldados por un 16% del total. Lo cual deja ver que las ventas se encuentran en un nivel muy aceptable.

4. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo el producto?

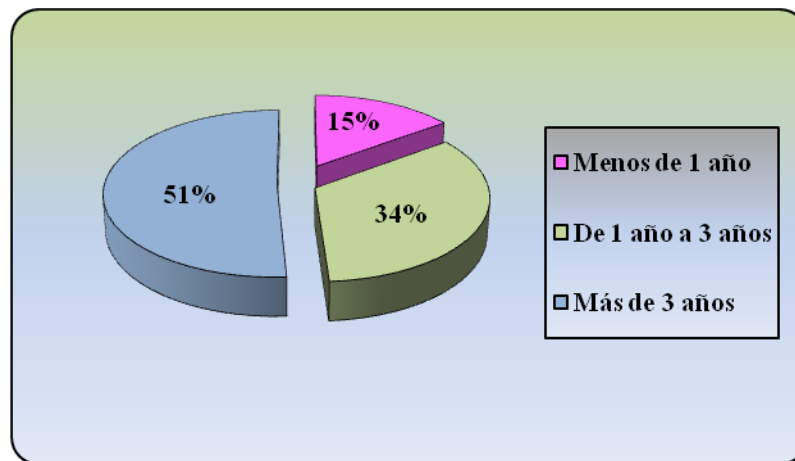
Objetivo: Conocer el poder de atracción hacia nuevos consumidores y el nivel de lealtad de los ya existentes.

Tabla N° 4

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de 1 año	15	15%
De 1 año a 3 años	34	34%
Más de 3 años	51	51%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuestas.

Análisis: De las 100 personas encuestadas 15 dijeron llevar consumiendo el producto de la panadería menos de 1 año lo que representa el 15%, 34 aseguran tener de 1 a 3 años consumiendo los productos de la panadería respaldados por el 34%, mientras que 51 expresaron tener más de 3 años consumiendo el producto de la panadería representando por el 51% del total. De los 51 consumidores citados, 21 tienen de 5 a 24 años consumiendo el producto. Indicando el alto grado de fidelidad y la poca atracción hacia nuevos o posibles consumidores.

5. ¿Qué tipo de pan o producto le gustaría que hubiese en la panadería además de los que ya ofrece?

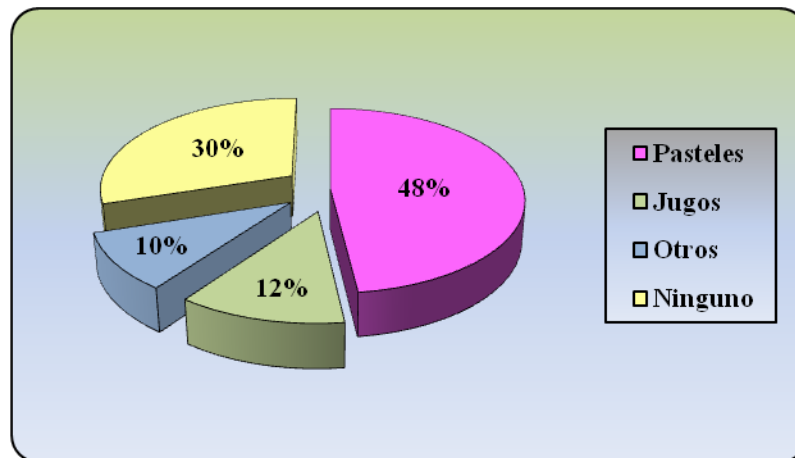
Objetivo: Saber que otros productos estarían los clientes dispuestos a adquirir.

Tabla N° 5

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Pasteles	48	22%
Jugos	12	7%
Otros	10	6%
Ninguno	30	10%
Total	100	45%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuestas.

Análisis: En base a la tabla N° 5, de las 100 personas encuestadas 48 expresaron que les gustaría que hubiesen pasteles en la panadería lo que representa un 48%, mientras que 12 dijeron que les gustaría encontrar jugos en la panadería respaldados por el 12%, 10 indicaron que les gustaría otro tipo de producto representando un 10%, 30 personas expresaron que no les gustaría que la empresa implementara un nuevo producto respaldados por un 30% del total.

6. ¿Cómo considera los precios de los productos?

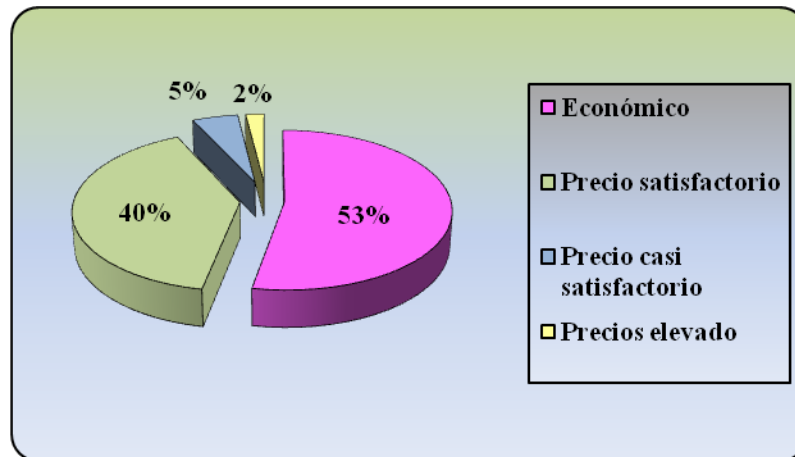
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en relación al precio de los productos.

Tabla N° 6

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Económico	53	53%
Precio satisfactorio	40	40%
Precio casi satisfactorio	5	5%
Precios elevado	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuestas.

Análisis: De acuerdo a la tabla N° 6, de las 100 personas encuestadas 53 expresaron que los precios ofrecidos por la panadería son económicos lo que representa un 53%, mientras que 40 opinan que el precio ofrecido es satisfactorio respaldados por el 40%, 5 dijeron creer que el precio es casi satisfactorio representando un 5%, mientras que 2 personas consideran que el precio de los productos es elevado respaldados por un 2% del total.

7. Antes de comprar en la panadería, toma en cuenta otros lugares donde adquirir productos similares.

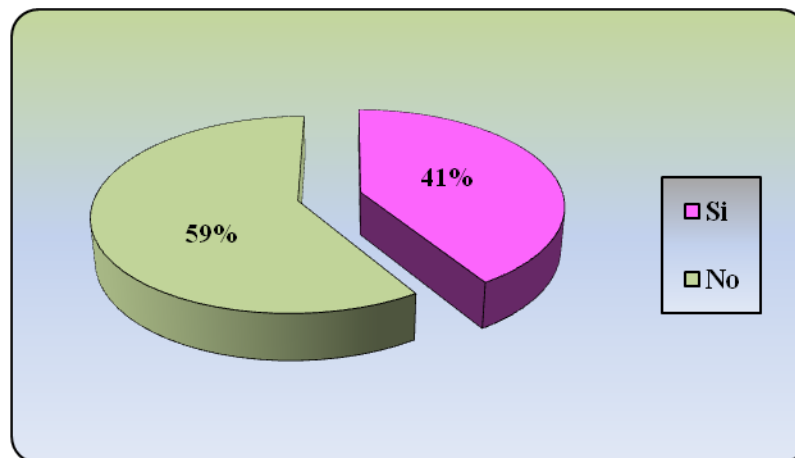
Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento de la Panadería “Garcilazo” en la mente del consumidor.

Tabla N° 7

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	41	41%
No	59	59%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuestas.

Análisis: En base a la tabla N° 7, de las 100 personas encuestadas 41 expresaron que si consideran otros lugares para adquirir productos similares antes de ir a la panadería lo que representa un 41%, mientras que 59 dijeron no considerar otros lugares para adquirir el producto lo que representa el 59% del total.

8. Considera que la ubicación actual de la panadería es accesible a los clientes:

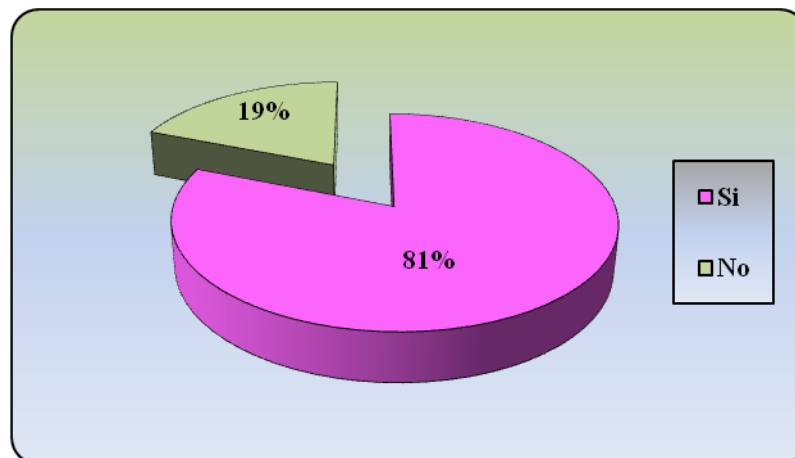
Objetivo: Saber si la ubicación de la Panadería “Garcilazo” es considerada accesible por los cliente.

Tabla N° 8

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	81	81%
No	19	19%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuestas.

Análisis: De acuerdo a la tabla N° 8, de las 100 personas encuestadas 81 consideran que la ubicación actual de la panadería es accesible lo que representa un 81%, mientras que 19 piensan que la ubicación actual no les es accesible lo que representa el 19% del total.

