

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



**"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Pequeña Empresa de
la Industria Panificadora, de la Zona Metropolitana de San Salvador:**

Caso Ilustrativo.

Trabajo de Investigación presentado por:

Barrera Mata, Ingrid Lorena
Canales, Nuria Alejandra
Castillo Rodríguez, Silvia Marisol

Para optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme llegar hasta el final de este camino.

A mi mami, Sandra Aragón, por sus esfuerzos para hacer de mí la mujer que soy ahora junto a sus enseñanzas, su amor y su apoyo incondicional.

A mi hermano, Rhonnie, por brindarme su ayuda y estar a mi lado siempre que lo necesite.

A mi Esposo, Juan Carlos, por ser mi apoyo en cada momento, motivándome siempre a seguir adelante con todo su amor y comprensión.

Ingrid Barrera

Agradezco a DIOS todo poderoso por haberme guiado en toda mi vida, a ser una persona de bien y perseverar siempre en mis metas.

A mi madrecita querida Elia Canales, por siempre confiar en mí y darme ánimos a continuar lo que empecé, a Mauricio Guevara mi padre ante mis ojos, ya que me brindo su apoyo incondicional en todo momento y me ayudo a superar los obstáculos que se me presentaron; al Ing. Orellana por ser una luz en mi camino y brindarme su amistad cuando más lo necesitaba.

A mis hermanitos: Kevin, Marcelo, Mardo, Lil; a mi sobrino Néstor y Abuelita Tere, por todas las consideraciones que tuvieron conmigo y todo el tiempo el apoyo que me brindaron en mis estudios y en mi vida diaria.

Y agradezco a todas las personas que en el camino me han ayudado a ser una persona mejor, y que han contribuido en guiar mi vida hacia cosas positivas y buenas, gracias Amiga(o) s por ser parte de mi vida y mis triunfos. Gracias por existir en mi vida.

Nuria Canales

Agradezco a DIOS Todopoderoso, por llenarme de sabiduría y permitirme hacer realidad mi sueño, porque nunca me abandono, en mis momentos más difíciles de mi vida y carrera.

A mis padres: Silvia de Castillo y Wilfredo Castillo por sus consejos y enormes sacrificios y apoyo de principio a fin durante el desarrollo de mi carrera. A mi abuelita Alicia y mis hermanos: Edgardo y Vladymir quienes en diversas formas me apoyaron y ayudaron a llegar aquí.

A todas mis amigas: Cristina, Helen, Norma, Paty y Carmen por su cariño y apoyo.

A mi asesor Lic. Medrano y mis compañeras de tesis Nuria e Ingrid por su comprensión y apoyo por ayudarme a cumplir este logro tan importante en mi vida.

A todos gracias.

Silvia Castillo

ÍNDICE

PAGINAS

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA, INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO.

1.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	1
1.1	Concepto.....	1
1.2	Importancia.....	1
1.3	Clasificación.....	1
1.4	Recursos.....	4
1.5	Marco Legal.....	4
2.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.....	5
2.1	Antecedentes.....	5
2.2	Conceptos.....	6
2.2.1	Industria.....	6
2.2.2	Panadería.....	7
2.2.3	Evolución de la Industria del Pan.....	7
3.	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	9
3.1	CONCEPTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	9
3.2	IMPORTANCIA.....	10
3.3	PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	10
3.3.1	Declaración de la Misión.....	10
3.3.2	Visión.....	11
3.3.3	Principios y Valores.....	11
3.3.4	Objetivos.....	11
3.3.5	Análisis Situacional.....	12
3.3.5.1	Entorno de la Mercadotecnia.....	13
3.3.5.1.1	Macroambiente Externo.....	13
3.3.5.1.2	Microambiente Externo.....	15
3.3.5.1.3	Microambiente Interno.....	16
3.3.5.2	Análisis FODA.....	16
3.3.6	ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL POSICIONAMIENTO.....	18

3.3.6.1	Liderazgo Total en Costos.....	25
3.3.6.2	Diferenciación.....	26
3.3.6.3	Enfoque o Alta Segmentación.....	26
3.3.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	27
3.3.7.1	Estrategias del Mercado Meta.....	28
3.3.7.2	Mezcla de Marketing.....	28
3.3.8	Implementación.....	42
3.3.9	Evaluación y Control.....	42

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	44
1.1	ANTECEDENTES.....	44
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	45
1.3	IMPORTANCIA.....	45
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
1.4.1	Objetivo General.....	46
1.4.1	Objetivos Específicos.....	46
1.5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.5.1	Método de la Investigación.....	47
1.5.2	Tipo de la Investigación.....	47
1.5.3	Tipo de Diseño de la Investigación.....	48
1.5.4	Fuentes de Información.....	48
1.5.5	Fuentes Primarias.....	48
1.5.6	Fuentes Secundarias.....	48
1.5.7	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	48
1.5.7.1	Determinación del Universo.....	48
1.5.7.2	Determinación de la Muestra.....	48
1.5.8	Tabulación de los Resultados.....	50
1.5.8.1	Encuesta a Gerentes y/o Encargados de Panaderías..	50

1.5.8.2	Entrevista.....	87
1.5.8.3	Limitaciones de la Investigación.....	88
2.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	89
2.1	ANÁLISIS FODA.....	89
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
CAPÍTULO III		
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA PANIFICADORA (CASO ILUSTRATIVO INALTA, S.A. DE C.V.)		
1.	GENERALIDADES.....	103
1.1	Antecedentes.....	103
1.1	Estructura Organizacional.....	104
2.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	107
2.1	General.....	107
2.2	Específicos.....	107
3.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	107
3.1	Visión.....	107
3.2	Misión.....	108
3.3	Valores.....	108
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	109
4.1	Tabulación de los Resultados.....	110
4.2	Descripción del Diagnóstico de Industrias Alimenticias Italianas, S.A. de C.V. (INALTA).....	133
4.3	ANÁLISIS FODA.....	134
5.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA INALTA, S.A. DE C.V.....	147

6.	DESARROLLO DE PLANE ESTRATÉGICO Y TÁCTICOS.....	147
6.1	Planes Estratégicos.....	147
6.2	Plan Táctico.....	147
7.	DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS.....	163
8.	IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	163
8.1	Implementación.....	163
8.2	Control y Evaluación del Plan.....	164
8.3	Cronograma para la Implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para Industrias Alimenticias Italianas, S. A. de C.V. (INALTA).....	165
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	166
10.	ANEXOS Y CUADROS.....	169

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA, INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO.

1 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1.1 Concepto.

Es una entidad jurídica o natural que combina recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos, los cuales pueden ser económicos, de servicios y sociales.¹

Es una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en el cual la empresa actúa.

1.2 Importancia.

La pequeña empresa representa vital importancia a la economía nacional, debido a que genera una mejor calidad de empleos formales, lo que permite que los empleados cuenten con los beneficios de seguridad social laboral (Aguinaldos, Vacaciones, ISSS, AFP's, Etc.).

1.3 Clasificación.

Existen varios criterios para la clasificación de las empresas, entre las principales tenemos las siguientes:

¹ Paquete Didáctico de Teoría Administrativa I, Universidad Tecnológica, Escuela de Economía

Por su actividad económica:

· Extractivas:

Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.

· Industriales o Fabriles:

Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.

