

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA  
ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

TREJO BLANCO, SERGIO MANRIQUE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL

OCTUBRE DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR(A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO(A) GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. BRUNO JOSÉ ALAS CASTILLO

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

**OCTUBRE DE 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Sin duda alguna, este trabajo de investigación que recién finalizo, nunca hubiese sido posible sin la compañía de un grupo de personas que han hecho realidad la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

Agradezco al Lic. Bruno José Alas, mi docente director, por la paciencia, la dirección y sus comentarios tan acertados a este trabajo. Al Lic. Fernando Medrano Guevara, porque su apoyo en el momento más difícil fue motivo para continuar decididamente hasta el final, y no menos importante a la Dra. Cecilia Segura por compartir conmigo sus consejos que, siempre tan llenos de sabiduría, facilitaron este trabajo en cada una de las etapas.

También quiero agradecer de este trabajo a mis padres. A mi madre porque de forma incondicional, entendió mis diferentes estados de ánimo y aunque muchas veces difícil de hacerlo, no dejo en ningún momento de estar a mi lado. A mi padre que siempre estuvo atento de conocer la evolución en este proceso.

Gracias a la propietaria de Alimentos Santa Rosa, por confiar en mi persona la conducción de esta investigación, por proporcionarme la información requerida de manera oportuna, por su tiempo y por su amabilidad en cada uno de los encuentros de trabajo, desde lo más profundo de mi corazón le deseo muchos éxitos en cada uno de sus emprendimientos.

De manera especial, quiero agradecer a Cinthia Dueñas, que desde el principio hasta el día de hoy no ha dejado de darme ánimos para terminar este proceso, todo esto nunca hubiera sido posible sin su apoyo y su manera tan especial de darme sus valiosos consejos.

**Sergio Manrique Trejo Blanco**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO Y SUS COMPONENTES, GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA Y DEL FRIJOL EN EL SALVADOR.

A. GENERALIDADES DEL PLAN DE MERCADO .....	1
1. Fundamentos de Marketing.....	1
1.1 Estrategia de Marketing.....	1
1.2 Selección del mercado meta.....	3
1.3 Administración de Marketing .....	4
1.4 El Proceso de Marketing.....	5
2. Estrategia .....	5
2.1 Concepto de estrategia .....	5
3. Planificación estratégica de marketing .....	6
3.1 Diferencia entre plan estratégico general y plan estratégico de marketing de una empresa .....	6
3.2 Proceso estratégico de marketing .....	7
3.3 Modelos selectos de planeación.....	16
3.4 Problemas por la falta de planeación.....	24
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA .....	25
1. Antecedentes de Alimentos Santa Rosa .....	25
2. Situación actual.....	26
C. GENERALIDADES DEL FRIJOL EN EL SALVADOR.....	28
1. Particularidades del frijol en El Salvador.....	28

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

#### PRIMERA PARTE. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. Objetivos Generales.....	31
2. Objetivos Específicos.....	32
C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	32
1. Método de investigación.....	32
2. Tipo de investigación.....	33
3. Fuentes de información utilizadas.....	34
3.1 Investigación primera.....	34
3.2 Investigación secundaria.....	34
D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1. Geográfica.....	36
2. Temporal.....	36
3. Teórica.....	36
F. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	37
G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	37
H. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	38
I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	41

#### SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

J. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	41
K. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	42
L. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	43
M. SITUACIÓN DEL MERCADO.....	44
1. Descripción del mercado.....	44
2. Revisión del producto.....	44
3. Fijación de precios.....	46
4. Competencia.....	46
5. Distribución.....	47
N. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	47
1. Competidores potenciales.....	47
2. Barreras de entrada.....	48
3. Productos sustitutos.....	48
4. Proveedores.....	49
5. Compradores.....	49
O. ANÁLISIS FODA.....	50
1. Factores internos.....	51
1.1 Fortalezas.....	51
1.2 Debilidades.....	54
2. Factores externos.....	58
2.1 Oportunidades.....	58
2.2 Amenazas.....	60
P. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones.....	63

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS.....	64
1. Objetivo general.....	64
2. Objetivos específicos.....	64
B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	65
1. Misión.....	65
2. Visión.....	65
3. Objetivos.....	65
4. Metas.....	66
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	66
1. Propuesta de estructura organizativa.....	66
2. Estrategias por áreas de la estructura organizativa.....	67
D. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	71
E. VENTAJA COMPETITIVA DE ALIMENTOS SANTA ROSA.....	71
F. DEMANDA POTENCIAL DEL MERCADO.....	72
G. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	73
1. Producto.....	73
1.1 Situación actual.....	73
1.2 Propuesta de valor.....	73
1.3 Propuesta de estrategia.....	74
2. Precio.....	75
2.1 Situación actual.....	75
2.2 Propuesta de estrategia.....	75
3. Distribución.....	76
3.1 Situación actual.....	77
3.2 Propuesta de estrategia.....	77

4. Promoción.....	78
4.1. Estrategia actual.....	78
4.2 Propuesta de estrategia.....	78
H. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO.....	80
1. Plan estratégico de mercado.....	80
2. Calendarización de actividades del Plan Estratégico.....	80
I. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	91
1. Proyección de ventas para el período 2015 - 2017.....	92
2. Proyección de Costos de Producción, período 2015 - 2017. ....	94
3. Proyección de Gastos de Promoción, período 2015 - 2017.....	96
4. Estado de Resultado Consolidado Proyectado, período 2015 - 2017.....	100
J. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.....	101
1. Implementación.....	101
2. Evaluación y control del plan.....	101
K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
1. Conclusiones.....	103
2. Recomendaciones .....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106

## **ANEXOS**

ANEXO A-	CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO
ANEXO B -	GUÍA DE PREGUNTAS PARA REALIZAR ENCUESTA.
ANEXO C -	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.
ANEXO D –	RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.
ANEXO E –	PROPUESTA PARA EL CONTRO DE COSTOS POR PRODUCTO.
ANEXO F –	PROPUESTA PARA EL CONTROL DE COSTOS MENSUAL.
ANEXO G –	PROPUESTA PARA EL CONTROL DE VENTAS.
ANEXO H –	PROPUESTA PARA EL CONTROL DE VENTAS MENSUAL.
ANEXO I –	PROPUESTA DE LOGOTIPO.
ANEXO J –	PROPUESTA DE EMPAQUE.

## RESUMEN

El presente estudio titulado "**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**", tiene como propósito fundamental proponer una herramienta de mediano plazo, que ayude en el desarrollo del mercado de la entidad objeto de estudio.

Le investigación se compone de tres etapas, necesarias para cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados, y sobre todo asegurar que, los resultados fueran apegados a las particularidades y las necesidades de Alimentos Santa Rosa.

Una de las mayores motivaciones para la realización de este proyecto fue proveer a la organización de propuestas que le orienten en la proyección de su crecimiento empresarial, que le posibiliten sumergirse en un proceso continuo de desarrollo, y que logre un incremento de su demanda y rentabilidad.

Con ese propósito, se desarrolló una investigación de campo, contenida en el Capítulo II, donde las unidades de análisis fueron los propietarios de las pupuserías, con el estudio en cuestión, se buscaba conocer la aceptación de los frijoles procesados por Alimentos Santa Rosa en este nuevo mercado.

Los resultados obtenidos por medio de la investigación junto a la información proporcionada por la gerencia, constituyeron los principales insumos para la elaboración de una propuesta de plan de mercado acorde a las características y la situación de la organización.

Se pueden detallar como las conclusiones del estudio:

- Las empresas, independientemente de su tamaño, deben de elaborar un plan estratégico de sus operaciones, a fin que estas programen un crecimiento sostenible y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- Los estudios realizados a las micro y pequeñas empresas debe de hacerse tomando en consideración las particularidades de este tipo de entidades.
- Los propietarios de las pupuserías, son potenciales consumidores de los frijoles procesados de Alimentos Santa Rosa, información que ha sido respaldada por el estudio realizado.
- Existe una oportunidad latente que Alimentos Santa Rosa podría cubrir y expandir su mercado en el segmento de las pupuserías, mediante el ofrecimiento de sus frijoles procesados como materia prima para la elaboración de pupusas.

Dentro de las recomendaciones hechas a la organización, destacan:

- Expandir las operaciones de Alimentos Santa Rosa en un nuevo segmento de mercado compuesto por las pupuserías de los principales mercados municipales del área metropolitana de San Salvador, con su producto frijoles procesados.
- Impulsar la comercialización de los frijoles procesados, por medio de la ejecución de un plan de mercado, enfocado en atender al segmento de las pupuserías mediante la comprensión y satisfacción de sus necesidades.

- Para poder incursionar en el nuevo mercado y satisfacer su demanda, es necesario que la empresa planifique el incremento de su producción y su capacidad productiva.
- Es indispensable que la organización realice evaluaciones periódicas al desempeño de sus actividades, y en los casos que sea necesario, adaptar las estrategias de su plan de mercado.

Los puntos anteriormente detallados fueron fundamentales para la elaboración de una propuesta de plan estratégico de mercado para Alimentos Santa Rosa. La Gerencia de la empresa como paso previo a la ejecución del plan mercado, deberá de hacer una reestructuración interna y educación del personal, para que comprendan fácilmente sus funciones y la nueva cadena de mando. El período de operacionalización del plan comprende el período entre enero 2015 y diciembre de 2017.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de un entorno empresarial cada vez más competitivo se ha demostrado que un negocio con metas, objetivos bien definidos y una planificación adecuada, no sólo le facilita al propietario el crecimiento de su negocio, sino también administrar con mayor eficiencia sus recursos. Las grandes empresas son ejemplo de que el éxito se debe no solo a los productos o servicios que ofrecen o a su nivel de diferenciación; el éxito en una entidad también radica en la adecuada organización, y la utilización de herramientas de gestión y planificación.

Para los micro y pequeños empresarios, es aún más necesaria una planificación, debido que, esta le proporciona el acceso a la primera etapa de su desarrollo: previsión y planeación. Es en esta etapa donde se busca definir la misión, las estrategias, las metas y los objetivos, se determinan las políticas y procedimientos, se ajustan los presupuestos, se elaboran los planes y programas de trabajo, se delimita el mercado y analiza el entorno. Esto en conjunto le ayuda a la empresa a consolidarse en el mercado y de esta forma, poder avanzar paulatinamente a las siguientes etapas, que le posibiliten sumergirse en un proceso continuo de desarrollo.

Sin embargo, los pequeños negocios en El Salvador generalmente inician con una idea y crecen de acuerdo a las exigencias del mercado sin mayor planificación, por lo que la toma de decisiones es basada en improvisaciones. Como resultado de esta práctica, después de un periodo de tiempo les trae consecuencias negativas como el desperdicio de dinero, oportunidades y tiempo.

Por ese motivo, se considera a la mala administración como causante del fracaso empresarial. En consecuencia, es necesario superar el diagnóstico simplista de la mala administración para explicar las dificultades de las micro y pequeñas empresas (mypes).

En una situación similar inicia operaciones, Alimentos Santa Rosa, una microempresa que para el año 2014, cuenta con catorce años de estar ofreciendo productos lácteos y frijoles procesados al mercado salvadoreño; y que se ha sostenido en base a la experiencia que su propietaria posee. Prueba de ello es que nunca se le ha elaborado un plan estratégico, táctico u operacional que posibilite reducir riesgos e incrementar sus utilidades.

Adicionalmente, según lo expresado por la gerencia de Alimentos Santa Rosa, esta se ha visto afectada con el estancamiento de sus ventas, debido principalmente a que opera para un mercado muy reducido.

En virtud de las razones expuestas, toma relevancia el desarrollo de un plan estratégico de mercado, que incremente la demanda y la rentabilidad de la empresa Alimentos Santa Rosa, que oriente sus esfuerzos comerciales hacia un fin, posibilitando al mismo tiempo la identificación y aprovechamiento de futuras oportunidades en el mercado.

Para lograr responder ese objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Escoger el material bibliográfico que establezca la fundamentación teórica con el fin de comprender, responder a los cuestionamientos e identifique los resultados del proceso de investigación, para garantizar que la propuesta

del trabajo sea respaldada con información actualizada y coherente.

- Identificar mediante un análisis situacional de la empresa y del consumidor, los resultados que induzcan a la propuesta que mejor resuelva los problemas.
- Desarrollar las propuestas estratégicas que orienten a la empresa en la proyección adecuada de su crecimiento.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera. El Capítulo I se enfoca en hacer una breve recopilación bibliográfica sobre los fundamentos de marketing, definición y diferentes tipos de estrategias, una pequeña explicación sobre planeación estratégica y su importancia en las organizaciones. Asimismo, se hace una descripción de la empresa Alimentos Santa Rosa y la importancia del frijol en la gastronomía de El Salvador.

El Capítulo II, se centra en la elaboración de un diagnóstico situacional de Alimentos Santa Rosa, el cual facilita: a) la identificación de la situación actual de la empresa; b) conocer los gustos y preferencias de sus clientes potenciales; y c) identificar las particularidades del mercado en el que se desenvuelve.

En el Capítulo III, se desarrolla una propuesta de plan de mercado para la empresa, con estrategias que buscan el crecimiento de sus ventas y de su rentabilidad, el plan responde estrictamente a sus necesidades y particularidades tanto internas como externas.

Y finalmente, una sección de conclusiones y recomendaciones con las que se busca dar guía a la gerencia para la ejecución de la propuesta de plan de mercado.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO Y SUS COMPONENTES, GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA Y DEL FRIJOL EN EL SALVADOR.**

#### **A. GENERALIDADES DEL PLAN DE MERCADO**

##### **1. Fundamentos de Marketing**

Este apartado del capítulo presenta un resumen de los conceptos básicos de marketing necesarios antes de aplicarlos en un plan estratégico de mercado para la empresa Alimentos Santa Rosa.

La Asociación Americana de Marketing, define al marketing como "el proceso de planear e instrumentar la creación, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, productos y servicios a fin de generar intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y de organizaciones"<sup>1</sup>. Los conceptos de satisfacción e intercambio son esenciales para el marketing.

La administración de marketing significa planear e instrumentalizar los programas que garanticen una ventaja competitiva de largo plazo de la empresa. El trabajo consta de dos partes fundamentales a) determinar los mercados metas específicos; y b) administrar la mezcla de elementos de marketing para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los mercados meta individuales.

##### **1.1 Estrategia de Marketing**

---

<sup>1</sup> Peter D. Bennet, ed., Dictionary of Marketing Terms, segunda edición, American Marketing Association, 1995.

Philip Kotler y Gary Armstrong, definen a una estrategia de marketing el establecimiento de la misión y los objetivos generales de la compañía, el cual resume las principales actividades que se realizan en la administración estratégica de marketing y de la mezcla de marketing”<sup>2</sup>.

Es importante destacar que, en una estrategia de marketing, los consumidores están en el centro, como se muestra en la Figura 1. Este tipo de estrategia busca conseguir relaciones estrechas y de mutuo beneficio con el cliente. Mediante una segmentación, la compañía decide a qué clientes atender y cómo hacerlo. Identifica el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los que mayores beneficios podría ofrecerle con respecto a su propuesta de valor, posteriormente se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

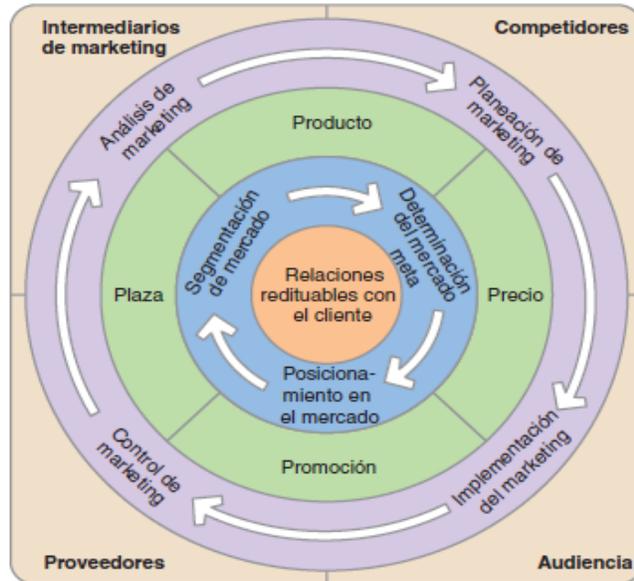
Las empresas, dando seguimiento a su estrategia, diseña una mezcla de marketing con aquellos factores que puede controlar: producto, precio, plaza y promoción. Para asegurar que el éxito de la estrategia, las empresas deben de realizar un análisis, planeación, aplicación y control de actividades de mercado.

Con esas actividades, la empresa modifica ciertos factores y adapta sus acciones a fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

---

<sup>2</sup> Kotler, P. y Amstrong, G. Marketing, Versión para Latinoamérica. México: Editorial Pearson. Año 2008. (p. 49)

Figura 1, Estrategia de Marketing.



FUENTE: Marketing, Versión para Latinoamérica, Kotler y Armstrong, 10<sup>a</sup>. Edición.

## 1.2 Selección del mercado meta

El mercado está compuesto por numerosos tipos de clientes, productos y necesidades, en el cual se deben determinar qué segmentos presentan las mejores oportunidades para que se puedan cumplir con los objetivos empresariales. En ese sentido, es parte de la tarea de la administración de mercadeo definirlos según diversas dimensiones tales como la demográfica (edad, género, nacionalidad, entre otras), la geográfica (país o región), la psicográfica (actitudes, intereses, opiniones) o variables relacionadas con el producto (tasa de uso o lealtad a la marca, entre otras). El análisis también deberá abarcar los principales efectos en los usuarios durante el proceso de compra.

### **1.3 Administración de Marketing**

Posterior al análisis del mercado meta, debe de identificarse las variables de marketing que más se adecuen a cada mercado meta. Estas variables son conocidas como elementos de la mezcla de marketing o "las cuatro p": producto, precio plaza y promoción. Cada una está compuesta por una submezcla de variables y es necesario tomar decisiones sobre cada caso.

**Producto:** se refiere a todos los elementos que conforman el producto, servicio o idea que ofrece la empresa. Incluyendo características tangibles y las características intangibles.

**Precio:** determina el costo del producto al consumidor, que representa un punto intermedio entre el piso representado por los costos de producción y el techo representado por la fuerza de la demanda.

**Distribución:** abarca la variable del lugar en el que se comercializará el producto y tiene dos componentes a) los canales de distribución y b) la logística que asegurará la disponibilidad del producto en los momentos y lugares demandados por el usuario.

**Comunicación:** utiliza herramientas de promoción para llegar a los consumidores, los intermediarios y el público en general. Consta de las siguientes herramientas: la publicidad, la promoción de ventas, la venta personalizada y las relaciones públicas.

La combinación de los elementos de la mezcla de marketing, requieren de la creación de un programa coherente que exige un equilibrio entre la clase de producto que se ofrece, el ciclo de vida del producto, los recursos disponibles, así como el grupo de consumidores al que está dirigida la actividad de mercadeo.

## **1.4 El Proceso de Marketing**

El proceso de Marketing tiene cuatro etapas: análisis, planeación, operacionalización y control.

**Análisis:** empieza con la recopilación de información sobre los mercados meta, valiéndose de técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de determinar las posibilidades de la empresa a través de las oportunidades que ofrece el mercado.

**Planeación:** se refiere al proyecto que se elabora para responder y aprovechar las oportunidades en el mercado. Esta etapa abarca la elaboración de estrategias a largo plazo y las tácticas a corto plazo. También incluye la formación de una nueva estructura organizativa o ajustes de la ya existente, en preparación a la operacionalización del plan.

**Ejecución:** es la realización concreta de la actividad propuesta. Los planes deben de tomar en cuenta cambios imprevistos en la empresa en respuesta a las fuerzas del mercado.

**Control:** este deberá de ser dinámico y requiere del monitoreo de las fuerzas del mercado, los competidores, los canales de distribución y las percepciones del consumidos. Las herramientas de control incluyen la verificación anual del plan, el control de la rentabilidad y el control de la eficacia.

## **2. Estrategia**

### **2.1 Concepto de estrategia**

Una estrategia, es un modelo de decisiones coherentes, unificadas e integradas que determina los propósitos de la organización. En ella se analiza el negocio en el que se está actualmente y al que se quiere llegar en un futuro. Pretende desarrollar para la empresa una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Debe vincular asimismo, a todas las áreas de la organización<sup>3</sup>.

La estrategia se refiere entonces al plan de la empresa para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la organización y a sus negocios.

La estrategia que se utiliza para competir se deduce de un procedimiento de análisis que tiene como objeto conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que confluyen en la obtención de ventajas competitivas.

Para las mypes, las estrategias se ven condicionadas por el volumen de producción y por otros factores involucrados como costos de producción y participación en el mercado.

### **3. Planificación estratégica de marketing**

#### **3.1 Diferencia entre plan estratégico general y plan estratégico de marketing de una empresa**

---

<sup>3</sup> Ohmae, K. La Mente del Estratega. España: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España. Año 2004.

En una organización existen diferentes niveles de planeación, entre ellas: la planeación estratégica general y la planeación estratégica de marketing de la empresa.

La planificación estratégica general, deberá de entenderse como aquella donde la administración define la misión del negocio, evalúa su ambiente operativo, establece metas a largo y formula estrategias generales para alcanzar estas metas. Este nivel de planeación es de vital importancia para cualquier organización, porque establece los lineamientos generales para la planeación en diversas áreas, incluyendo el plan estratégico de marketing.

Es decir que, la planeación estratégica de marketing comprende un paso posterior al establecimiento de una planeación de la empresa, esta responde a la misión, visión de la empresa y sus objetivos.

### **3.2 Proceso estratégico de marketing**

Como cada una de las áreas funcionales de la organización, las empresas requieren la realización de un plan que guíe sus actividades de marketing.

La planeación estratégica de mercado, es un proceso que comprende entre uno y cinco pasos, que buscan de manera coherente crear y mantener una relación entre las metas de la organización y el aprovechamiento de las oportunidades cambiantes que ofrece el mercado. Entre esos pasos se encuentran<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007. Fundamentos de Marketing. (14<sup>a</sup> ed.) México: Mc Graw Hill. Año 2007.

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir el mercado meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

### **Análisis de la situación.**

Consiste en examinar los programas existentes de la empresa, como ha funcionado y qué es probable que enfrente en los próximos años. Esto ayudará a determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la organización.

Asimismo, esta etapa comprende un análisis de las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos, como parte del establecimiento de un análisis situacional, muchas empresas realizan una evaluación FODA, que identifica y evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### **Análisis FODA**

Especialmente para las mypes es necesario conocer un poco más a fondo el entorno que les rodea, sus capacidades para hacerle frente y qué es lo que se va a hacer para aprovechar este entorno. Este proceso es conocido como planeamiento estratégico, y no debe ser pasado por alto.

---

Como lo indican sus siglas, el Análisis FODA consiste en determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan tanto dentro cuanto fuera de la organización.

El entorno presenta oportunidades que se deben aprovechar. Las oportunidades son factores externos que benefician o beneficiarían a la empresa. Se trata, así, de identificar correctamente estas oportunidades, para lo que se recomienda hacer una lista de todos los factores externos positivos y ordenarlos de acuerdo con su importancia.

Es importante destacar, que el entorno no solo presenta factores positivos, la empresa también se encontrará con algunos factores que no la beneficiará. A estos se les llama Amenazas, y como en el caso anterior, es bueno hacer un listado de ellos, ordenarlos para tenerlos presentes y poder esquivarlos. Estas amenazas pueden ser legales, tributarias, sectoriales, catástrofes y otras situaciones fortuitas sobre las cuales no se tiene control y que pueden afectar negativamente el desarrollo del negocio.

En tercer lugar aparecen los factores internos positivos de la empresa sobre los cuales se tiene mayor control a los que se les llama Fortalezas que deben potenciárseles y aprovechar al máximo. Entre ellos están los recursos y las destrezas que se han adquirido y que permiten tener una posición más consistente ante la competencia.

Por último, entre los factores internos de la empresa se encontrará también aquellos que afectan de manera negativa el desarrollo del proyecto y que hacen que se ocupe una posición desfavorable respecto de la competencia. A estos se les llama Debilidades y deben ser eliminados o reducir sus efectos al mínimo.

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que la gerencia adquiriera conciencia sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

### **Selección de estrategias**

De la combinación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se obtienen cuatro estrategias básicas (figura 2).

- Estrategias ofensivas: son aquellas que se encargan de potenciar las oportunidades que ofrece el entorno basándose en las fortalezas que se poseen.
- Estrategias defensivas: su función es vincular acciones relacionando o aprovechando las fortalezas, para dar respuesta a las amenazas.
- Estrategias adaptativas: estas se encargan de efectuar las modificaciones de las debilidades con acciones de respuestas hacia las posibles oportunidades que el medio presenta.
- Estrategias de supervivencia: Son estrategias críticas que se encargan de vincular las amenazas del entorno y los puntos débiles de la empresa que pueden ocasionar que salgan del mercado.

**Figura 2. Matriz para la formulación de estrategias**



**Objetivos de Marketing.**

El siguiente paso en la planeación estratégica de mercado es determinar los objetivos de marketing, estos deberán de guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la organización. Generalmente las metas de las empresas se convierten en una meta de marketing.

Estos objetivos deberán de clasificarse según el grado de prioridad, y bajo ese principio se asignan los recursos necesarios de acuerdo a su urgencia y el potencial para el logro de resultados.

**Posicionamiento y ventaja competitiva.**

El tercer paso de consiste en la toma de dos decisiones complejas: cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores. El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los de los

competidores, así como otros que comercializa la misma organización.

Después de posicionar el producto, se establece una ventaja competitiva, es decir la característica o el conjunto de particularidades que los consumidores perciben deseable y distinto que la competencia.

Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva si fomentan uno o más de cuatro dimensiones superlativas:

- Precios más baratos.
- Surtido más variado.
- Mercancía más a la moda
- Establecimiento más cómodo.

### **Mercados meta y demanda del mercado.**

Como ya ha sido presentado anteriormente en este capítulo, elegir los mercados meta es una etapa fundamental de la planeación de marketing. La empresa deberá escoger el grupo de personas u organizaciones a las que dirigirá sus programas de mercado. La compañía debe pronosticar la demanda, a fin de conocer el valor del mercado y decidir si vale la pena un segmento que se ha escogido o si deberán de considerarse segmentos alternativos.

### **Mezcla de marketing.**

La gerencia diseña una mezcla de marketing, que consiste en la combinación de numerosos aspectos de los siguientes elementos:

un producto, como se distribuye, como se promociona y cuál es su precio; con el objetivo de complacer al mercado meta e, igualmente importante, cumplir con los objetivos de la organización<sup>5</sup>.

Cada elemento de la mezcla contiene numerosas opciones y estas influyen sobre las decisiones y seguimiento de las demás. Entre las estrategias por área de la mezcla de marketing cabe destacar:

#### **a) Estrategia de producto**

Se debe definir con absoluta claridad el tipo de producto que se ofrecerá y qué beneficio brindará a los clientes. Con tal fin, será preciso destacar las características que diferencian al producto de la competencia y que lo hacen especial. Responder a las siguientes preguntas puede ayudar a establecer claramente el producto:

- ¿Cuál es el producto que se ofrece?
- ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?
- ¿Cuántas variedades del producto se van a ofrecer?
- ¿Cuáles son las características del servicio postventa que se ofrecen?

#### **b) Estrategia de precio**

Mediante esta estrategia se determinará el precio que tendrá el producto en el mercado. Se trata de establecer cuánto están dispuestos a pagar por él los clientes. El precio involucra

---

<sup>5</sup> Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. Fundamentos de Marketing. (14<sup>a</sup> ed.) México: Mc Graw Hill. Año 2007.

tanto los costos de producción cuanto los de distribución y promoción. En principio, los factores por tomar en cuenta para fijar el precio del producto que se ofrecerá al público son los costos de producción, los precios de la competencia y la ganancia que se espera obtener por cada producto vendido.