9. Le gustaría que hubieran sucursales de la panadería en la ciudad de San Miguel:

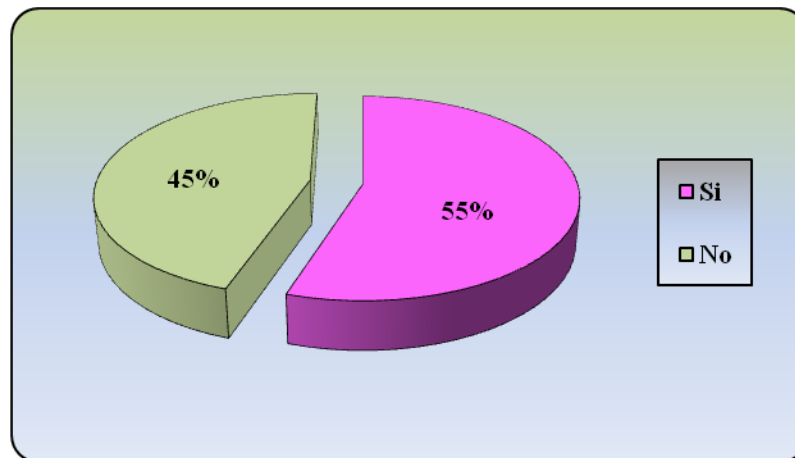
Objetivo: Saber si la apertura de una sucursal de la Panadería tendría aceptación entre los clientes de la misma.

Tabla N° 9

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	55	55%
No	45	45%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuestas.

Análisis: En base a la tabla N° 9, de las 100 personas encuestadas a 55 les gustaría que hubiesen sucursales de la panadería en la ciudad de San Miguel lo que representa un 55%, mientras que a 45 no les gustaría que hubieran sucursales de la panadería lo que representa el 45% del total.

10. ¿Por qué medio se dio cuenta de la existencia de la panadería?

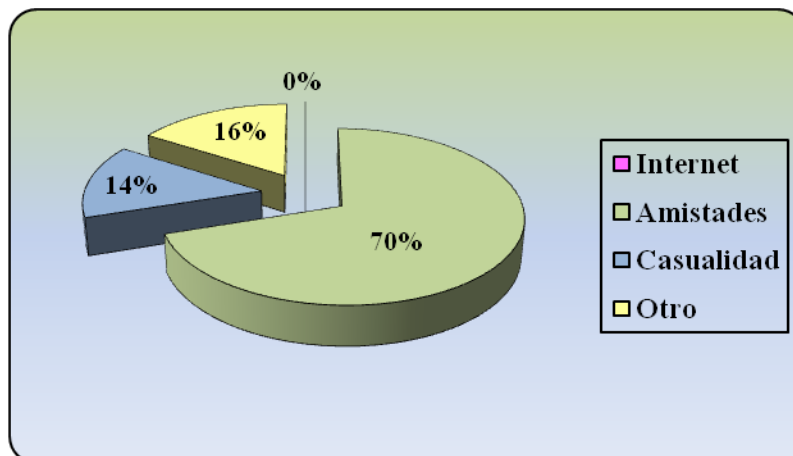
Objetivo: Conocer los medios que sirvieron de intermediarios para difundir la existencia de la panadería.

Tabla N° 10

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Internet	0	0%
Amistades	70	70%
Casualidad	14	14%
Otro	16	16%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuestas.

Análisis: Según la tabla N° 10, de las 100 personas encuestadas 70 expresaron haberse dado cuenta de la existencia de la panadería por medio de amistades lo que representa un 70%, mientras que 14 dijeron haberse enterado por casualidad lo que representa el 14%, 16 encuestados aseguraron haberse dado cuenta por otro medio de la existencia de la panadería respaldado por el 16% del total.

11. Considera necesaria la publicidad para que la panadería tenga mayor reconocimiento en el mercado:

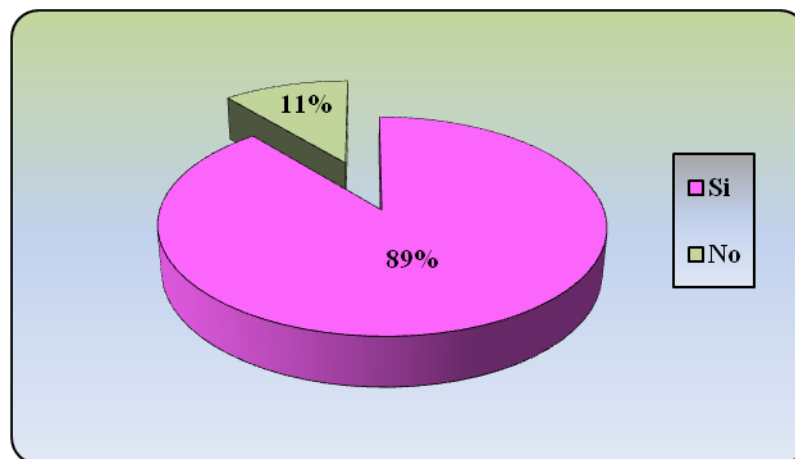
Objetivo: Saber si la publicidad es considerada como una herramienta importante por los clientes, como medio para que la panadería tenga un mayor reconocimiento a nivel local.

Tabla N° 11

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	89	89%
No	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuestas.

Análisis: En base a la tabla N° 11, de las 100 personas encuestadas 89 consideran necesaria la publicidad para que la panadería tenga mayor reconocimiento lo que representa un 89%, mientras que 11 dijeron no considerar necesaria que la empresa implemente publicidad lo que representa el 11% del total.

12. Cree necesario la implementación de promociones eventuales en la panadería:

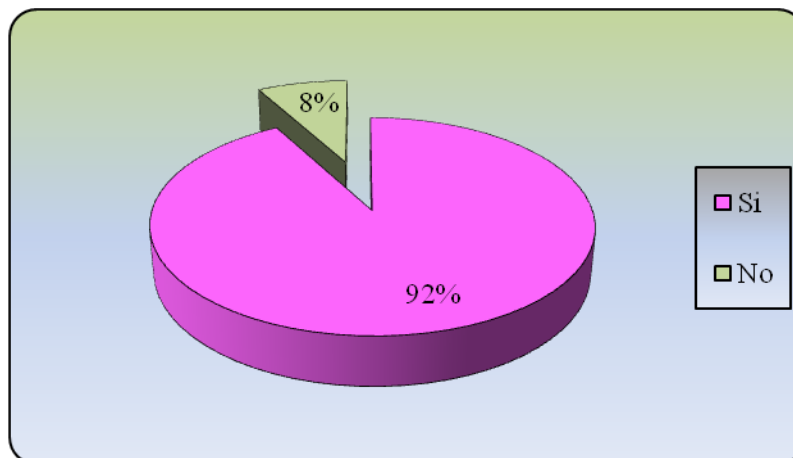
Objetivo: Conocer si la implementación de promociones son un elemento importante para los clientes.

Tabla N° 12

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	92	92%
No	8	8%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuestas.

Análisis: De acuerdo a la tabla N° 12, de las 100 personas encuestadas 92 creen necesario la implementación de promociones eventuales representado un 92%, 8 personas dijeron no considerar necesario la implementación de promociones lo que representa el 8% del total.

13. Recomendaría usted la panadería a otras personas:

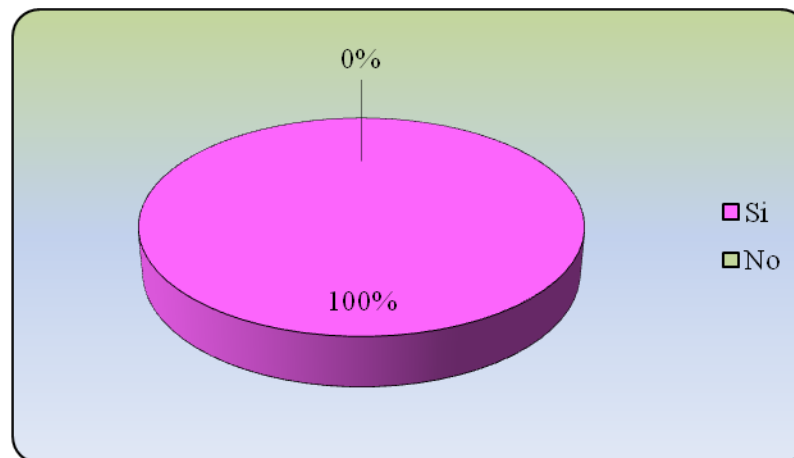
Objetivo: Conocer el grado de confiabilidad de los clientes hacia la panadería para que esta sea recomendada por los mismos.

Tabla N° 13

Alternativa	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	100	100%
No	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuestas.

Análisis: En base a la tabla N° 13, de las 100 personas encuestadas todas aseguraron que si recomendarían la panadería a otras personas lo que representa el 100%.

3.2 CONCLUSIONES.

- ✓ El aspecto de “como se ve” el producto ha hecho que un porcentaje de los clientes califiquen el producto ofrecido por la panadería como regular.
- ✓ Los resultados de las encuestas reflejan la poca capacidad que tiene la empresa para atraer nuevos consumidores, ya que el 51% de los encuestados tienen más de 3 años de ser clientes de la panadería, oscilando entre 5 y 24 años de adquirir el producto y los clientes más recientes tienen 1 año y medio de adquirir los productos.
- ✓ La variedad de producto es amplia sin embargo existen algunos que no son tan demandados.
- ✓ Los clientes siempre consideran otros lugares donde adquirir los productos, debido a la ubicación actual de la empresa.
- ✓ La empresa no hace uso de ningún tipo de publicidad.

3.3 RECOMENDACIONES.

- ✓ Se deben hacer cambios en la presentación del producto, para esto se puede hacer uso de técnicas como el “Merchandising”.
- ✓ La implementación de promociones en días festivos y descuentos en días regulares, incrementarían las ventas de la empresa y atraerían nuevos consumidores.
- ✓ Utilizar técnicas que ayuden a comercializar aquellos productos que no tienen gran demanda.
- ✓ Implementar acciones que sirvan de anclaje y que ayuden a mantener al cliente satisfecho y atraer nuevos clientes.
- ✓ Una forma para que la empresa se dé a conocer es a través del uso de medios publicitarios, como la radio, ya que este es un medio de bajo costo utilizado por millares de personas debido a su gran alcance; además de la creación de un logo y eslogan que les ayude a identificarse.