· Comerciales:

Empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.

· Financieras:

Empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de éstas son los Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

· Empresas de Servicio:

Se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.

1.3.1 Por su Propósito:

- Públicas:

Su fin es de prestar servicios, con los que pretende satisfacer las necesidades de carácter social pudiendo o no obtener superávit.

- Privadas:

Ésta empresa tiene como finalidad obtener las mayores ganancias monetarias posibles, mediante la producción de bienes y/o servicios que ayudarán a satisfacer las necesidades de la sociedad.

1.3.2 Por su Magnitud:

- Microempresa.

- Pequeña.

- Mediana.

- Grande.

Según la Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, los criterios de Clasificación para la definición de pequeña empresa se dividen en: Dimensión Laboral (número máximo de empleados) y la Dimensión Económica (valor de las ventas brutas mensuales de la unidad económica). La pequeña empresa es aquella que tiene una unidad económica de 5 hasta 49 empleados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos.² La que se adoptará en el presente estudio.

² Ministerio de Economía. Fuentes "Encuestas de hogares de propósitos múltiples 2001", "encuestas económicas anuales"

1.4 Recursos.

Toda empresa para realizar sus actividades diarias necesita de recursos que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

- Humanos:

Conformado por todo el personal que labora en la empresa. Éste es el elemento más importante dentro de la organización, de ellos depende el éxito o fracaso de cualquier empresa.

2-Materiales:

Conformada por todos los bienes tangibles, como son: edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas etc.

3-Financieros:

Es el recurso monetario con el que la empresa funcionará, puede ser propio, de terceras personas y de él depende la existencia de la empresa.

4-Técnicos:

Compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa, sirven de auxiliares en la coordinación de las diferentes operaciones, etc.

5-Sistemas:

Conjunto de procesos necesarios para mantener activa la organización. Ejemplo: Sistema de control de costos.

1.5 Marco Legal:

Para la pequeña empresa de la industria panificadora, existen una variedad de leyes, normas y reglamentos a cumplir dentro del marco legal.

Está regida por las leyes que aplican al ramo de panaderías que son las siguientes:

- ✓ Ley de Protección al Consumidor.
- ✓ Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Ley de Protección Intelectual.
- ✓ Código de Salud.
 - o Seguridad e Higiene en el Trabajo.
 - o Control de Calidad
 - o Infracciones y Sanciones.
- ✓ Ministerio de Hacienda.

2 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

2.1 Antecedentes.

Las panaderías son empresas que tienen como actividad principal la transformación de la harina en diferentes tipos de pan para el consumo humano; el proceso de transformación puede ser realizado en forma manual o mecanizada.

A inicios del siglo XX comenzó a conocerse a paso lento la actividad de panificación en diferentes lugares de El Salvador; la panadería al comienzo fué artesanal y las materias primas traídas de otros países. Así mismo, no se conocían los colorantes, la levadura, sabores artificiales, ni el polvo de hornear.

En los últimos años el acelerado crecimiento demográfico en el país, ha provocado el incremento de la demanda de los productos de la industria panificadora. Ya que están relacionados con la satisfacción de las necesidades de alimentación.

Lo que nació como una artesanía familiar con escaso capital propio y pocas herramientas productivas se ha convertido hoy en día, en una industria diversificada que se prolifera, encontrando una gran variedad de productos tales como: pan francés, repostería, pan dulce entre otros. Algunas de éstas contarón con una visión empresarial más amplia y con la experiencia obtenida fueron tecnificando todas sus áreas, crecieron y muchas de ellas han llegado a ser en la actualidad fuentes generadoras de empleo permanente y sostenible que conforman la industria panificadora del país.

Las nuevas exigencias del mercado y los factores internos y externos han venido cambiando y demandando una mayor competitividad a las empresas, debido al TLC (Tratado de Libre Comercio firmado por el gobierno con EE.UU. y otros países), el alza de los costos, el difícil mercado y la falta de planificación a corto y largo plazo; están requiriendo que las pequeñas empresas evolucionen junto con las nuevas exigencias del mercado globalizado.

2.2 Conceptos.

2.2.1 Industria.

La industria es la transformación de materias primas en productos elaborados o semielaborados. Por extensión, el conjunto de instalaciones en las que se realizan dichas transformaciones.³

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/industria>

2.2.2 Panadería.

Es una empresa que tiene como actividad principal la transformación de la harina en diferentes tipos de pan para el consumo humano; el proceso de transformación puede ser realizado de forma manual y mecanizado.

2.2.3 Evolución de la Industria del Pan.

El Pan en la Edad Media.

En Europa, el cultivo de cereales descendió, y con ello vinieron los períodos de hambre, y por ende la escasez del pan. En las épocas de hambre, el pan es el alimento máspreciado. Así se muestra en la literatura de la época, por ejemplo, en la obra el Lazarillo de Tormes, el hambriento Lazarillo, indica: "Y comienzo a desmigajar el pan sobre unos no muy costosos manteles después como quien toma una gragea, lo comí y algo me consolé".

En muchos lugares de Europa los monasterios se convirtieron en los principales productores de pan. El pan blanco, en ésta época seguía siendo signo de prestigio social, sólo accesible para clases ricas y pudientes.

En el año 943, en Francia, "el mal de los ardientes" surge por el consumo del pan de centeno contaminado por el cornezuelo, hongo parásito que envenena la espiga de éste cereal.

Las ciudades en la Edad Media empiezan a cobrar importancia, y ya en el siglo XII surgen los primeros gremios de artesanos de todo tipo de profesionales. Así, el gremio panadero se asocia y se constituyen como profesionales del pan. Al ser el pan alimento base de la población, en ésta época, al igual que en Roma, la producción y distribución del pan está regulada por el gobierno.

El pan se utilizaba en ambientes de clases sociales adineradas como plato para colocar la comida, y una vez usado se lanzaba a los pobres.

El Pan en la Época Moderna.

A finales siglo XVIII, progresa la agricultura, y las investigaciones sobre la harina, se logra mejorar la técnica del molino; aumentando la producción del trigo y se consigue una harina de mejor calidad.

El precio del pan baja al aumentar la oferta y el pan blanco (antes solo para determinadas clases sociales) llega a toda la población.

En el siglo XIX con el invento del molino de vapor; se evolucionó los sistemas de panificación y se añade una nueva fase a la elaboración del pan: la aireación de la masa; aparece un nuevo tipo de levadura y surgen técnicas mecánicas para amasar la harina; con éstas mejoras la industria va creciendo de manera rápida.

En América, el pan se conoció con la llegada de los españoles, ya que era un alimento básico en su dieta alimenticia, trajeron con ellos panaderos profesionales para fabricar el que comerían los sacerdotes y autoridades españolas. Cultivarón el trigo en varias regiones de centro y sur América.

En El Salvador fué hasta el año 1900 que a paso lento comenzó a conocerse la panadería en diferentes lugares. La panadería fué artesanal y algunas materias primas se importaban; el 7 de Junio de 1934 se produjo el primer quintal de harina en El Salvador, por la Fábrica Molinera Salvadoreña, S.A. (FAMOSSA), surgiendo

varias panaderías, luego nació Molinos de El Salvador S.A. conocida como (MOLSA), y las dos empresas impulsaron el crecimiento de la panadería, implementaron talleres para buscar el desarrollo técnico y científico de la industria de la panificación.