Otro aspecto que puede ayudar a definir el precio es determinar en qué aspecto la empresa se va a diferenciar: por precio (costos bajos de producción) o por producto (elevada calidad).

- Diferenciación por precio: permite establecer precios por debajo de los de la competencia, en la mayoría de los casos de las pymes no se puede sacar ventaja de la producción de volúmenes mayores para reducir costos. La opción restante es reducir algunos gastos, como publicidad, fuerza de ventas, servicios postventa, entre otros. En este caso no se debe considerar la calidad del producto, alcanzando un nivel considerado suficiente por los clientes. Además, es muy importante conocer, aunque solo sea como referencia, el precio de los competidores, tomando en consideración que el precio del producto de la empresa deberá estar por debajo de aquel que cobran ellos.
- Diferenciación por producto, es decir, por calidad: Empleando esta estrategia se pueden desarrollar productos únicos o diferentes. En este caso se pueden fijar precios más altos que los de la competencia, tomando en cuenta que se pondrá el énfasis en que el producto tiene un valor agregado que lo diferencia de aquel que ofrecen los competidores. No debe perderse de vista que no todas las personas están dispuestas a pagar un precio mayor por un producto determinado, de manera que hay que dirigir este producto a aquel segmento de consumidores que realmente valora la diferencia.

### **c) Estrategia de promoción**

El adecuado diseño del producto o servicio no garantiza su éxito en el mercado. Se requiere, además, dar a conocer los beneficios e informar a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Las estrategias de promoción deben estar dirigidas tanto a los clientes cuanto a los distribuidores. Al elaborar las estrategias de promoción es preciso considerar:

- La definición de objetivos: A quién se va a dirigir, qué producto se promocionará, qué impacto se desea obtener.
- El establecimiento de un presupuesto: costos relacionados con la promoción del producto.

Para ello se pueden emplear diversos medios, como:

- Publicidad: En radio, televisión, revistas, correo electrónico, puntos de venta, etc.
- Promoción de ventas: Demostraciones de producto, descuentos, muestras gratis, concursos o sorteos, etc.
- Publicidad a través de llamadas telefónicas.
- Participación en ferias comerciales.

### **d) Estrategia de plaza**

Existen diferentes formas de hacer llegar los productos a los consumidores. Todas ellas tienen ventajas y desventajas que surgen de las características del producto, del mercado y sus consumidores y de la situación de la empresa. Se tiene que elegir la mejor manera de llegar a los clientes. Para establecer estrategias de distribución se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se distribuirán los productos o servicios en el mercado?
- ¿Dónde están ubicados los clientes de la empresa?
- ¿Cómo se llegará a ellos, tanto para la venta cuanto para la postventa?

Algunos canales que se pueden emplear para que los productos lleguen a los clientes:

- Mayorista: como los supermercados.
- Minorista: tales como tiendas pequeñas o especializadas.
- Establecimiento propio.

A continuación se retoman dos secciones que por lo general no están incluidas en un plan estratégico común. Sin embargo, en este caso particular se considera de suma importancia que la empresa tome en cuenta estos elementos con el propósito de poder alcanzar sus objetivos.

### **3.3 Modelos selectos de planeación**

Durante los últimos años, se han diseñado una serie de modelos que ayudan a las grandes, medianas e incluso pequeñas empresas a desarrollar su planeación estratégica. Gran parte de estos modelos son aplicables a la planeación estratégica general de la empresa o bien a un área en específico, como puede ser el caso de la planeación estratégica de mercado. Entre los principales modelos destacan<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. Fundamentos de Marketing. (14<sup>a</sup> ed.) México: Mc Graw Hill. Año 2007. (p. 607)

#### **a) Modelo de unidades estratégicas de negocios.**

El primero de los modelos, es exclusivo para aquellas organizaciones que constan de varias unidades y producen numerosos artículos, que en muchos casos no tienen relación entre sí.

Para que la planeación y las operaciones sean más eficaces, las organizaciones que tienen varios negocios o productos deben de dividirse de acuerdo a sus principales mercados o productos. Cada una de esas entidades se denomina unidad estratégica de negocios (UEN), que puede ser una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o incluso un solo producto o marca importante.

Para denominarse una UEN, una empresa debe: a) ser un negocio identificable por separado; b) tener una misión propia; c) tener sus propios competidores; y d) tener un propio equipo de ejecutivos, con responsabilidades de obtener utilidades.

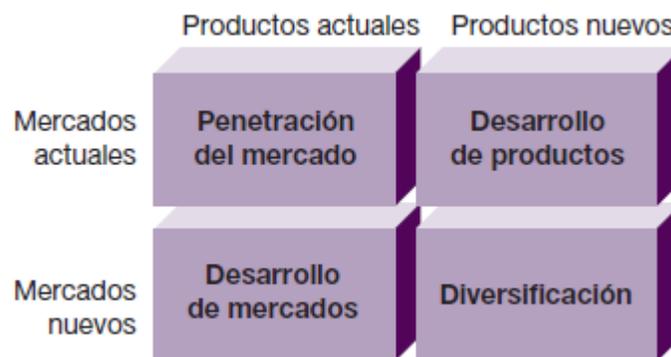
Como uno de los puntos en contra o bien las dificultades que enfrenta una organización para la definición de una UEN, es el acercamiento al número óptimo de estas, es decir, si son demasiadas pueden complicar la dirección de la empresa con detalles sobre la planeación, operación y rendición de informes; sin embargo, si estas son pocas puede ocurrir que cada una abarque un campo excesivo para la planeación significativa.

#### **b) Matriz de crecimiento de mercado y producto.**

Muchas empresas centran sus objetivos en el crecimiento, es decir en el incremento de los ingresos en concepto de venta y de

las utilidades. Estas deben de considerar tanto sus mercados como sus productos, posteriormente deben de decidir si continúan haciendo lo que hacen, o emprender nuevos negocios. La matriz de crecimiento de mercado y producto ilustra estas opciones.

**Figura 3. Matriz de crecimiento de mercado y producto.**



**Fuente: Fundamentos de Marketing; Stanton, Etzel y Walker; 14 edición.**

Como se detalla en la figura 3, son cuatro categorías fundamentales de crecimiento del mercado o producto:

- Penetración de mercado: esta estrategia consiste en vender más de sus productos en los mercados actuales. Las tácticas son gastar más en publicidad o en ventas personales.
- Desarrollo de mercado: una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un mercado nuevo, esta estrategia puede ser adoptada por aquellas organizaciones que dependen de un número limitado de clientes y usualmente emprenden el

desarrollo de nuevos mercados para distribuir en ellos el riesgo.

- **Desarrollo de productos:** una empresa crea productos nuevos para venderlos en los mercados actuales, esta estrategia tiene como fin satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.
- **Diversificación:** una empresa desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es la que mayores riesgos trae implícitos porque no tiene como base en productos de éxito de la organización ni en su posición establecida en uno o más mercados. Según investigaciones realizadas por expertos, las empresas diversificadas no obtienen resultados financieros tan buenos como los de aquellas relativamente enfocadas.

Con el tiempo y a medida cambian las condiciones en el mercado, las organizaciones pueden modificar sus estrategias de crecimiento de producto y mercado. Si se da el caso que su mercado actual está saturado, puede tomarse la opción de emprender en nuevos mercados con los productos ya existentes.

### **c) Matriz BCG.**

El modelo de la matriz BCG, fue creado por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, este consiste en hacer una clasificación de sus Unidades de Negocios de acuerdo a los siguientes factores: a) su participación en el mercado con relación a su competencia; y b) la tasa de crecimiento en la que opera la organización. Estos factores se

dividen en categorías altas y bajas, creando de esta forma una cuadrícula de 2 x 2, como se puede ver en la figura 4.

Figura 4. Matriz BCG.



Fuente: **Fundamentos de Marketing; Stanton, Etzel y Walker, 14 edición.**

Cada una de las cuadrículas representa a una categoría distinta de UEN o productos principales. Las categorías además difieren en cuanto a las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

- **Productos o UEN estrella:** tienen una alta participación en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria; sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades para la empresa porque requieren mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes. Esta categoría hace imperativo la creación de estrategias de marketing agresivas.

- Productos o UEN vacas de efectivo: tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras de bajo crecimiento. Cuando la demanda del mercado de los productos estrella disminuyen estos pasan a esta categoría, como los viejos consumidores son leales a la UEN, los costos de marketing de una vaca de efectivo no son elevados y en consecuencia generan ingresos elevados. Como consecuencia, las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para sustentar las necesidades de recursos de otras UEN.
- Productos o UEN interrogaciones: a veces también son llamadas como niños problemas y se caracterizan por su baja participación en el mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria. La duda en esta categoría consiste en si pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. La estrategia de marketing en esta categoría se centra en tener una ventaja competitiva fuerte y lograr el apoyo de los clientes.
- Productos o UEN perros: esta categoría se caracteriza por tener una baja participación en el mercado y operar en industrias con tasas de crecimiento bajas. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja competitiva para ganar participación en el mercado.

d) **Grid comercial General Electric.**

Este modelo de planeación fue creado por la empresa de origen estadounidense General Electric con la ayuda de la empresa asesora McKinsey.

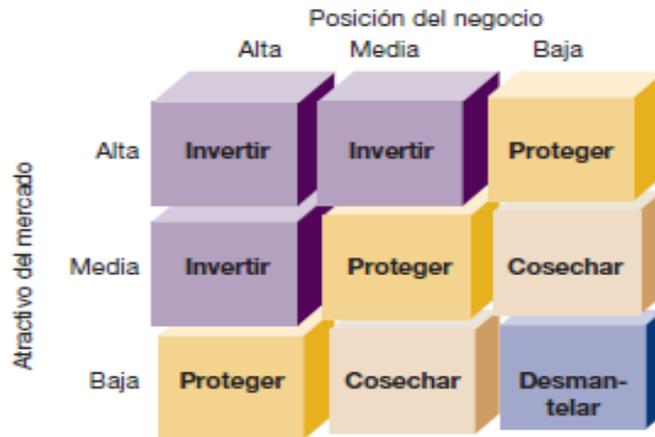
Este modelo busca clasificar a los productos o a las UEN sobre la base de dos factores: a) el atractivo del mercado; y b) la posición del negocio, cada uno de estos factores se califica de acuerdo con varios criterios:

- El atractivo del mercado: debe de juzgarse en relación con la tasa de crecimiento del mercado, su tamaño, el grado de dificultad para entrar, número y tipo de competidores, requisitos tecnológicos y márgenes de ganancias.
- La posición del negocio: abarca la participación en el mercado, tamaño de la UEN, fuerza de la ventaja competitiva, capacidad de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos y fuerzas de la administración.

Estos criterios usados para calificar el atractivo del mercado y la posición del negocio reciben pesos diferentes, que deberán de ser proporcionales a la importancia que a cada uno de estos les sea otorgado. Sobre la base de estas calificaciones, las UEN se clasifican en altas, medias o bajas en relación con el atractivo del mercado y la posición del negocio.

Luego de la clasificación, las UEN de la empresa se grafican en una cuadrícula, como la que se muestra en la figura 5, la mejor ubicación es la de la celda superior izquierda que representa la oportunidad de mercado más atractiva y la mejor posición del negocio para captar esta oportunidad.

Figura 5. El Grid comercial General Electric.



Fuente: **Fundamentos de Marketing; Stanton, Etzel y Walker, 14 edición.**

La evaluación y ubicación de un producto o UEN dentro de la cuadrícula, revelará como debe de tratarse:

- Estrategia de invertir: Las UEN de las tres celdas de la parte superior izquierda deben recibir recursos amplios, para fortalecerlas o al menos conservarlas. Se requieren de grandes esfuerzos de marketing y bien financiados.
- Estrategia de proteger: los recursos deben ser asignados selectivamente a las UEN que están sobre la diagonal que va de la esquina inferior izquierda a la superior derecha, este método defensivo ayuda a una UEN a mantener su posición en el mercado mientras genere el efectivo que necesitan otras UEN.

- Estrategia de cosecha: las celdas de la diagonal central no tienen un mercado atractivo ni una posición fuerte, no deben de recibir recursos sustanciales. En cambio, deben de recortarse los gastos para llevar al máximo cualesquiera utilidades que pueden.
- Estrategia de desmontar: Las UEN de la celda inferior derecha no tienen muchas esperanzas, por tanto, no deben de recibir ningún recurso. Probablemente lo mejor es eliminarlas de la cartera de la empresa. Como solución se plantea la venta o, si no se logra, cerrarlas.

### **3.4 Problemas por la falta de planeación**

La falta de planeación provoca en las mypes una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para el éxito y que, incluso pueden afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo. Algunas de esas consecuencias son:

- Excesivas situaciones imprevistas.
- Falta de guía de acción claras y precisas.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterio para decidir inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.

**Figura 6. Desperdicios que genera la falta de planeación.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Si se realiza un análisis detallado de las consecuencias negativas listadas anteriormente, se deducirá que tienen un factor básico común: el desperdicio. Este se divide en tres áreas de desperdicio mostradas en la figura 6 y, son aspectos que con frecuencia no se piensan con detalle y son considerados como los costos de la falta de planeación.

## **B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA**

### **1. Antecedentes de Alimentos Santa Rosa.**

A partir del año 2000, Alimentos Santa Rosa empieza sus operaciones en el municipio de Soyapango, departamento de San Salvador. Su propietaria decide dedicarse a este negocio, identificando en él una oportunidad de superación por medio de

la comercialización de frijoles cocidos. Día a día, alimentos Santa Rosa se esfuerza por entregar un producto de calidad a sus clientes, haciéndose de un espacio preferencial en la mesa de muchas familias.

Una de sus principales líneas de productos son los frijoles cocidos, un alimento básico y siempre presente en los hogares salvadoreños. La presencia de este alimento en la dieta de las familias es muy importante, constituyendo una fuente de proteínas, hierro, potasio y fibra; por eso Alimentos Santa Rosa facilita su consumo, entregando un producto higiénico y de fácil preparación. Así mismo, con el compromiso de cumplir con las expectativas de sus clientes Alimentos Santa Rosa elabora sus productos con ingredientes cuidadosamente seleccionados y de calidad.

Su reto para el futuro es consolidarse en el mercado local y que cada vez un mayor número de familias salvadoreñas tengan en su mesa esta delicia cuscatleca.

## **2. Situación actual**

Actualmente la forma de comercializar los frijoles cocidos es por medio de un punto de venta ubicado en la Urbanización Los Ángeles, en el municipio de Soyapango, donde la propietaria es la encargada de la venta directa a los clientes. Hoy en día carece de utensilios y maquinaria para poder aumentar la producción y abarcar a un mayor número de clientes.

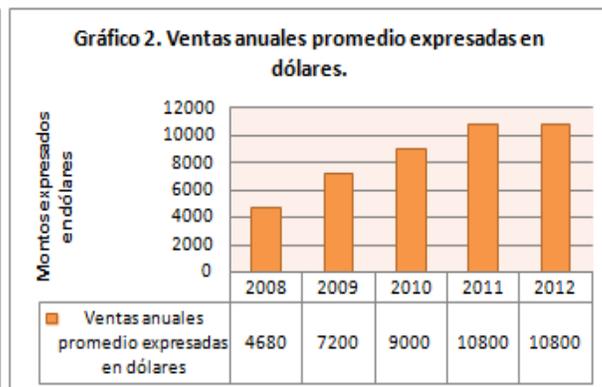
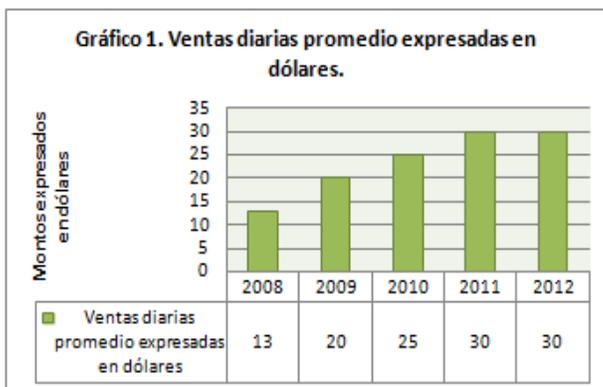
Sin embargo, el negocio de esta empresa es prospero, tomando en cuenta que la producción diaria se ve agotada al final del día.

Alimentos Santa Rosa cuenta con el apoyo de dos colaboradores, que están en principio en el área de producción, pero como otras mypes, estos junto a la propietaria se dividen la totalidad de las actividades sin que exista una especialización de las funciones dentro de las diferentes áreas de la organización.

La empresa tiene una capacidad diaria para procesar y cocer hasta 25 libras de frijoles; las ventas de Alimentos Santa Rosa representan unas 750 libras de frijoles al mes, que traducido en valores monetarios estos representan en promedio entre \$30 y \$35 diarios.

Adicionalmente, según lo expresado por la propietaria, la empresa se ha visto seriamente afectada con el estancamiento de sus ventas, debido principalmente a que opera para un mercado muy reducido (ver gráfico 1 y 2). Atendiendo con un único punto de ventas a los habitantes de la Urbanización Los Ángeles y sus alrededores, lo anterior tomando en consideración la limitada cartera de clientes que ronda los 25 consumidores ocasionales.

Cabe destacar que, la propietaria está interesada en expandir su negocio por medio de la inversión en maquinaria y utensilios para el incremento de la producción. De igual forma existe un interés por posicionar el producto en nuevos mercados, mostrando un compromiso de implementar estrategias para intensificar las actividades de comercialización y así poder satisfacer un mayor número de clientes.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

## C. GENERALIDADES DEL FRIJOL EN EL SALVADOR

### 1. Particularidades del frijol en El Salvador

Los frijoles en El Salvador siempre han sido una fuente importante de proteína vegetal y fibra, que combinado con tortilla de maíz ha sido clave para la dieta salvadoreña por muchos años.

Los frijoles se ubican dentro del grupo de las leguminosas, que se caracterizan por crecer en forma de vaina y por ser uno de los alimentos que contienen más proteínas, que constituyen hasta el 20% del peso corporal del ser humano, esenciales para el crecimiento, el proceso del metabolismo, la formación de anticuerpos que protegen de enfermedades y la producción de energía, entre otras funciones.

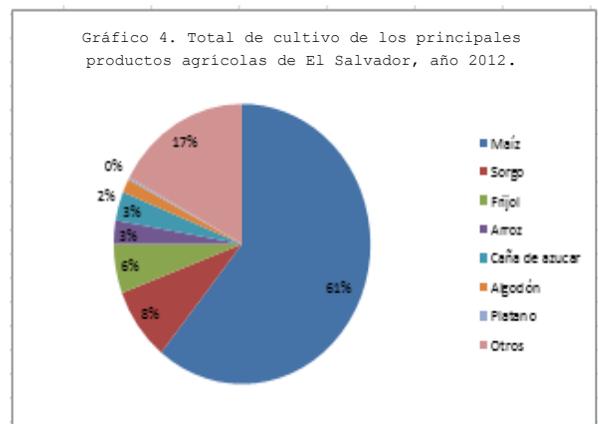
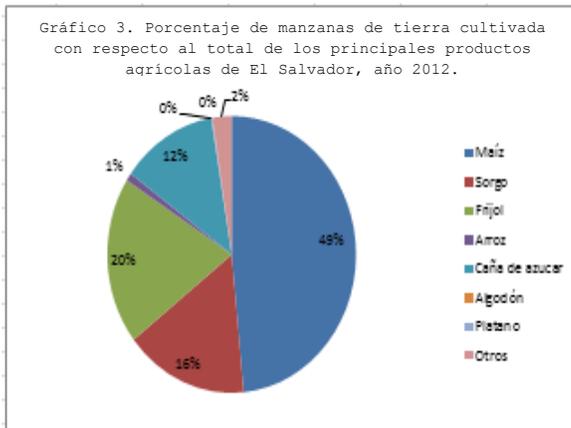
Una ración de frijoles al día equivalente a 30 gramos, contiene:

- Carbohidratos: el 65% del peso seco del frijol son carbohidratos complejos (almidón y polisacáridos) que son fuente de energía.
- Proteínas: las legumbres poseen en cantidades reducidas un aminoácido llamado meionanina, una forma de proteína vegetal de muy buena calidad.
- Fibra: La cantidad depende del tipo de frijol, ya que hay más de 25 especies, pero el cuerpo necesita 14 gramos al día y se pueden obtener con 100 gramos de frijoles.
- Grasa: una de sus grandes ventajas es que las cantidades de grasa que contienen son mínimas, ya que 30 gramos de frijol tienen solamente 1 gramo de grasa.
- Minerales: el frijol contiene calcio y hierro, dos de los principales minerales que necesita el cuerpo para hacer sus funciones. El hierro es fundamental en la formación de hemoglobina de la sangre.

En lo que respecta a su forma de consumo, la mezcla de frijol con arroz, se complementa y representa un balance desde el punto de vista alimenticio. Los nutricionistas recomiendan la combinación de tortilla, frijoles y un trozo de queso para consumirse, tomando en cuenta que, esta combinación provee las proteínas que un trabajador o campesino requiere para sus labores.

Otras formas de consumo son en sopa, refritos, en pupusas, donde se requiere moler en licuadora, introducirlos en una tortilla de maíz junto con queso y/o chicharrón de cerdo y cocer en plancha o comal de barro, constituyendo de esta forma una de las formas típicas del consumo en El Salvador o bien acompañado de alguno de los muchos platillos salvadoreños.

El cuanto a la producción agrícola. El frijol es el tercer cultivo en importancia, después del maíz y el sorgo, tanto por la superficie sembrada como por el volumen de producción, representando el 20% del total de manzanas de tierra cultivada y el 6% del total de los cultivos de El Salvador en el año 2012, (ver gráficos 3 y 4).



Fuente: Encuestas Primera y Segunda de Propósitos Múltiples 2011/2012, D.G.E.A - M.A.G / C.S.C, PROCAFE, CONSAA Y COPAL

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **PRIMERA PARTE. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA.**

##### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación ha sido muy significativo para la empresa, tomando en consideración que proporcionó los insumos necesarios para definir su filosofía empresarial, sus objetivos organizacionales, identificar su cartera de negocios y la formulación de estrategias que fortalezcan sus capacidades ante la competencia.

Asimismo, los resultados y conclusiones de esta investigación consolidan una importante fuente de información para la toma de decisiones basada en objetivos, estrategia y una estructura de planeación a mediano y largo plazo.

##### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

###### **1. Objetivos Generales**

Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Alimentos Santa Rosa, que sirva de base para el diseño de un plan de mercado.

## **2. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual de la empresa Alimentos Santa Rosa, para definir su filosofía empresarial, objetivos y metas.
- Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Empresa Alimentos Santa Rosa, con el propósito de identificar su cartera de negocios.
- Conocer las variables del entorno del mercado, con el fin de proponer estrategias para cada una de sus áreas de influencia.

## **C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de investigación**

El método utilizado en la investigación es el científico, que implicó la recolección, análisis y presentación de datos a partir de un orden lógico, que ha facilitado hacer una valoración de los factores internos y externos de la empresa para la posterior presentación de una propuesta de plan estratégico de mercado.

Asimismo, se aplicó el método deductivo que tiene como procedimiento desarrollar un estudio de caso partiendo desde un conocimiento general hasta lograr una explicación de un hecho en específico, para este caso en particular, se buscó comprender los gustos y preferencias de los encargados de hacer las compras en los negocios de comida (pupuserías) con el propósito de

determinar la cartera de negocio de la empresa Alimentos Santa Rosa, así como conocer las variables del mercado a fin de proponer estrategias para cada una de las áreas de mayor influencia.

## **2. Tipo de investigación**

Inicialmente se utilizó un proceso de investigación exploratorio, mediante el cual se elaboró un panorama amplio y general acerca del fenómeno, esta etapa tuvo como finalidad sentar las bases teóricas para establecer lineamientos generales de la investigación, siendo esta de gran importancia para la definición del problema y seleccionar la mejor metodología, asegurando que este estudio fuera lo más completo posible.

Se desarrolló una investigación de carácter cualitativo, que buscó a través de un acercamiento con la propietaria, penetrar en la estructura interna y externa de la empresa, de la que se obtuvo información a fin de describir e interpretar, de la manera más adecuada, las diferentes perspectivas del negocio.

Finalmente se desarrolló un proceso descriptivo que tuvo como propósito definir con claridad los gustos y preferencias de los consumidores de frijoles procesados de los mercados del área metropolitana de San Salvador, dando como resultado la comprensión de sus opiniones, intereses y comportamiento.

Las investigaciones exploratoria, cualitativa y descriptiva, proporcionaron los insumos necesarios para la definición y comprensión de la situación actual de la empresa, elemento fundamental para la realización de una propuesta de plan de mercado para la Empresa Alimentos Santa Rosa.

### **3. Fuentes de información utilizadas**

#### **3.1 Investigación primaria**

Las fuentes de información primarias utilizadas en esta investigación fueron:

- La información proporcionada por la propietaria sobre la situación interna y externa de la empresa, su producto, proveedores, consumidores finales y la competencia, a través del empleo de técnicas de recolección de información.
- Las conclusiones como resultado de la encuesta realizada a 173 pupuserías del área metropolitana del departamento de San Salvador, que consumen frijoles para la elaboración de sus productos.

#### **3.2 Investigación secundaria**

Se utilizaron esencialmente diferentes recursos bibliográficos afines a la investigación, directamente relacionados con el estudio de las particularidades de las micro y pequeñas empresas, entre estos cabe destacar: Libros, Tesis, y recursos bibliográficos en internet como: "Análisis de potencial competitivo de las empresas salvadoreñas" elaborado por USAID y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y el manual de las micro, pequeña y mediana empresa elaborado por la GTZ/CEPAL/CENPROMYPE.

El uso de estos recursos, responde a la necesidad de conocer aspectos conceptuales, antecedentes y generalidades relacionadas con la investigación.

#### **D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Uno de los elementos determinantes de esta investigación fue la recolección de datos, siendo estos necesarios para la obtención de información relevante que determine los por menores del mercado para poder analizar la situación actual de la empresa. Por tal razón, fueron utilizadas las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación de información:

Entrevista: se utilizó esta técnica con el fin de recoger información relacionada con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, esta se llevó a cabo por medio de una entrevista dirigida a la propietaria, para sistematizar sus planes y expectativas en cuanto al negocio. Como herramienta de recolección de información se elaboró una guía de preguntas.

Encuesta: esta técnica facilitó la recolección de información con respecto a las motivaciones, actitudes y opiniones de los clientes potenciales de la empresa, estuvo dirigida a 173 pupuserías ubicadas en los principales mercados del área metropolitana de San Salvador.

La herramienta para la recolección de información fue el cuestionario, cada una de las preguntas que los comprendió, responde al menos a uno de los objetivos específicos de la investigación.

Observación directa: para hacer efectiva esta técnica fue preciso hacer presencia física en el negocio, para la realización de observaciones confiables y objetivas sobre la dinámica y las actividades productivas de Alimentos Santa Rosa, así como del comportamiento habitual del entorno en el que se desenvuelve. Como herramienta de recolección de información, se elaboró una guía de observación.

## **E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Geográfica**

La investigación se realizó en el local de la empresa ubicado en la Urbanización Los Ángeles, pasaje "B" poniente, del municipio de Soyapango y los principales mercados municipales, ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

### **2. Temporal**

La investigación y elaboración del Plan Estratégico para Alimentos Santa Rosa, se llevó a cabo en el mes de abril del año 2014, con material histórico de la empresa comprendido desde el año 2010 hasta el año 2013.

### **3. Teórica**

Las principales fuentes de información para el desarrollo de la investigación se encontraron en bibliografía que toma en consideración las particularidades de las mypes relacionadas a

los recursos necesarios para una planificación de mercado. Se excluyó el resto del razonamiento con el argumento que estos han surgido a partir de proyectos realizados en grandes organizaciones, que toman en estudio aspectos sumamente diferentes a los de las mypes, que podría dificultar el desarrollo de su potencial de crecimiento y rendimiento, por el hecho de no contar con herramientas y técnicas adecuadas para este tipo de organización.