Capítulo IV.

*"Propuesta de un Plan de
Marketing Estratégico
para Lograr una Mayor Participación
en el Mercado local por parte de la
Panadería Garcilazo
de la ciudad de San Miguel".*

4.1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente documento consiste en el desarrollo de la propuesta de un plan de marketing estratégico para lograr una mayor participación en el mercado local de la “Panadería Garcilazo”, teniendo como objetivo principal el entregar información relevante de la competencia y más en especial información de los consumidores reales y potenciales.

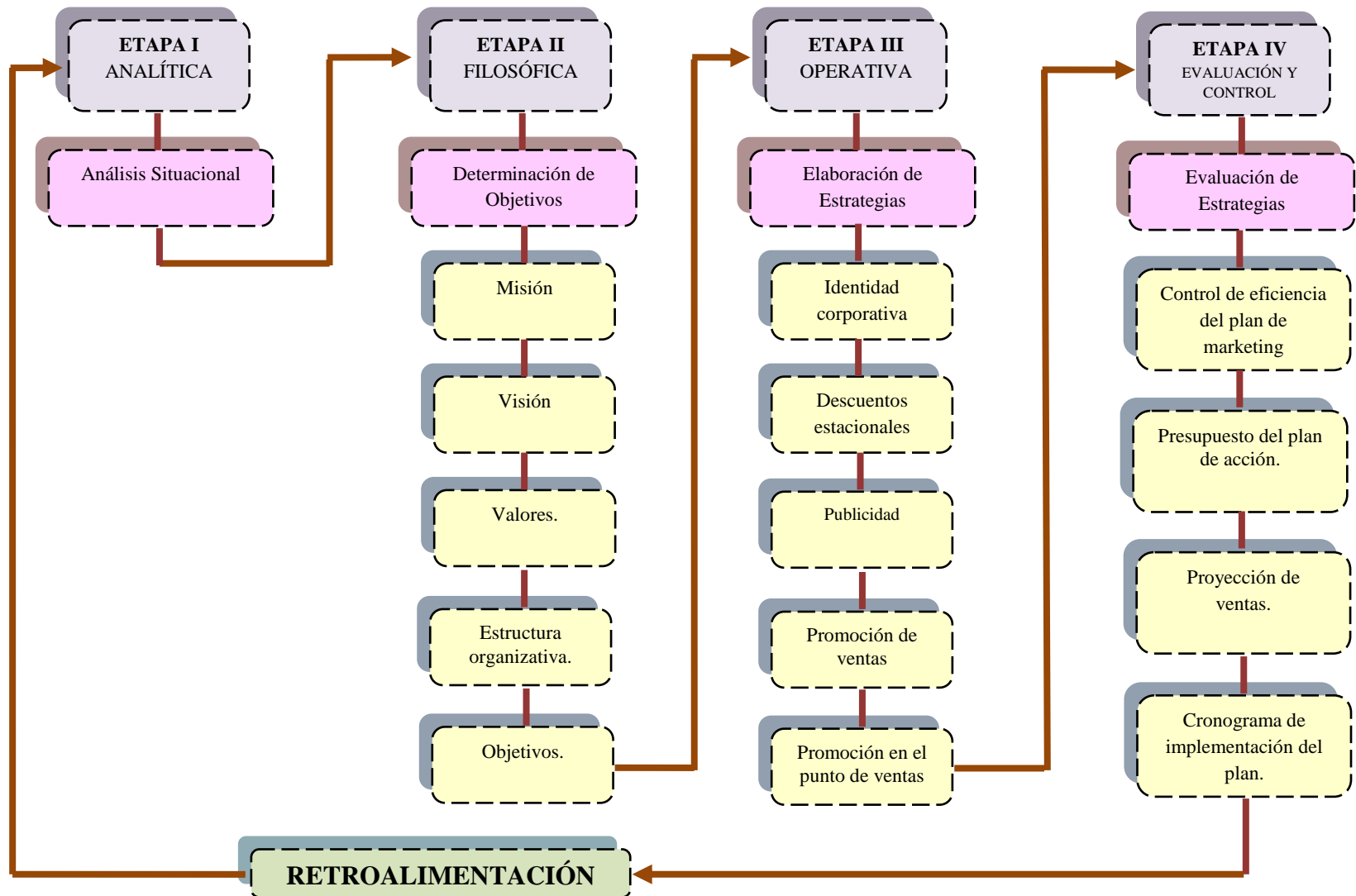
Se pretende orientar las decisiones que como empresa deben tomar para el proceso de implementación de un plan de marketing a largo plazo. Para lo cual se recopiló información tanto primaria como secundaria. Siendo los datos primarios recopilados directamente de la sub gerente.

El mercado meta o mercado objetivo es la Ciudad de San Miguel teniendo como segmento a la población comprendida entre las edades de 15 a 60 años sin importar sus ingresos o condición social.

Con la aplicación del plan de marketing estratégico se pretende dar a conocer de una manera más efectiva la panadería en estudio, y así lograr un mayor reconocimiento en relación a la competencia obteniendo mayor lealtad ya no solo para la empresa sino también para la marca y que este sea un símbolo de prestigio, calidad y confianza para los consumidores.

Para el logro de los objetivos propuestos se hará uso de diferentes estrategias tales como la de otorgar una identidad corporativa, descuentos estacionales, la publicidad, promoción de ventas y la promoción en el punto de ventas.

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL POR PARTE DE LA PANADERÍA GARCILAZO EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL 2012”.



4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

4.2.1. Análisis Interno.

4.2.1.1. Recursos de la empresa

“Panadería Garcilazo” es una empresa industrial manufacturera con más de 70 años de experiencia en la rama de la panificación, el reconocimiento del que se han hecho acreedores es un reflejo del trabajo realizado a lo largo del tiempo lo cual, a traído con sigo una lealtad firme como resultado de la calidad de los productos y el servicio del personal, haciendo sentir al cliente en un ambiente cálido y agradable promoviendo el regreso del mismo; siendo así éstos uno de los principales factores que les han permitido participar por tantos años en el mercado, manteniendo clara la misión y la visión así como también la estructura que los rige a pesar de no contar con estas por escrito.

4.2.1.2. Recursos económicos.

A pesar de no contar con datos precisos, sí se tiene conocimiento de la capacidad que posee la “Panadería Garcilazo” para sobrellevar pagos e inversiones para su desarrollo y crecimiento, además de contar con buena liquidez y márgenes de utilidades producto de las operaciones.

4.2.1.3. Recursos humanos.

La capacidad de recursos humanos con que cuenta la “Panadería Garcilazo” está básicamente integrada por 14 empleados que se distribuyen de la siguiente manera: 8 en el área de producción y el resto en el área de administración y venta. Un hornero, dos en el área de mezclado, tres en el área de diseño y dos en el área de lavado. En el área administrativa se encuentra la gerente general, la sub gerente, el encargado de caja y tres vendedores.

Recursos maquinaria y utensilios.

- Caja registradora. (administracion)
- Rodillos.
- Cuchillos.
- Tasas y cucharas medidoras.
- Espatulas.
- Rasqueta cortante de metal.
- Pinsas para pan.
- Licuadora.
- Balanza.
- Batidoras electricas y manuales.
- Hornos industriales.
- Carros.
- Mesas de trabajo.

En relacion a la estructura organizativa de la empresa, esta no cuenta con una por escrito pero si posee una divición de operaciones definida.

4.2.1.4. Capacidad mercadológica- comercial.

Dentro de ésta capacidad se han tomado en cuenta las variables de la mercadotecnia mejor conocida como las 4 p's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.2.1.4.1. Producto.

Dentro de esta variable se encuentran las características tangibles e intangibles del producto. En la “Panadería Garcilazo” se fabrican alrededor de noventa productos diferentes, que basados en su durabilidad se clasifican como “no duraderos” o “perecederos” debido a su uso limitado o a su caducidad que oscila entre uno y dos días. A pesar de no contar con una marca, logo, eslogan ni empaque que identifique el

producto y los diferencias de los rivales, la panadería goza de una gran aceptación por parte de los consumidores, debido a la calidad del servicio y del sabor que los identifica.

4.2.1.4.2. Precio.

Los objetivos de la fijación de los precios están orientados a alcanzar un rendimiento meta es decir, un margen de utilidad basada en los costos de producción mas un porcentaje (de utilidad) estipulado por la empresa, además de mantener o incrementar la participación en el mercado y hacer frente a la competencia; el comportamiento de la economía es el de afectación directa puesto que al ser un ancla vertical con los insumos de mayor participación en la producción (harina y azúcar), su variación es más sensible ante las empresas.

4.2.1.4.3. Plaza.

Dentro de esta variable se agrupan diferentes factores, entre ellos se encuentran los canales de distribución que en el caso de la “Panadería Garcilazo” los utilizados son dos: el “productor-consumidor final” y el “productor-distribuidor-consumidor final”; la distribución de sus productos es de manera intensiva puesto que los comercializan a través de las tiendas disponibles en el mercado donde posiblemente el público los buscará y se consideran apropiadas para su distribución. El almacenamiento del inventario se encuentra en el lugar de operaciones lo cual ayuda a un mejor flujo de actividades, además de contar con transporte propio.

4.2.1.4.4. Promoción.

Es en esta variable donde la empresa se encuentra en una mayor desventaja, debido a no contar con una mezcla de mercadotecnia adecuada a sus necesidades siendo la fuerza de ventas (la venta personal) la única latente en la empresa; dejando de lado actividades de gran importancia como la promoción de ventas y la publicidad tanto

internas como externas siendo éstas las que generarían un mayor beneficio tanto económico como de prestigio.