En El Salvador, no se cultivaba trigo, por tanto se dependía de los Estados Unidos de Norte América para la adquisición de materia prima, que en su inicio presentó dificultades.

Finalmente fué en el año de 1960 que comienza la producción y distribución de harina en todo el país, y con ello la apertura de muchas panaderías pequeñas que nacen como una organización familiar, con debilidad tecnológica, poco capital de trabajo, quienes se dedicaban a la elaboración y comercialización.

3 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.

3.1 CONCEPTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según Stanton la define como "el proceso Administrativo que consiste en adecuar los recursos de una empresa de acuerdo a sus oportunidades de mercado a largo plazo".⁴

Así, la planeación estratégica de mercadotecnia constituye una herramienta administrativa importante, ya que, trata de aprovechar los recursos disponibles de la compañía, adecuándolos a las oportunidades del mercado.

⁴ (Stanton, William J., Etzel, Michel J. y Walker, Bruce J. **Fundamentos de Marketing**, (México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000). Pág.60

3.2 IMPORTANCIA.

Son innumerables los usos de la planeación estratégica, pero básicamente su importancia principal está en desarrollar planes para lograr los objetivos de la empresa. La necesidad que tienen las organizaciones de verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, para mantener el máximo control posible sobre su propio destino en un mundo cambiante. También es importante porque enfrenta con efectividad las contingencias; asimismo permite evaluar la situación actual y visualizar las necesidades futuras de la empresa.

3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Éste proceso es dinámico, ya que cuando surgen desviaciones con lo planificado deben hacerse los ajustes estratégicos necesarios. La tarea de evaluar resultados y realizar ajustes correctivos constituye un aspecto fundamental del proceso de la planeación estratégica. (Ver Anexo No.1).

El proceso de planeación estratégica de mercadeo comprende las siguientes etapas:

3.3.1 Declaración de la Misión.

Las empresas se distinguen unas de otras en la forma en que realizan los negocios, antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales, factores que en conjunto influyen en gran medida en la elaboración del plan de mercadotecnia. Es importante describir en primer lugar los objetivos corporativos, la historia de la empresa, y la del producto, así como la información del producto y los parámetros organizacionales.⁵

⁵ Hiebing, Roman Jr. Y Cooper, Scout W. "Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia" (México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992), p.18.

La Misión según Kotler (1996) es la definición del objetivo de la organización de lo que persigue lograr en general. Además guía a los miembros de la organización para que puedan trabajar en coordinación y alcanzar sus metas globales.

Es la amplitud del marco de referencia empresarial, en donde la empresa se desarrollará con base en un análisis cuidadoso de los clientes actuales y potenciales y de las condiciones ambientales existentes y previstas.

3.3.2 Visión.

La Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no cómo llegar ahí.

3.3.3 Principios y Valores.

Los Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país; siendo una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden.

3.3.4 Objetivos.

Los objetivos de una empresa representan la misión traducida en fines más específicos y concretos por lo que la consecución de éstos contribuirá al cumplimiento de la misión.

Cuando éstos se definen deben caracterizarse por lo siguiente: basarse en hechos reales para poderse alcanzar, ser extensibles para todos los miembros de la organización, ser susceptibles de medición y ser consistentes.

Son aquellas metas que la empresa deberá alcanzar en los siguientes años dentro del plazo del plan, los objetivos deben ser alcanzables, medibles, reales y específicos en cuanto al tiempo y deben estar en función de la estrategia que se seleccione.

3.3.5 Análisis situacional.

Identificación de las variables ambientales críticas internas las cuales las constituyen las debilidades y fortalezas de la organización, así mismo, la identificación de las variables ambientales críticas externas son las amenazas y oportunidades de la organización:

- ✓ **Fortalezas:** son aquellas variables internas de una organización que la distinguen de las demás, las cuales deben mantenerse en el tiempo. Ejemplo: la fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada, orgullo en destreza y calidad, experiencia en el mercado global (las exportaciones), relaciones laborales estables.

- ✓ **Oportunidades:** son los factores externos de una compañía que se pueden aprovechar para lograr beneficios que mejore su posicionamiento en el mercado. Ejemplo: la estandarización (ISO-9000), inversiones gracias a la solidez.

- ✓ **Debilidades:** constituyen aquellas variables internas de una empresa que no permiten el adecuado funcionamiento de la compañía, las cuales deben concebirse como oportunidades de mejora. Ejemplos: altos costos laborales y sociales, lentitud en la innovación, la conversión de algunas fortalezas en debilidades (relaciones laborales).

- ✓ **Amenazas:** son los factores externos de la organización, que son incontrolables y pueden afectar su normal funcionamiento, las cuales deben afrontar para disminuir al máximo el impacto posible dentro de la empresa. Ejemplo: competencia de precios, inestabilidad económica, incertidumbre política y económica, débiles estructuras legales y económicas.

3.3.5.1 Entorno de la Mercadotecnia.

Factores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes metas.⁶

3.3.5.1.1 Macroambiente Externo.

Está constituido por los factores macroambientales externos que se encuentran fuera del control de la empresa y que influyen en las operaciones o desempeño de labores de la organización. Entre éstos pueden mencionarse los siguientes: la demografía, condiciones económicas, competencia, factores políticos y

⁶ Kotler Philip y Armstrong Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Sexta Edición, 2003)

legales, factores socioculturales y tecnológicos.⁷ (Ver Anexo No.2).

➤ Variables Demográficas.

La demografía se refiere a las características de las poblaciones humanas, sexo, raza, ocupación, densidad, ubicación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas y las personas constituyen los mercados.⁸

➤ Condiciones Económicas.

Se refiere a las condiciones económicas de las personas y los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores, es decir, a la disponibilidad de tener dinero para gastar y disposición de hacerlo.

➤ Competencia.

Son todas aquellas empresas que compiten con los mismos productores, diferenciándose solo con las marcas, calidad de los productos, productos sustitutos y el valor adquisitivo del producto o bien.

Ésta se puede convertir en una de sus principales amenazas y la estrategia de mercadeo debe enfocarse en tener una ventaja diferencial que lo distancie de sus rivales.

➤ Factores Políticos y Legales.

Los comportamientos organizacionales se ven afectados cada vez más por los procesos políticos y legales de la sociedad. Éstos

⁷ Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walter en "**Fundamentos de Marketing**" (México D.F.:McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V., 11ª., Edición 2000)

⁸ Ibíd. (8).

pueden ser agrupados en cuatro categorías: políticas monetarias y fiscales, legislación y regulaciones sociales, relaciones del gobierno con las industrias y legislación relacionada específicamente con el marketing.

➤ Factores sociales y culturales.

Las tendencias sociales del mismo ambiente externo, influyen las características de la población, estilos de vida, valores sociales, creencias y sus ingresos. Los cambios que se pueden generar en éstos, podrían tener un gran impacto en el mercadeo estratégico. Se clasifican en variables demográficas, culturales y ecológicas.

➤ Tecnológicos.

Hoy en día la tecnología es importante para llevar más y mejores procesos, a fin de obtener productos con calidad, logrando mayores resultados en menor tiempo.

Lo interesante, es identificar los cambios tecnológicos acelerados o desacelerados en una industria específica a efectos de detectar la vulnerabilidad del sector ante ésta variable.