#### **F. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Pupuserías de los principales mercados del área metropolitana del departamento de San Salvador, que consuman frijoles y que no desean realizar el proceso de cocido y licuado.

#### **G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Con el objetivo de determinar el universo, se procedió a realizar un conteo de las pupuserías ubicadas en los principales mercados municipales del área metropolitana de San Salvador, entre ellos: mercado municipal de Soyapango, mercado municipal de Mejicanos, mercado la Tiendona, mercado municipal de Ciudad Delgado, mercado San Miguelito y mercado Central. Obteniendo como resultado un listado de 490 elementos que se muestran en la tabla 1.

TABLA 1, TOTAL DE COMEDORES POR CADA UNO DE LOS MERCADOS DEL  
 ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

MERCADO	TOTAL COMEDORES
MEJICANOS	39
CIUDAD DELGADO	43
LA TIENDONA	155
SAN MIGUELITO	32
CENTRAL	105
SOYAPANGO	116
TOTAL	490

Fuente: elaboración propia con información recopilada en cada uno de los mercados.

#### H. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Una vez conocido el tamaño de la población objeto de estudio, se procedió a realizar una extracción de elementos donde cada uno de ellos tuvo la misma probabilidad de ser incluidos, y representativos a fin de obtener inferencia. Por los motivos anteriormente expuestos, se hizo uso de la fórmula de selección de muestra para poblaciones finitas, tomando en consideración los siguientes puntos:

1. Que los entrevistados puedan interpretar erróneamente las preguntas realizadas, así que al momento del desarrollo de la entrevista no tuvieran su total disposición por responder el cuestionario, por tal motivo se determinó como error máximo en los resultados un 5%.
2. Al no contar con elementos previos que determinen la situación del mercado de la empresa Alimentos Santa Rosa,

se adoptarán los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento con el 50 % y a la que no ocurra con el restante 50 %.

3. Se estableció un intervalo de confianza del 95 %, a razón de obtener una representación lo más completa del fenómeno, y que esta facilite conocer sus atributos y características de forma verídica.

Una vez planteados los puntos anteriores, se empleó la fórmula para la determinación de selección de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Se operacionalizó dicha fórmula con los siguientes datos:

N Población total = 490	Q Probabilidad en contra = 50%
Z Nivel de confianza = 95%	E Error de estimación = 5%
P Probabilidad a favor = 50%	

Como resultado se obtuvo que, la muestra debía de estar conformada por 173 pupuserías.

#### **Técnicas de muestreo.**

La técnica utilizada es el muestreo estratificado, en él se dividió a la población en grupos homogéneos denominados estratos. Los elementos dentro de cada estrato se seleccionaron aleatoriamente de acuerdo a la proporción de población de este mismo. El uso de esta técnica se justifica tomando en

consideración que la población está dividida en grupos, por lo que refleja de forma más precisa las características de la población.

Para el proyecto, los estratos están definidos por la ubicación geográfica, es decir, cada uno de los mercados municipales de la zona metropolitana. Dado el tamaño de cada estrato se procede a calcular la proporción que cada uno de ellos para determinar sus aportes a la muestra, obteniendo de esta forma los siguientes resultados (ver tabla 2):

$$n_i = \frac{n}{N} n_k$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

n<sub>i</sub>= aportación de cada estrato a la muestra

n<sub>k</sub>= tamaño de cada estrato

TABLA 2, APORTACIÓN A LA MUESTRA POR CADA ESTRATO.

Mercados	Tamaño del estrato	Aportación de cada estrato
<b>Mejicanos</b>	39	14
<b>Ciudad Delgado</b>	43	15
<b>La Tiendona</b>	155	55
<b>San Miguelito</b>	32	11
<b>Central</b>	105	37
<b>Soyapango</b>	116	41
<b>Total</b>	490	173

Fuente: elaboración propia.

## **I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información que se obtuvo a través de la entrevista se clasificó y analizó de la siguiente manera: la guía de preguntas respondió al análisis de las variables internas y externas de la empresa, posteriormente se le asignó un valor a cada uno de estos factores dependiendo de la importancia que tiene para el negocio, y de esta forma se clasificaron a cada uno de estos entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La información que se obtuvo a través de los cuestionarios se presentó y analizó de la siguiente manera: a cada pregunta del cuestionario se le dio un objetivo para apegarlas a las necesidades de información requeridas, posteriormente se tabuló la información obtenida, dando a conocer las frecuencias de las respuestas proporcionadas por los consumidores potenciales de Alimentos Santa Rosa. Finalmente se graficaron los resultados y se describió brevemente el resultado obtenido.

## **SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **J. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

Alimentos Santa Rosa, carece de una estructura que determine su identidad corporativa, es decir no posee una Misión, Visión, Valores ni objetivos claros y definidos. Con lo anterior, se puede concluir que la empresa reacciona a los cambios del mercado y no está respondiendo, ni prevé aprovechar aquellas oportunidades para operar de forma más eficiente y con mayores utilidades.

La empresa ha cometido el mismo error que incurren muchas micro y pequeñas empresas en El Salvador, es decir, el hecho de dejar a la suerte la operación de sus actividades, obviando el establecimiento de su filosofía empresarial. A través de la entrevista con la propietaria, se confirmó que sí tiene las intenciones de incrementar sus ventas, pero no se ha definido aún la ruta que deberá seguir para alcanzar este objetivo.

## **K. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El principal producto de la empresa son los frijoles cocidos, que son ofrecidos al público en dos modalidades: salcochados y procesados. Para la producción es utilizada la variedad de frijol conocida como "sangre de toro" del que no se tiene un proveedor específico, porque lo que se busca es adquirir la mayor calidad en su materia prima, para ofrecer a sus clientes el mejor sabor en cada una de sus presentaciones.

El producto es comercializado en un punto de venta ubicado en la Urbanización Los Ángeles en el municipio de Soyapango, donde la propietaria es la encargada de la venta directa a los clientes. El producto es adquirido en mayor cantidad por las amas de casa para la elaboración de sus alimentos diarios, aunque una muy buena cantidad de clientes destinan los frijoles de Alimentos Santa Rosa, como materia prima para la elaboración de productos en pupuserías y chalets de comida en colegios, escuelas y oficinas.

Las presentaciones de los frijoles de Alimentos Santa Rosa, son ofrecidas al público en bolsas que contienen 12 onzas, estas no tienen impreso en el empaque la marca, logotipo, contenido neto o alguna identificación de la empresa; y se ha establecido como

precio de venta en el mercado de \$0.50 ctvs. los frijoles salcochados y \$0.75 los frijoles procesados.

Para efectos de esta investigación, se deberá de entender por frijoles procesados, aquellos que han sido cocidos, molidos y posteriormente fritos para su venta al consumidor final. (Ver anexo A, Matriz características y beneficios del producto)

#### **L. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META**

Actualmente Alimentos Santa Rosa ofrece sus productos a las personas que circulan en los alrededores de su punto de venta en la Urbanización Los Ángeles, es decir que a su local también se acercan personas que viven en colonias aledañas como Reparto San José I, II y III, Colonia Guayacán, Urbanización El Limón, Monteblanco y Bosques del Rio; quienes en su mayoría son amas de casa y personas solteras que viven solas que, por su comodidad y facilidad, utilizan el producto para la elaboración de sus alimentos.

Si bien el producto está dirigido para el consumidor final, los frijoles de Alimentos Santa Rosa también son utilizados para la elaboración de otros productos, según la información proporcionada por la propietaria, este sector del mercado representa el 30% de sus ventas totales.

La empresa enfoca sus esfuerzos en responder a las necesidades del consumidor final, en ese sentido surge el interés de lograr un mejor posicionamiento en aquellos negocios que utilizan los frijoles para la elaboración de sus productos y lograr así un incremento en las ventas, siendo esta idea respaldada por el 81% de los encargados de las pupuserías que se entrevistaron, quienes después de haber probado los frijoles procesados han

manifestado estar en la disposición de consumirlos para elaborar sus productos (ver Anexo C, Gráfico/E1).

## **M. SITUACIÓN DEL MERCADO**

### **1. Descripción del mercado**

La empresa enfoca su actividad en un mercado reducido, que se limita a la Urbanización Los Ángeles y a las colonias que se encuentra en sus alrededores, hasta el momento, quienes adquieren sus frijoles para la elaboración de otros productos no son su mercado meta, a pesar que según la investigación de campo el 100% de las pupuserías ubicadas dentro de los mercados del área metropolitana de San Salvador utilizan frijoles procesados en la producción de alguno de los productos, asimismo, que del total de los entrevistados al menos el 39 % (ver Anexo C, Gráfico/B12) asegura que además de pupusas ofrece desayunos y almuerzos, que bien podrían utilizar por su comodidad, los frijoles que ofrece Alimentos Santa Rosa.

De acuerdo con la investigación, el 62 % de los entrevistados consume entre 20 y 30 libras de frijoles semanales (ver anexo C, Gráfico /B7), también el 78% (ver Anexo C, Gráfico /D3 ) ve positivo que una empresa ofrezca los frijoles procesados para la elaboración de sus productos, también el 69 % (ver Anexo C, Gráfico /D8) estaría en disposición de cambiar de proveedor si otro satisficiera sus expectativas, es por ello que si Alimentos Santa Rosa logra cautivar ese mercado sin duda estaría incrementando en gran medida su ingresos en concepto de venta.

### **2. Revisión del producto**

Los frijoles de Alimentos Santa Rosa tienen una presentación para comercializarlos al detalle, envasado en el local del negocio, en bolsas que carecen de los distintivos de la empresa y la información del producto.

Posee dos variedades de producto, los frijoles salcochados y frijoles procesados, en particular esta segunda presentación, podría ser inicialmente ofrecido a las pupuserías de los principales mercados del área metropolitana de San Salvador, quienes según sus encargados utilizan frijoles para la elaboración de sus pupusas, esto facilitaría su proceso de elaboración y disminuiría sus costos de producción. Según la investigación de campo, el 98 % (Gráfico /B8) compra sus frijoles sin procesar a un precio promedio de \$0.70 centavos, la empresa podría ofrecerles los frijoles procesados a un precio de \$0.75 centavos la libra o según el precio de mercado más una utilidad razonable.

Si la empresa Alimentos Santa Rosa quiere entrar a ese segmento de mercado, deberá de evaluar cambiar su única presentación de 12 onzas y ofrecer presentaciones de diferente precio según su peso, según el 95 % de los entrevistados manifestaron que estarían dispuestos a consumir los frijoles de la empresa, la presentación de 5 libras es la que preferirían para adquirir el producto (ver Anexo C, Gráfico /E2).

Cabe destacar, que se deberán de hacer esfuerzos para dar a conocer el beneficio que obtendrían los encargados de las pupuserías al consumir los frijoles procesados, considerando que el 56 % de los entrevistados manifestaron que no conocen los beneficios de la utilización de este producto.

### **3. Fijación de precios**

Los precios de los productos de la empresa, son determinados con base en la estructura de los costos de producción, más un margen de utilidad que es definido por la propietaria, este margen está en función de los costos de producción y a la actividad del mercado, es decir, a lo que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto que se ofrece y a los precios de la competencia.

Cabe mencionar que, actualmente mantiene un único precio de venta definido para el consumidor final. Si Alimentos Santa Rosa ingresa al mercado al por mayor, se verá obligada a cambiar su estrategia de fijación de precios, poniendo especial atención en su estructura de costos, que podrían verse reducidos por el procesamiento de mayores cantidades.

### **4. Competencia**

Alimentos Santa Rosa, posee una gran cantidad de competidores a nivel local, tomando en cuenta que el consumo de frijoles es parte de la alimentación diaria de las familias salvadoreñas, superado únicamente por el consumo del maíz.

En el mercado local, no solo compite con las empresas que producen en el mercado frijoles procesados, sino también con aquellas tiendas que ofrecen a sus clientes frijoles congelados. Asimismo, se considera una competencia para esta empresa, aquellas ventas de granos básicos que venden frijoles a granel, en el entendido que el consumidor final está en la posibilidad de preparar por sus medios el producto.

Existen muchas marcas que han logrado posicionarse en el mercado local, entre ellas se encuentran:

- Agroindustria Valle.
- As de Oro.
- Dany
- Naturas
- Frijoles La Chula
- San Francisco
- Ducal - Industrias Alimenticias Kerns & Cia.

## **5. Distribución**

El canal de distribución utilizado por la empresa es la venta directa, los productos son elaborados y comercializados en el mismo local ubicado en la Urb. Los Ángeles, del municipio de Soyapango.

## **N. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **1. Competidores potenciales**

En el mercado del frijol hay una gran cantidad de empresas que comercializan tanto frijoles procesados como no procesados, esto significa una intensa rivalidad por parte de los competidores. Alimentos Santa Rosa posee competidores nacionales y extranjeros, estos últimos son la mayor amenaza pues poseen diversas ventajas sobre la empresa, tal como economías de escala, amplia gama de productos, y marcas que aportan valor al producto. Por otro lado las empresas nacionales, aunque no se considera que tengan el mismo impacto que las primeras, si

representan un obstáculo, considerando que estas aumentan la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de proveedor, sin que estos experimenten costos de transferencia o cambios en las características principales del producto.

## **2. Barreras de entrada**

Certificaciones alimentarias: La obtención de una certificación para los alimentos es un proceso estricto por el que las empresas productoras y comercializadoras de alimentos deben de pasar si desean alcanzar cierto estatus, vender el producto en supermercados o realizar alianzas estratégicas con socios comerciales, lo cual es muy importante si se desea expandir el mercado. A lo anterior se suma, la tendencia creciente de los consumidores que exigen una seguridad en los productos que consumen.

Economías a escala: las empresas con una gran capacidad productiva afectan la configuración de mercado, sus bajos costos hacen a sus productos más competitivos frente a los de los productores y comercializadores pequeños, lo anterior resta atractivo al mercado.

## **3. Productos sustitutos**

Los frijoles es uno de los productos alimentos más consumidos y comercializados en el mercado, incrementando la cantidad de oferentes que principalmente provocan que los consumidores cambien rápidamente de proveedor. Adicionalmente, los frijoles de Alimentos Santa Rosa, a pesar de la calidad con la que cuentan, no poseen una marca que los clientes puedan identificar.

#### 4. Proveedores

La fuerza ejercida por los proveedores es poca. Hay diversidad de proveedores y se puede cambiar fácilmente sin presentar costos de transferencia, los productos se pueden seguir fabricando independientemente que ocurra un cambio de proveedor.

#### 5. Compradores

Según la información proporcionada por la propietaria de Alimentos Santa Rosa, se clasifican a sus consumidores dentro de las siguientes categorías (ver tabla 3):

**Tabla 3, Perfil de los clientes actuales de Alimentos Santa Rosa.**

PERFIL DEL CLIENTE ACTUAL	
<b>Descripción del comprador actual</b>	Amas de casa y personas solteras que viven en los alrededores de la colonia los Ángeles, Soyapango; que por su comodidad utilizan el producto para la elaboración de los sus alimentos
<b>Cantidad de frijoles que compra</b>	24 onzas
<b>Con que frecuencia adquieren el producto</b>	2 a 3 veces por semana
<b>Que uso tiene el producto</b>	Elaboración de alimentos diarios
<b>Forma de pago</b>	Contado
<b>Atributo más importante al momento de la compra</b>	Sabor
<b>Día de la semana que aumenta la venta de frijoles</b>	Lunes

O. ANÁLISIS FODA.

Figura 7, Análisis FODA de la Empresa Alimentos Santa Rosa.



## **1. Factores internos**

### **1.1 Fortalezas**

- a) Equipo Humano: La clave del éxito de la pequeña empresa, suele estar en la disposición de las personas para asumir sus tareas. Este elemento se considera una fortaleza para Alimentos Santa Rosa, porque cuenta con personal de cocina con mucha experiencia, logrando que cada día el producto salga con la misma calidad y consistencia en el sabor. Por otro lado, la propietaria considera que localizar nuevo personal para su equipo no significa problema alguno, en primer lugar, no afectaría la calidad del producto pues la receta no podría ser modificada sin su consentimiento y la disponibilidad de personal en el mercado es amplia.
  
- b) Cultura de empresa: La cultura de la empresa es la forma particular que cada empresa tiene de enfrentarse al entorno. Tiene mucho que ver con la forma en que a través de los años se han enfrentado a los diferentes acontecimientos. Este aspecto es una fortaleza, la propietaria define la actitud de su empresa ante el riesgo como un reto, ante el cambio una actitud positiva, con facilidad para adaptarse a nuevas circunstancias en el mercado, y optimista respecto al futuro.
  
- c) Márgenes de rentabilidad: Sin márgenes adecuados la empresa no podrá subsistir a largo plazo. Con base a las consideraciones de la propietaria de la empresa, la rentabilidad del negocio es buena, se tiene completo

conocimiento de cuáles son los productos con los que se obtienen mayores utilidades y cuales le ocasionan perdidas, por lo que las decisiones se realizan procurando el incremento de la rentabilidad.

- d) Gestión financiera: la empresa cuenta con capital y reservas de fondos propios suficientes para solventar sus necesidades. No hay dependencia respecto a bancos e instituciones crediticias para su funcionamiento operativo. Posee un buen nivel de beneficios por lo que puede disponer de los mismos para que constituyan fondos para invertir.
- e) Innovación y calidad: a pesar que la empresa no ha realizado modificaciones en el proceso en cuanto a la aplicación de tecnología, si ha producido mejoras en sus productos y en sus procesos y formas de trabajo.
- f) Suministros: saber localizar buenos proveedores y establecer lazos de continuidad con ellos son temas claves para la competitividad. Actualmente Alimentos Santa Rosa cuenta con proveedores que le brindan buena calidad en los productos y buenos precios.
- g) Costos: el conocimiento y el control de los costos del producto, orienta la toma de decisiones respecto a operaciones comerciales y frente a los clientes. En el caso específico de Alimentos Santa Rosa que desea incursionar en un nuevo mercado, es necesario que precise de acciones comerciales que pueden ser arriesgadas, esto implica conocer los límites de actuación en precios, se hace necesario tener pleno conocimiento de los costos con el propósito de evitar un golpe a la rentabilidad. Este es un elemento positivo pues maneja sus costos, no obstante, las

variables del entorno no le permiten tener un pleno control de la materia prima debido a la variabilidad de su precio en el mercado, según su temporada.

- h) Entrada de materiales comprados: hay un buen control de la recepción de la materia prima, y esta misma presenta buena calidad en cada pedido, por lo anterior este elemento se considera una fortaleza.
  
- i) Logística y transporte: No es requerido grandes arreglos logísticos para facilitar el acceso del producto a los clientes, considerando que son ellos los que se acercan al punto de ventas para adquirir los frijoles que se les ofrecen.
  
- j) Política de precios: En Alimentos Santa Rosa se considera que se poseen precios eficaces en el mercado, por dos razones, la primera, que los precios son coherentes con la situación en el mercado y la segunda, que se cuenta con un justo margen de ganancia.
  
- k) Sistema de información de mercado: En un mercado en cambio, la información sobre lo que sucede es vital para poder reaccionar o anticiparse a los cambios que se pueden producir. La propietaria considera que este es un aspecto a su favor, porque siempre se realizan esfuerzos para mantenerse informada de lo que está pasando en el mercado, monitoreando la opinión de los clientes y las acciones de la competencia.
  
- l) Calidad de servicio a clientes: un factor de creación de valor y diferenciación de organizaciones es el grado de

calidad de servicio y sobre todo la percepción que el cliente tenga de este factor. Un cliente satisfecho es un cliente fácil, menos receptivo a acciones comerciales de la competencia, de igual forma no debe olvidarse que resolver bien y a tiempo una queja del cliente puede conseguir más fidelidad que algunas acciones de tipo publicitario. Esto ha sido un elemento que siempre se ha tenido en cuenta en el funcionamiento del negocio, brindar un buen servicio al cliente y lograr que este lo perciba así.

## **1.2 Debilidades**

- a) **Estilo Directivo:** en la actualidad la pequeña empresa se mueve en un entorno complejo, por lo que debe tener un sistema de decisión adecuado. Se considera que Alimentos Santa Rosa, por su parte, actualmente no cuenta con un estilo de mando acorde a su entorno, esto se deriva de tres factores fundamentales: la propietaria presenta inconvenientes para delegar autoridad, tomar decisiones a tiempo, y dedicar el tiempo necesario para planificar. Dirigir efectivamente se torna, entonces, como una acción dificultosa y se acomete principalmente a que la empresa es dirigida por un solo miembro.
  
- b) **Estructura Organizativa y flexibilidad organizativa:** Alimentos Santa Rosa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, esto afecta la eficiencia con la que son efectuadas las tareas y la velocidad de reacción ante los eventos del entorno. La capacidad de resolver problemas y agilidad para dar soluciones es limitada pues ante un evento, no solo la responsabilidad de la operación

diaria del negocio recae sobre la propietaria sino que también, las de solución de problemas; no se cuenta con personal suficiente para asumir las diferentes funciones. Un aspecto preocupante es la capacidad de reacción en situaciones de emergencia, tanto la producción y venta sería muy afectada en el caso que una enfermedad u otro problema aquejase a la propietaria.

- c) Capacidad de colaboración externa: las mype no pueden disponer internamente de todos los servicios y conocimientos. Si sabe localizar colaboradores externos, conseguir lo que precisa de forma razonable, con flexibilidad pero con continuidad podrá multiplicar su actuar en el mercado. En el caso de Alimentos Santa Rosa este factor es considerado una debilidad, actualmente se limita a la capacidad propia, no ha tenido experiencia alguna de trabajar en colaboración con otras empresas, ni tampoco cuenta con subcontrataciones, colaboraciones productivas, comerciales o alianzas estratégicas.
  
- d) Administración y control: es común que las mype muestren debilidad en las funciones de administración y contabilidad, por el hecho que no son percibidas como funciones "productivas". Sin embargo, la administración y el control hacen que una empresa funcione mejor, que se cobren facturas, que se puedan pagar los gastos, que se controlen ingresos y egresos de efectivo, etc. de forma adecuada. Para la Alimentos Santa Rosa este punto es una debilidad, principalmente porque no dispone de información contable periódica y actualizada, tampoco cuenta con un control de la tesorería, ingresos y salidas de efectivo.

- e) Organización y control de gestión: la falta de estructuración de las funciones y tareas administrativas, así como la falta de indicadores de gestión con los que se puedan evaluar los resultados, coloca a este elemento como una debilidad para Alimentos Santa Rosa.
- f) Certificaciones de calidad: con el pasar de los años se han desarrollado un amplio catálogo de certificaciones que contribuyen a despertar confianza entre los distintos agentes del sector alimentario, como respuesta a las cada vez mayores exigencias de los consumidores en relación a la calidad y seguridad alimentaria. Cualquier empresa que quiera ser competitiva y, sobre todo, quiera introducir sus productos en ciertos mercados, necesita la garantía de una entidad de certificación de prestigio. En El Salvador existen certificaciones como la certificación de calidad de Alimentos del MINSAL, certificación del Sistema de Inocuidad de los Alimentos FSSC 22000 y las ISO 9001, entre otras. Alimentos Santa Rosa no dispone de estas certificaciones para competir, sin embargo la empresa si posee estándares internos para el control de la calidad de sus productos.
- g) Tecnología: La tecnología facilita la permanencia, competitividad y rentabilidad de las pymes en el mercado, es un factor que debe tomarse en cuenta para evitar quedar en desventaja con los competidores. En base a lo anterior, la falta de tecnificación en el proceso de producción, coloca a este elemento como una debilidad, pues el proceso productivo es llevado a cabo, en su mayoría de forma artesanal. Esto afecta tanto su capacidad de producción, como su agilidad.

- h) Producción: para contar con un buen desempeño de producción, se necesita disponer de equipo adecuado con tecnología competitiva, reducir los cuellos de botellas en ciertas fases del proceso productivo y/o evaluar la colaboración externa, cuando existan pedidos extraordinarios. Por lo anterior este elemento se considera una debilidad.
- i) Política de productos: la gama de productos variada es un indicador de la capacidad de la empresa para ajustarse a su mercado y explica la forma en que se está realizando una estrategia de acercamiento al mercado. Alimentos Santa Rosa no dispone de una gran gama de productos, pero si cuenta con las existencias adecuadas de cada uno de ellos para resolver la demanda de los clientes, a pesar de esto, este elemento es una debilidad, pues a pesar de los esfuerzos por satisfacer mejor al cliente, este no identifica con claridad el producto principalmente por la falta de marca, y/o empaque debidamente etiquetado en el que se entrega el producto al cliente.
- j) Distribución y canales: La distribución se compone de la fuerza de ventas y la red exterior de agentes y/o distribuidores que la empresa disponga. En este escenario entran al juego factores como motivación de la red, formación adecuada sobre los productos, disponibilidad de alternativas de agentes, etc., estos son elementos a tener en cuenta en la gestión de la distribución. La elección adecuada del canal es fundamental para el desarrollo del producto. La empresa por su parte, presenta una cobertura de mercado bastante limitada, pues no cuenta con apoyo

externo para realizar su distribución, ni con vendedores que le posibiliten integrarse o buscar otros mercados.

k) Enfoque de marketing: se determinó que la organización está centrada en el problema de producto y no de mercado. Si bien el tamaño de la empresa y el mercado en el que se encuentra condicionan la forma de organización de marketing. Se recomienda no olvidar la parte de la mercadotecnia, pues hay que tener claro que la razón principal está en servir las necesidades del cliente, y por lo tanto, hay que producir lo que se vende y no al contrario.

l) Marca: diferenciarse es una de las claves para un mantenimiento rentable en un mercado competitivo, la marca es uno de los atributos de mayor importancia, pues genera una imagen de percepción que consolida los demás esfuerzos que realiza la empresa. Este elemento es un punto negativo para la empresa, pues no cuenta con una marca o logotipo que el cliente pueda identificar y que pueda apoyar su imagen ante el mercado. No obstante la propietaria tiene conciencia sobre este factor y considera que sus productos deben de disponer de una marca que agregue valor.

## **2. Factores externos**

### **2.1 Oportunidades**

a) Posición frente a proveedores: la fuerza ejercida por los proveedores es poca. Hay diversidad de proveedores y se

puede cambiar fácilmente sin presentar costos de transferencia, los productos se pueden seguir fabricando independientemente ocurra un cambio de proveedor. Así mismo, la calidad de los productos no depende de un proveedor sino de la forma de preparación que la empresa maneja.

- b) Productos sustitutos: a pesar de la fuerte competencia el sector de alimentos, los frijoles son un producto habitual en la dieta de las personas en el país. Es difícil que el consumidor desee sustituir los frijoles por otro tipo de alimento, pues representa una fuente alta en proteína, es un ingrediente principal de las comidas típicas del país, y es accesible económicamente a todo tipo de cliente.
- c) Influencia de poderes públicos: las actividades productivas de la empresa no tienen regulación pública, es decir, estas no repercuten significativamente la toma de decisiones de la empresa.
- d) Segmentabilidad del mercado: la propietaria considera que su mercado es fácil de segmentar, ya sea por las características del producto o geográficamente, esto le ha permitido concentrarse en aquel sector que ha considerado mejor para su empresa y enfocarse a producir el producto que mejor valor proporciona a este segmento seleccionado.
- e) Factores de motivación de compra: Aunque las razones por las que los clientes compran son normalmente complejas, también los factores de compra como las motivaciones no son del todo estables. En el negocio de venta de frijoles, la empresa ha identificado aquellos factores, tales como

precio y sabor, que históricamente han sido los determinantes de la compra del cliente.

## **2.2 Amenazas**

- a) Posición de los clientes: los clientes son los predominantes en la relación empresa-cliente, esto se debe a que los clientes tienen la posibilidad de cambiar proveedores fácilmente, pues los productos son muy similares a los de la competencia, sumado a eso el mismo cliente tiene la capacidad de fabricar los productos que la empresa le vende.
  