FORTALEZAS INTERNAS.	DEBILIDADES INTERNAS.
<p><u>Producción.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Experiencia en el rubro de la panificación. ⊕ Materia prima. ⊕ Maquinaria y equipo. ⊕ Control de calidad de higiene y seguridad industrial. ⊕ Control de roedores y plagas. ⊕ Control de inventario. ⊕ Control de desperdicios. <p><u>Financieros.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Ingresos por venta. ⊕ Liquidez. ⊕ No trabajan con créditos. <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Precio. ⊕ Atención al cliente. ⊕ Canales de distribución. ⊕ Ubicación geográfica. ⊕ Posicionamiento en la mente del consumidor. <p><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Calidad. ⊕ Variedad. <p><u>Recursos Humanos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Estabilidad laboral. ⊕ Rotación de personal. ⊕ Procesos de reclutamiento, selección y evaluación. ⊕ Capacitación. ⊕ Incentivos laborales. <p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Comunicación directa gerente-personal. ⊕ Buen clima y cultura organizacional. 	<p><u>Producción.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Infraestructura sub-utilizada. ⊕ Mano de obra. ⊕ Investigación y desarrollo. <p><u>Financieros.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Crecimiento desacelerado. <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Publicidad/Promoción. ⊕ Fuerza de ventas. ⊕ Marca. ⊕ Sala de venta. ⊕ Merchandising. ⊕ Empaque. <p><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Personalización. <p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ No posee misión, visión, objetivos y políticas establecidos por escrito. ⊕ No posee manuales administrativos. ⊕ No cuenta con una estructura organizativa.

4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.

Al hacer mención de las cinco fuerzas competitivas, nos referimos a los factores que toda empresa debe superar o mejor dicho tratar de volver a su favor, para aumentar sus beneficios o incluso para evitar el fracaso total.

La importancia de su aplicación, radica en que ayuda a sacar ventaja de la competencia que por lo general es parte de la meta de cada empresa ya que aumentan los beneficios, ayuda a saber qué pasa en nuestra empresa y dónde esta parada, además de contribuir al análisis de nuestra situación actual para evaluar nuestra estrategia y de ser necesario buscar una posible mejora en la misma.

La más influyente de las cinco fuerzas competitivas es por lo general la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del consumidor, en donde el mercado es considerado un *campo de batalla competitivo* en el cual nunca termina la carrera por el favor del comprador, contribuyendo a la rivalidad entre competidores de la industria.¹

4.2.2.1. Presiones competitivas asociadas a los rivales actuales.

Debido a que la “Pastelería Lorena” y “Pastelería Francesa” son consideradas como rivales directos de la “Panadería Garcilazo” (según encuestas), el ambiente en el que éstas se desarrolla tiende a estar en un nivel competitivo muy fuerte, incrementándose a medida que éstas realizan acciones o movimientos para mejorar su posición en el mercado, acciones como: la variación en los precios, más y mejores características, variación de los diseños del producto, pero principalmente acciones en el área del marketing.

¹ Thomson, A, Strickland, A, Gamble, John. “Administración Estratégica” Teoría y Casos. 15ª edición. Mc Graw Hill. Pág. 55.

Esta última es una de las estrategias más usadas por los competidores actuales y es la principal debilidad de la panadería en estudio, puesto que a medida que los rivales bombardean con publicidad televisiva, radial y escrita la “Panadería Garcilazo” solo cuenta con la promoción de “boca en boca” de sus propios clientes misma que han tenido desde sus inicios.

El aumento de los rivales a un mismo nivel competitivo, la poca diferenciación u originalidad del producto e incluso empresas fuertes ajenas a la industria son factores que también influyen en la presión competitiva, puesto que atentan contra la estabilidad de la empresa y la lealtad del cliente hacia la misma lo que hace que a los compradores les resulte igual adquirir su producto en una empresa u otra.

4.2.2.2. Presiones competitivas asociadas a los nuevos actores.

No obstante los competidores actuales no son la única amenaza mutua con la que se cuenta, puesto que la industria de la panificación al ser un mercado amplio y atractivo son muchos los que quieren incursionar en él. Sin embargo no son éstos los que ejercen la principal presión sino, los participantes actuales de la industria que aspiran entrar a nuevos segmentos o áreas geográficas donde hasta ese momento no tenían participación alguna.

Las panaderías “San Carlos” y la “Ideal”, son un ejemplo claro de lo que significa una presión competitiva por parte de los nuevos actores, puesto que éstas a pesar de no estar al mismo nivel de la panadería en estudio son una amenaza latente debido a que los consumidores las consideran una buena opción para sus compras (según encuestas) convirtiéndose así una competencia directa.

Si bien es cierto que las barreras de entrada son el mayor desafío para los nuevos actores, (consideradas éstas altas o bajas según los recursos de la propia empresa y la de

los candidatos potenciales)² la reacción del cliente es la que marcará la diferencia basándose en el nivel de identificación o lealtad hacia las marcas existentes. Lo cual dependerá del grado de que tan genéricos o diferenciados están los productos de los actuales competidores y de qué forma esto contribuye a la búsqueda de nuevas opciones.

4.2.2.3. Presiones competitivas asociadas a los productos sustitutos.

Si bien es cierto que la reducción de la demanda es uno de los mayores temores de todo competidor, dicha amenaza no proviene únicamente de los posibles nuevos actores sino también de los llamados “productos sustitutos” los cuales, fungen como alternativa y suplen la misma necesidad.

La intensidad de la presión ejercida dependerá de tres factores.

1. La disponibilidad, el fácil acceso y los precios bajos.
2. El grado de comparabilidad o mejora en términos de calidad, presentación u otros.
3. Los costos a incurrir por cambiar a los productos sustitutos.³

Por regla general, *mientras menor sea el precio de los productos sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, más intensa será la presión competitiva de los productos sustitutos.*⁴

A pesar de lo anterior expuesto dicha presencia no es considerada una presión fuerte ya que el consumo de pan dulce se ha vuelto más que un hábito una costumbre por lo que su consumo es una demanda constante.

² Idem. Thomson, A, Strickland, A, Gamble, John. Pág. 63.

³ Idem. Thomson, A, Strickland, A, Gamble, John. Pág. 64.

⁴ Idem. Thomson, A, Strickland, A, Gamble, John. Pág. 65.

4.2.2.4. Presiones competitivas provenientes de los proveedores.

La relación proveedor-vendedor es otra de las fuerzas de mayor influencia en el mercado, ésta será catalogada como débil o fuerte según el poder de negociación y la capacidad de influenciar en los términos y condiciones de oferta con el vendedor.

Dentro de los insumos de mayor participación en las operaciones de producción están la harina, el azúcar, royal, margarina entre otros, para los cuales cuentan con tres proveedores con los que a través del tiempo se han entablado buenas relaciones tanto personales como comerciales.

Sin embargo dichas relaciones no les asegura bajos costos, debido a que, dentro de la industria los dos insumos que poseen una mayor participación en las operaciones de producción son la harina y el azúcar; de los cuales se cuenta con 2 y 7 productores respectivamente en el país. Proporcionándoles así una posición ventajosa puesto que sus precios varían solamente en base a sus costos los cuales dependen de aspectos políticos, económicos, tecnológicos, legales, internacionales y naturales.

No obstante, el poder de negociación tampoco es seguro para ellos puesto que la existencia de productos externos como lo son GRUMA y GUMARSAL, productores de harina y azúcar respectivamente, con un alto nivel de aceptación en el mercado los encausa a entrar en una “guerra de precios” obligándolos si no es a una reducción de precios por lo menos a igualarlos beneficiando así al comprador

4.2.2.5. Presiones competitivas asociadas al comprador.

Como sucede con los proveedores el poder de negociación existente entre vendedor y comprador será mayor o menor según el nivel de producto adquirido, puesto que para consumidores individuales el poder de negociación y el logro de concesiones será más difícil que para los consumidores mayoristas.

No obstante, a pesar de lo anterior expuesto existen factores que inmunizan dichas aseveraciones como: la accesibilidad y los precios bajos de los productos sustitutos, la variedad de empresas, la información que posee el comprador acerca de los precios y costos del producto y por ende la posibilidad de esperar hasta que estos lleguen a un precio razonable ya sea de descuento o promoción.

El poder de negociación de la “Panadería Garcilazo” no se basa solamente en el precio de los productos, sino también en la calidad y el servicio brindado por el vendedor quien tiene que velar por mantener un inventario variado y suficiente, es decir, lograr un buen “justo a tiempo”, siendo estos los factores en los que la empresa se basa para seguir manteniendo satisfechos al cliente ya que esta es su razón de ser.

Teniendo en cuenta que por regla general *“mientras mas intensa sea el efecto de las cinco fuerzas competitivas menor será la rentabilidad de los participantes en la industria”*.⁵

El análisis de cada una de las fuerzas competitivas permite obtener y comprender las presiones provenientes de cada una de éstas y determinar si constituyen una fuerza competitiva fuerte, moderada o débil lo que es un medio para poder establecer que tan rentable es la industria.

Conforme a lo anterior se puede expresar que la presión ejercida en la “Panadería Garcilazo” por parte de las 5 fuerzas es:

- **Rivales actuales:** fuerte.
- **Productos sustitutos:** débil
- **Nuevos actores:** moderada.
- **Proveedores:** moderada.

⁵ Idem. Thomson, A, Strickland, A, Gamble, John. Pág. 73.

➤ **Compradores:** moderada.

En base a lo anterior, se concluye que la rentabilidad de la empresa no está a discusión a pesar de la presión ejercida por los competidores actuales, puesto que son factores que la empresa puede disminuir siempre que se sepan implementar las estrategias adecuadas en el momento oportuno; el riesgo de pérdida de clientes con los productos sustitutos son mínimos en comparación a otras industrias, al igual que con los nuevos actores ya que las marcas están bien posicionadas y la resistencia al cambio por parte del consumidor actúa siempre a favor. Y si bien es cierto los proveedores son en los que menor control se posee, con el paso del tiempo se aprende a manejar la variabilidad que estos puedan tener en el mercado, logrando así un menor efecto en las operaciones.