3.3.5.1.2 Microambiente Externo.

También son factores ambientales ajenos a la empresa y afectan sus actividades de mercadotecnia.⁹ Éstos pueden ser: el mercado, los proveedores y los intermediarios de marketing de la empresa. (Ver Anexo No.3).

⁹ Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walter en "**Fundamentos de Marketing**" (México D.F.:McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V., 11ª., Edición 2000)

➤ El mercado.

Es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos e intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular o regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

➤ Proveedores.

Son proveedores aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, etc.), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará.

Es decir, son empresas que ofrecen los bienes y servicios requeridos para el proceso de producción y que son indispensables para el éxito del marketing.

➤ Intermediarios de marketing.

Son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.

3.3.5.1.3 Microambiente Interno.

El microambiente interno o ambiente interno de la organización consiste en el sistema interno de marketing de una empresa, el cual actúa por factores bajo el control administrativo que influyen e incluyen a las actividades productivas, financieras y de personal. Además, otros factores a considerar y que no están relacionados directamente con el marketing de la empresa son: la ubicación de la empresa, su fuerza de investigación, desarrollo y la imagen global que proyecta al público. (Ver Anexo No. 4).

3.3.5.2 **Análisis FODA.**

Según García Lemus (1998) el análisis FODA es: como una técnica administrativa que ayuda a realizar un diagnóstico que permita el análisis interno (Fortalezas y Debilidades), de una organización en relación con al análisis externo (Oportunidades y Amenazas), permitiendo la integración del diagnóstico interno con el externo a fin de facilitar la formulación de estrategias.¹⁰

El análisis FODA consiste en una evaluación directa de la organización y es una herramienta fácil de usar y rápida para medir la situación general de una firma. El diagnóstico no es solamente identificar cualquier clase de fuerza, debilidades, oportunidades y amenazas; sino, es distinguir aquellas que están relacionadas con las estrategias.

Las definiciones que se contemplan en el análisis FODA por fortalezas son las características que aumentan la efectividad de la organización, y las debilidades como las características que limitan la efectividad de la organización.

Las oportunidades se refieren a aquellos mercados, productos, servicios o área de actividad que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable.

A continuación se presenta la matriz FODA:

¹⁰ Lemus García, Joaquín Edgardo. (1998), **"Misión, Visión Estratégica"**. Primera Edición. CEPAP. El Salvador.

Análisis Interno	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estratégias Ofensivas	Estratégias Defensivas
DEBILIDADES	Estratégias Adaptativas o de Reorientación	Estratégias de Supervivencia

Fuente: García Lemus, Joaquín Edgardo "Misión, Visión y Estrategias" (1998). Primera Edición. El Salvador. Pág.59

Lo principal de ésta técnica es que nos permite determinar aquellas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de mayor importancia en la empresa o sector que se está estudiando, realizando un cruce para aquellas variables que tengan relación entre si; permitiendo la creación de ideas para la elaboración de Estratégias que servirán en la formulación del Plan Estratégico bajo los esquemas de Posicionamiento o de Marketing que luego podrán ser seleccionadas en la propuesta a presentar.

3.3.6 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA EL POSICIONAMIENTO.

- **Posicionamiento:**

Es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación a los productos y servicios de la competencia.¹¹

¹¹ Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J., "Fundamentos de Marketing", (México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001).

La importancia de las estrategias de posicionamiento, radica en tratar de distinguirse de los competidores con base a hechos reales, para ser la empresa líder en determinados segmentos del mercado a los cuales se dirija la empresa.

Porter, identificó tres estrategias genéricas las cuales pueden ser utilizadas por separado o combinadas. Éstas permiten crear un posicionamiento defensivo a largo plazo, logrando ubicarse por encima de la competencia pudiendo ser adaptadas por cualquier firma que pretenda tener mayor participación en el mercado. Para su implementación se requiere del compromiso y apoyo de toda la organización.¹²

➤ Tipos de posicionamiento

El producto puede posicionarse de diversas formas, para ello existen varios métodos para posicionar el producto, según Hiebing et.al (1992), a continuación se describen algunos tipos de posicionamiento.

- Posicionamiento por diferencia de productos:

El posicionar un producto que lo haga diferente a los demás y que éstas diferencias sean significativas para el mercado meta. Ejemplo: Pollo Campero, asegura que su pollo es mejor-tierno, jugoso y crujiente- y logra mantener un precio con base a ésta diferenciación.

¹² Porter, Michael. **Estrategias Competitivas, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**". Primera Edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Mexico, 1982, Pag.55

- Posicionamiento por atributos/beneficios principales:

Se refiere a los atributos que consideran importantes los consumidores, los atributos de un producto o servicio básicos para el consumidor son: calidad, selección y precio, seguidos de servicios y la ubicación. Ejemplo: Whirlpool diseñan sus lavadoras de modo que operen mas silenciosamente, otros atributos pueden ser consistencia, durabilidad, confiabilidad o reparabilidad.

- Posicionamiento por usuario del producto:

Si se dirige directamente a los usuarios/compradores del producto, su posicionamiento será más adecuado para el mercado meta, creando en éste grupo una imagen que el lugar, los productos o servicios están diseñados especialmente para él. Ejemplo: una entrega rápida, cómoda o cuidadosa; abrir sucursales de servicio completo en supermercados para ofrecer comodidad además de horas hábiles en sábados, domingos y noches entre semanas.

- Posicionamiento por uso:

Muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo en que se utiliza el producto. Ejemplo: Servicios de Internet y Telefonía Celular.

- Posicionamiento por categoría:

Es un posicionamiento muy común por el cual se establece un producto no a costa de un competidor en especial, sino, de una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación. Éste método es particularmente eficaz cuando el producto es nuevo en el mercado, ósea, cuando usted está creando un nuevo mercado o un subconjunto de una categoría actual. Ejemplo: La Constancia, quien después de solamente producir

cerveza hoy se dedica a la fabricación de bebidas no alcohólicas, emvasado de agua, y distribución de jugos.

- Posicionamiento frente a un competidor o competidores determinados:

En éste tipo de posicionamiento se afronta directamente a un competidor o competidores en particular y no una categoría de producto. Ejemplo: La Competencia entre empresas como: Telemóvil (Tigo), Telecom (Claro), Telefónica (Movistar) y otros del mismo mercado.

➤ Pasos para una estrategia de posicionamiento.

1-Elegir un concepto de posicionamiento: para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe de empezar por determinar qué es importante para el mercado meta.

2-Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición: una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas.

Hay que tomar decisiones sobre la mejor manera de comunicar el concepto de posicionamiento que se desea.

3-Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente: Aunque una o dos dimensiones sean los principales comunicadores de posición, todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida.

Con el tiempo las posiciones se desgastan por falta de atención, se hacen menos atractivas para un mercado en que cambiarón las necesidades o los gustos, o bien los usurpan los competidores. Por tanto, las posiciones deben ser verificadas regularmente y a veces ajustadas.

➤ Posicionamiento para obtener ventaja competitiva

Una vez que una empresa ha decidido en que segmentos de mercado estará, deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.¹³

El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores, ya que éstos sufren una sobrecarga de información acerca de los productos y servicios; no pueden evaluar nuevamente los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificarle el proceso de compra, los consumidores organizan el producto en categorías: "posicionan" los productos, servicios y empresas en su mente.