- b) Competidores: según el conocimiento de la propietaria a pesar de que el sector es estable, hay muchos competidores en el sector, hay desigualdad de fuerzas, poca diferenciación del producto, existen competidores con economías de escala, la tecnología de sus procesos es poca, y debido a que no se cuenta con una marca los clientes no presentan fidelidad ante ella, los elementos anteriores evidencian que Alimentos Santa Rosa se encuentran en desventaja con los competidores del mercado.

## **P. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Al finalizar el diagnóstico se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los puntos a favor de Alimentos Santa Rosa se resumen en su gestión de recursos económicos, la experiencia en la elaboración de su producto, la mejora continua en ellos y que cuenta con un precio accesible para el consumidor.
- Asimismo, la amplia disponibilidad de proveedores facilita mantener una baja estructura de costos y la calidad de sus productos, haciéndolo único ante los productos de la competencia; un aspecto importante es la capacidad de la empresa para segmentar el mercado actual y potencial facilitándose el reconocimiento de necesidades de cada segmento.
- Como puntos en contra se puede afirmar que la empresa carece de un estilo directivo y de un sistema de toma de decisiones adecuado, que se pueden resumir en dos factores: a) la carencia de una estructura organizacional y b) falta de información contable actualizada. Por otro lado, el cliente no identifica con claridad el producto por la falta de una marca y/o logotipo.
- Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor y a la vez poseen capacidad de producción de los frijoles procesados. Por último se identificó que la desigualdad de fuerzas en el sector es significativa.

- El 62 % de los encargados de las pupuserías consume en promedio 25 libras de frijoles a la semana.
- El 78 % de los encargados de las pupuserías ve positivo que una empresa ofrezca frijoles procesados para la elaboración de sus productos; y el 81 % estaría dispuesto a consumir los frijoles de Alimentos Santa Rosa.
- Con los datos anteriormente planteados, se ha establecido que la demanda potencial del mercado es de \$14,887.5 mensuales, es decir que en un año las ventas de la empresa podrían alcanzar los \$178,650.
- Existe una intensa rivalidad por parte de los competidores, que aumenta la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de proveedor sin experimentar costos de transferencia o cambios en las características principales del producto.
- Al igual que los consumidores finales, la empresa tiene una gran variedad de alternativas en cuanto a los proveedores, reduciendo el costo de transferencia sin problemas para mantener el sabor y calidad de su producto.

## **2. Recomendaciones**

- Definir su filosofía empresarial, y crear un sistema de toma decisiones empresariales para el aprovechamiento de nuevas oportunidades en el mercado.
- Aprovechar la oportunidad de poder expandir el mercado en el segmento de las pupuserías ofreciendo los frijoles procesados como materia prima para la elaboración de sus productos.
- Impulsar la comercialización del producto en el nuevo mercado identificado, por medio de la elaboración de un plan de mercado enfocado en atender a este segmento de forma adecuada.
- Para poder incursionar en el nuevo mercado y satisfacer su demanda, es necesario que la empresa incremente su capacidad productiva.
- Implementar un control periódico del desempeño de las actividades del plan de mercado que se recomienda elaborar.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA, MUNICIPIO DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de plan estratégico de mercado para la empresa Alimentos Santa Rosa, que tenga como propósito el incremento de sus ventas y de su rentabilidad.

##### **2. Objetivos específicos**

- Definir la estructura y filosofía de la empresa Alimentos Santa Rosa, que provea un marco bajo el cual se facilite y oriente la toma de decisiones, la delegación de autoridad y las responsabilidades dentro de la organización.
- Establecer la mezcla de mercado para la empresa Alimentos Santa Rosa que responda a su situación actual y a las necesidades del mercado.
- Desarrollar estrategias de comercialización para la empresa Alimentos Santa Rosa que permitan posicionar sus productos en el mercado.

- Presentar una propuesta de plan de implementación, control y evaluación con su respectivo presupuesto para asegurar una gestión comercial adecuada.

## **B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **1. Misión**

Ofrecer al mercado nacional productos alimenticios de gran calidad y con el mejor sabor que faciliten la preparación de platillos salvadoreños y que sean accesibles a todos los consumidores.

### **2. Visión**

Garantizar el crecimiento empresarial mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de la utilización de materias primas de primer nivel y un proceso productivo que permita ofrecer la mayor calidad y el mejor sabor en los productos de Alimentos Santa Rosa.

### **3. Objetivos**

- Lograr un crecimiento sostenido en las ventas de productos de la empresa en sus segmentos de mercado.
- Posicionar los productos de la empresa dentro del mercado salvadoreño, convirtiéndose en una alternativa confiable y atractiva para los actuales y nuevos clientes.

- Disminuir los costos por medio de la incorporación de mejoras constantes en el proceso productivo y la generación de alianzas con los proveedores.

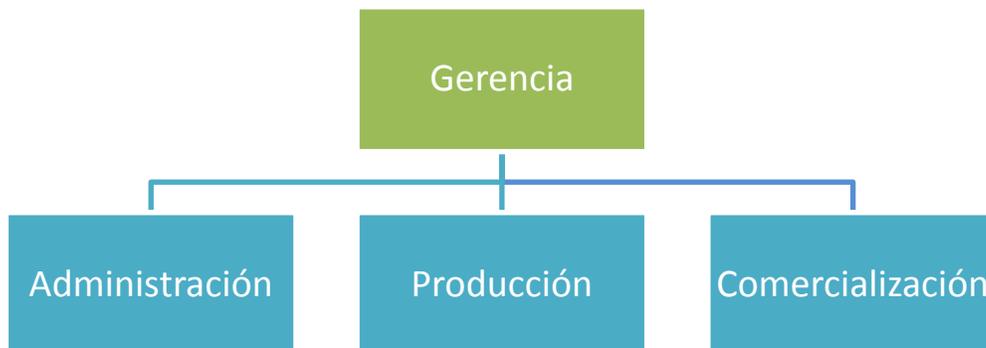
#### 4. Metas

- Incrementar las ventas totales en el mercado local al menos en un 900 % en un período de tres años.
- Incrementar la cartera de clientes de Alimentos Santa Rosa en un 1000% en un período de tres años.
- Invertir el 10 % del total de utilidades anuales de la empresa, en maquinaria y equipo para la producción.

### C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

#### 1. Propuesta de estructura organizativa

Figura 8. Estructura organizativa de la empresa.



FUENTE: Elaboración propia.

## 2. Estrategias por áreas de la estructura organizativa

A continuación se detallan las estrategias por área de la estructura organizativa propuesta para Alimentos Santa Rosa, que tiene como propósito fundamental la coordinación de funciones para obtener un mayor desempeño y una optimización de los recursos.

a) La gerencia.

Tabla 4. Estrategia de la Gerencia.

GERENCIA.	
OBJETIVO	Tomar las decisiones trascendentales que deberán de ejecutarse en la empresa, a fin de asegurar su éxito en el mediano y largo plazo.
PERSONAL	Estará conformado por la propietaria.
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar y aprobar las políticas organizacionales propuestas por las diferentes áreas operativas y asegurar que estas aseguren y garanticen su éxito.</li><li>• Evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización y sobre la ejecución de los planes, con el objeto de hacer ajustes cuando sean necesarios.</li><li>• Garantizar el buen uso y maximización de los recursos.</li><li>• Fortalecer la cultura de trabajo, de manera que las tareas sean realizadas satisfactoriamente.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

b) Área de Administración.

Tabla 5. Estrategia del área de Administración.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.	
OBJETIVO	Implementar la normativa y los planes de la empresa.
PERSONAL	Un empleado
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los planes de la empresa y controlar que las actividades garanticen su éxito.</li> <li>• Aplicar las políticas aprobadas por la gerencia.</li> <li>• Hacer recomendaciones que ayuden a hacer más eficiente la conducción de la organización.</li> <li>• Mantener un control financiero de las operaciones.</li> <li>• Proponer mejoras continuas en los planes de la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

c) Área de Producción.

Tabla 6. Estrategia del área de Producción.

ÁREA DE PRODUCCIÓN.	
OBJETIVO	Proponer y ejecutar políticas para la compra de materias primas, producción y despacho de productos de la empresa.
PERSONAL	Dos empleados.

<p>ACCIONES A EJECUTAR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un empleado al inicio del plan y un segundo empleado 18 meses después del inicio del mismo.</li> <li>• Aprovechar la capacidad instalada y la optimización de los recursos.</li> <li>• Cumplir con las demandas de productos, mediante la existencia de productos asegurando a su vez la calidad e higiene.</li> <li>• Evaluar y proponer futuras inversiones en maquinaria y equipo.</li> <li>• Mantener un sistema de control de costos, para lo cual se propone la utilización del Formulario de Control de Costos por Pedido (ver Anexo E), y el Formulario de Control de costos Mensual (ver Anexo F).</li> <li>• Evaluar de forma periódica la ejecución del plan y proponer de ajustes de ser necesario.</li> </ul>
-----------------------------	---

d) Área de Comercialización.

Tabla 7. Estrategia del área de Comercialización.

<p>ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.</p>	
<p>OBJETIVO</p>	<p>Desarrollar y organizar los procesos para facilitar la venta de los productos.</p>
<p>PERSONAL</p>	<p>Dos empleados.</p>
<p>ACCIONES A EJECUTAR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospección de clientes y sondeo del mercado meta.</li> <li>• Definir políticas de venta y de cobros.</li> <li>• Crear y atender canales de distribución a fin de satisfacer la demanda de los</li> </ul>

consumidores.

- Recolectar información de forma periódica sobre los gustos y preferencias de los consumidores.
- Proponer mejoras continuas en la calidad y características de los productos.
- Llevar un registro de ventas (ver Anexo G), con información del producto como precio unitario, el número de unidades, la fecha en que se realizó, entre otros.
- Asimismo, deberá llevar un control de las ventas mensuales de la empresa por medio de la propuesta de Formulario de Control de Ventas Mensuales (Ver anexo H).
- Para cumplir satisfactoriamente estas funciones, deberá de contratar dos empleados, el primero al inicio del plan estratégico de mercado propuesto y el segundo 18 meses después.
- Proporcionar el equipo de reparto necesario para la distribución de los productos, se propone la utilización de dos motocicletas de tres llantas adaptadas para el transporte de los productos. Estas deberán de ser adquiridas conforme a las contrataciones de los encargados de ventas.
- Definir una política de comisiones en concepto de venta como incentivo a los vendedores, se propone dar \$0.05 por libra de frijol procesado vendida.

#### **D. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento que se propone para la empresa es de desarrollo del mercado, que consiste en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Alimentos Santa Rosa deberá expandir su actuar comercial hacia un nuevo segmento, comprendido en los mercados municipales de la zona metropolitana de San Salvador. Será fundamental la utilización de incentivos a la compra para motivar a los consumidores potenciales a probar el producto y hacerles conocer la calidad y los beneficios adquiridos por medio de su consumo.

#### **E. VENTAJA COMPETITIVA DE ALIMENTOS SANTA ROSA.**

Mediante la investigación realizada, se determinó que uno de los aspectos clave que valoran los encargados de las pupuserías es el mecanismo de distribución utilizado por las empresas.

Alrededor del 70 % de los entrevistados afirmaron que para adquirir los productos necesarios para la elaboración de las pupusas deben de acercarse al punto de venta de su distribuidor (Ver Anexo C, Gráfico /B9), lo que les genera costos y pérdida de tiempo, que se traducen en desperdicio de dinero; asimismo, al consultarles sobre la forma de entrega que gustarían fuese utilizada por sus proveedores, el 75 % dijo preferir la entrega directa.

Comparando los mecanismos de distribución de la competencia de la organización, se determinó que sus productos se pueden adquirir principalmente en supermercados, tiendas de mayoreo y de minoristas, difícilmente cuentan con un canal de distribución

que busque la satisfacción de los encargados de las pupuserías en los mercados.

Con base en lo anterior, se propone que Alimentos Santa Rosa, cree un nuevo canal de distribución que tenga como propósito atender a los clientes potenciales ubicados en los principales mercados del área metropolitana de San Salvador, que acerque los frijoles procesados hasta el punto de venta de las pupuserías y se encargue de recoger información relevante sobre el comportamientos de compra de los mismos.

#### **F. DEMANDA POTENCIAL DEL MERCADO.**

Con el propósito de conocer la demanda del mercado para los frijoles procesados, se realizó el cálculo del potencial de mercado, por medio de la fórmula:

$$Q = n \times p \times q$$

Dónde:

Q = demanda potencial

n = número de compradores posibles para el producto en un determinado mercado, para los efectos del mercado de las pupuserías y basado en la investigación, pregunta /E1 se estableció 397 compradores, es decir el 80 % del universo (490).

P = precio del producto en el mercado, para el caso \$0.75.

q = Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado, como resultado de la investigación, pregunta /B7, fue establecido el promedio de 50 libras por pupusería mensual.

Como resultado de la operación de la fórmula se estableció que, el mercado potencial para Alimentos Santa Rosa y su producto frijoles procesados es de \$14,887.5 mensuales, es decir que en un año las ventas de la empresa podrían alcanzar los \$178,650.

## **G. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

### **1. Producto**

#### **1.1 Situación actual**

La actual estrategia de producto de la empresa es ofrecer a sus consumidores un buen sabor a un precio accesible, siendo de esta manera aceptado en el mercado actual y según la investigación (ver Anexo C, Gráfico /D6) estaría siendo aceptado como materia prima por los propietarios de las pupuserías.

Sin embargo, el producto no cuenta con marca y logotipo que posibilite al cliente identificarlos. Asimismo, carece de un empaque apropiado que conserve sus características.

#### **1.2 Propuesta de valor**

Tomando en cuenta que la diversidad de competidores y productos sustitutos a disposición de los clientes potenciales, se hace imperativo la definición de una propuesta de valor.

En ese sentido, la propuesta de valor de Alimentos Santa Rosa, estará comprendida en una frase, que de manera clara explica

como su producto resuelve los problemas de sus clientes o mejora su situación actual, es decir la forma le da relevancia, valor y diferenciación a su producto.

Propuesta de valor de la Alimentos Santa Rosa:

"El sabor tradicional de los platillos salvadoreños al alcance de sus manos".

Con dicha afirmación se busca:

- Denotar el componente de sabor tradicional, elaborado bajo la receta que asegure la satisfacción del paladar y con los mejores insumos a fin de asegurar la calidad en cada presentación, justo como se haría en casa.
- La afirmación "...al alcance de sus manos", razón que los productos ofrecidos tienen un precio accesible al bolsillo de los individuos del mercado; asimismo, en el segmento de las pupuserías se harán esfuerzos significativos para que el producto pueda ser entregado en el punto de venta o de producción.

### 1.3 Propuesta de estrategia

Ofrecer al mercado un producto de calidad de acuerdo a los gustos y necesidades de sus clientes. **(Ver tabla No. 8)**

Tabla 8, Estrategia de producto propuesta.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO.	
OBJETIVO	Realizar mejoras al producto a fin de adecuarlo a los gustos y preferencias de los clientes de la empresa Alimentos Santa rosa.

META	Evaluar de forma anual los gustos y preferencias de los consumidores.
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una marca y un logotipo que represente a la empresa, que cree afinidad hacia el producto y posicionar la marca en el mercado meta (ver Anexo I).</li> <li>• Rediseñar el empaque, para conservar el producto y facilitar su manipulación, transporte y almacenaje (ver Anexo J).</li> <li>• Agregar en el empaque información relevante sobre el contenido de cada una de las presentaciones, tales como: ingredientes, peso neto, fecha de caducidad, recomendaciones de uso y manejo (ver Anexo J).</li> <li>• Agregar una presentación de cinco libras al producto frijoles procesados para la venta al por mayor.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **2. Precio**

### **2.1 Situación actual**

La empresa se esfuerza por no realizar alzas en los precios de sus productos como respuesta a las variaciones en el mercado, y hace los esfuerzos necesarios para mantener a los mismos accesible para sus consumidores.

### **2.2 Propuesta de estrategia**

Establecer diferentes niveles de precio de acuerdo al costo de producción, que sean accesible a los consumidores y genere mayores ingresos en concepto de venta a empresa. (Ver tabla 5)

Tabla 9. Estrategia de Precio propuesta.

ESTRATEGIA DE PRECIO.	
OBJETIVO	Incrementar la demanda por medio de la atracción de nuevos clientes que generen mayores ingresos en concepto de ventas.
META	Lograr un incremento en concepto de ventas totales del 900 % al finalizar el período tres años.
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear acuerdos con los proveedores en cuanto a los precios de las materias primas que garanticen la estabilidad en los costos de producción.</li> <li>• Asegurar que por medio de los precios ofrecidos al mercado se recuperen los costos fijos y variables del producto.</li> <li>• La política de cobro debe de ser al contado.</li> <li>• Fijar como precio de venta de los frijoles salcochados de \$0.50 las 12 onzas y de \$ 0.75 la libra de frijoles procesados.</li> <li>• Mantener estabilidad en los precios de venta de los productos de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Distribución

### 3.1 Situación actual

La actual estrategia de distribución es la venta directa, es decir que los consumidores se acercan al punto de venta y adquieren el producto en ese mismo lugar.

### 3.2 Propuesta de estrategia

Incrementar el alcance comercial de la empresa Alimentos Santa Rosa por medio de la adhesión de una nueva estructura de distribución. (Ver tabla 6)

Tabla 10. Estrategia de distribución propuesta.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.	
OBJETIVO	Incrementar la participación de mercado de la empresa Alimentos Santa Rosa, que aseguren su rentabilidad.
META	Adherir 250 nuevos clientes en un período de tres años.
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adherir un nuevo canal de distribución por que atienda al mercado de las pupuserías del área metropolitana de San Salvador.</li><li>• Aspectos que se deberán definir para la distribución: a) medidas técnicas para garantizar la inocuidad del producto; b) calendarización de actividades promocionales (visitas comerciales, incentivos por volúmenes de compra e incentivos por venta).</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir rutas y calendarización para la atención de clientes.</li> <li>• Crear una política de devolución y sustitución de productos dañados.</li> <li>• Establecer una estructura de comisiones para los vendedores como incentivo, se recomiendan comisiones de \$0.05 por libra de frijol.</li> </ul>
--	---

Fuente: elaboración propia.

#### **4. Promoción**

##### **4.1. Estrategia actual**

La empresa no cuenta con una estrategia de promoción que informe al mercado sobre su propuesta de valor.

##### **4.2 Propuesta de estrategia**

Dar a conocer los beneficios e informar a los clientes como y donde ellos pueden adquirir los productos de Alimentos Santa Rosa. (Ver tabla 11)

Tabla 11, Estrategia de promoción propuesta.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.	
OBJETIVO	Dar a conocer el producto y sus beneficios mediante una campaña informativa para incrementar la cuota de mercado de Alimentos Santa Rosa.

META	Lograr el 59% de la cuota de mercado de las pupuserías de ubicados en los principales mercados de la área metropolitana de San Salvador.
ACCIONES A EJECUTAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de hojas volantes que contengan información relevante de la empresa y su propuesta de valor.</li> <li>• Como estrategia de penetración de mercado e incentivo de compra, se regalarán muestras a los clientes potenciales con el propósito que estos conozcan el producto y sus beneficios.</li> <li>• Como incentivo por volumen de compra se obsequiará una libra de frijoles por cada cinco bolsas de cinco libras.</li> <li>• Obsequiar productos promocionales con distintivos de la empresa a los mejores clientes en diferentes meses del año.</li> <li>• Realizar concursos que incentiven la compra de los clientes de la empresa.</li> <li>• Regalar canastas con productos básicos para los mejores clientes al finalizar el año.</li> <li>• Patrocinar uniformes o utensilios necesarios para la atención de los clientes de las pupuserías.</li> <li>• Obsequiar una bolsa ecológica y un delantal a los nuevos clientes que compren los productos.</li> </ul>

## **H. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO**

### **1. Plan estratégico de mercado**

El plan estratégico de mercado de Alimentos Santa Rosa, comprende una serie de acciones que la empresa deberá de emprender en el período comprendido entre septiembre de 2014 y diciembre de 2017, ambos inclusive; dichas actividades tienen como propósito mejorar su propuesta de valor ante el mercado. Las actividades presentadas en la propuesta de plan estratégico, tienen su origen en las estrategias por área de la organización presentadas anteriormente en este capítulo.

### **2. Calendarización de actividades del Plan Estratégico**

Con el propósito de ordenar las actividades planteadas en las actividades por áreas del plan de mercado, se ha desarrollado una matriz mediante la cual se detallan los tiempos para la ejecución de las actividades (ver tabla 12).

Tabla 12, propuesta de plan estratégico de mercado para la empresa Alimentos Santa Rosa.

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALIMENTOS  
SANTA ROSA.

Área	Objetivo	Actividad	CALENDARIZACIÓN 2015																
			MES																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
G E R E N C I A	Tomar las decisiones trascendentales que deberán de ejecutarse en la empresa, a fin de asegurar su éxito en el mediano y largo plazo	1. Evaluar y aprobar las políticas organizacionales propuestas por las diferentes áreas operativas.																	
		2. Evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización																	
		3. Hacer ajustes de los planes según deficiencias identificadas en las evaluaciones de desempeño																	
		4. Garantizar el buen uso y maximización de los recursos																	
		<b>AÑO 2016</b>	<b>CALENDARIZACIÓN AÑO 2016</b>																
		5. Evaluar y aprobar las políticas organizacionales propuestas por las diferentes áreas operativas.																	
		6. Evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización																	
		7. Hacer ajustes de los planes según deficiencias identificadas en																	

G E R E N C I A		las evaluaciones de desempeño												
		8. Garantizar el buen uso y maximización de los recursos												
		AÑO 2017	CALENDARIZACIÓN AÑO 2017											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		9. Evaluar y aprobar las políticas organizacionales propuestas por las diferentes áreas operativas.												
		10. Evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización												
		11. Hacer ajustes de los planes según deficiencias identificadas en las evaluaciones de desempeño												
		12. Garantizar el buen uso y maximización de los recursos												
			CALENDARIZACIÓN AÑO 2015											
Área	Objetivo	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AD MI NIS TRA CI ÓN	Implementar la normativa y los planes de la empresa	13. Ejecutar los planes de la empresa												
		14. Aplicar las políticas aprobadas por la empresa												
		15. Hacer recomendaciones que ayuden a la gerencia a la conducción de la organización												
		16. Mantener el control financiero de las												

ADMINISTRACIÓN

operaciones												
17. Proponer mejoras continuas en los planes de la empresa												
<b>AÑO 2016</b>	CALENDARIZACIÓN AÑO 2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
18. Ejecutar los planes de la empresa												
19. Aplicar las políticas aprobadas por la empresa												
20. Hacer recomendaciones que ayuden a la gerencia a la conducción de la organización												
21. Mantener el control financiero de las operaciones												
22. Proponer mejoras continuas en los planes de la empresa												
<b>AÑO 2017</b>	CALENDARIZACIÓN AÑO 2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
23. Ejecutar los planes de la empresa												
24. Aplicar las políticas aprobadas por la empresa												
25. Hacer recomendaciones que ayuden a la gerencia a la conducción de la organización												
26. Mantener el control financiero de las operaciones												
27. Proponer mejoras continuas												

		en los planes de la empresa														
			CALENDARIZACIÓN 2015													
área	Objetivo	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
P R O D U C C I Ó N	Proponer y ejecutar políticas para la compra de materias primas, producción y despacho de productos de la empresa	28. Asegurar la existencia de productos y garantizar su calidad.														
		29. Mantener un sistema de control de costos.														
		30. Evaluar la ejecución del plan.														
		31. Contratar a un empleado para la producción.														
		32. Evaluar y proponer inversiones en maquinaria y equipo para la producción														
		<b>AÑO 2016</b>			CALENDARIZACIÓN 2016											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				33. Asegurar la existencia de productos y garantizar su calidad.												
				34. Mantener un sistema de control de costos.												
				35. Evaluar la ejecución del plan.												
		36. Contratar a un segundo empleado para la producción.														
		37. Evaluar y proponer inversiones en maquinaria y equipo para la producción														

P R O D U C C I Ó N		AÑO 2017	CALENDARIZACIÓN 2017													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		38. Asegurar la existencia de productos y garantizar su calidad.														
		39. Mantener un sistema de control de costos.														
		40. Evaluar la ejecución del plan.														
		41. Evaluar y proponer inversiones en maquinaria y equipo para la producción														
Área			CALENDARIZACIÓN 2015													
Objetivo	Actividades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
CO MER CIA LI ZA CI ÓN	Desarrollar y organizar los procesos para facilitar la venta de los productos	42. Definir políticas de ventas y de cobro.														
		43. Prospección de clientes, adherir 10 nuevos clientes al mes.														
		44. Crear y atender los canales de distribución.														
		45. Recolectar información sobre gustos y preferencias de los consumidores.														
		46. Proponer mejoras continuas en la calidad y características de los productos														
		47. Llevar un registro de ventas.														

C  
O  
M  
E  
R  
C  
I  
A  
L  
I  
Z  
A  
C  
I  
Ó  
N

	48. Contratar a un empleado para la venta de los productos.												
	49. Adquirir el primer equipo de reparto												
	<b>AÑO 2016</b>	CALENDARIZACIÓN 2016											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	50. Prospección de clientes, adherir 7 clientes al mes.												
	51. atender los canales de distribución.												
	52. Recolectar información sobre gustos y preferencias de los consumidores.												
	53. Proponer mejoras continuas en la calidad y características de los productos												
	54. Llevar un registro de ventas.												
	55. Contratar un segundo empleado para la venta de los productos.												
	56. Adquirir el segundo equipo de reparto												
	<b>AÑO 2017</b>	CALENDARIZACIÓN 2017											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	57. Prospección de clientes, adherir 5 clientes al mes.												
	58. atender los canales de distribución.												
	59. Recolectar información sobre gustos y preferencias de												

	los consumidores.												
	60. Proponer mejoras continuas en la calidad y características de los productos												
	61. Llevar un registro de ventas.												

Tabla 13. Propuesta de Plan Estratégico de Marketing Mix.