4.2.2.6. Aspectos del macro ambiente.

El macro-ambiente o macro-entorno bajo el cual operan las empresas, está compuesto de elementos que tienen efectos en la competitividad de la misma, que pueden generar oportunidades y fortalezas o provocar amenazas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los elementos que determinan el entorno de la empresa son: aspectos económicos, demográficos, tecnológicos, político-legales, naturales y socio-culturales.

➤ **Aspectos Económicos**

Son los que afectan el poder adquisitivo del consumidor determinando sus patrones de consumo los cuales fijan la competitividad de las empresas en el mercado en especial las PYMES. Las Tasas de interés son el principal obstáculo financiero al cual se enfrentan las empresas debido a los plazos cortos, petición excesiva de garantías, entre otros; influyendo de manera negativa ya que la empresa deja de invertir en nuevos proyectos (ya sea apertura de sucursales, innovación en la producción o la adquisición

de nueva maquinaria), recurriendo así a la autofinanciación para poder mantenerse en el mercado. Todo lo anterior descrito, limita el crecimiento, sostenibilidad y competitividad a la empresa.

El efecto de la inflación recae principalmente en los costos operativos ya que estos aumentan, hay menos volúmenes en las ventas, disminuye el capital de trabajo y la necesidad de endeudamiento con sus proveedores aumenta; lo cual, limita la capacidad de compra y genera problemas en la comercialización del producto puesto que, dicha inflación es trasladada a los productos incrementando los precios y dificultando su venta, obligándolos así a reducir sus expectativas de ganancias para mantenerse dentro del mercado.

El tipo de cambio ha sido otro facto muy determinante, por medio de la dolarización adoptada en el país el 1° de enero de 2001 con la Ley de Integración Monetaria (LIM) con la cual se pretendía a la vez implementar el bimonetarismo (dicha que no llegó a la práctica), estableció el tipo de cambio en ¢8.75 por cada dólar, pactando un tipo de cambio fijo, en el que las autoridades gubernamentales y monetarias anclan su tipo de cambio a una divisa, misma que hoy en día aunada a los cambio en la oferta y la demanda son los puntos de referencia para la realización de dicho evento. Dentro de las ventajas que se exponían con la adopción de dicha moneda estaba una mayor estabilidad económica, reducción en la inflación y las tasas de interés y por ende un crecimiento económico, sin embargo, dichos cambios no hay tenido el impacto positivo esperado sobre todo para el sector comercio correspondiente a las micro y pequeñas empresas.

➤ **Aspectos Demográficos.**

El mercado migueleño está conformado por 434.003 habitantes de los cuales 201.605 son hombres, 99.600 menores de 19 años, 100.430 oscilan en las edades de 20 a

84 años y 1,645 son mayores de 85 años. Las mujeres representan 232.328 de la población total en donde 98.866 son menores de 19 años, 140.173 entre las edades de 20 a 84 años y 2.250 son mayores de 85 años. Siendo estas en la mayoría de los casos las encargadas de las compras de los alimentos.

Las personas que residen en el área urbana son 219,636 y en el área rural 214,367. Teniendo dos formas predominantes de estructura familiar, que son en su mayoría la conformada por ambos padres e hijos y la mono parental la cual es conformada por uno de los padres y los hijos donde en el 80 ó 90% de éstas son encabezadas por mujeres.

➤ **Aspecto político legal.**

En los últimos años, la estabilidad política del país se ha visto modificada afectando principalmente el desempeño de la producción de las empresas salvadoreñas. El crecimiento económico de El Salvador en el primer semestre del 2012 fue de 1% y no de 1.6% como lo habían proyectado, las autoridades gubernamentales sitúan a El Salvador como el país con menor crecimiento económico y el único con un claro descenso en la región.

Dicha situación, provoca que las empresas se estancan y no se desarrollen al máximo decayendo en su actividad económica, las principales causas que frenan el crecimiento de las empresas son la delincuencia y el crimen organizado generando costos y principalmente un notable deterioro de la confianza en el sistema político.

El ambiente político está regulado principalmente por las legislaciones que responden a tres principios básicos:

- a. Proteger a las empresas unas de las otras, por medio de la promulgación de leyes que definan y protejan la competencia justa.

- b.** Proteger a los consumidores de las prácticas de negocios injustas, regulando estándares de calidad, principios de publicidad, leyes de precios, etc.
- c.** Proteger los intereses de la sociedad contra una conducta empresarial que lesione el bienestar social, con el objetivo de que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de su producción o de sus productos.

Dentro de las normativas establecidas para las PYMES en el ramo de la panificación se encuentran, las normas ISO 9001-2000 sirviendo como parámetro para la realización de operaciones de las mismas, y a la vez que las mantendrán en el tiempo de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndoles a las empresas reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia. Para lo cual, el actual gobierno ha aperturado dos líneas de crédito destinadas a financiar a la micro, pequeña y mediana empresa, reconociendo que éstas apenas tienen acceso a financiamiento por parte de la banca privada y si lo tienen, es a tasas que superan los dos dígitos.

La primera de estas líneas con tasa de interés preferencial está destinada específicamente a la Mipyme que presta servicio o venden productos al gobierno, mientras que la segunda, será para facilitar la compra de equipos para su negocio; las tasas de interés rondan entre el 6.5% y 7.5%. En la zona oriental los pequeños y microempresarios pueden optar a pequeños créditos en las oficinas que el Fondo Social para la Familia (FOSOFAMILIA) instalado en la sucursal del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) de la ciudad de San Miguel, los créditos van de \$100 a \$10,000.

➤ **Aspecto Tecnológico.**

Se considera el ambiente tecnológico como la fuerza mas importante en la formación de la competitividad, ya que crea nuevos mercados y oportunidades para las

empresas. Las que no se adecúen y adapten a los cambios tecnológicos, rápidamente perderán poder de mercado ante productos que proporcionen más satisfacción a las nuevas necesidades de los consumidores.

Asimismo, los procesos de fabricación y las técnicas de producción dependen cada vez más de la biotecnología, la electrónica, la automatización y la ciencia de los materiales, generando una brecha en productividad entre las unidades productivas con diferente nivel tecnológico.

La innovación es el eje principal del negocio y su aplicación debe ser no solo a nivel productivo sino también en el área de marketing puesto que la cercanía con los clientes, saber cuáles son sus necesidades y sus hábitos de compra proporcionan ventajas a la empresa. Para lo cual debe abrirse a nuevos mercados y caminos que los unan y mejoren su comunicación.

➤ **Aspecto del medio ambiente.**

El clima de El Salvador se caracteriza por presentar dos épocas bien definidas, la seca de noviembre a abril y la lluviosa de mayo a octubre. Durante la época de lluvias suele ocurrir disminución o interrupción de la precipitación, fenómeno conocido como sequía o “canícula” afectando fuertemente los cultivos. En El Salvador, la zona más afectada se localiza en el oriente, siendo severa tanto en términos de cantidad de la lluvia como en duración y en pérdida de agua en el suelo por evapotranspiración.

Las actividades en el cultivo de la producción de caña de azúcar, alcanzan su auge en la época de zafra azucarera que se presenta entre los meses de noviembre a febrero, actividad que moviliza grandes cantidad de obreros de todo el país y países vecinos. En El Salvador se cuentan con 7 ingenios azucareros, 2 en la zona occidental, 3 en la zona central, 1 en la zona paracentral y 1 en la zona oriental. Encontrándose los

ingenios “Izalco” y “El Ángel” entre los primeros 8 lugares de los 54 en Centroamérica por su rendimiento.

En relación a la harina, la zona oriental es la más afectada por la sequía que se da de noviembre a febrero la cual registra un incremento en los precios de ésta como resultado de las pérdidas en los cultivos de maíz y trigo. Se asume que por cada día sin lluvia la pérdida de los agricultores en oriente crece 3%, según el presidente de la Asociación de Proveedores Agrícolas; y el año 2012 no fue la excepción, puesto que las pocas precipitaciones terminaron por generar grandes pérdidas al sector agrícola afectando así a la economía en general. El país cuenta con dos productores de harina, MOLSA Y HARISA mismos que en el 2006 fueron multados con \$2 mill y \$1.9 mill respectivamente por hacer tratos antiéticos al dividirse el mercado en 45% y 55%.

➤ **Aspecto Sociocultural.**

Son fuerzas que moldean el interés de los consumidores formando y detallando sus gustos y preferencias, los cuales se verán reflejados en su demanda. El estilo de vida en gran parte se ha visto influenciada por tendencias externas, especialmente en el vestir; sin embargo el estilo de vida de los salvadoreños se basa en su mayoría en los valores que se fomentan en el hogar como principal escuela de la vida los cuales, tienen una relación directa en las relaciones personales mismas que se han visto muy afectadas alterando el estilo de vida relajado y confiable de la población en general. Los hábitos de consumo también han experimentado cambios no obstante estos no influyen de manera negativa puesto que no es una amenaza para su consumo.

Las clases sociales son uno de los factores claves para las empresas debido a que representan un mercado meta establecido, en El Salvador algunos dicen que existen tres tipos de estratos sociales sin embargo, existen otros que las estratifican aun más siendo en total 6 existiendo en cada una de ella diferencias marcadas.

Clase alta, 5% de la población.

Clase alta baja, 15% de la población.

Clase media alta, 20% de la población.

Clase media, 15% de la población.

Clase pobre alta, 25% de la población.

Clase pobre, 20% de la población.

Las costumbres y creencias son otro aspecto social muy marcado, éstas son en su mayoría producto de legados generacionales y que se encuentran muy arraigados, la libertad de credo es una realidad al ser el país considerado un estado laico es decir, que este es independiente de cualquier organización o confesión religiosa y en el cual las autoridades políticas no se adhieren públicamente a ninguna religión determinada ni las creencias religiosas influyen sobre la política nacional, asimismo, el Estado laico supone la nula injerencia de cualquier organización o confesión religiosa en el gobierno del mismo, ya sea, en el poder legislativo, el ejecutivo o el judicial.

OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
<p><u>Tecnológico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adquisición de nueva maquinaria y equipo. ⊕ Reducción del esfuerzo físico de los trabajadores. <p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Alianzas estratégicas con empresas de la misma industria. ⊕ Dirigirse a un nicho de mercado. ⊕ Mercado en crecimiento. ⊕ Participación en el mercado. <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Alianzas estratégicas con proveedores. ⊕ Poder de negociación con los proveedores. <p><u>Consumidores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Lealtad del consumidor. ⊕ Posicionamiento del nicho de mercado. <p><u>Económico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Incentivos a la producción (incentivos fiscales). <p><u>Social.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ La sociedad como comunicador potencial. ⊕ Oportunidad de empleo. <p><u>Políticos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Reformas fiscales. 	<p><u>Tecnológicos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Cambios tecnológicos constantes. <p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Competencia desleal y agresiva. ⊕ Nuevos competidores. ⊕ Productos sustitutos. ⊕ Valor agregado en los productos sustitutos (promociones). <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Grupo reducido. <p><u>Consumidores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. ⊕ Necesidades insatisfechas. ⊕ Nuevos consumidores. <p><u>Económico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Inflación de precios. ⊕ IPC Y CBA. ⊕ Pérdida del poder adquisitivo. <p><u>Social.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Auge delincencial. <p><u>Políticos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Inestabilidad política. ⊕ Nuevos impuestos.

4.3. DETERMINACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

4.3.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pan dulce de la mejor calidad. Nuestra responsabilidad, honradez, y espíritu de servicio es la garantía de nuestra buena imagen y reputación que nos hace cada día ser mejores en la industria, enfocándonos a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes”.

4.3.2. Visión.

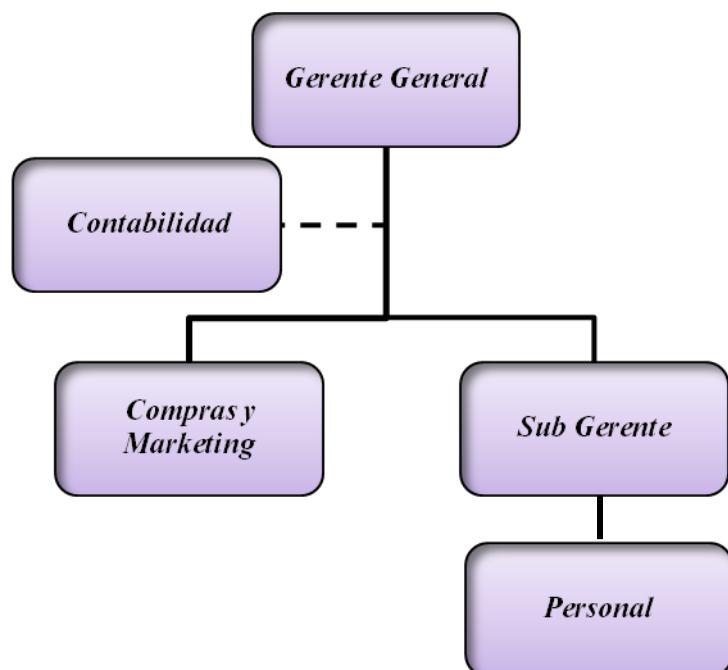
“Mantener el respeto y lealtad de nuestros clientes por medio de la identificación y satisfacción de sus gustos y preferencias a través del sostenimiento de la calidad del producto aunado a un excelente precio y servicio al cliente”.

4.3.3. Valores.

Para mantener un buen clima y cultura organizacional en la panadería se practican los siguientes valores.

- ✓ **Responsabilidad:** Con nuestros compromisos adquiridos por y para el cliente.
- ✓ **Solidaridad:** Tratando con respeto, empatía y estima a nuestro personal.
- ✓ **Honestidad:** Brindando un precio justo y manteniendo la calidad de los productos y la higiene y seguridad necesaria para ello.
- ✓ **Respeto:** Actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes.
- ✓ **Cooperación:** Inculcando el sentido de compañerismo en el desempeño de las actividades.

4.3.4. Estructura organizacional propuesta.



Funciones del Organigrama.

El presente organigrama es de tipo vertical microadministrativo correspondiente a la totalidad de la empresa, que contiene información de forma general e integral de acuerdo a sus relaciones jerárquicas o de dependencia.

Gerente general:

Tiene la responsabilidad de supervisar todas las actividades u operaciones que se realicen en la empresa y el personal a cargo de éstas. Además de la toma de decisiones sobre las acciones que se llevaran a cabo.

Sub gerente:

Tiene la responsabilidad de dar al personal la información necesaria, de supervisar sus labores, del manejo de la caja registradora y a la vez posee participación en la toma de decisiones sobre la empresa.

Encargado de compras y marketing:

Responsable de localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios para las operaciones de la empresa, además de realizar un análisis de mercado con el fin de determinar estrategias de mercado para promover y cuidar la imagen del producto y la manera de exhibición de estos. Además de contar también con participación en la toma de decisiones de la empresa.

Contabilidad:

Encargado de evaluar y realizar los aspectos legales que debe cumplir la empresa.

Personal:

Se encargan de la elaboración, diseño y venta de los productos comercializados por la empresa.

4.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

4.4.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de marketing estratégico para lograr una mayor participación en el mercado local por parte de la Panadería Garcilazo de la ciudad de San Miguel.

4.4.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Diseñar estrategias que ayuden a fortalecer la imagen de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias a implementar en la panadería que ayuden a lograr una mayor participación en el mercado.
- ✓ Elaborar la mezcla estratégica de marketing y las acciones necesarias para alcanzar el incremento esperado en la demanda de los productos ofrecidos por la panadería.

4.5. SELECCIÓN DEL MERCADO META.

Criterios de segmentación.	Segmentos.
Geográficos. <ul style="list-style-type: none">✓ Región.✓ Tamaño de la ciudad o área.✓ Urbana o rural.	<ul style="list-style-type: none">• Ciudad de San Miguel, San Miguel.• 219,636 habitantes.• Zona urbana.
Demográficos. <ul style="list-style-type: none">✓ Edad.✓ Género.✓ Clase social.	<ul style="list-style-type: none">• Persona entre las edades de 15 a 60 años.• Hombres y mujeres.• Alta, media y baja.
Conductuales. <ul style="list-style-type: none">✓ Beneficios deseados✓ Tasa de uso.	<ul style="list-style-type: none">• Calidad, buen sabor, higiene, buen precio, diversidad y buena atención al cliente.• Clientes reales y potenciales en pequeña y gran escala.

4.6. DISEÑO DE LA MEZCLA ESTRATÉGICA.

4.6.1. Estrategia de identidad corporativa.	
Objetivo: Transmitir prestigio, calidad y seguridad que permitan establecer vínculos internos y externos, fomentando la lealtad del consumidor.	
Alcance: Consumidores reales y potenciales.	
Acciones a implementar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de logo y eslogan. ✓ Personalizar delantales con el logo creado.
Recursos:	Humanos: Encargado de marketing.
	Financieros: \$266.00
Periodo:	Un mes.
Responsable:	Encargado de marketing

4.6.1.1. Acciones.

- ✓ La estrategia se llevará a cabo por medio del diseño del logo y el eslogan de la empresa, que en este caso se denomina “isologo” el cual, está compuesto por siete espigas de trigo representando así su materia prima y sus colores la variedad de productos ofrecidos en la empresa. El eslogan es una clara representación de las fortalezas y lo que ofrece la panadería como: la calidad el sabor y en especial el precio de los productos.



- ✓ Los delantales se personalizaran para uso exclusivo de los empleados de la panadería con el objetivo de posicionar el producto y la empresa en la mente del consumidor. El cual será bordado en la parte central superior del mismo.



4.6.2. Estrategia de descuentos por temporada o estacionales.	
Objetivo: Estimular la compra de uno o más productos en los meses de menor demanda.	
Alcance: Consumidores reales y potenciales.	
Acciones a implementar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos del 10% en compras de \$3.00 a \$20.00. ✓ Descuentos del 15% en compras de \$21.00 en adelante. <p>Nota: Estos descuentos no tendrán aplicación en los meses de: febrero, mayo, diciembre y época de semana santa.</p>
Recursos:	Humanos: Encargado de marketing
	Financieros:
Periodo:	3 días al mes según necesidad de la empresa
Responsable:	Encargado de marketing

4.6.3. Estrategia de publicidad.	
Objetivo: Estimular la demanda y obtener una respuesta favorable del público objetivo.	
Alcance: Consumidores reales y potenciales.	
Acciones a implementar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer uso de la publicidad radial ✓ Hacer uso de hojas volantes.
Recursos:	Humanos: Radio La Carnaval.
	Financieros: \$650.00
Periodo:	Anual en los meses de promoción.
Responsable:	Encargado de marketing

4.6.3.1. Acciones.

Spot:

Locutor.	<i>Panadería Garcilazo te invita a conocer la amplia gama de productos con la más alta calidad y experiencia a su servicio con las mejores ofertas y promociones para clientes como usted. Si lo que busca es sabor, calidad y buen precio visítenos, estamos ubicados en 6ta Avenida Norte #701.</i>
Vos off.	<i>Panadería Garcilazo Contribuyendo con la economía de las familias migueleñas!!!</i>
Repetición:	Todos los días 3 veces diarias.

4.6.3.2. Hoja volante.




Te ofrece:

Pan dulce tostado, cachitos, donas, volovanes, chachamas, budín y pan francés, etc.

Ven acércate no pierdas la oportunidad de disfrutar del sabor, calidad y buen precio que solo panadería Garcilazo te ofrece.





Estamos ubicados en la 6ta Av. Norte # 701. Visítenos será un placer atenderles!!!!!!