- Selección de una estrategia de posicionamiento.

Cada productor debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas que sean atractivas para un grupo sustancial dentro del segmento.

¹³ Kotler, Phillips y Armstrong, Gary, "Fundamentos de Marketing", 6ª edición, Prentice-hall Hispanoamérica, S.A., 2003.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos:

- Identificar un conjunto de ventajas competitivas posibles sobre las cuales cimentar una posición.
- Seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento.
- La empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida.

- Identificación de posibles ventajas competitivas.

La clave para conseguir y conservar clientes es atender sus necesidades y proceso de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor. En la medida de que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva, así pues, el posicionamiento inicia realmente con la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que proporcione a los consumidores mayor valor que las ofertas de sus competidores. La forma en que una empresa puede diferenciarse de otra es por el producto, los servicios, los canales de distribución, la gente o la imagen.

- Selección de ventajas competitivas correctas.

Al identificar varias ventajas competitivas, es necesario seleccionar aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: deberá decidir cuántas diferencias promover, y cuáles promover.

- Cuántas diferencias promover:

Cada marca deberá escoger un atributo y declarar ser la "número uno" ése atributo. Una empresa que insiste en una posición y cumple consistentemente con lo que ofrece, con toda seguridad será conocida y recordada por ello. No obstante si hay dos

empresas que están afirmando ser el mejor respecto al mismo atributo la empresa se debe posicionar con base en más de un factor de diferenciación.

Una empresa necesita evitar tres errores de posicionamiento:

- o El subposicionamiento: no lograr posicionar realmente a la empresa, algunas de ellas descubren que los compradores solo tienen una idea muy vaga de la empresa o que ésta nada tiene de especial para ellos.

- o El sobre posicionamiento: presentará a los compradores una imagen demasiado estrecha de la empresa. Y éste no permite que los consumidores conozcan en su totalidad los productos y servicios que la empresa ofrece.

- o El posicionamiento confuso: dejará a los compradores con una imagen confusa de la empresa.

- Qué diferencias promover:

No todas las diferencias de marca tienen sentido o son valiosas; y no todas son buenas. Cada diferencia podría crear costos para la empresa, además de beneficios para los clientes. Por ello, la empresa debe seleccionar con cuidado las formas en que se distinguirá de los competidores.

• Selección de una estrategia general de posicionamiento.

Los consumidores por lo general escogen los productos y servicios que les proporcionan más valor. El posicionamiento cabal de una marca es su propuesta de valor: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posicionan.

3.3.6.1 **Liderazgo Total en Costos.**

Éste enfoque estratégico está dirigido a la reducción de los costos basado en gran medida en la experiencia, requiriendo una exhaustiva atención administrativa que permita mantener rígidos controles en todas las áreas. El fin de éste, es tener los costos más bajos con relación a sus competidores sin perder de vista aspectos como la calidad y el servicio, entre otros.

Para alcanzar una posición sobresaliente entre los competidores, la empresa a menudo se ve obligada a invertir en instalaciones y procesos que le permitan producir más con menos costos y con altos estándares de calidad, lo cual está determinado por el tamaño de la planta, a fin de lograr las economías de escala que posibilitem competitividad en costos. Ejemplo: DuPont, tiene una ventaja competitiva de costo excepcional en la producción de dióxido de titanio. Para ello los técnicos crearon un proceso de producción para el que utilizaban materia prima de bajo costo, ésto le dió una ventaja de costo de 20% sobre sus competidores. Tener una ventaja competitiva de costos significa ser el competidor de bajos costos en una industria a la vez que se conservan márgenes satisfactorios de utilidades.

Cabe señalar que como toda estrategia, ésta tiene sus riesgos; éstos pueden ser:

- Aumento de los costos de producción, que no permita a la empresa mantener una diferencia en relación con los competidores.
- Evolución tecnológica que sustituya la experiencia y el aprendizaje pasado.
- Incapacidad para realizar mejoras en la comercialización y en el producto por orientar los esfuerzos en los costos.

3.3.6.2 **Diferenciación.**

La diferenciación consiste en ofrecer al público un bien o servicio único, que le dá aislamiento en cuanto a rivalidad competitiva debido a que los clientes son leales a la marca, dando menor importancia al precio. Una ventaja competitiva diferencial de productos y/o servicios existe cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta. Ejemplo: algunos nombres de marcas (Toyota), una fuerte red de concesionarios (Caterpillar tractor para trabajo de construcción), confiabilidad de productos (aparatos electrodomésticos), la imagen (Almacenes Simán en ventas al detalle) o servicios (Pizza Hut).

Entre sus riesgos están:

- Que la empresa diferenciada tenga costos demasiado elevados con respecto a sus competidores.
- Decae la exclusividad, ocasionando pérdidas de clientes sofisticados.
- La diferenciación se va perdiendo con el transcurso del tiempo, debido a la imitación.

3.3.6.3 **Enfoque o Alta Segmentación.**

La tercera estrategia se refiere al enfoque en un grupo de consumidores, en un segmento el cual puede ser por área geográfica, edades, sexo, etc. Ésta a diferencia de las otras dos estrategias, está orientada a un amplio mercado, que pretende llegar a un sector objetivo, sirviéndole con efectividad y eficacia, teniendo como riesgo las diferencias entre los productos y servicios con lo esperado por los clientes; la división del segmento objetivo en su mercado que hace que la empresa pierda de vista sus principales fines y, la variación de costos entre la competencia que se dirige a todo el

mercado y la dedicada a un sector objetivo. Ejemplo: Hotel Presidente, dirige su marketing hacia diversos segmentos- viajeros de negocios, familias y otros- con paquetes adaptados a sus necesidades diversas; General Motor, ha diseñado modelos específicos para grupos con ingresos y edades diferentes.

3.3.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.

Se refiere a las actividades de seleccionar y describir uno o más mercados meta, y desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con éstos.¹⁴

Las estrategias deben de estar enfocadas hacia las necesidades de los consumidores y hacia las estrategias de sus competidores, a partir de su tamaño y su posición en la industria, la empresa tendrá que elegir la posición que ocupará en relación con la de la competencia a efecto de obtener la mayor ventaja competitiva posible.

Las estrategias de marketing la componen dos directrices las cuales son:

- Directrices Estratégicas: líneas de acción o políticas que en su aplicación ayuden al cumplimiento de la estrategia, generar y a alcanzar los factores críticos de éxito.
- Directrices operativas: líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener

¹⁴ Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair., Carl McDaniel "Marketing" 6a Edición, International Thomson Editores, S.A.de C.V., Una división de Thomson Learning, Inc.

las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

3.3.7.1 **Estrategias del Mercado Meta.**

Un segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones que comparten uno o más características. En consecuencia tienen necesidades de productos relativamente similares.

La estrategia de mercado meta identifica en qué segmento o segmentos del mercado hay que enfocarse; una mercadotecnia eficaz es imposible si no se tienen los conocimientos de los clientes actuales y potenciales.

Según Kotler 1996, existen diversas formas para segmentar el mercado entre ellas están: segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y de la conducta; se incluyen en la estrategia del mercado meta el análisis de oportunidades del mercado, es la descripción, estimado del tamaño y potencial de ventas de los segmentos de mercado que son de interés para la empresa, así como evaluación de los competidores claves en éstos segmentos.¹⁵ Ejemplo: Pollo Campero, servicio a domicilio para personas que no disponen de mucho tiempo para salir a comprar; la Coca Cola de dieta, para personas que se preocupan del azúcar y las calorías.