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO POR ÁREAS DEL MARKETING MIX PARA LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA.														
Área de Marketing	Objetivo	Actividades	CALENDARIZACIÓN 2015											
Mix			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
P R O D U C T O	Realizar mejoras al producto a fin de adecuarlo a los gustos y preferencias de los clientes de la empresa	1. Diseñar una marca y logotipo que represente a la empresa												
		2. Rediseñar el empaque para conservar el producto y facilitar su manipulación												
		3. Agregar información de la empresa al empaque.												
		4. Agregar una presentación de cinco libras al producto frijoles procesados.												
		<b>AÑO 2017</b>	<b>CALENDARIZACIÓN 2017</b>											
	5. rediseñar el empaque de la empresa, agregando información sobre el contenido del													

PRO DUC TO		producto													
		6. Cambiar los materiales del empaque del producto a fin de mejorar su manipulación y conserve su calidad													
Área de Marketing Mix			CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES 2015												
	Objetivo	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
P R E C I O	Incrementar la demanda por medio de la atracción de nuevos clientes que generen mayores ingresos en concepto de ventas.	7. establecer acuerdos con los proveedores en cuanto a los precios de las materias primas													
		8. Asegurar que los precios cubran los costos fijos y variables de la empresa													
		9. Trabajar bajo una política de costos al contado													
		<b>AÑO 2016</b>	CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES 2016												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		10. establecer acuerdos con antiguos y nuevos proveedores en cuanto a los precios de las materias primas													
		11. Asegurar que los precios cubran los costos fijos y variables de la empresa													
		12. Trabajar bajo una política de costos al contado													
		13. Trabajar por mantener estabilidad en los precios													
			<b>AÑO 2017</b>	CALENDARIZACIÓN 2017											

P R E C I O			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
			14. establecer acuerdos con antiguos y nuevos proveedores en cuanto a los precios de las materias primas														
			15. Asegurar que los precios cubran los costos fijos y variables de la empresa														
			16. Trabajar bajo una política de costos al contado														
		17. Trabajar por mantener estabilidad en los precios															
Área de Marketing Mix			CALENDARIZACIÓN 2015														
Objetivo	Actividades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
DIS TRI BU CI ÓN	Incrementar la participación de mercado para asegurar la rentabilidad de la empresa.	18. Adherir un nuevo canal de distribución.															
		19. Fijar aspectos claves de distribución															
		20. Definir rutas y calendarización para la atención de clientes															
		21. Establecer políticas de devolución y sustitución de productos															
		22. Atender el canal de distribución															
		<b>AÑO 2016</b>	<b>CALENDARIZACIÓN 2016</b>														
		23. Revisar y redefinir el canal de distribución															
	24. Definir rutas																

DIS TRI BU CI ÓN		y calendarización para la atención de clientes													
		25. Atender el canal de distribución													
		<b>AÑO 2017</b>	CALENDARIZACIÓN 2017												
		26. Revisar y redefinir el canal de distribución													
		27. Definir rutas y calendarización para la atención de clientes													
		28. Atender el canal de distribución													
Área de Marketing Mix			CALENDARIZACIÓN 2015												
	Objetivo	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
P R O M O C I ÓN	Dar a conocer el producto y sus beneficios mediante una campaña informativa para incrementar la cuota de mercado de la empresa.	29. Realizar actividades promocionales con el objetivo de dar a conocer el producto													
		30. Dar incentivos por volumen de compra a los clientes													
		31. Regalar productos promocionales a nuevos clientes													
		<b>AÑO 2016</b>	CALENDARIZACIÓN 2016												
		32. Realizar actividades promocionales con el objetivo de dar a conocer el producto													
		33. Realizar actividades promocionales que busquen fidelizar													

P R O M O C I Ó N		a los clientes												
		34. Dar incentivos por volumen de compra a los clientes												
		35. Regalar productos promocionales a nuevos clientes												
		<b>AÑO 2017</b>	CALENDARIZACIÓN 2017											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		36. Realizar actividades promocionales con el objetivo de dar a conocer el producto												
		37. Realizar actividades promocionales que busquen fidelizar a los clientes												
		38. Dar incentivos por volumen de compra a los clientes												
	39. Regalar productos promocionales a nuevos clientes													

## I. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el propósito de establecer proyecciones de costos de producción y de venta lo más apegadas a la realidad del mercado de Alimentos Santa Rosa, se han establecido los presupuestos de Costos de Producción y de Venta para la Empresa Alimentos Santa Rosa, en el período comprendido entre enero de 2015 y diciembre de 2017.

Los resultados se verán reflejados en el Estado de Resultados Consolidado Proyectado, para el período 2015 - 2017 de la empresa Alimentos Santa Rosa (Tabla No. 23).

1. Proyección de ventas para el periodo 2015 - 2017

Tabla 14. Presupuesto de ventas para el año 2015.

Presupuesto ventas para el año 2015. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Ventas proyectadas mercado actual	Ventas proyectadas nuevo mercado	Ventas proyectadas totales
enero	\$ 900.00	\$ 375.00	\$1,275.00
febrero	\$ 900.00	\$ 750.00	\$1,650.00
marzo	\$ 900.00	\$ 1,125.00	\$2,025.00
abril	\$ 900.00	\$ 1,500.00	\$2,400.00
mayo	\$ 900.00	\$ 1,875.00	\$2,775.00
junio	\$ 900.00	\$ 2,250.00	\$3,150.00
julio	\$ 900.00	\$ 2,625.00	\$3,525.00
agosto	\$ 900.00	\$ 3,000.00	\$3,900.00
septiembre	\$ 900.00	\$ 3,375.00	\$4,275.00
octubre	\$ 900.00	\$ 3,750.00	\$4,650.00
noviembre	\$ 900.00	\$ 4,125.00	\$5,025.00
diciembre	\$ 900.00	\$ 4,500.00	\$5,400.00
Total	\$10,800.00	\$29,250.00	\$ 40,050.00

Tabla 15. Presupuesto de ventas para el año 2016.

Presupuesto ventas para el año 2016. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Ventas proyectadas mercado actual	Ventas proyectadas nuevo mercado	Ventas proyectadas totales
enero	\$ 900.00	\$ 4,762.50	\$ 5,662.50
febrero	\$ 900.00	\$ 5,025.00	\$ 5,925.00
marzo	\$ 900.00	\$ 5,287.50	\$ 6,187.50
abril	\$ 900.00	\$ 5,550.00	\$ 6,450.00
mayo	\$ 900.00	\$ 5,812.50	\$ 6,712.50
junio	\$ 900.00	\$ 6,075.00	\$ 6,975.00
julio	\$ 900.00	\$ 6,337.50	\$ 7,237.50

agosto	\$ 900.00	\$ 6,600.00	\$ 7,500.00
septiembre	\$ 900.00	\$ 6,862.50	\$ 7,762.50
octubre	\$ 900.00	\$ 7,125.00	\$ 8,025.00
noviembre	\$ 900.00	\$ 7,387.50	\$ 8,287.50
diciembre	\$ 900.00	\$ 7,650.00	\$ 8,550.00
Total	\$10,800.00	\$ 74,475.00	\$85,275.00

Tabla 16. Presupuesto de ventas para el año 2017.

Presupuesto ventas para el año 2017. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Ventas proyectadas mercado actual	Ventas proyectadas nuevo mercado	Ventas proyectadas totales
enero	\$ 900.00	\$ 7,837.50	\$ 8,737.50
febrero	\$ 900.00	\$ 8,025.00	\$ 8,925.00
marzo	\$ 900.00	\$ 8,212.50	\$ 9,112.50
abril	\$ 900.00	\$ 8,400.00	\$ 9,300.00
mayo	\$ 900.00	\$ 8,587.50	\$ 9,487.50
junio	\$ 900.00	\$ 8,775.00	\$ 9,675.00
julio	\$ 900.00	\$ 8,962.50	\$ 9,862.50
agosto	\$ 900.00	\$ 9,150.00	\$ 10,050.00
septiembre	\$ 900.00	\$ 9,337.50	\$ 10,237.50
octubre	\$ 900.00	\$ 9,525.00	\$ 10,425.00
noviembre	\$ 900.00	\$ 9,712.50	\$ 10,612.50
diciembre	\$ 900.00	\$ 9,900.00	\$ 10,800.00
Total	\$10,800.00	\$106,425.00	\$117,225.00

**2. Proyección de Costos de Producción para el período 2015 - 2017.**

**Tabla 17. Presupuesto de costos año 2015.**

Presupuesto de costos para el año 2015. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Costos proyectados mercado actual	Costos proyectados nuevo mercado	Costos proyectados totales
enero	\$ 494.10	\$ 453.00	\$ 947.10
febrero	\$ 494.10	\$ 623.00	\$1,117.10
marzo	\$ 494.10	\$ 793.00	\$1,287.10
abril	\$ 494.10	\$ 963.00	\$1,457.10
mayo	\$ 494.10	\$ 1,133.00	\$1,627.10
junio	\$ 494.10	\$ 1,303.00	\$1,797.10
julio	\$ 494.10	\$ 1,473.00	\$1,967.10
agosto	\$ 494.10	\$ 1,643.00	\$2,137.10
septiembre	\$ 494.10	\$ 1,813.00	\$2,307.10
octubre	\$ 494.10	\$ 1,983.00	\$2,477.10
noviembre	\$ 494.10	\$ 2,153.00	\$2,647.10
diciembre	\$ 494.10	\$ 2,323.00	\$2,817.10
<b>Total</b>	<b>\$ 5,929.20</b>	<b>\$16,656.00</b>	<b>\$ 22,585.20</b>

**Tabla 18. Presupuesto de costos para el año 2016.**

Presupuesto de costos para el año 2016. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Costos proyectados mercado actual	Costos proyectados nuevo mercado	Costos proyectados totales
enero	\$ 494.10	\$ 2,442.00	\$ 2,936.10
febrero	\$ 494.10	\$ 2,561.00	\$ 3,055.10

marzo	\$ 494.10	\$ 2,680.00	\$ 3,174.10
abril	\$ 494.10	\$ 2,799.00	\$ 3,293.10
mayo	\$ 494.10	\$ 2,918.00	\$ 3,412.10
junio	\$ 494.10	\$ 3,037.00	\$ 3,531.10
julio	\$ 494.10	\$ 3,406.00	\$ 3,900.10
agosto	\$ 494.10	\$ 3,525.00	\$ 4,019.10
septiembre	\$ 494.10	\$ 3,644.00	\$ 4,138.10
octubre	\$ 494.10	\$ 3,763.00	\$ 4,257.10
noviembre	\$ 494.10	\$ 3,882.00	\$ 4,376.10
diciembre	\$ 494.10	\$ 4,001.00	\$ 4,495.10
Total	\$ 5,929.20	\$ 38,658.00	\$44,587.20

**Tabla 19. Presupuesto de costos de producción para el año 2017.**

Presupuesto de costos para el año 2017. Empresa Alimentos Santa Rosa. Mercado actual + Nuevo mercado.			
Mes	Costos proyectados mercado actual	Costos proyectados nuevo mercado	Costos proyectados totales
enero	\$ 494.10	\$ 4,123.00	\$ 4,617.10
febrero	\$ 494.10	\$ 4,208.00	\$ 4,702.10
marzo	\$ 494.10	\$ 4,293.00	\$ 4,787.10
abril	\$ 494.10	\$ 4,378.00	\$ 4,872.10
mayo	\$ 494.10	\$ 4,463.00	\$ 4,957.10
junio	\$ 494.10	\$ 4,548.00	\$ 5,042.10
julio	\$ 494.10	\$ 4,633.00	\$ 5,127.10
agosto	\$ 494.10	\$ 4,718.00	\$ 5,212.10
septiembre	\$ 494.10	\$ 4,803.00	\$ 5,297.10
octubre	\$ 494.10	\$ 4,888.00	\$ 5,382.10
noviembre	\$ 494.10	\$ 4,973.00	\$ 5,467.10
diciembre	\$ 494.10	\$ 5,058.00	\$ 5,552.10
Total	\$ 5,929.20	\$ 55,086.00	\$ 61,015.20

### 3. Proyección de Gastos de Promoción 2015 - 2017

**Tabla 20. Presupuesto de actividades promocionales año 2015.**

Presupuesto de Promociones para el año 2015 Detalle de actividades Empresa Alimentos Santa Rosa		
<b>ACTIVIDAD ENERO</b>		<b>COSTO</b>
Diseñar Hojas volantes/ impresión	300 hojas volantes	\$ 20.00
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL ENERO</b>		<b>\$ 65.10</b>
<b>ACTIVIDAD FEBRERO</b>		<b>COSTO</b>
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL FEBRERO</b>		<b>\$ 40.00</b>
<b>ACTIVIDAD MARZO</b>		
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL MARZO</b>		<b>\$ 45.10</b>
<b>ACTIVIDAD ABRIL</b>		
Diseñar Hojas volantes/ impresión	300 hojas volantes	\$ 20.00
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO ABRIL</b>		<b>\$ 60.00</b>
<b>ACTIVIDAD MAYO</b>		
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	50 bolsas gratis	\$ 17.00
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL MAYO</b>		<b>\$ 62.10</b>
<b>ACTIVIDAD JUNIO</b>		
Recipientes y guacales con stiker	65 recipientes	\$ 35.75
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	60 Bolsas gratis	\$ 20.40
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL JUNIO</b>		<b>\$ 96.15</b>
<b>ACTIVIDAD JULIO</b>		
Diseñar Hojas volantes/ impresión	200 hojas volantes	\$ 14.00
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	70 bolsas gratis	\$ 23.80
<b>COSTO TOTAL JULIO</b>		<b>\$ 82.90</b>
<b>ACTIVIDAD AGOSTO</b>		
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	80 Bolsas gratis	\$ 27.20

Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
<b>COSTO TOTAL AGOSTO</b>		<b>\$ 67.20</b>
<b>ACTIVIDAD SEPTIEMBRE</b>		
Entrega de espátulas	90 unidades	\$ 54.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	90 Unidades	\$ 30.60
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL SEPTIEMBRE</b>		<b>\$ 124.60</b>
<b>ACTIVIDAD OCTUBRE</b>		
Diseñar Hojas volantes/ impresión	200 hojas volantes	\$ 14.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	100 Unidades	\$ 34.00
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL OCTUBRE</b>		<b>\$ 88.00</b>
<b>ACTIVIDAD NOVIEMBRE</b>		
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	110 Unidades	\$ 37.40
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL NOVIEMBRE</b>		<b>\$ 82.50</b>
<b>ACTIVIDAD DICIEMBRE</b>		
Toallas de cocina	125 Toallas	\$ 100.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	120 Bolsas	\$ 40.80
Delantal o bolsa promocional a cada nuevo cliente	10 bolsas y 10 delantales	\$ 40.00
<b>COSTO TOTAL DICIEMBRE</b>		<b>\$ 180.80</b>
<b>Total año 2015</b>		<b>\$1,042.05</b>

**Tabla 21. Presupuesto de actividades promocionales año 2016.**

Presupuesto de Promociones para el año 2016 Detalle por actividades Empresa Alimentos Santa Rosa		
<b>ACTIVIDAD ENERO</b>		<b>COSTO</b>
Muestras gratis 30 bolsas de 1lb	30 unidades	\$ 10.20
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	127 Bolsas gratis	\$ 43.18
<b>COSTO TOTAL ENERO</b>		<b>\$ 34.20</b>
<b>ACTIVIDAD FEBRERO</b>		<b>COSTO</b>
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
Recipientes y/o guacales con stiker	150 recipientes	\$ 82.50
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	134 Bolsas gratis	\$ 45.56
<b>COSTO TOTAL FEBRERO</b>		<b>\$ 152.06</b>
<b>ACTIVIDAD MARZO</b>		

Muestras gratis 30 bolsas de 1lb	30 unidades	\$ 10.20
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	141 Bolsas gratis	\$ 47.94
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL MARZO</b>		<b>\$ 82.14</b>
<b>ACTIVIDAD ABRIL</b>		
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	148 Bolsas gratis	\$ 50.32
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO ABRIL</b>		<b>\$ 74.32</b>
<b>ACTIVIDAD MAYO</b>		
Entrega de flores en el día de las madres	150 flores	\$ 75.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	155 unidades	\$ 52.70
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL MAYO</b>		<b>\$ 151.70</b>
<b>ACTIVIDAD JUNIO</b>		
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	162 Bolsas gratis	\$ 55.08
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL JUNIO</b>		<b>\$ 79.08</b>
<b>ACTIVIDAD JULIO</b>		
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	169 bolsas gratis	\$ 57.46
<b>COSTO TOTAL JULIO</b>		<b>\$ 81.46</b>
<b>ACTIVIDAD AGOSTO</b>		
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	176 Bolsas gratis	\$ 59.84
Muestras gratis 15 bolsas de 1lb	15 unidades	\$ 5.10
<b>COSTO TOTAL AGOSTO</b>		<b>\$ 83.84</b>
<b>ACTIVIDAD SEPTIEMBRE</b>		
Entrega de tickets para rifa de vales de supermercado	200 tickets	\$ 6.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	183 Unidades	\$ 62.22
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL SEPTIEMBRE</b>		<b>\$ 92.22</b>
<b>ACTIVIDAD OCTUBRE</b>		
Entrega de tickets para rifa de vales de supermercado	200 tickets	\$ 6.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	190 Unidades	\$ 64.60
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL OCTUBRE</b>		<b>\$ 94.60</b>
<b>ACTIVIDAD NOVIEMBRE</b>		
Entrega de tickets para rifa de vales de supermercado	100 tickets	\$ 3.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	197 Unidades	\$ 66.98
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL NOVIEMBRE</b>		<b>\$ 93.98</b>

ACTIVIDAD DICIEMBRE		
Rifa de 5 vales de supermercado de \$100 c/u	5 Vales de supermercado	\$ 500.00
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	7 bolsas y 7 delantales	\$ 24.00
<b>COSTO TOTAL DICIEMBRE</b>		<b>\$ 524.00</b>
<b>Total Año 2016</b>		<b>\$ 1,354.56</b>

**Tabla 22. Presupuesto de actividades promocionales año 2017.**

Presupuesto de promociones para el año 2017 Detalle por actividad Empresa Alimentos Santa Rosa		
ACTIVIDAD ENERO Año 3		COSTO
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	209 Unidades	\$ 71.06
<b>COSTO TOTAL ENERO</b>		<b>\$ 91.06</b>
ACTIVIDAD FEBRERO		COSTO
Entrega de camisetas a los clientes	100 camisas	\$ 400.00
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	214 unidades	\$ 72.76
<b>COSTO TOTAL FEBRERO</b>		<b>\$ 492.76</b>
ACTIVIDAD MARZO		COSTO
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	219 Bolsas gratis	\$ 74.46
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL MARZO</b>		<b>\$ 94.46</b>
ACTIVIDAD ABRIL		COSTO
Entrega de tickets para rifa de vales de supermercado	100 tickets	\$ 3.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	224 Bolsas gratis	\$ 76.16
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO ABRIL</b>		<b>\$ 99.16</b>
ACTIVIDAD MAYO		COSTO
Entrega de tickets para rifa de vales de supermercado	100 tickes	\$ 3.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	229 unidades	\$ 77.86
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL MAYO</b>		<b>\$ 100.86</b>
ACTIVIDAD JUNIO		COSTO
Rifa de estadias en Decameron	2 de dos personas	\$ 500.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	234 unidades	\$ 79.56
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL JUNIO</b>		<b>\$ 599.56</b>
ACTIVIDAD JULIO		COSTO
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00

Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	239 unidades	\$ 81.26
<b>COSTO TOTAL JULIO</b>		<b>\$ 101.26</b>
<b>ACTIVIDAD AGOSTO</b>		
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	244 unidades	\$ 82.96
<b>COSTO TOTAL AGOSTO</b>		<b>\$ 102.96</b>
<b>ACTIVIDAD SEPTIEMBRE</b>		
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	249 unidades	\$ 84.66
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL SEPTIEMBRE</b>		<b>\$ 104.66</b>
<b>ACTIVIDAD OCTUBRE</b>		
Entrega de tasas con logo de la empresa	100 tasas	\$ 250.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	254 Unidades	\$ 86.36
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL OCTUBRE</b>		<b>\$ 356.36</b>
<b>ACTIVIDAD NOVIEMBRE</b>		
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	259 Unidades	\$ 86.36
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL NOVIEMBRE</b>		<b>\$ 106.36</b>
<b>ACTIVIDAD DICIEMBRE</b>		
Premiación a los mejores clientes	50 canastas	\$ 1,750.00
Una bolsa gratis por cada 50 lbs compradas	264 Bolsas	\$ 89.76
Delantal o bolsa a cada nuevo cliente	5 bolsas y 5 delantales	\$ 20.00
<b>COSTO TOTAL DICIEMBRE</b>		<b>\$ 1,859.76</b>
<b>Total Año 2017</b>		<b>\$ 4,109.22</b>

#### 4. Estado de Resultado Consolidado Proyectado, período 2015 - 2017

Tabla No. 23, Estado de Resultado Consolidado Proyectado.

Empresa Alimentos Santa Rosa				
Estado de Resultado Proyectado				
Período comprendido entre enero 2015 - diciembre 2017				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 10,800.00	\$ 40,050.00	\$ 85,275.00	\$ 117,225.00
Costos de producción	\$ 5,890.20	\$ 22,585.20	\$ 44,587.20	\$ 61,015.20
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 4,909.80</b>	<b>\$ 17,464.80</b>	<b>\$ 40,687.80</b>	<b>\$ 56,209.80</b>
Gastos de Administración	\$ -	\$ 4,800.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Gerencia	\$ -	\$ 4,800.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Gastos de venta	\$ -	\$ 6,112.05	\$ 13,298.60	\$ 19,914.22
Gastos de Promoción	\$ -	\$ 1,042.05	\$ 1,543.60	\$ 4,109.22
Gastos de distribución	\$ -	\$ 720.00	\$ 3,190.00	\$ 3,910.00
Vendedor	\$ -	\$ 2,400.00	\$ 3,600.00	\$ 4,800.00
Comisión por venta	\$ -	\$ 1,950.00	\$ 4,965.00	\$ 7,095.00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 4,909.80</b>	<b>\$ 6,552.75</b>	<b>\$ 22,179.20</b>	<b>\$ 31,805.58</b>

## **J. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN**

### **1. Implementación**

Para implementar el plan de mercado estratégico y táctico propuesto, se hará una presentación a la Gerencia, en el que se explicarán los objetivos y las metas que se han proyectado. Asimismo, se explicarán las acciones y la calendarización de actividades.

Una vez evaluada y aceptada la propuesta, se iniciará con la reestructuración de las áreas de la empresa, que permitirá echar a andar el plan de forma sistemática. La Gerencia deberá de evaluar el desempeño y progreso del mismo, hacer los ajustes necesarios y velar porque se desarrolle de manera eficaz y eficiente (ver tabla 24).

### **2. Evaluación y control del plan**

Una parte fundamental en todo plan de mercado es su evaluación y control; en ese sentido, la Gerencia deberá de realizar una supervisión constante de las actividades realizadas y de su evaluación para medir y comparar los resultados propuestos con los resultados obtenidos, esto permitirá hacer correcciones que sean necesarias a fin de asegurar que el plan de los resultados esperados en concordancia con los objetivos y metas propuestas.

Con el propósito de sistematizar las actividades previas a la implementación del plan de mercado, se proponen un cronograma de actividades a realizar para la correcta ejecución:

Tabla 24. Cronograma de actividades previas a la implementación del plan de mercado.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADO.						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2014			2015	
		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
Presentación del documento a la propietaria.	Investigador					
Evaluación de la propuesta.	Gerencia					
Aprobación del plan de mercado.	Gerencia					
Reestructuración de las áreas de la empresa.	Gerencia					
Capacitación a los colaboradores de la empresa sobre la nueva estructura.	Gerencia					
Inicio de la ejecución del plan.	Gerencia					

## **K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

1. Las micro y pequeñas empresas, requieren que sus actividades sean orientadas por un plan estratégico que les permita tener un crecimiento sostenido; además, es importante que las medidas que se implementen en el plan sean acorde a sus particularidades y necesidades.
  2. El establecimiento de una estructura organizativa facilita en la empresa la delegación de autoridad, la toma de decisiones y sobre todo, la creación de una planificación que facilite el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado.
  3. Todo plan estratégico requiere de un sistema de control, que muestre el nivel de implementación en cualquier etapa del plan. Asimismo, es importante para la realización de ajustes una vez que el plan ya ha iniciado su ejecución.
  4. Las micro y pequeñas empresas no siempre tienen la capacidad de realizar con recursos propios ciertas actividades que son necesarias para satisfacer a su demanda, en este caso es importante considerar la subcontratación de servicios de empresas que pueden facilitar su gestión.
- El presente plan estratégico fue elaborado en seguimiento a las necesidades y particularidades de Alimentos Santa Rosa. La penetración en el mercado de las pupuserías ubicadas en los principales mercados del área Metropolitana de San Salvador, con su producto frijoles procesados, permitirá el

incremento de sus ventas totales en al menos un 900 % al finalizar el año 2017 años, mediante la adhesión de al menos 250 nuevos clientes.

## **2. Recomendaciones**

- La implementación del presente plan de mercado sea de forma sistemática, a partir de enero de 2015, considerando que la gerencia deberá de reorganizar las áreas de la empresa y capacitar e informar a su personal con las nuevas responsabilidades por cada una de ellas.
- Por la ubicación geográfica de Alimentos Santa Rosa, deberá enfocar sus esfuerzos en penetrar en primer lugar el mercado Municipal de Soyapango, seguidos de los demás mercados según el orden: 2) La Tiendona, 3) San Miguelito; 4) Central; 5) Mejicanos; y 6) Ciudad Delgado.
- Para dar cumplimiento con este plan, la gerencia deberá de hacer los esfuerzos en el mercado a fin de asegurar un precio por cada libra de frijol para su producción de \$1.00 y un precio de venta unitario por la presentación de una libra de \$0.75 para los frijoles procesados y de \$0.50 para los frijoles salcochados.
- El área de producción de Alimentos Santa Rosa deberá asegurar la existencia física de productos a fin de satisfacer la demanda del mercado; asimismo, deberán de estar preparados para poder cumplir con los pedidos extraordinarios. Lo necesitará la evaluación de sus turnos

de producción, o bien, evaluar la viabilidad de invertir en maquinaria y equipo.

- Con el propósito de satisfacer la demanda del mercado actual y potencial, se recomienda a la empresa hacer una reserva del 10 % de sus utilidades anuales, para invertir en la renovación de su maquinaria y equipo.
- Al finalizar la implementación de este plan de mercado Alimentos Santa Rosa se puede plantear: a) dirigir sus esfuerzos en otras pupuserías del departamento de San Salvador y en otros departamentos de la Zona Central de El Salvador; y b) crear nuevas líneas de productos enfocadas en ofrecer productos alimenticios en el mercado local.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### LIBROS

- Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina. México: Editorial Pearson.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial Pearson.
- Czinkota, M. y Ronkeinen, I. (2002). Marketing Internacional. México: Editorial Pearson.
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2008). Marketing, Versión para Latinoamérica. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la micro, pequeña y mediana empresa. México: Cengage Learning Editores.
- Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4<sup>a</sup> ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. (14<sup>a</sup> ed.) México: Mc Graw Hill.

### TESIS

- Benítez, A. (2012). Plan de comercialización para los micro y pequeños productores de calzado que forman parte de

la base de proveedores del programa paquetes escolares, del departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador, San Salvador.

- Serpas, C. (2011). La Competitividad de las MIPYMES en El Salvador en el período 1999-2010: una aproximación sistémica. Universidad José Simeón Cañas, San Salvador.

#### PÁGINAS WEB

- Las Etapas de Desarrollo en la Empresa. (14 julio de 2010). México: Instituto PYME de México. Disponible en:  
  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa-> (2013, 14 de noviembre).

#### OTROS

- Álvarez, M., Durán, J. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Alemania: Agencia GTZ.
- Generando riqueza desde la base: políticas y estrategias para la competitividad sostenible de la MYPME. (2008) El Salvador: Ministerio de Economía de El Salvador.
- Programa Innova (2011). Guía del Plan Estratégico. España: La Universitar Politècnica de Catalunya.
- Reátegui, A., Vértiz, A., Schheuch, F. (2007). Guía para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Perú: ProInversión, Agencia de promoción de la inversión-Perú.

## ANEXOS

### ANEXO A. CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FRIJOLES SALCOCHADOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA.

EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: FRIJOLES SALCOCHADOS	
<b>DESTALLES DEL PRODUCTO</b>	
<b>CARACTERÍSTICA</b>	DETALLE
<b>Peso neto</b>	12 onzas
<b>Peso</b>	16 onzas
<b>Color</b>	Rojo oscuro
<b>Clase de frijol utilizado</b>	Frijol salvadoreño sangre de toro
<b>Otros ingredientes</b>	Cebolla Chile verde Ajo Sal
<b>Empaque</b>	Bolsa plástica de 2 libras
<b>BENEFICIOS DEL PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita la preparación de platillos caseros.</li><li>• Excelente calidad.</li><li>• Muy buen sabor.</li><li>• Precio accesible al mercado salvadoreño.</li><li>• Ahorro de tiempo y dinero evitando la cocción de frijoles.</li></ul>	

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FRIJOLES PROCESADOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA.