- ✓ Sera un total de 500 hojas volantes por mes de implementación,, se repartirán en la panadería en los meses de promoción con el objetivo de que sean los mismos clientes el medio para el traslado del mismo, y de esa manera evitar la contratación de una persona que se encargue de ello lo cual le evitara el acarreamiento de un costo más.

4.6.4. Estrategia de promoción de ventas.	
Objetivo: Consolidar la imagen corporativa en el mercado contrarrestando la competencia y motivando a la compra.	
Alcance: Consumidores reales y potenciales.	
Acciones a implementar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promociones en fechas festivas. ✓ Creación de perfil en redes sociales.
Recursos:	Humanos: Encargado de marketing y personal de ventas.
	Financieros: \$100.00
Periodo:	Anual.
Responsable:	Encargado de marketing

4.6.4.1. Acciones.

Las promociones a implementar serán las siguientes:

- ✓ Promoción para el día del amor y la amistad: por la compra de \$2.00 en adelante de cualquier producto gratis una dona de cualquier especialidad.
- ✓ Promoción para el día de la madre: gratis una panera de plástico (no importa el monto de la compra).
- ✓ Promoción para semana santa: por la compra de dos tortas grandes de yema de huevo gratis una pequeña.

- ✓ Promoción para época de navidad y año nuevo: gratis uno de dos utensilios.
 - ✓ 50 paneras a \$1.00 c/u.
 - ✓ 50 picheles a \$1.00 c/u.

- ✓ Crear el perfil de la panadería en las redes sociales “facebook” y “twitter”, los cuales serán de manera permanente.





4.6.5. Estrategia de promoción en el punto de ventas.

Objetivo: Implementar acciones visuales y de presentación que estimulen a la compra y aumente las ventas.

Alcance: Consumidores reales y potenciales.

Acciones a implementar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación estratégica de los productos. ✓ Mejora de la infraestructura. ✓ Redistribución de la sala de ventas.
Recursos:	<p>Humanos: Encargado de marketing.</p> <p>Financieros: \$378.07</p>
Periodo:	Un mes.
Responsable:	Encargado de marketing

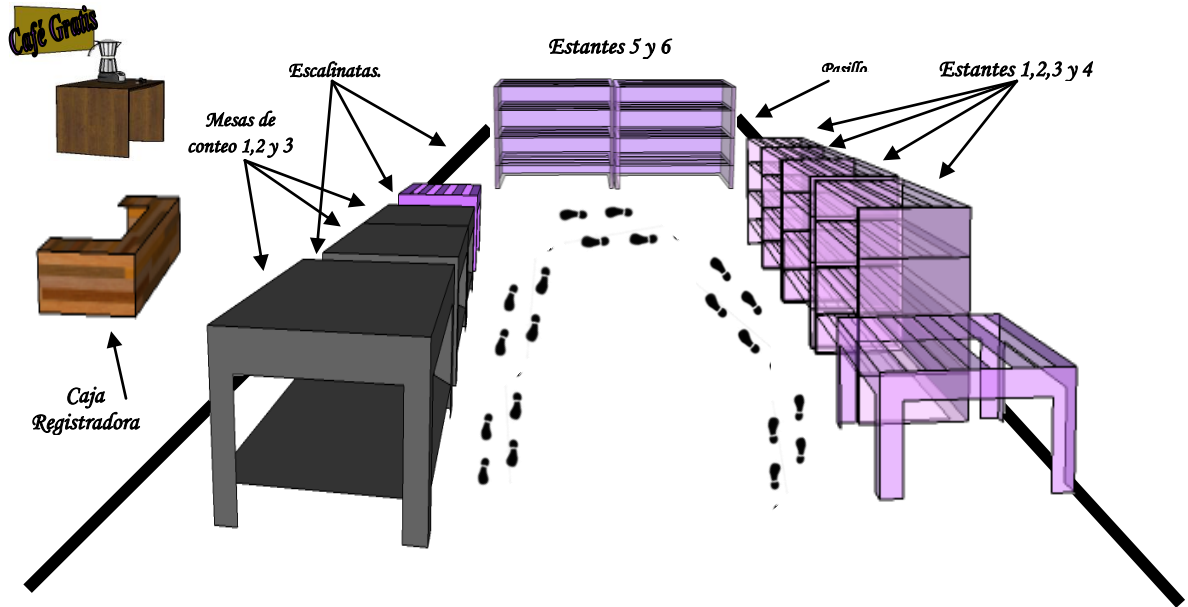
4.6.5.1. Acciones.

- ✓ Para la ubicación estratégica de los productos, se utilizara la técnica MIMI es decir que al principio estarán aquellos productos que los clientes compran siempre (magnéticos), seguido estarán los productos que se compran ocasionalmente

(impulsivos), el objetivo será que los clientes recorran la sala de ventas de tal manera que tengan el impulso de comprar aquellos productos que no adquieren con frecuencia. Además de mejorar las formas utilizadas en la protección del producto buscando practicidad, vistosidad y a la vez reflejar mayores niveles de higiene percibida por los mismos trayendo así una mejor imagen para la empresa. La mejora para ello consistirá en relegar el uso del plástico e iniciar la utilización de “organza” que es un tipo de tela semitransparente que protegerá el producto y a la vez permitirá que éstos se observen; será colocada en toda la parte frontal de la estantería la cual será asegurada en la parte superior y en los extremos adherida al mismo por imanes.

- ✓ Para mejorar la infraestructura se propone pintar el local para un mejor aspecto, dentro de la sala de ventas deberán estar a la vista la misión y la visión de la empresa para que los clientes conozcan el objetivo de la misma. Se simularan huellas en el piso señalando el recorrido que los clientes pueden hacer para ver la variedad de productos que se ofrecen. Además se deberá dar a conocer la existencia del servicio de café gratis con que cuenta la empresa.
- ✓ Los escaparates se colocaran en forma de “U” en busca de una mejor visibilidad por parte del público, logrando de esta forma ampliar el espacio de ventas para que los clientes tengan una mayor fluidez. Además, estos se pintaran a manera de proyectar una mejor imagen.

Redistribución de la sala de ventas.



4.7. EVALUACIÓN Y CONTROL.

4.7.1. Control de eficiencia del plan de marketing estratégico.

Tipo de control: Control de Eficiencia.

Responsables: Sub gerente y Encargado de Marketing.

Objetivo del control: Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing a la vez de examina el aprovechamiento de los recursos empleados.

La evaluación permite medir los resultados obtenidos, el cual se realizará mediante una comparación entre las ventas realizadas antes y después de la implementación del Plan de Marketing Estratégico. Para la evaluación se usará un formulario que facilite medir el cumplimiento de los objetivos y conocer si en la empresa están aplicando lo recomendado en el plan y ésto a su vez nos permitirá realizar los ajustes necesarios a la propuesta.

A continuación se presenta formato para el proceso de evaluación:

N°	Actividad	Evaluación				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Actitud interna y externa hacia la identidad corporativa.					
2	Reacción de los clientes hacia los descuentos estacionales.					
3	Incremento de ventas en los meses de menor demanda.					
4	Opinión del consumidor sobre el contenido del anuncio.					
5	Actitud de los consumidores hacia el producto después de la publicidad					
6	Actitud de los consumidores hacia la redistribución de la sala de ventas.					
7	Actitud del consumidor hacia la técnica MIML.					
8	Coste de la promoción de venta como porcentaje de ventas conseguidas.					
9	Porcentaje de nuevos consumidores pos-publicidad.					
10	Porcentaje de deserción de consumidores.					
Observaciones:						
Nombre del evaluador:						
Firma:						

4.7.2. Presupuesto del plan de acción.

Acciones	Costo total.
Personalizar delantales con el logo creado.	\$ 266.00
Mejora de la infraestructura.	\$ 245.75
Redistribución de la sala de ventas.	\$ 83.00
Ubicación estratégica de los productos	\$ 49.32
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 700.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 2,644.07

4.7.3. Pronostico de ventas.

Los pronósticos de las ventas serán cualitativos, ya que son los que no requieren de una abierta manipulación de datos sino que hacen uso del juicio de quien pronostica. Por su naturaleza éstos suelen ser subjetivos y no utilizan modelos matemáticos. Las técnicas cualitativas se usan cuando no se tiene disponibilidad de información histórica o los datos son escasos.

Ventas anuales: \$ 900,000.00; este dato fue proporcionado por la Sub-gerente de la panadería tomando como base el año 2011, no proporcionó información detallada de cada mes.

Al implementar el Plan de Marketing Estratégico que se le ha propuesto a la Panadería Garcilazo de la ciudad de San Miguel, esta estaría incrementando sus ventas de la siguiente manera:

Años	Ventas año base.	Ventas año anterior pronosticado.	% de incremento.	Ventas Esperadas.
2011	\$ 900,000.00			
2013		\$ 0.00	3	\$ 927,000.00
2014		\$ 927,000.00	3	\$ 954,810.00
2015		\$ 954,810.00	5	\$ 1,002,550.50
2016		\$ 1,002,550.50	5	\$ 1,052,678.03
2017		\$ 1,052,678.03	7	\$ 1,126,365,49

Costo del Plan de Marketing Estratégico propuesto, año 2013

Acciones	Costo total.
Personalizar delantales con el logo creado.	\$ 266.00
Mejora de la infraestructura.	\$ 245.75
Redistribución de la sala de ventas.	\$ 83.00
Ubicación estratégica de los productos	\$ 49.32
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 700.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 2,644.07

Año 2014

Acciones	Costo total.
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 700.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 2,000.00

Año 2015

Acciones	Costo total.
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 350.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 1,650.00

Año 2016

Acciones	Costo total.
Mejora de la infraestructura.	\$ 245.75
Redistribución de la sala de ventas.	\$ 83.00
Ubicación estratégica de los productos.	\$ 49.32
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 350.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 2,028.07

Año 2017

Acciones	Costo total.
Publicidad radial	\$ 1,200.00
Hojas volantes	\$ 350.00
Promociones en fechas festivas.	\$ 100.00
Total	\$ 1,650.00

Años	Incremento en Ventas Esperadas. (1)	Costo del plan de marketing. (2)	Diferencia = ingresos – costos (3 = 1 – 2)
2013	\$ 27,000.00	\$ 2,644.07	\$ 24,355.93
2014	\$ 27,810.00	\$ 2,000.00	\$ 25,810.00
2015	\$ 47,740.50	\$ 1,650.00	\$ 46,090.50
2016	\$ 50,127.53	\$ 2,028.07	\$ 48,099.46
2017	\$ 73,687.46	\$ 1,650.00	\$ 72,037.46
Total	\$ 226,365.49	\$	\$ 216,393.35

De acuerdo al cuadro antes presentado podemos decir que el costo de implementar la propuesta del plan de marketing estratégico es una inversión, ya que los ingresos subsanan los costos.