3.3.7.2 **Mezcla de Marketing.**

Es la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta de qué quiere del mercado hacia el cual se dirige.

¹⁵ Charles W. Lamb Jr., Joseph F. Hair., Carl McDaniel **"Marketing"** 6a Edition, International Thomson Editores, S.A.de C.V., Una división de Thomson Learning, Inc.

Es también la mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio. Diseñado para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.¹⁶

➤ Estrategias de producto:

El producto es el núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, la oferta y la estrategia del producto.

El producto no solo incluye la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y otros factores. Y los productos son objetos tangibles y ofrecen valor para el consumidor.

Para Hiebing et.al. (1992), el producto lo define como un objeto tangible que se vende a los clientes.

- Ciclo de Vida del Producto.

El ciclo de vida de un producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. (Ver Anexo No.5).

El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas:

- Introducción: algunas veces llamada etapa pionera. Consiste cuando un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Ya pasó de la fase de desarrollo que comprende la selección de ideas, la creación de prototipos y las pruebas de mercado.
- Crecimiento: llamado también "etapa de aceptación del mercado", crecen las ventas y las ganancias a menudo, con mucha rapidez.

¹⁶ Ibid (13).

- **Madurez:** en la primera etapa de madurez las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez, la causa principal: una intensa competencia del precio.

- **Declinación:** una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, se dá por las siguientes razones:
 - **Marca:** es el nombre que se impone al producto, servicio o compañía. Desde el punto de vista de Hiebing (1992), marca: es aquello con que el público asocia el producto de su compañía.

Por tal razón una marca o nombre debe de contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y su importancia intrínseca para el consumidor.

- **Empaque:** es el que protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos y su imagen. Ésto permite en el mercado: la creación de conocimientos del producto y la comunicación de los atributos y posicionamiento del producto.

➤ **Estrategias de precios:**

El precio es lo que un comprador dá a cambio para obtener un producto; suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, por que multiplicado por el número de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa e impacta en los resultados económicos.

Para Hiebing (1992), el precio se define como el valor monetario de un producto.

La fijación de precios considera una cantidad de factores, los cuales deben cumplir requisitos como: cubrir los costos, agregar utilidad y ser competitivos. Éstos factores son: el costo, la competencia, tipo de producto y el análisis del punto de equilibrio.

Además la fijación de precios se puede realizar por los siguientes métodos: precios establecidos con relación al mercado, fijación de precios arriba de la competencia y precios de la elasticidad de la demanda.¹⁷

➤ Estratégias de distribución (plaza):

Se aplica para hacer que los productos se encuentren en disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen.

Parte de la Plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados.

- Distribución: es la transacción de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario¹⁸

¹⁷ Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J., **"Fundamentos de Marketing"**, (Mexico D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000), p.327.

¹⁸ Hiebing Román, Jr. Y Cooper, Scout W., **"Como preparar el Exitoso plan de mercadotecnia,"** (México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000), p.135.

Utiliza los canales de distribución los cuales están integrados por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial.

También intervienen los intermediarios en los Canales de Distribución que son empresas lucrativas que dan servicios relacionados directamente con la venta y/o la compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor.¹⁹

Las funciones de los canales de distribución son la de desplazar bienes y servicios de los productores a los consumidores, y salva las importantes brechas del tiempo, lugar y posesión que separan lo bienes y servicios de quienes los usarán.²⁰

Los canales de distribución más comunes son para bienes de consumo, bienes industriales y los servicios.

A continuación se presentan los cinco canales que se utilizan ampliamente en la venta de productos tangibles al consumidor final, según Kotler (2001):

- Productor-Consumidor.

El canal más breve, simple y rápido para distribuir bienes de consumo, no incluye intermediarios. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono.

¹⁹ Kother, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Octava Edición, 2001) P.376.

²⁰ Ibid.

- Productor-Detallista-Consumidor.

Éste es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de éste sistema. En éstos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargará de hacer contacto con los minoristas que venden al consumidor final. Ejemplo: son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa.

- Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor.

Éste es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por ésa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Ejemplo: Alimentos perecederos.

- Productor-Agente-Detallista-Consumidor.

En vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista especialmente a los detallistas a gran escala.

➤ Estratégias de promoción:

Incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

El papel de la promoción es la estrategia de marketing, que consiste en fomentar intercambios, educación, persuasión, y recuerdo en los clientes actuales y potenciales de los beneficios de una compañía o producto.

- Promoción: "La promoción es una actividad que ofrece un incentivo adicional tendiente a estimular una mayor compra o asociación con el producto a corto plazo, por una razón que

no son sus atributos o beneficios intrínsecos; es el elemento de la mezcla de marketing de una empresa, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario.”²¹

Existen muchas estrategias y promociones de ventas para que el consumidor se sienta atraído a comprar los productos. En la parte de la promoción muchas empresas realizan concursos, juegos, premios, regalos, muestras, demostraciones, rebajas y descuentos por temporadas, promociones de dos por uno y otras.

Por lo general dan buenos resultados, lo malo es que son a corto plazo y al acabar las promociones las ventas tienden a disminuir.

Se consideran cinco formas de promoción: venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad.

- Venta personal:

Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial.

Las ventas personales son el instrumento más efectivo en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para desarrollar preferencias, convicción y acción en los compradores. En comparación con la publicidad las ventas personales tienen varias cualidades singulares. Entrañan la interacción personal

²¹ Hiebing Román, Jr. Y Cooper, Scout W., “**Como preparar el Exitoso plan de mercadotecnia,**” (México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1992).

entre dos personas o más, de tal suerte que cada una de ellas puede observar las necesidades y las características de las otras y hacer ajustes rápidos.

Las ventas personales también permiten que broten todo tipo de relaciones, desde una relación de ventas casual, hasta una amistad personal profunda. El vendedor eficaz recuerda bien los intereses del cliente con el propósito de crear una relación a largo plazo. Por último, con las ventas personales, el comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder, incluso aunque la respuesta sea un cortés "no, gracias".²²

Existe el contacto directo del vendedor con el comprador, por eso se necesita de buenos vendedores que se caractericen por tener sólidos conocimientos en la atención al cliente, ser un buen negociador y sobre todo convencer y persuadir al cliente que el producto que le ofrecen cubre sus necesidades. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

- **Publicidad:**

Dada las muchas formas de publicidad y sus usos resulta muy difícil hacer generalizaciones en cuanto a sus cualidades particulares como parte de la mezcla de promociones. Aun así, cabe destacar algunas cualidades. El carácter público de la publicidad sugiere que el productor anunciado es logo normal y legítimo.

La publicidad tiene sus fallas. Aunque llega con rapidez a mucha gente, la publicidad es impersonal y no puede ser tan convincente como un vendedor de la empresa. La publicidad solo

²² Kother, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Octava Edición, 2001) P.566

puede ser una comunicación unilateral con el público, y éste no siente la necesidad de prestar atención ni de responder. Además, la publicidad puede ser muy cara. Aunque algunas formas de publicidad, como los periódicos o los anuncios por radio, se pueden hacer con presupuestos pequeños; otras formas, como los anuncios en red de televisión requieren presupuestos enormes.²³

La publicidad es una comunicación masiva e impersonal que paga a un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado.