<b>EMPRESA ALIMENTOS SANTA ROSA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: FRIJOLES PROCESADOS</b>	
<b>DESTALLES DEL PRODUCTO</b>	
<b>CARACTERÍSTICA</b>	DETALLE
<b>Peso neto</b>	16 onzas
<b>Peso</b>	16 onzas
<b>Color</b>	Rojo oscuro
<b>Clase de frijol utilizado</b>	Frijol salvadoreño sangre de toro
<b>Otros ingredientes</b>	Cebolla Chile verde Ajo Sal
<b>Empaque</b>	Bolsa plástica de 3 libras
<b>BENEFICIOS DEL PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideal para la elaboración de pupusas.</li><li>• Facilita la preparación de platillos en negocios.</li><li>• Facilita la preparación de platillos caseros.</li><li>• Excelente calidad.</li><li>• Muy buen sabor.</li><li>• Precio accesible al mercado salvadoreño.</li><li>• Ahorro de tiempo y dinero evitando la cocción de frijoles.</li></ul>	

## ANEXO B. GUÍA DE PREGUNTAS – ENCUESTA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



**“Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Empresa Alimentos Santa Rosa, con el propósito de identificar su cartera de negocios.”.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Cuestionario N°: \_\_\_\_|\_\_\_\_|\_\_\_\_  
Mercado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_  
Entrevistado: \_\_\_\_\_ Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_

Muy buenas Días/Tardes/Noches, mi nombre es Sergio Trejo, estudiante de la Universidad de El Salvador. Estoy haciendo un estudio, para la empresa Alimentos Santa Rosa, que se dedica a la venta de frijoles procesados, por lo que quisiera que por favor me dedicara unos minutos de su tiempo para completar un cuestionario de preguntas. No omito manifestar que, esta información será tratada de manera confidencial y para fines estadísticos, por lo que su nombre no figurará en ninguno de los resultados. Gracias.

### Filtro. Datos de clasificación

/A1. ¿Está Usted encargado directa o indirectamente en el área de compras de este negocio?

(1) Si (2) No AREA DE RESPONSABILIDAD \_\_\_\_\_  
(Si no es encargado directo o indirecto del área de compras, agradezca y termine)

/A2. ¿Utiliza frijoles en la elaboración de las pupusas que vende?

(1) Si (2) No  
(Si la respuesta es (2) No, agradezca y termine)

/A3. Anote el sexo del entrevistado (1) Masculino (2) Femenino

/A4. Años de antigüedad en el mercado

- (1) Menos de un año
- (2) Entre uno y cinco años
- (3) Más de cinco años

### Cuestionario sobre las actividades de los encargados del negocio

/B1. ¿En lo que respecta al estado de los frijoles que consume, ¿En qué grado de cocción compra los frijoles para la elaboración de sus productos?

- (1) Compra los frijoles crudos y los procesa (3) Compra los frijoles cocidos y licuados
- (2) Compra los frijoles cocidos

/B2. Cuándo Usted compra los frijoles para la elaboración de sus productos. ¿En qué lugar lo hace con mayor frecuencia?

- (1) Mercado Municipal (4) Distribuidores especializados de granos básicos
- (2) Supermercado
- (3) Ventas ambulantes (5) Otro, especifique \_\_\_\_\_

/B3. ¿Podría mencionarme el nombre de su principal proveedor de frijoles?

/B4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan al momento de adquirir la materia prima (frijoles)?

- |                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| (1) Precios altos  | (4) Calidad de los productos |
| (2) Financiamiento | (5) Otro, especifique _____  |
| (3) Disponibilidad |                              |

/B5. Recordando sus últimas compras de frijoles. ¿Cuál es la cantidad que ha comprado a su proveedor?

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| (1) Menos de una libra    | (3) Más de 10 libras y menos de 25 libras |
| (2) Entre una y 10 libras | (4) Más de 25 libras                      |

/B6. Siguiendo con la información de sus últimas compras de frijoles. ¿Cuál es el precio de compra promedio por libra de frijol?

/B7. Con respecto al uso de frijoles para la elaboración de sus productos. ¿Podría Usted decirme la cantidad promedio de consumo semanal en libras?

/B8. Enfocándonos a la periodicidad con la que compra frijoles para la elaboración de sus productos. ¿Con que frecuencia los adquiere?

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| (1) Diaria             | (4) Más de 15 días          |
| (2) Una vez por semana | (5) Otra, especifique _____ |
| (3) Cada 15 días       |                             |

/B9. Cuándo compra los frijoles a su proveedor. ¿Cuál es la forma de entrega utilizada?

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| (1) Entrega directa              | (3) Ninguna, usted se acerca al puesto de ventas |
| (2) A través de un intermediario | (4) Otro, especifique _____                      |

/B10. ¿Cuál es la forma de pago acordada con su proveedor de frijoles?

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (1) Contado                    | (3) Crédito entre 30 y 60 días |
| (2) Crédito a menos de 30 días | (4) Crédito a más de 60 días   |

/B11. Con respecto a las ventas de las últimas semanas. ¿Podría decirme qué día de la semana se incrementan las ventas en su negocio?

/B12. Además de la venta de pupusas. ¿Qué otro producto elabora o vende en este negocio? (PROFUNDIZAR)

---

#### Cuestionario sobre interés del encargados del negocio

/C1. De las variedades de frijol en el mercado. ¿Cuál es de su preferencia para la elaboración de sus productos?

- |                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| (1) Sangre de toro | (3) Frijol negro            |
| (2) Frijol de seda | (4) Otro, especificar _____ |

/C2 De los siguientes atributos. ¿Cuál considera Usted que es más importante al momento de comprar frijoles?

- |                  |                             |
|------------------|-----------------------------|
| (1) Sabor        | (5) Precio                  |
| (2) Calidad      | (6) Marca                   |
| (3) Presentación | (7) Otro, especificar _____ |
| (4) Higiene      |                             |

/C3 ¿Cuál preferiría que fuera la forma de entrega de los frijoles en su negocio?

- (1) Acercarse a un lugar de distribución
- (2) Entrega a través de intermediario
- (3) Entrega directa en el local del negocio

/C4. ¿Con que frecuencia le gustaría que fueran las entregas de frijoles a su negocio?

- |             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| (1) Diaria  | (3) Quincenal               |
| (2) Semanal | (4) Otro, especificar _____ |

#### Cuestionario sobre la opinión del encargado del negocio

---

/D1. ¿Qué es lo primero que se le viene a su mente cuando escucha “frijoles procesados”?

LEER AL ENTREVISTADO. Para los usos del presente cuestionario, se entenderá por “frijoles procesados” aquellos que ya han pasado por n proceso de cocción y licuado.

/D2. ¿Ha escuchado sobre empresas que venden frijoles procesados a los negocios como este para la elaboración de sus productos?

- |        |        |
|--------|--------|
| (1) Si | (2) No |
|--------|--------|

/D3. ¿Qué le parece la idea de una empresa que ofrezca a las pupuserías frijoles procesados?

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| (1) Excelente idea | (3) Mala idea   |
| (2) Buena idea     | (4) Pésima idea |

/D4. ¿Qué tan interesado estaría usted en comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos?

- (1) Definitivamente no lo compraría
- (2) Probablemente no lo compraría
- (3) No está seguro si lo compraría o no
- (4) Probablemente si lo compraría
- (5) Definitivamente si lo compraría

/D5. ¿Gustaría probar los frijoles procesados que ofrece la empresa Alimentos Santa Rosa?

- |        |        |
|--------|--------|
| (1) Si | (2) No |
|--------|--------|

Si la respuesta a la pregunta /D5 es (1) Si, dar degustación de los frijoles procesados y pasar a la pregunta /D6, caso contrario pasar a la pregunta /D8.

/D6. Luego de la degustación de los frijoles procesados. Podría calificar del 1 al 5 las siguientes características del producto ofrecido por la empresa Alimentos Santa Rosa, donde uno es malo y cinco excelente.

- |           |                  |
|-----------|------------------|
| (1) Sabor | (4) Espesor      |
| (2) Olor  | (5) Consistencia |
| (3) Color | (6) Calidad      |

/D7. Gustaría hacer un comentario o recomendación acerca de este producto?

- (1) Si, especifique \_\_\_\_\_
- (2) No

/D8. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de frijoles si otro proveedor llegase a satisfacer sus expectativas?

- (1) Definitivamente si lo cambiaría
- (2) Probablemente si lo cambiaría
- (3) No está seguro si lo cambiaría o no
- (4) Probablemente no lo cambiaría
- (5) Definitivamente no lo cambiaría

/D9. ¿Conoce de los beneficios de la utilización de frijoles procesados en la elaboración de pupusas?

- (1) Si los conoce
- (2) No los conoce

Si el entrevistado respondió a la pregunta /D5, (2) No, agradecer y terminar. Caso contrario seguir con el cuestionario

---

#### Cuestionario sobre selección del encargado del negocio

---

/E1. Una vez ha podido degustar los frijoles procesados de Alimentos Santa Rosa. ¿Estaría usted dispuesto a consumir este producto en su pupusería?

- (1) Definitivamente si lo consumiría
- (2) Probablemente si lo consumiría
- (3) No está seguro si lo consumiría o no
- (4) Probablemente no lo consumiría
- (5) Definitivamente no lo consumiría

Si la respuesta a la pregunta /E1. Es (1), (2) o (3), pasar a la pregunta /E2, caso contrario pasar a la pregunta /E4.

/E2. Siempre pensando en la posibilidad de comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos. ¿En qué presentación le gustaría adquirirlo?

- (1) Bolsa de una libra
- (2) Bolsa de cinco libras
- (3) Otra presentación, especificar \_\_\_\_\_

/E3. Ante la posibilidad de comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos. ¿Cuál creería que es el precio justo por cada libra de frijoles?

- (1) \$0.75
- (2) Entre \$0.76 y \$1
- (3) Entre \$1.01 a \$1.50
- (4) Más de \$1.50

Agradecer y terminar

/E4. ¿Cuál es el motivo por el que no consumiría el producto para la elaboración de sus productos?

- (1) No me gustan sus características
- (2) No conozco sus beneficios
- (3) No considero adecuado su precio
- (4) Ya cuento con un proveedor de frijoles
- (5) Otro, especificar \_\_\_\_\_

Agradecer y termina

ANEXO C. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

**Principales resultados del cuestionario dirigido a los encargados de pupuserías de los principales mercados del área metropolitana de San Salvador.**

Objetivo de la Encuesta:

Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Empresa Alimentos Santa Rosa, con el propósito de identificar su cartera de negocios.

El cuestionario de preguntas fue del 1 de abril al 1 de mayo, proporcionando para la investigación los siguientes resultados:

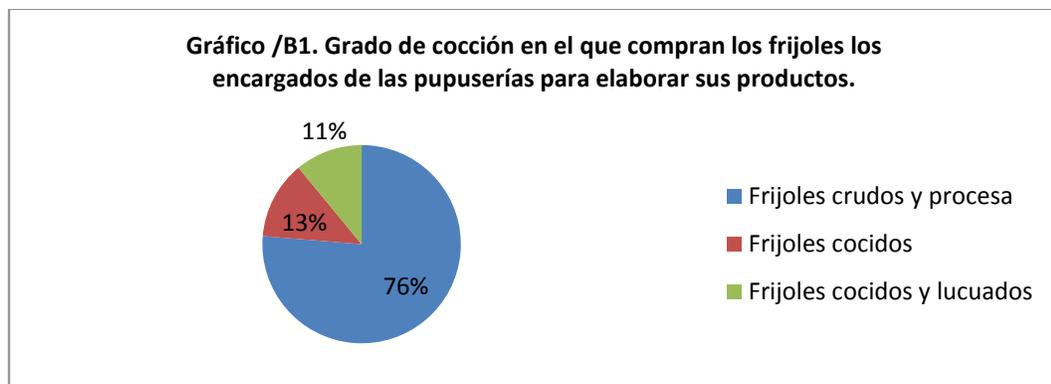
**Cuestionario B. sobre las actividades de los encargados del negocio:**

Pregunta /B1. ¿En lo que respecta al estado de los frijoles que consume, ¿En qué grado de cocción compra los frijoles para la elaboración de sus productos?

**Tabla /B1**

Grado de cocción	Frecuencia	Porcentaje
Frijoles crudos y procesa	132	76%
Frijoles cocidos	22	13%
Frijoles cocidos y lucuados	19	11%
TOTAL	173	100%

**Gráfico /B1**



**Análisis y Comentarios.**

Esta pregunta se realizó con el propósito de determinar el estado en el que los encargados de las pupuserías, adquirirían los frijoles como materia prima para la elaboración de sus productos.

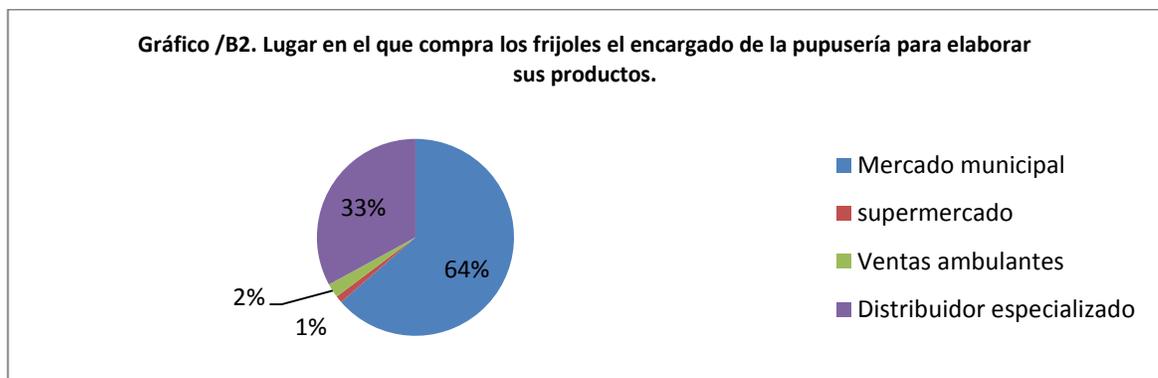
Los resultados obtenidos, indican que en su mayoría los encargados de las pupuserías adquieren los frijoles crudos y posteriormente los procesan para la elaboración de pupusas, 76 % del total de entrevistados. Asimismo un 13% afirmó comprarlos ya cocidos y solo un 11 % cocidos y lucuados (procesados). Esto nos permite conocer que es el poco el porcentaje que ya han consumido un producto similar al que ofrece Alimentos Santa Rosa.

Pregunta /B2. Cuando Usted compra los frijoles para la elaboración de sus productos. ¿En qué lugar lo hace con mayor frecuencia?

Tabla /B2.

Lugar en el que compra	Frecuencia	Porcentaje
Mercado municipal	110	64%
supermercado	2	1%
Ventas ambulantes	4	2%
Distribuidor especializado	57	33%
Total	173	100%

Gráfico /B2



#### **Análisis y Comentarios.**

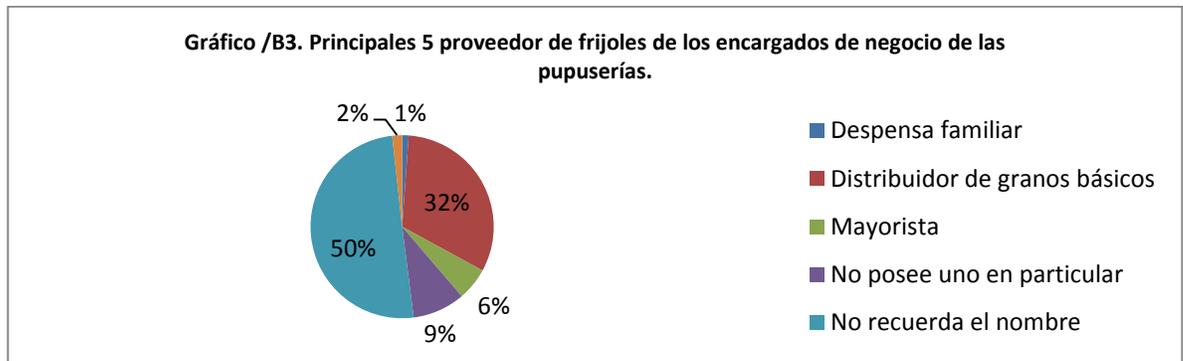
Esta pregunta tiene como objetivo, conocer el lugar donde los encargados de las pupuserías prefieren comprar los frijoles para la elaboración de sus productos. Claramente se puede observar que los mercados municipales, con un 64 % del total de los entrevistados, es el lugar mayormente frecuentado por los encargados de negocios. Asimismo, prefieren con menos porcentaje los distribuidores especializados 33 %, las ventas ambulantes con un 2 % y algún supermercado solamente con el 1%.

Pregunta /B3. ¿Podría mencionarme el nombre de su principal proveedor de frijoles?

Tabla /B3.

Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Despensa familiar	2	1%
Distribuidor de granos básicos	55	32%
Mayorista	10	6%
No posee uno en particular	16	9%
No recuerda el nombre	87	50%
Otros	3	2%
Total	173	100%

Gráfico /B3



#### **Análisis y Comentarios.**

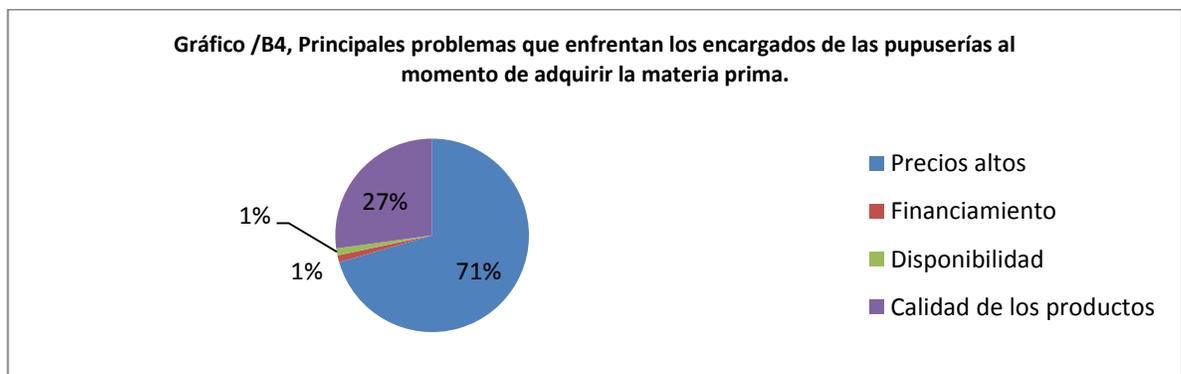
Esta pregunta se realizó con el propósito de conocer los principales proveedores de frijoles que frecuentan los encargados de las pupuserías. Según las respuestas de los entrevistados, se pudo determinar que en su mayoría no recuerdan el nombre del proveedor 50 % de los casos o simplemente no conocen el nombre de este. Los resultados fueron los siguientes: el 50 % no recuerda el nombre del proveedor, un 32 % dijo que a algún distribuidor de granos básicos, el 9 % que no posee un proveedor en particular, el 6 % a un mayorista, el 2 % dijo que a otro tipo de proveedor y solo el 1 % fue específico y dijo que en la Despensa Familiar.

Pregunta /B4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de adquirir los frijoles como materia prima?

Tabla /B4

Principales roblemas	Frecuencia	Porcentaje
Precios altos	122	71%
Financiamiento	2	1%
Disponibilidad	2	1%
Calidad de los productos	47	27%
Total	173	100%

Gráfico /B4



#### **Análisis y Comentarios.**

En la gráfica anterior se puede apreciar los principales problemas que los encargados de las pupuserías enfrentan a la hora de comprar los frijoles para la elaboración de sus productos. Los resultados nos muestran que el 71 % tiene dificultad con los precios altos que ofrece el mercado, un 47 % determinó que la calidad de los productos es su principal preocupación y solo el 1% dijo que el financiamiento y la disponibilidad respectivamente.

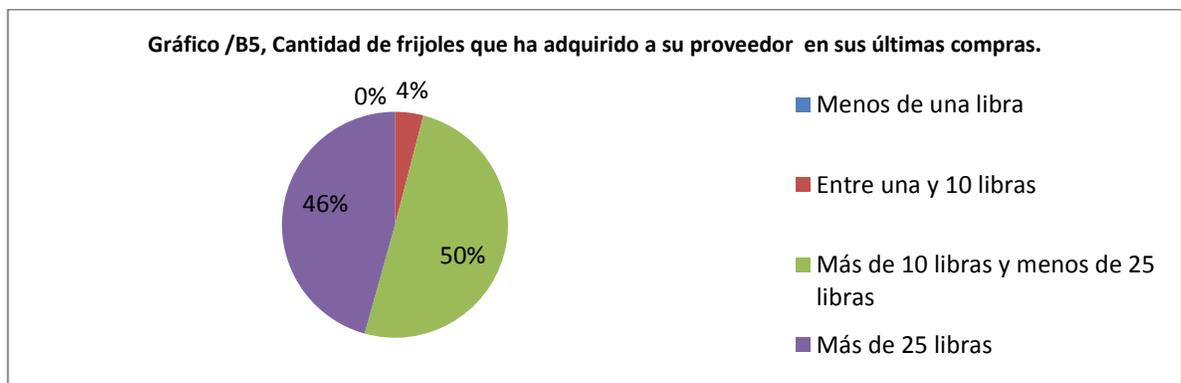
Esto nos permite conocer que, los encargados de las pupuserías están más interesados en bajar sus costos de producción y adquirir sus materias primas a precios bajos que en la calidad de estas, la disponibilidad o el financiamiento.

Pregunta /B5. Recordando sus últimas compras de frijoles. ¿Cuál es la cantidad que ha comprado a su proveedor?

Tabla /B5.

Cantidad que compra	Frecuencia	Porcentaje
Menos de una libra	0	0%
Entre una y 10 libras	7	8%
Más de 10 libras y menos de 25 libras	87	50%
Más de 25 libras	79	46%
Total	173	100%

Gráfico /B5.



#### **Análisis y Comentarios.**

Esta pregunta tiene el propósito de conocer la cantidad de frijoles que ha comprado a su proveedor en sus últimas compras, dando como resultado que un 50 % compró entre más de 10 libras y menos de 25, el 46 % más de 25 libras y solo un 8 % entre una y 10 libras, ninguno de los propietarios compró menos de una libra.

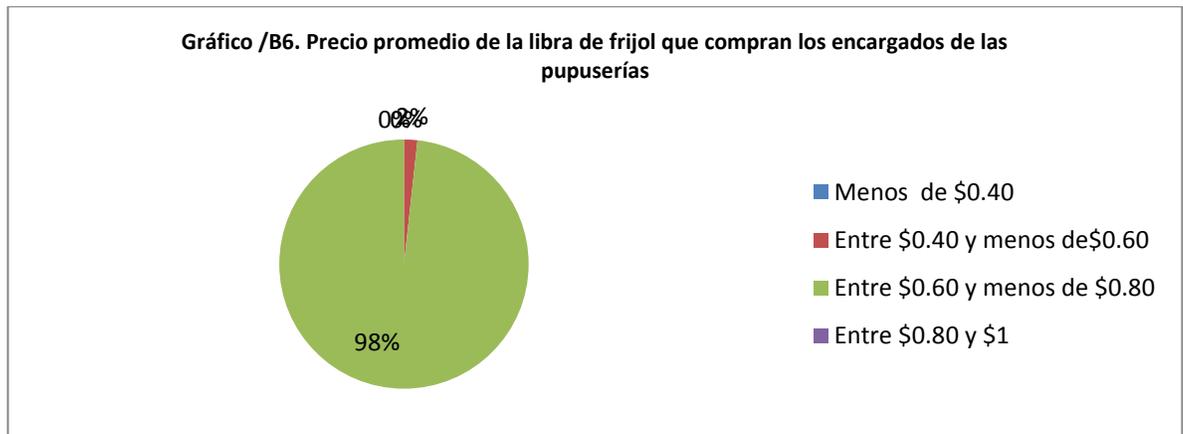
Esto nos permite concluir, que los encargados de las pupuserías compran frijoles en medianas cantidades, lo que se deberá de tener en cuenta para la producción, la nueva estructura de costos y precios del producto final.

Pregunta /B6. Siguiendo con la información de sus últimas compras de frijoles. ¿Cuál es el precio de compra promedio por libra de frijol?

Tabla /B6

Rango de precio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$0.40	0	0%
Entre \$0.40 y menos de\$0.60	3	2%
Entre \$0.60 y menos de \$0.80	170	98%
Entre \$0.80 y \$1	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /B6



#### **Análisis y Comentarios.**

Esta gráfica indica que el 98 % de los propietarios de las pupuserías compran en promedio la libra de frijoles a un precio que esta entre el rango de los \$0.60 ctvs. de dólar y menos de \$0.80 ctvs.

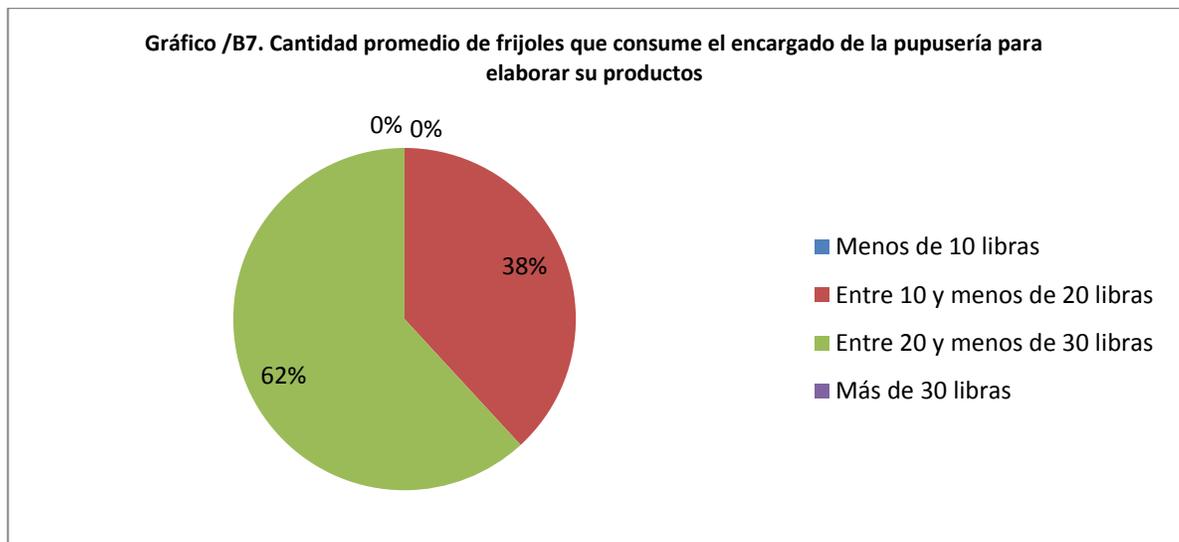
Esto nos permite conocer que si la empresa determina un precio de la libra de frijoles entre este mismo rango, estaría ofreciendo a sus futuros clientes una ventaja con respecto a su actual estructura de costos, ya que estaría haciendo reduciendo los costos de producción y el tiempo que estos dedican para la elaboración de los frijoles procesados.

Pregunta /B7. Con respecto al uso de frijoles para la elaboración de sus productos. ¿Podría Usted decirme la cantidad promedio de consumo semanal en libras?

Tabla /B7.

Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 libras	0	0%
Entre 10 y menos de 20 libras	66	38%
Entre 20 y menos de 30 libras	107	62%
Más de 30 libras	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /B7.