4.7.4. Cronograma de implementación del plan de marketing estratégico.

Acciones.	Año	2013												2014												2015											
		Mes												Mes												Mes											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Diseño de logo y eslogan.		■																																			
Personalizar delantales.			■																																		
Descuentos del 10%							■				■											■							■				■				
Descuentos del 15%		■											■																								
Ubicación estratégica de los productos.		■											■												■												
Mejora de la infraestructura		■																																			
Redistribución de la sala de ventas.		■																																			
Hojas volantes.					■							■						■						■												■	
publicidad radial			■		■	■						■		■		■	■							■		■		■	■							■	
Promociones en fechas festivas.			■		■	■						■		■		■	■							■		■		■	■							■	
Creación de perfil en redes sociales.		■																																			

Acciones.	Año.	2016												2017											
		Mes.	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Diseño de logo y eslogan.																									
Personalizar delantales.																									
Descuentos del 10% en compra.																									
Descuentos del 15% en compra.																									
Ubicación estratégica de los productos.																									
Mejora de la infraestructura.																									
Redistribución de la sala de ventas.																									
Hojas volantes.																									
Publicidad radial																									
Promociones en fechas festivas.																									
Creación de perfil en redes sociales.																									

BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

- ✓ Fernández Valiñas, Ricardo. “Manual para elaborar un plan de mercadotecnia”. 3ª Edición. International Thomson Editores S.A de C.V. México D. F. 2004 “Administración Estratégica”, Thomsonp, Strickland y Gambel.
- ✓ Guiltinan, Joseph P y Gordon W, Paul. “Administración de marketing”. 5ª edición. Mc Graw Hill editores. Santafé de Bogotá, Colombia.
- ✓ MSc. Ramírez Alonso, Guillermo Miguel y MSc. Morell González, Ramón Pastor. “Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing estratégico”. 14 de octubre, 2008. <http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-del-plan-de-mercadeo.htm>
- ✓ Michael R. Salomon y Elnora W. Stuart. “Marketing personal reales decisiones reales”.
- ✓ Stanton, Etzel y Walker. “Fundamentos de marketing”. 11ava. Edición. Mc. Graw Hill Editores. México D.F.
- ✓ “7 factores del marketing estratégico”, David Pestrak.

Sitios web.

- ✓ Kotler, Philip. 4 de abril, 2012. <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>.
- ✓ Muñiz, Rafael. “Marketing Estratégico”. <http://www.marketing-xxi.com/capitulo-2-estrategias-de-marketing.html>
- ✓ www.elprisma.com
- ✓ www.gestiopolis.com
- ✓ http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf
- ✓ www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/.../664.752-I43d-CAPITULO%20I.pdf

Leyes.

- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Código de Ética Publicitario de El Salvador.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio (IVA).
- ✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.
- ✓ Ley de Protección al Consumidor.



Anexos.



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



Objetivo: Recolectar información que nos permita determinar de forma clara y concisa cuáles son las necesidades y gustos reales de los clientes.

Indicación: Marque y responda de forma clara la respuesta que considere adecuada.

Género: Femenino___ Masculino___

Edad: _____

1. ¿Cómo califica el producto de la panadería?

Malo___ Regular___ Bueno___ Muy bueno___ Excelente___

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más destacado en los productos de la Panadería?

Textura___ Sabor___ Olor___ Presentación___

3. ¿Con que frecuencia compra en la panadería?

Todos los días___ Días alternos___ Cada semana___ Eventualmente___

4. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo el producto?

Menos de un año___ De 1 año a 3 años___ Más de 3 años___

5. ¿Cuál es el producto que considera usted, identifica a la panadería?

6. ¿Qué tipo de pan o producto le gustaría que hubiese en la panadería además de los que ya ofrece?
 Pasteles___ Jugos___ Otros (especifique) _____ Ninguno___
7. ¿Cómo considera los precios de los productos?
 Económico___ Precio satisfactorio___ Precio casi satisfactorio___ Precio elevado___
8. Antes de comprar en la panadería, toma en cuenta otros lugares donde adquirir productos similares.
 Si___ No___ Que lugares toma en cuenta_____
9. Considera que la ubicación actual de la panadería es accesible a los clientes:
 Si___ No___
10. Le gustaría que hubieran sucursales de la panadería en la ciudad de San Miguel:
 Si___ No___ Porque: _____
11. ¿Por qué medio se dio cuenta de la existencia de la panadería?
 Internet___ Amistades___ Casualidad___ Otro (especifique) _____
12. Considera necesaria la publicidad para que la panadería tenga mayor reconocimiento en el mercado:
 Si___ No___
13. Cree necesario la implementación de promociones eventuales en la panadería:
 Si___ No___

14. Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí. Mencione que tipo de promociones le gustaría percibir:

15. Recomendaría usted la panadería a otras personas:

Si___ No___

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

Objetivo: Recopilar información que sirva de base para poder conocer los factores internos y externos que influyen directa y/o indirectamente en las operaciones de la “Panadería Garcilazo” de la ciudad de San Miguel.

Indicación: Subraye el o los factores a considerar y conteste el porqué de su elección.

Preguntas.	Factores.	Empresa.
¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie en su campo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sector empresarial. ✓ Mercados y segmento objetivo. ✓ <u>Productos y servicios.</u> ✓ Fuerza laboral. ✓ Otro (especifique). 	Mantener la calidad del producto, además nos gusta dar un buen servicio.
¿Para quién trabaja la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propietarios. ✓ <u>Clientes.</u> ✓ Empleados. ✓ Comunidad. ✓ Otro (especifique). 	El cliente es nuestra razón de ser. Y por el cual tratamos de mantener una buena calidad en los productos.
Tomando en cuenta las actividades de la empresa, hay algo distinto en su método o en la forma de lograr los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos ofrecidos. ✓ Mercado atendido. ✓ Tecnología. ✓ Costos. ✓ Distribución. ✓ <u>Precio.</u> ✓ Otro (especifique). 	El objetivo se logra ya que tratamos de mantener los precios accesibles al cliente por medio de una buena organización y ejecución de las actividades.

<p>¿Porque hace lo que hace, que es lo que nunca dejaría de hacer y cuál es la justificación social de su existencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad. ✓ Responsabilidad Social. ✓ <u>Participación en el mercado.</u> ✓ Otro (especifique). 	<p>Nuestro motivo es la satisfacción del cliente y la manera en la cual se ejecutan las actividades es algo que no se cambiaría porque el producto es de muy buena calidad, además de siempre tener en mente la posibilidad de extendernos y ofrecer nuestro productos a mas personas.</p>
<p>Tomando en cuenta las habilidades, capacidades y recursos de la empresa, cuales son las actividades que tienen un impacto positivo en la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Calidad del producto.</u> ✓ Economía a escala. ✓ Recursos humanos bien capacitados. ✓ <u>Tecnología.</u> ✓ Visión, misión, objetivos y metas bien establecidas. ✓ Cultura organizacional. ✓ <u>Servicio al cliente.</u> ✓ Liquidez. ✓ Investigación y desarrollo. ✓ Publicidad. ✓ Distribución. ✓ <u>Infraestructura.</u> ✓ Otro (especifique). 	<p>Tomando en cuenta nuestras habilidades y la tecnología disponible, lo que sobresale es la calidad del producto, además del servicio que se brinda el cual tratamos que sea el mejor. Además la infraestructura o el espacio físico es adecuado.</p>
<p>De qué forma los factores económicos, socio-políticos, tecnológicos, demográficos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos mercados. ✓ Probabilidad de exportación. ✓ <u>Mercado en crecimiento.</u> 	<p>Actualmente los avances tecnológicos son una puerta ancha para crecer</p>

competitivos generan oportunidades a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Línea de productos. ✓ Otro (especifique). 	en el mercado.
De qué manera la administración, organización, lo operacional y financiero, dificultan el desarrollo de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de producción. ✓ Cambios en el entorno competitivo. ✓ Entrega de producto. ✓ Planeación. ✓ Tecnología. ✓ Control interno. ✓ <u>Recursos humanos.</u> ✓ <u>Otros (especifique).</u> 	Los constantes cambios en los precios de las materias primas es lo que más dificulta puesto que hace que los costos de vean muy modificados. Además el encontrar mano de obra calificada en muy difícil.
En qué medida los factores económicos, socio-políticos, tecnológicos, demográficos y competitivos, generan en la empresa situaciones problemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Competencia.</u> ✓ Ingreso de nuevos competidores. ✓ Productos sustitutos. ✓ Otro (especifique). 	El nivel de competencia desleal en muy alto en cuanto a precio se refiere.

Guía de entrevista dirigida a la sub gerente.

- ✓ Historia de la panadería.
- ✓ Filosofía de la panadería.
- ✓ Clasificación de la empresa.
- ✓ Capacidad de recurso humano.
- ✓ Capacidad financiera de la empresa.
- ✓ Capacidad mercadológica.
 - Producto.
 - Precio.
 - Plaza.
 - Promoción.