Además de la venta personal, como la publicidad, es una herramienta promocional muy usada por la empresa de hoy en día, para dirigir comunicaciones persuasivas a los consumidores. Las formas mas conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación. Ejemplo: Prensa Escrita, Radio, Televisión, Vallas Publicitarias.

Los objetivos de la publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su propósito:

- La publicidad informativa: se usa mucho para introducir una categoría nueva de productos. En éste caso, el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los productores de tocadiscos compactos, primero informan a los consumidores de las ventajas que ofrecían los discos compactos en cuanto a sonido y comodidad.

- La publicidad persuasiva: va adquiriendo importancia conforme aumenta la competencia. En éste caso, el objetivo de la empresa es crear demanda selectiva. Por ejemplo, cuando los

²³ Kother, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Octava Edición, 2001) P.566.

tocadiscos compactos habían sido aceptados y estaban establecidos, Sony empezó a tratar de persuadir a los consumidores de que su marca ofrece la mejor calidad posible por su precio.

- La publicidad de comparación: mediante la cual una empresa, compara su marca, de manera directa o indirecta, con una o varias marcas más. Por ejemplo: Avis, en su clásica campaña corporativa, se colocaba ante Hertz, la líder del mercado y afirmaba "Somos los segundos, así que nos esforzamos más".
- La publicidad de recordatorio: es importante en el caso de productos maduros, pues hace que los consumidores sigan pensando en el producto. Los costosos anuncios de televisión de Coca-Cola pretenden recordarles Coca-Cola a las personas, y no informarles ni convencerlas de nada.
- Promoción de ventas: Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el patrocinador y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula la compra.

Muchas veces está dirigida al consumidor. Pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa, u otros miembros del canal de distribución.

La promoción de ventas incluye una amplia gama de instrumentos: cupones, concursos, descuentos de dinero, premios y otros más; todos ellos tienen muchas cualidades singulares. Captan la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir a una compra. Ofrecen muchos incentivos para comprar

porque incluyen atractivos y contribuciones que ofrecen más valor a los consumidores. Además, las promociones de ventas invitan a una respuesta rápida y la recompensa. Mientras que la publicidad dice "Compre nuestro producto", las promociones de ventas dicen "cómprelo ya".²⁴

La promoción de ventas se puede usar para representar las ofertas de productos y revivir las ventas que bajan. Sin embargo, las repercusiones de la promoción de ventas suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca a largo plazo.

Los instrumentos de promoción de ventas son los siguientes:

- ✓ Las muestras: son ofertas para probar una cantidad cualquiera de un producto. Algunas muestras son gratis, otras son por un precio mínimo que sirve a la empresa para compensar los costos. La muestra se puede entregar de puerta en puerta, enviar por correo, ofrecer en una tienda, anexar a otro producto o incluir en un anuncio. Las muestras representan la forma más eficaz, aunque la más cara, de introducir un producto nuevo.

- ✓ Los cupones: son certificados que ofrecen a los compradores el ahorro de cierta cantidad cuando adquieren productos específicos. Los cupones pueden enviarse por correo, incluirse con otros productos o colocarse en anuncios. Pueden estimular las ventas de una marca madura o fomentar las primeras pruebas de una marca nueva.

²⁴ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Octava Edición, 2001) P.566.

- ✓ Los reembolsos de metálico (o rebajas): se parecen a los cupones, pero la disminución del precio se presenta después de la compra y no en la tienda detallista. El consumidor envía una prueba de que ha comprado al fabricante, quien a su vez reembolsa parte del precio de compra por correo.

- ✓ Los paquetes a precio especial: ofrecen a los consumidores ahorrarse unos centavos sobre el precio normal de un producto. El producto marca el descuento del precio directamente en la etiqueta o el paquete. Los paquetes a precio especial pueden ser un sólo paquete que se vende a precio más bajo, o dos productos relacionados y reunidos. Éstos son muy efectivos, incluso más que los cupones, para estimular las ventas a corto plazo.

- ✓ Los extras: son bienes que ofrecen gratis o a bajo costo, como incentivos para que se compre un producto. El extra puede venir en el interior del paquete o en el exterior del mismo. El paquete si se puede volver a usar, podría ser el extra. En ocasiones, los extras se envían por correo a los consumidores después de que han enviado prueba de haber comprado un producto.

- ✓ Los artículos publicitarios: son objetos útiles que llevan el nombre del anunciante y se regalan a los consumidores. Los artículos típicos serían: plumas, calendarios, llaveros, relojes, bolsas, camisetas, cachuchas y tarros. Éstos artículos pueden ser muy eficaces.

- ✓ Los premios por preferir la marca: son premios en metálico o de otro tipo ofrecidos por usar, de manera regular, los productos o servicios de una empresa. Ejemplo, las personas

que vuelan con frecuencia, los cuales suman puntos por la cantidad de millas recorridas, que se pueden canjear por pasajes de vuelo en esa misma línea aérea.

- ✓ Las promociones en el punto de compra: incluirían los exhibidores y las demostraciones que se presentan en el punto de compra o de venta. El exhibidor sirve para proporcionar más respaldo a los comerciantes y aumento en ventas.
- ✓ Los concursos, las rifas y los juegos: ofrecen a los consumidores la probabilidad de ganar algo, en un concurso requieren que los consumidores entreguen algo; las rifas requieren que los consumidores entreguen sus datos para participar en un sorteo. Los juegos entregan algo a los consumidores cada vez que compran algo y ello puede servirles para ganar el premio o no. Los concursos de ventas sirven para que los distribuidores y los vendedores hagan un mayor esfuerzo y para que los que vendan más reciban un premio.

- La propaganda o Publicidad no Pagada:

Es una forma especial de relaciones públicas que incluyen noticias o reportajes sobre una organización o sus productos que aparecen en los medios de comunicación masiva ya sea en prensa, radio o televisión; donde habla de la organización y/o sus productos, pero ésta no paga por ellos. Por esto se conoce como publicidad no pagada.

Se diferencia de la publicidad por que ésta no se impone y la audiencia y su credibilidad suele ser mayor debido a que si una tercera persona independiente habla en beneficio de la empresa o sus productos en un noticiero, lo más seguro es que la gente lo crea. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje

impersonal que llega a la audiencia masiva a través de los medios masivos de comunicación.

- Las Relaciones Públicas:

Abarca una amplia gama de actividades comunicativas que contribuye a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

Las relaciones públicas ofrecen varias cualidades únicas. Son muy creíbles: los relatos de casos, los ejemplos y los actos resultan más reales y creíbles a los lectores que los anuncios.

Las relaciones públicas también pueden alcanzar a muchos prospectos que evitan el contacto con los vendedores y los anuncios: el mensaje llega a los compradores en forma de "noticia", y no como una comunicación dirigida a las ventas. Además, al igual que la publicidad, las relaciones públicas pueden hacer resaltar una empresa o producto.²⁵

A diferencia de la publicidad y la venta personal no incluye un mensaje específico de ventas. Los destinatarios de éstas actividades pueden ser los clientes, los accionistas, una dependencia gubernamental o un grupo de interés especial.