#### **Análisis y Comentarios.**

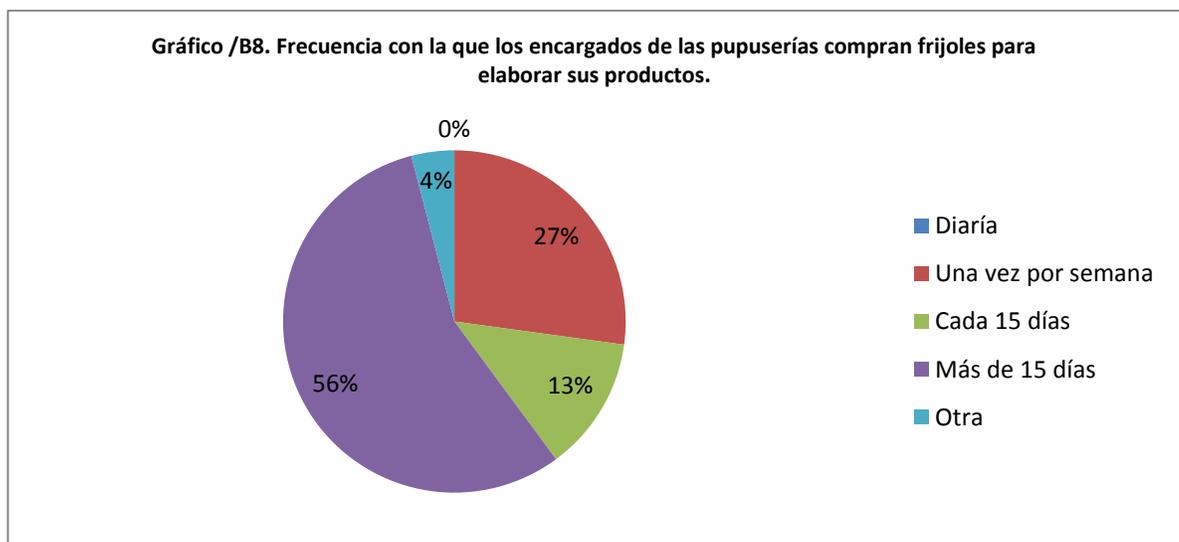
Esta pregunta se realizó con el objeto de conocer cuál sería un estimado de consumo de los futuros clientes de Alimentos Santa Rosa, los resultados fueron los siguientes: el 62 % de los encargados de las pupuserías dijo consumir en una semana entre 20 y menos de 30 libras, el 38 % entre 10 y 20 libras y ninguno afirmó consumir menos de 10 libras o más de 30 libras.

Pregunta /B8. Enfocados en la periodicidad con la que compra frijoles para la elaboración de sus productos. ¿Con qué frecuencia los adquiere?

**Tabla /B8.**

Frecuencia con la que compra	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	0	0%
Una vez por semana	47	27%
Cada 15 días	22	13%
Más de 15 días	97	56%
Otra	7	4%
Total	173	100%

**Gráfico /B8.**



#### **Análisis y Comentarios.**

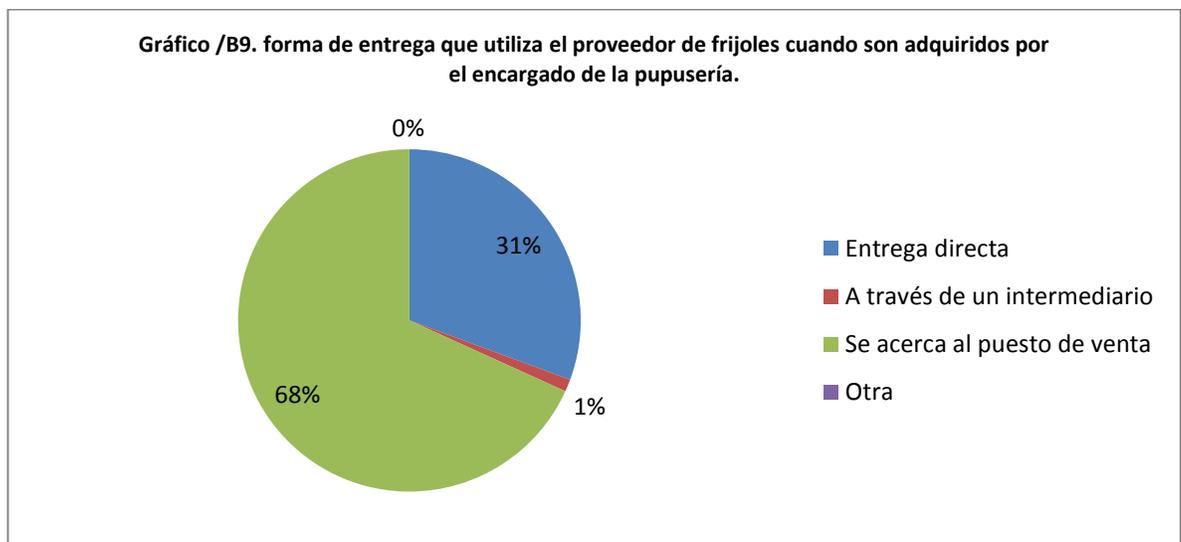
Con el objeto de conocer la periodicidad con la que los encargados de las pupuserías adquieren los frijoles se realizó la pregunta /8, que ha permitido conocer que en su mayoría adquieren los frijoles una vez entre los 15 y 30 días, representados por el 56 % de los casos, el 27 % dijo comprar una vez por semana, el 13% cada 15 días y el 4 % con otra periodicidad a las establecidas, en su mayoría cada 30 días.

Pregunta /B9. Cuándo compra los frijoles a su proveedor. ¿Cuál es la forma de entrega utilizada?

Tabla /B9.

Forma de entrega	Frecuencia	Porcentaje
Entrega directa	53	31%
A través de un intermediario	2	1%
Se acerca al puesto de venta	118	68%
Otra	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /B9.



#### Análisis y Comentarios.

Este gráfico demuestra que en su mayoría de los encargados de las pupuserías, se acerca al punto de ventas de su proveedor para adquirir el producto, un 31 % afirmó su proveedor hace una entrega directa en el puesto del negocio y que el 1 % la entrega es a través de un intermediario.

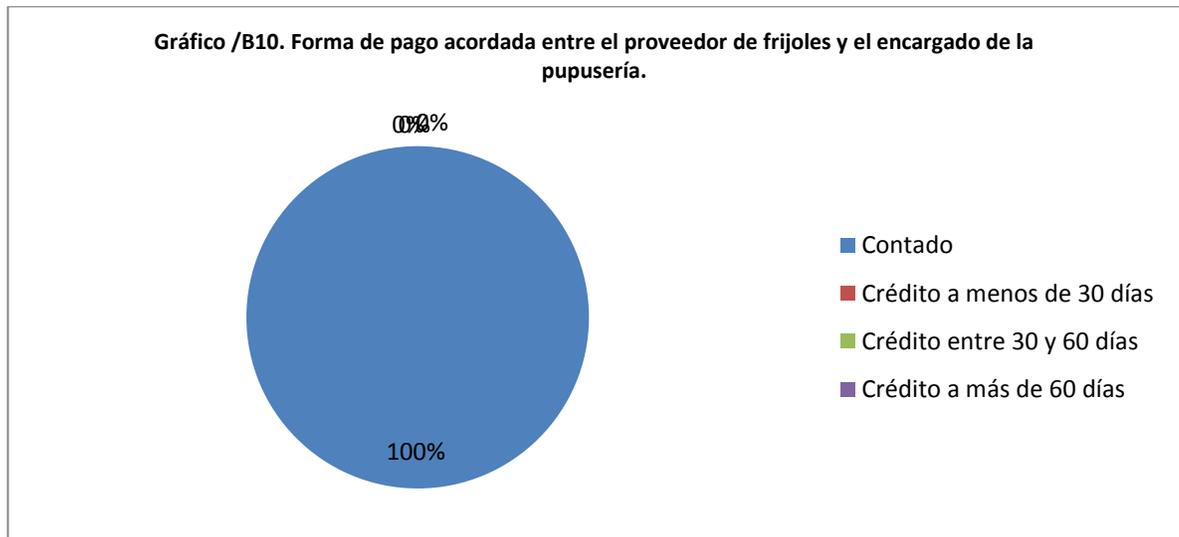
Lo anterior nos permite determinar, que la entrega directa de los frijoles procesados podría ser una ventaja competitiva de Alimentos Santa rosa.

Pregunta /B10. ¿Cuál es la forma de pago acordada con su proveedor de frijoles?

Tabla /B10.

Forma de pago	Frecuencia	Porcentaje
Contado	173	100%
Crédito a menos de 30 días	0	0%
Crédito entre 30 y 60 días	0	0%
Crédito a más de 60 días	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /B10.



#### Análisis y Comentarios.

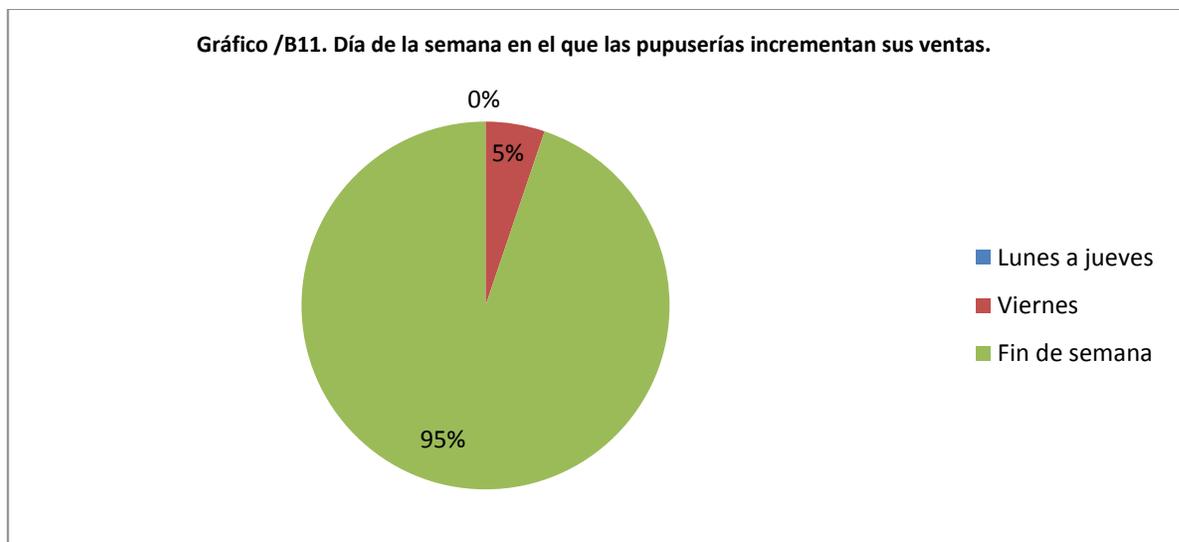
Esta pregunta se realizó con el objetivo de conocer la forma de pago que acuerdan los encargados de las pupuserías con los encargados de las pupuserías. En su totalidad (100 % de los encargados), hacen una compra al contado. Esto permitirá a Alimentos Santa Rosa tomar la decisión de tener una política de crédito con los clientes como una ventaja competitiva o bien podrá reducir el precio de venta como respuesta a la no existencia del riesgo de cuentas por cobrar o descuentos por pronto pago.

Pregunta /B11. Con respecto a las ventas de las últimas semanas. ¿Podría decirme qué día de la semana se incrementan las ventas en su negocio?

Tabla /B11.

Día de la semana	Frecuencia	Porcentaje
Lunes a jueves	0	0%
Viernes	9	5%
Fin de semana	164	95%
Total	173	100%

Gráfico /B11.



#### Análisis y Comentarios.

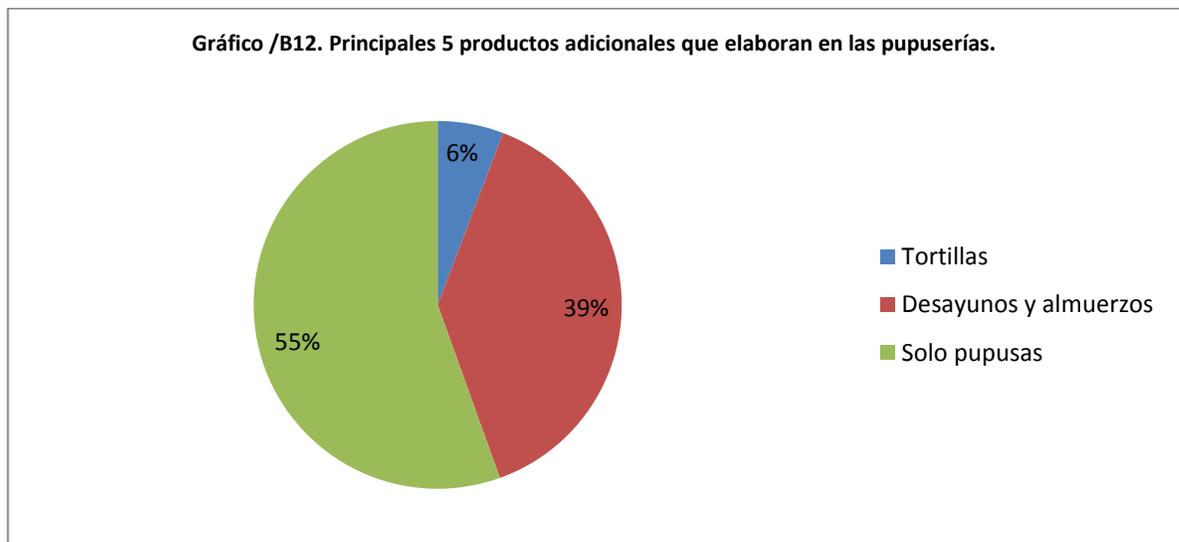
La pregunta /B11 permite conocer que día de la semana la empresa Alimentos Santa Rosa deberá de poner especial atención para proveer a sus clientes de materia prima. Los resultados de la encuesta determinan que en su mayoría las pupuserías venden más los fines de semana, solo un 5% afirmó que el día viernes es el día que más venden y ninguno que el día de mayores ventas comprende entre los días lunes y jueves.

Pregunta /B12. Además de la venta de pupusas. ¿Qué otro producto elabora en este negocio?

Tabla /B12.

Productos adicionales	Frecuencia	Porcentaje
Tortillas	10	6%
Desayunos y almuerzos	67	39%
Solo pupusas	96	55%
Total	173	100%

Gráfico /B12.



#### Análisis y Comentarios.

Los resultados de la pregunta /B12, permiten conocer que otra utilidad podrían tener los productos de la empresa o bien que otros productos podrían ofrecerse a la empresa. Los resultados demuestran que el 39 % de los casos también elaboran desayunos y almuerzos, donde también ocupan frijoles Alimentos Santa Rosa podría ofrecer algún producto; otros afirmaron que solo pupusas representados por el 55 % y 6 % dijo que hacen tortillas además de las pupusas.

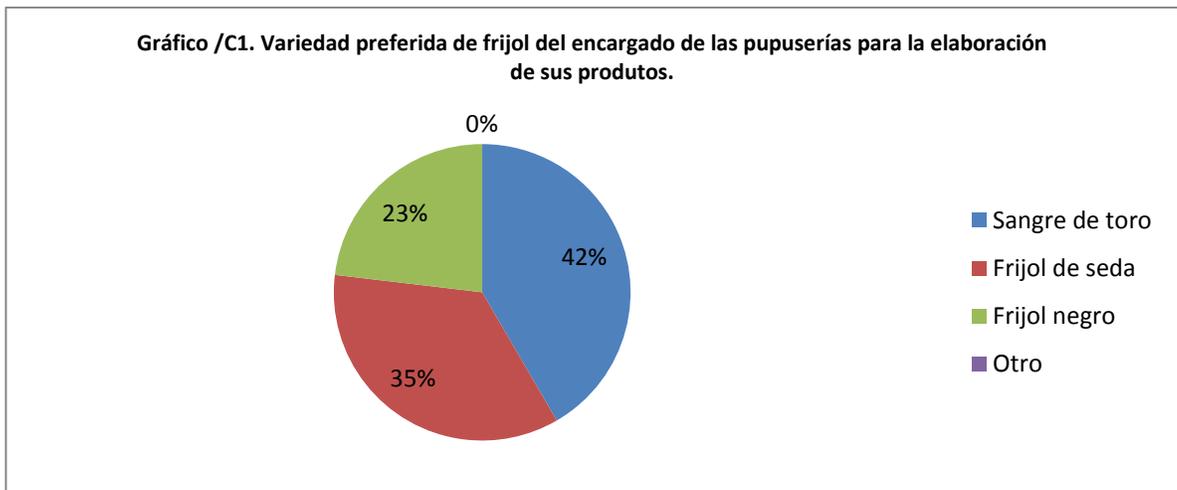
Cuestionario C. sobre el interés de los encargados del negocio:

Pregunta /C1. De las variedades de frijol en el mercado. ¿Cuál es de su preferencia para la elaboración de sus productos?

Tabla /C1.

Variedad de frijol	Frecuencia	Porcentaje
Sangre de toro	72	42%
Frijol de seda	61	35%
Frijol negro	40	23%
Otro	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /C1.



#### Análisis y Comentarios.

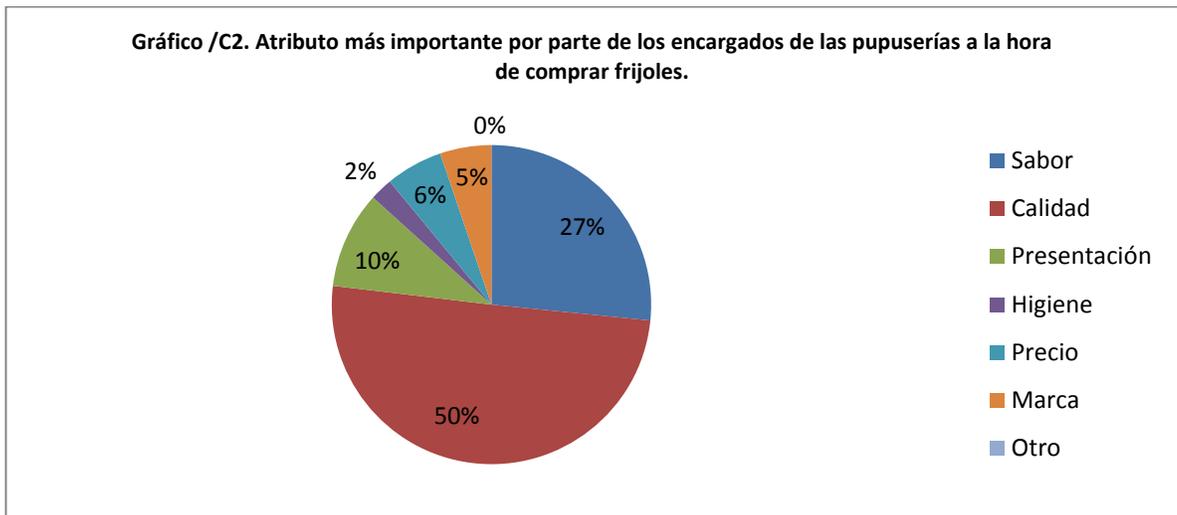
Con el propósito de conocer cuál es el tipo de frijol de preferencia de los encargados de las pupuserías para elaborar sus productos, se realizó la pregunta /C1, estos determinaron que el 42 % prefiere el de la variedad Sangre de Toro, ya utilizado por la empresa, el 35 % prefiere el frijol de seda y solo un 23 % prefiere el frijol negro.

Pregunta /C2. De los siguientes atributos. ¿Cuál considera Usted que es más importante al momento de comprar frijoles?

Tabla /C2.

Atributo	Frecuencia	Columna1
Sabor	46	27%
Calidad	87	50%
Presentación	17	10%
Higiene	4	2%
Precio	10	6%
Marca	9	5%
Otro	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /C2.



#### Análisis y Comentarios.

Con el propósito de conocer cuáles son los principales atributos que deberá de prestarle importancia la empresa para elaborar su producto, se realizó la pregunta /C2, mediante la cual se obtuvieron los siguientes resultados, el 50 % de los encargados dice que su principal atributo es la calidad que percibe y el 27 % que el sabor de los frijoles, siendo estas las más importantes, posteriormente encontramos

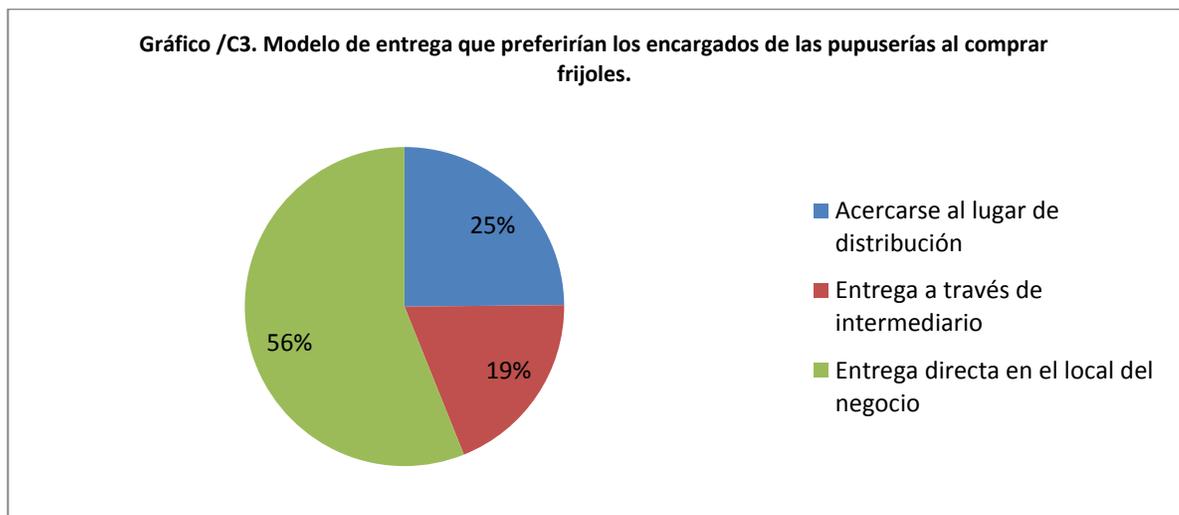
que el precio (6 % de los casos), la marca (5 % de los casos y la higiene del producto (2 %) de los casos.

Pregunta /C3. ¿Cuál preferiría que fuera la forma de entrega de los frijoles en su negocio?

Tabla /C3.

Forma de entrega	Frecuencia	Porcentaje
Acercarse al lugar de distribución	43	25%
Entrega a través de intermediario	33	19%
Entrega directa en el local del negocio	97	56%
Total	173	100%

Gráfico /C3.



#### Análisis y Comentarios.

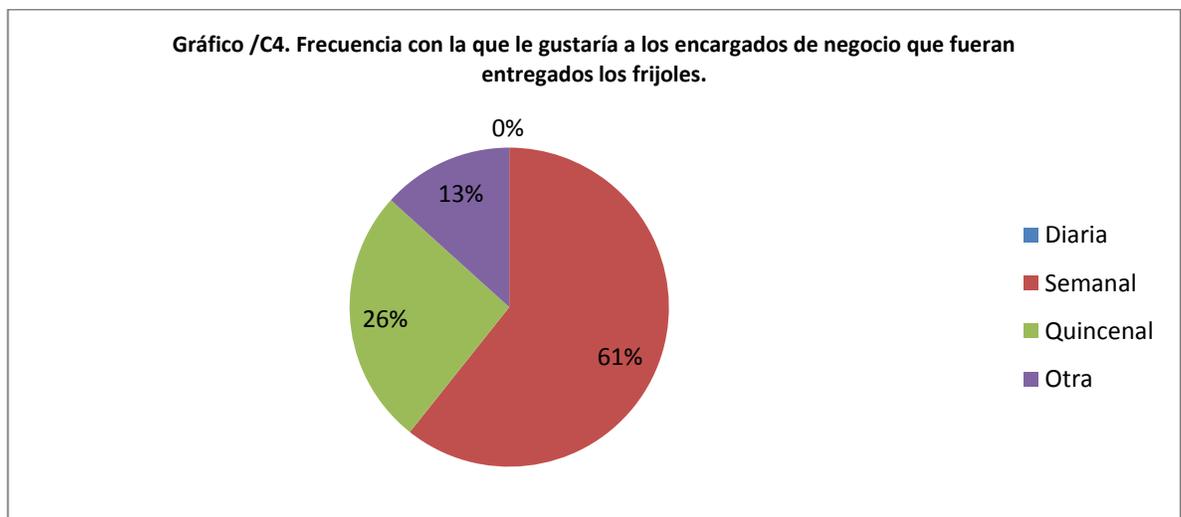
Con el propósito de conocer la preferencia de encargados de las pupuserías y responder a sus necesidades con respecto a la forma de entrega de los frijoles e su negocio, se realizó la pregunta /C3, obteniendo como resultado que ellos preferirían una entrega directa en su local con el 56 % de los casos, un 25 % afirmo preferir acercarse al lugar de distribución y el restante 19 % una entrega a través de su intermediario.

Pregunta /C4. ¿Con que frecuencia le gustaría que fueran las entregas de frijol a su negocio?

Tabla /C4

Frecuencia de entrega	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	0	0%
Semanal	105	61%
Quincenal	45	26%
Otra	23	13%
Total	173	100%

Gráfico /C4



#### Análisis y Comentarios.

la pregunta /C4 nos permite conocer que, los encargados de las pupuserías preferirían que la entrega se haga de manera semanal, siendo el 61 % de los casos los que prefieren esta opción, un 26 % dijo que prefieren la entrega quincenal y el restante 13 % prefieren otra forma que está representado por lo que prefieren una entrega entre 15 y 30 días.

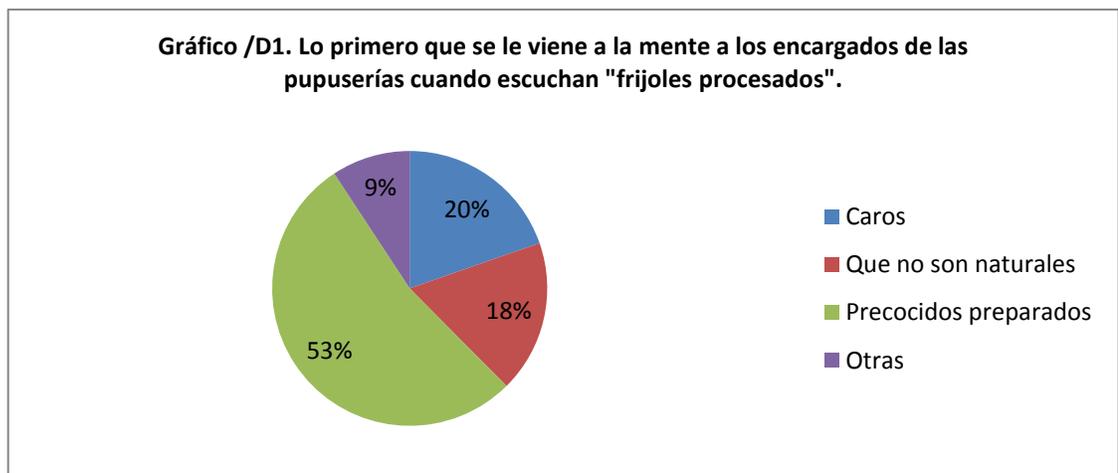
Cuestionario D. sobre la opinión de los encargados del negocio:

Pregunta /D1. ¿Qué es lo primero que se le viene a su mente cuando escucha "frijoles procesados?"

Tabla /D1

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Caros	34	20%
Que no son naturales	31	18%
Pre cocidos - preparados	92	53%
Otras	16	9%
Total	173	100%

Gráfico /D1



#### Análisis y Comentarios.

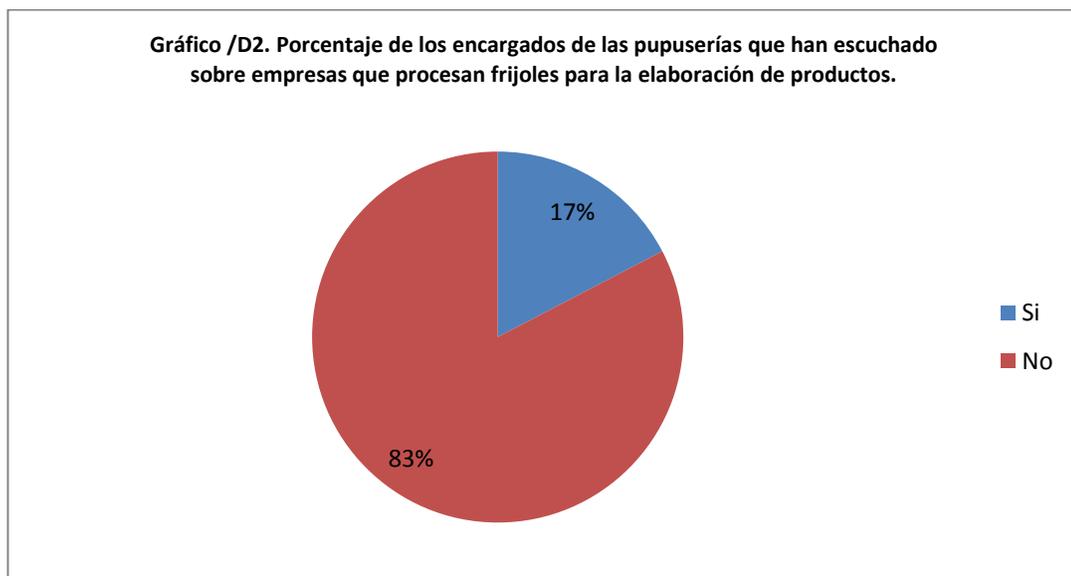
Con el propósito de conocer que piensa la gente de los frijoles procesados o si los encargados de los negocios tienen un concepto similar al que la empresa quiere proyectar, se realizó la pregunta /D1, obteniendo como resultado que más de la mitad (53 % de los entrevistados) tienen un concepto similar que quiere utilizar la empresa, otras encargados respondieron: caros 20 %, que no son naturales 18 % y otros comentarios 9 %.

Pregunta /D2. ¿Ha escuchado sobre empresas que venden frijoles procesados a los negocios como este para la elaboración de sus productos?

Tabla /D2.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	17%
No	143	83%
Total	173	100%

Gráfico /D2



#### Análisis y Comentarios.

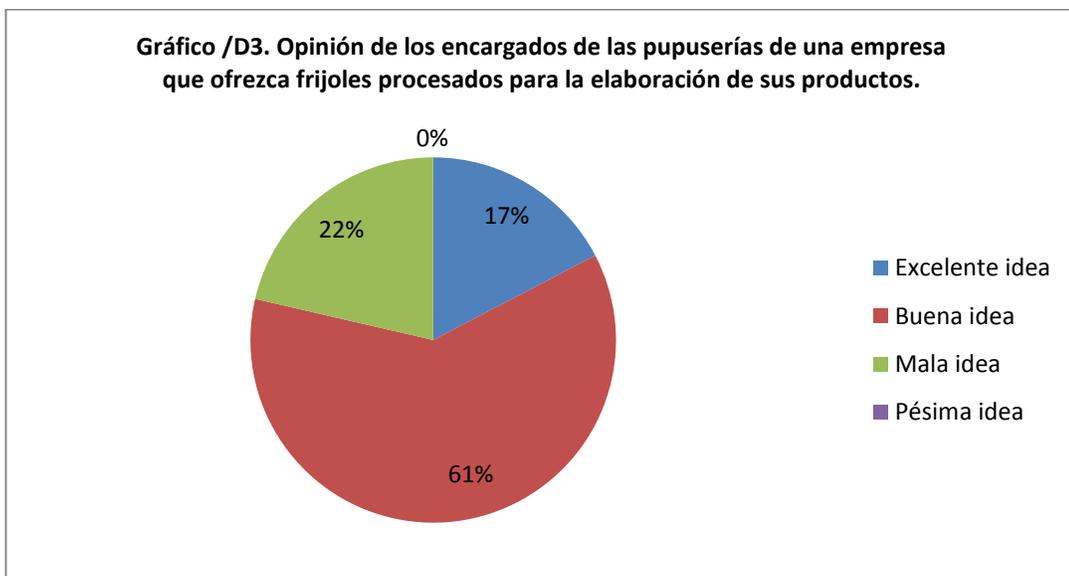
la pregunta representa el conocimiento de los encargados de negocio, de empresas que vendan productos similares a los de Alimentos Santa Rosa. El resultado de la encuesta fueron los siguientes: los encargados que nunca lo habían escuchado representan el 83 % de los casos y el 17 % restante por aquellos que dicen haber escuchado alguna empresa que venda productos similares.

Pregunta /D3. ¿Qué le parece la idea de una empresa que ofrezca a las pupuserías frijoles procesados?

Tabla /D3.

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Excelente idea	30	17%
Buena idea	106	61%
Mala idea	37	21%
Pésima idea	0	0%
Total	173	100%

Gráfico /D3



#### Análisis y Comentarios.

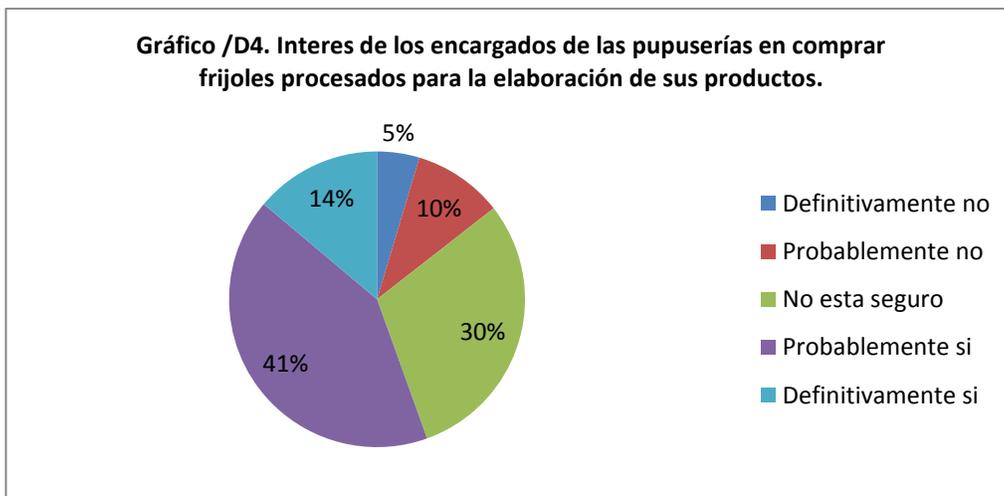
Con el fin de conocer la aceptación que tendría la empresa en el mercado de las pupuserías, se realizó la pregunta /D3, donde se obtuvieron buenos resultados, donde el 78% dio una respuesta favorable y solo el 21 % dijo que esta sería una mala idea. Concluyendo así, que la empresa podría tener una buena aceptación.

Pregunta /D4. ¿Qué tan interesado estaría en comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos?

Tabla /D4.

Interés	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	8	5%
Probablemente no	17	10%
No esta seguro	52	30%
Probablemente si	72	42%
Definitivamente si	24	14%
Total	173	100%

Gráfico /D4



#### Análisis y Comentarios.

La pregunta /D4, se realizó con el objetivo de conocer el interés de los encargados de las pupuserías de comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos, donde se obtuvieron los siguientes resultados: el 56 % de los entrevistados dijo estar interesado en la compra de los productos, un 30 % dijo que no está seguro y solamente un 15 % brindó una respuesta negativa.

Esto nos permite concluir, que la empresa si tiene posibilidades de ingresar a este mercado y tener clientes potenciales en el mismo.

Pregunta /D5. ¿Gustaría probar los frijoles procesados que ofrece la empresa Alimentos Santa Rosa?

Tabla /D5.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	152	88%
No	21	12%
Total	173	100%

Gráfico /D5.



#### Análisis y Comentarios.

Con el objeto de conocer la opinión del producto que Alimentos Santa Rosa quiere ofrecer a los encargados de las pupuserías, se preguntó al entrevistado si estaría dispuesto a hacer una prueba, donde el 88 % de los entrevistados dijo que si y solamente el 12 % no los quiso probar.

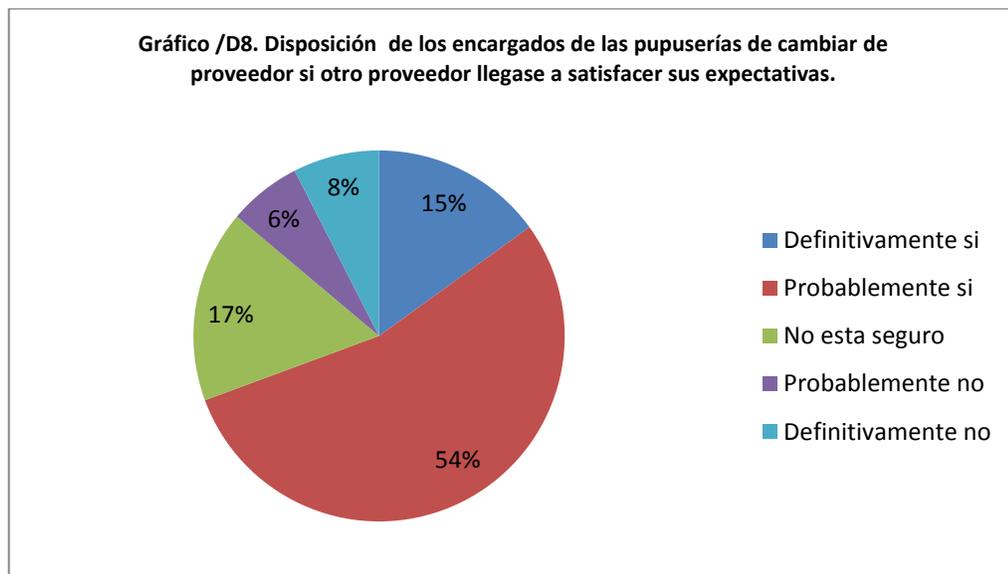
La pregunta /D5, también nos permite conocer la apertura de los encargados de las pupuserías por probar este nuevo producto, siendo esta favorable para la empresa.

Pregunta /D8. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de frijoles si otro proveedor llegase a satisfacer sus expectativas?

Tabla /D8.

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	26	15%
Probablemente si	94	54%
No esta seguro	29	17%
Probablemente no	11	6%
Definitivamente no	13	8%
Total	173	100%

Gráfico /D8.



#### Análisis y Comentarios.

Conociendo que los encargados de las pupuserías ya tienen algún proveedor definido, con el propósito de conocer la fidelidad y la probabilidad que estos cambien de proveedor se realizó la pregunta /D8. Donde se obtuvieron los siguientes resultados: el 69 % de los entrevistados, estaría dispuesto a cambiar de proveedor si el nuevo le

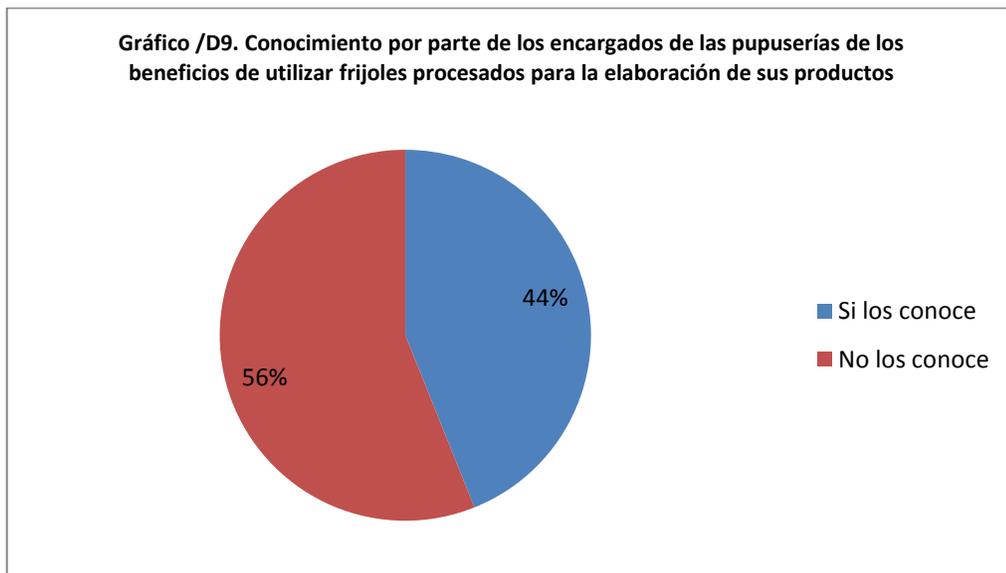
brinda mejores resultados, el 17 % no está seguro de hacerlo y solo el continuaría siendo fiel a su proveedor.

Pregunta /D9. ¿Conoce de los beneficios de la utilización de frijoles procesados en la elaboración de pupusas?

Tabla /D9.

Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Si los conoce	76	44%
No los conoce	97	56%
Total	173	100%

Gráfico /D9.



#### Análisis y Comentarios.

Con el propósito de saber si los encargados de las pupuserías conocen los beneficios de la utilización de frijoles procesados para la elaboración de sus productos, se obtuvo el que el 56 % no los conoce y un 44 % dice si conocerlos. El hecho que muchos encargados aún no conozcan los beneficios, podría abrir las puertas a que una vez sean

conscientes de las ventajas que podría darle a su negocio adquirieran la materia prima de Alimentos Santa Rosa.

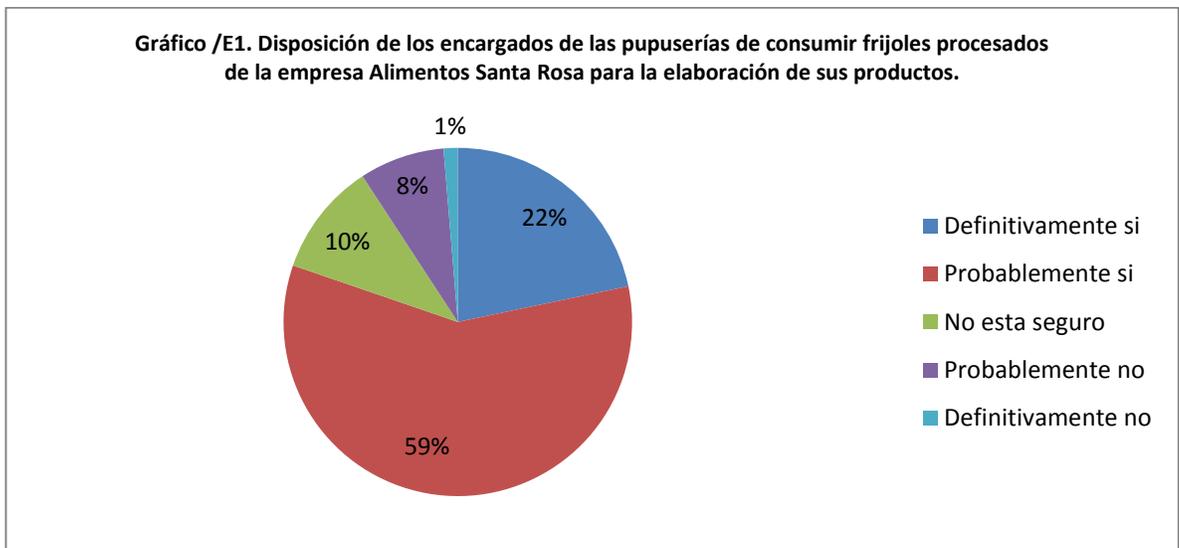
Cuestionario E. sobre la selección de los encargados del negocio:

Pregunta /E1. Una vez ha probado los frijoles procesados de Alimentos Santa Rosa. ¿Estaría Usted dispuesto a consumir este producto en su pupusería?

Tabla /E1.

Disposición	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	33	22%
Probablemente si	89	59%
No está seguro	16	11%
Probablemente no	12	8%
Definitivamente no	2	1%
Total	152	100%

Gráfico /E1.



#### Análisis y Comentarios.

Una vez que los encargados de las pupuserías aceptaron degustar el producto, se les consulto si estarían dispuestos a adquirir frijoles procesados de la empresa Alimentos Santa Rosa para la elaboración de sus pupusas. El gráfico de la pregunta /E1, nos demuestra que el 81.5 de los encargados de negocio si estarían dispuestos a comprar el

producto como materia prima, un 11 % aún no está seguro y el 9 % dio una respuesta negativa.

Con este resultado, el mercado de las pupuserías estaría abriéndole las puertas a la empresa, ya que un gran porcentaje del mercado meta estaría dispuesto a adquirir este producto.

Pregunta /E2. Siempre pensando en la posibilidad de comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos. ¿En qué presentación le gustaría adquirirlo?

Tabla /E2.

Presentación	Frecuencia	Porcentaje
Una libra	0	0%
Cinco libras	131	95%
Otra	7	5%
Total	138	100%

Gráfico /E2.



#### Análisis y Comentarios.

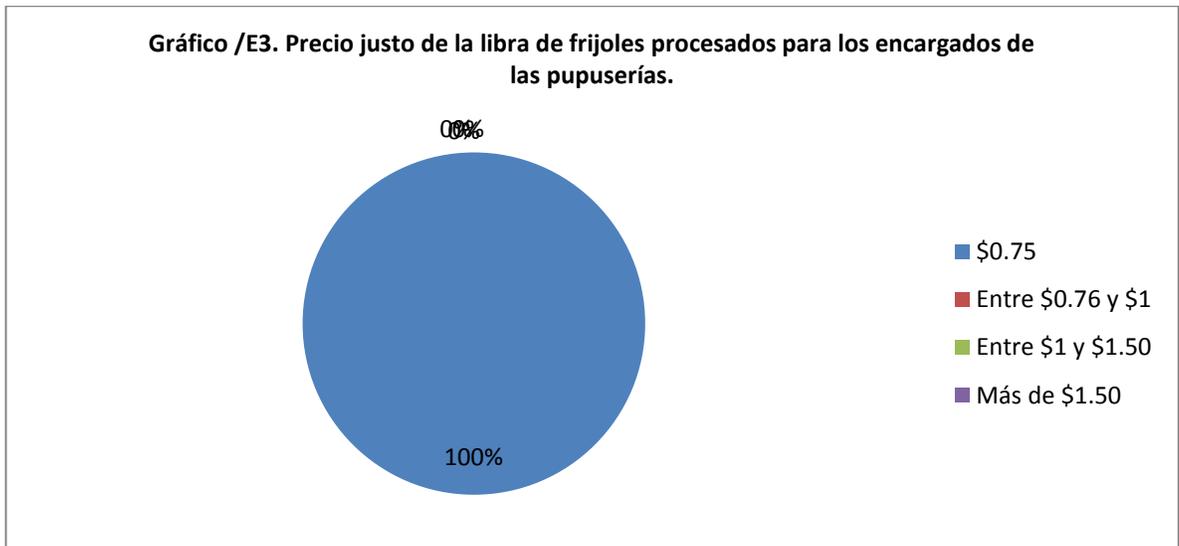
Con el fin de conocer la presentación que prefieren los encargados de las pupuserías en que sean presentados los frijoles procesados, afirmó el 95 % de los entrevistados que lo preferirían en una bolsa de 5 libras, solo un 5 % dijo que en otra presentación, que en su mayoría expresaron que su preferida es la bolsa de 10 libras.

Pregunta /E3. Ante la posibilidad de comprar frijoles procesados para la elaboración de sus productos. ¿Cuál creería que es el precio justo para cada libra de frijoles?

Tabla /E3.

Precio	Frecuencia	Porcentaje
\$0.75	138	100%
Entre \$0.76 y \$1	0	0%
Entre \$1 y \$1.50	0	0%
Más de \$1.50	0	0%
Total	138	100%

Gráfico /E3.



#### Análisis y Comentarios.

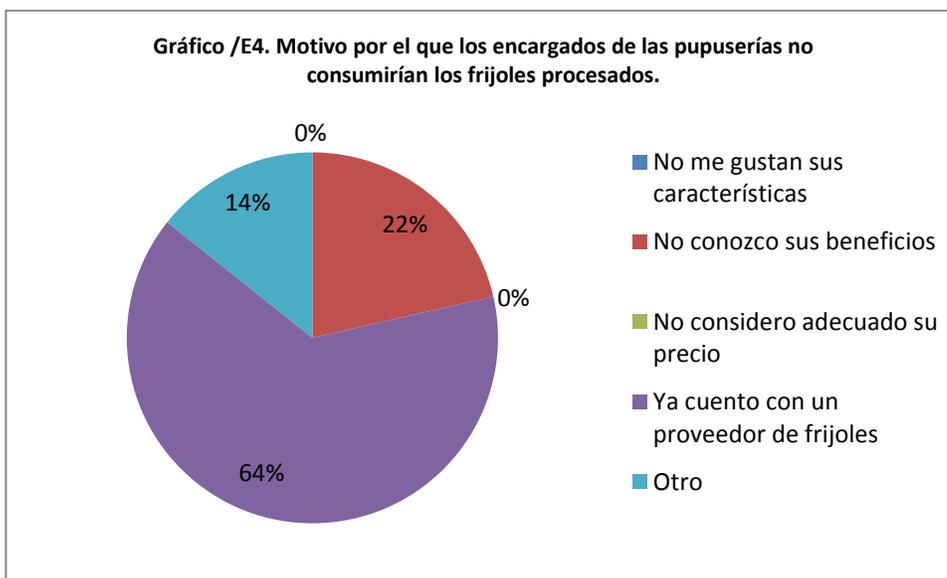
Con el objetivo de conocer cuánto estarían dispuestos a pagar los encargados de las pupuserías por una libra de frijoles, se obtuvo que el 100 % de los entrevistados pagaría \$0.75 por libra.

Pregunta /E4. ¿Cuál es el motivo por el que no consumiría el producto para la elaboración de sus productos?

Tabla /E4.

Razón	Frecuencia	Porcentaje
No me gustan sus características	0	0%
No conozco sus beneficios	3	21%
No considero adecuado su precio	0	0%
Ya cuento con un proveedor de frijoles	9	64%
Otro	2	14%
Total	14	100%

Gráfico /E4.



#### Análisis y Comentarios.

Ante la negativa de no consumir los productos de Alimentos Santa Rosa, se consultó a los encargados de las pupuserías el por qué no estarían dispuestos a hacerlo, se obtuvo como principal razón que ya dispone de un proveedor de frijoles, un 21 % afirmó que no conoce los beneficios y un 14 % dijo otras razones, destacando que consideran que el consumo de este tipo de frijol para la elaboración de sus productos no le daría el rendimiento adecuado.

## ANEXO D. RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“Conocer las variables del mercado, con el fin de proponer estrategias para cada uno de sus áreas de influencia.”**

<b>Competencia</b>				
<b>Competidores directos</b>				
Nombre	Producto	Precio por libra	Diferenciación	Método de comunicación
<b>Agroindustrias Valle</b>	Frijoles procesados	\$0.71	Empaque Marca Variedad de presentaciones	
<b>As de Oro</b>	Frijoles procesados	\$0.98	Empaque Marca	
<b>Dany</b>	Frijoles procesados	\$0.99	Empaque Marca	
<b>Naturas</b>	Frijoles procesados	\$1.06	Empaque Marca Variedad de presentaciones	Impulsadora de ventas
<b>La Chula</b>	Frijoles procesados	\$1.08	Empaque Marca Variedad de presentaciones	
<b>San Francisco</b>	Frijoles procesados	\$1.18	Empaque Marca	
<b>Ducal</b>	Frijoles procesados	\$1.50	Empaque Marca	
<b>Distribuidores</b>				
Nombre	Dirección y contacto	Condiciones de contratación a definir	Beneficios ofrecidos	
<b>AGDOSA</b>	Soyapango, km 5 1/2 Boulevard del ejército nacional entre el banco HSBC Y Pan Lido. 22779420.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizaciones y permisos para la comercialización</li> <li>• Medidas de índole técnica y organizativa para garantizar seguridad del producto</li> <li>• Asistencia técnica y comercial de los productos</li> <li>• Calendarización de actividades promocionales</li> <li>• Devoluciones y sustitución de productos dañados</li> <li>• Logística de pedidos y despacho de producto</li> </ul>	Amplia cobertura nacional. Transporte equipado para cualquier tipo de mercadería. Sistema de consulta para acceder a controles de ingresos, retiros y consultas vía online. Visibilidad permanente de la mercadería en el periodo de transporte. Sistema GPS (Sistema de posicionamiento geográfico por Satélite) para el monitoreo de unidades. Custodia del producto hasta la entrega al cliente. Almacenaje, Almacén general de depósito. Logística con seguridad y garantía	
<b>DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS</b>	Bld Venezuela No 2816 Bod Inversión Batarse Local 5 El Salvador, San	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedidos mínimos</li> <li>• Plazos de entrega</li> </ul>	Cobertura nacional. Unidades de transporte. Sistema de consulta telefónica. Custodia de la mercadería al punto de entrega acordado. Representación del	

	Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de precio, pago y facturación</li> <li>• Comisión del distribuidor</li> </ul>	<p>cliente en la zona operativa. Transformación de costos fijos en costos variables.</p>
<b>DISZASA</b>	Carretera Puerto de la Libertad y 17 Av. Sur y 14 Calle Oriente, Nueva San Salvador, La Libertad, El Salvador. 2525-1090.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de propiedad y riesgo</li> <li>• Plazo de duración del contrato</li> <li>• Acuerdo de nivel de servicio</li> </ul>	<p>Sistema GPS para el monitoreo de unidades. Seguridad en la operación. Optimización de la cadena de suministros. Sistema de consulta telefónica. Amplia cobertura en el territorio nacional. Se ofrece flexibilidad hacia los cambios en el mercado.</p>
<b>Proveedores</b>			
<b>Nombre</b>	Lugar y contacto	Precio de venta saco (quintal)	Forma de pago
<b>Morena Diaz</b>	Mercado central 7357 9074	\$48	Al contado
<b>Enrique Hernández</b>	San Martin 7819 4597	\$39	Al contado
<b>Manuel Baires</b>	Mercado central 7921 1894	\$50	Al contado
<b>Comunicación</b>			
<b>Nombre</b>	Articulos	Precio Unitario	Estrategias de la competencia
<b>PubliOpciones</b>	Delantales estampados	\$5.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuento en el precio: se aplica descuento cuando la compra se realiza en grandes cantidades.</li> <li>• Distribución de ítems especiales con la marca: ítems con el objetivo principal de promocionar la marca, logo o nombre de la empresa.</li> <li>• Valor agregado al por menor con bonos: promociones que incluyen cualquier ítem diferente al producto principal, compre 10 libras y adquiera un ítem gratis.</li> </ul>
	Bolsas ecológicas con estampado	\$1.25	
	Recipientes con logo	\$2.25	
	Banner	\$6.95	
Flyer 1/3 página	\$0.15		
<b>Industriales flores</b>	Delantales estampados	\$4.25	
	Bolsas ecológicas con estampado	\$0.90	
	Recipientes con logo	\$13.50 (docena)	
<b>Induprom</b>	Delantales estampados	\$5.00	
	Bolsas ecológicas con estampado	\$1.50	
	Banner	\$10 (dos banners)	
	Flyer 1/3 página	\$0.20	



**ANEXO F. PROPUESTA PARA EL CONTROL DE COSTOS MENSUAL.**

ALIMENTOS SANTA ROSA.

**CONTROL DE COSTOS MENSUAL.**

FECHA	NÚMERO DE PEDIDO	COSTO TOTAL
TOTAL		

---

FIRMA DEL ENCARGADO DEL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN





ANEXO I. PROPUESTA DE LOGOTIPO.



ANEXO J. PROPUESTA DE EMPAQUE.

**453.6g** Fuente importante de fibra y proteínas

Ingredientes: frijol sangre de toro, sal yodada, chile verde, cebolla y ajo. No contiene preservantes artificiales. Producido en El Salvador. Urbanización los Angeles, Soyapango, San Salvador.



*Alimentos Santa Rosa*



**FRIOLES PROCESADOS**

El sabor tradicional de los platillos salvadoreños al alcance de sus manos

Beneficios: Además de ser una excelente fuente de proteínas, hierro y zinc, el consumo de frijol está asociado con una reducción de enfermedades crónicas como las cardiovasculares, el cáncer y diabetes.

Su alta concentración de fibra estimula la digestión y mantiene en buen funcionamiento el sistema digestivo.



**TIP DE COCINA:** 1. Poner agua al fuego en una olla. 2. Introducir la bolsa con frijoles. 3. Sacar luego de 10 minutos. 4. Sirvelos a tu gusto.