El personal de relaciones públicas también prepara material escrito para que llegue a los mercados meta e influye en ellos. Éste material pueden ser informes anuales, folletos, artículos, boletines internos y revistas. El material audiovisual, por ejemplo: películas, programas de sonido e imagen, videocintas y audiocintas, se usa cada vez más como instrumentos de la

²⁵ Kother, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing** (México: Pearson Educación, Octava Edición, 2001) P.566.

comunicación. El material de identidad de la corporación puede servir para crearle una identidad a la sociedad que el público reconozca de inmediato. Los logos, la papelería, los folletos, los letreros, las formas comerciales, las tarjetas de visita, los edificios, los uniformes, los autos y camiones de la empresa se convierten todos en instrumentos mercadotécnicos cuando son atractivos, distintivos y recordables.

3.3.8 IMPLEMENTACIÓN.

Es el proceso que convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de la acción, y asegura que dichas tareas se ajusten de modo que se logren los objetivos de los planes, la implementación esencialmente consiste en "hacer lo que usted dijo que íbamos a hacer", muchas empresas experimentan fallas repetitivas en la implementación de sus estrategias.

Es importante que un plan estratégico de mercadeo bien elaborado se ponga en marcha de una forma adecuada, es por ello que los encargados de la puesta en marcha del plan deben cumplir con las siguientes cualidades: habilidad para reconocer y diagnosticar un problema, habilidad para evaluar en qué nivel de la empresa se encuentra el problema, habilidad para poner en marcha los planes y habilidad para evaluar los resultados de la puesta en marcha de los planes.

3.3.9 EVALUACIÓN Y CONTROL.

La evaluación significa la medida en que se han alcanzado los objetivos de marketing irrealistas, estrategias de marketing inadecuadas en el plan, implementación deficiente y cambios en el ambiente después de que el objetivo quedó especificado y de que la estrategia se puso en marcha.

Una vez que se seleccionó un plan y se puso en marcha, se vigilará su efectividad. El control proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de marketing a la luz de las metas del plan y la corrección de acciones que no contribuyeron a que la compañía alcance esas metas dentro de los lineamientos.

La puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo implica la aplicación de evaluaciones constantes al desempeño del plan, con el objetivo de verificar que las actividades que se están realizando vayan en función de las metas y objetivos planificados; esto ayuda a tomar medidas correctivas en el momento oportuno que se presenten las variaciones, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y procedimientos establecidos en el plan de la empresa. Y para que el plan sea más efectivo las empresas deben llevar a cabo los siguientes tipos de control de mercadeo: (Ver Anexo No.6)

CAPITULO II.
DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
PANIFICADORA DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1.1 ANTECEDENTES.

En El Salvador la elaboración de pan está arraigado a su cultura y tradición, jugando las panaderías un papel importante en la sociedad. En la actualidad existen diferentes modalidades en éste tipo de industria; desde los que se dedican a producir pan dulce, pan francés y repostería en general, ya sea de forma artesanal y/o mecanizada. La comercialización del pan se realiza en diversas maneras, dentro de las cuales se pueden observar: ventas en calles y avenidas (ventas ambulantes) y aquellas que cuentan con establecimientos propios, debidamente legalizados y clasificados como Pequeña Empresa. Son éstos últimos los sujetos de ésta investigación, debido a que poseen una estructura organizativa empresarial formal que posibilita la implementación de estrategias de gestión mercadológicas, administrativas, contables y de producción.

En los últimos años el acelerado crecimiento demográfico en el país ha provocado el incremento de la demanda de los productos de la industria panificadora.

Lo que nació como una artesanía familiar con escaso capital propio y pocas herramientas productivas se han convertido hoy en día, en una industria diversificada.

En la actualidad existen muchas panaderías que tuvieron una visión empresarial más amplia y con la experiencia obtenida fueron desarrollándose en todas sus áreas y se constituyen en

fuentes generadoras de empleos permanentes y sostenibles. Debido a las exigencias del mercado que han venido cambiando y obligando a una mayor competitividad, se experimenta el alza de los costos, falta de créditos, difícil mercado y la ausencia tanto de políticas como de una planificación a corto y largo plazo; por tanto, es necesario que las pequeñas empresas de la industria panadera evolucionen junto con las nuevas exigencias del mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿En qué medida El Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo contribuirá a mejorar la competitividad de la Pequeña Industria Panificadora en la Zona Metropolitana de San Salvador?

1.3 IMPORTANCIA.

En el mundo globalizado, es necesario que las empresas que desean desarrollarse se proyecten en el mediano y largo plazo, de tal manera que se puedan adoptar Planes Estratégicos de Mercadeo establecidos adecuadamente para contrarrestar a la competencia, ya sea, de empresas salvadoreñas que se encuentren en crecimiento o de nuevas empresas que estén introduciéndose al país, así como también, las grandes empresas que se colocan como número uno en la industria panificadora.

La industria panificadora debe estar conciente que el utilizar Planes Estratégicos de Mercadeo le ayudará a solventar situaciones que se le presentan a diario, así como, su adaptación a las condiciones externas e internas de su ambiente, optimizando los recursos, evitando atrasos en planes de trabajo, pérdidas o disminuciones en ventas, incurrir en costos y gastos en productos que no cumplen expectativas de ventas e ingresos deseados.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Objetivo General.

Realizar un Diagnóstico de la posición competitiva de la Pequeña Industria Panificadora en la Zona Metropolitana de San Salvador, a efecto de potenciar la demanda en el sector.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Formular un análisis interno y externo a efecto de generar las estrategias eficaces de mercadeo que potencie su desarrollo.

- ✓ Evaluar el grado de competitividad que tienen actualmente los productos de las panaderías con el fin de determinar una mezcla de mercado adecuada.

- ✓ Identificar la necesidad del sector, de contar con un Plan Estratégico de Mercadeo que permita mejorar su competitividad.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Método de la Investigación.

El método utilizado es el científico, debido a que presenta un estudio sistemático, el cual permite estudiar bajo rigor objetivo, concluir y recomendar alternativas de solución concretas a la problemática planteada. Específicamente el método deductivo (que parte de lo general a lo específico), ya que la investigación se realiza por medio de un proceso, el cual se encamina a obtener información objetiva del diagnóstico de la mezcla comercial actual de la pequeña empresa de la industria panificadora a fin de utilizarla para presentar un plan de mercadeo adecuado que contribuya a mejorar su competitividad en el sector.

1.5.2 Tipo de la Investigación.

Básicamente existen cuatro tipos de investigación, las exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

Para el presente caso, el tipo de investigación utilizado es el descriptivo ya que se describen situaciones y variables que dan a conocer cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno relacionado con el sector panadero en la zona metropolitana de San Salvador.

1.5.3 Tipo de Diseño de la Investigación.

El diseño de una investigación es la estructura a seguir y existen básicamente dos tipos: el experimental y el no experimental.

Para realizar ésta investigación se hizo uso del diseño NO EXPERIMENTAL, ya que en éste se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, sin manipular deliberadamente las variables independientes.

1.5.4 Fuentes de Información.

Son aquellas que proporcionan información disponible para la elaboración de la investigación, éstas pueden agruparse como fuentes primarias y secundarias.

1.5.5 Fuentes Primarias.

Son aquellas que están representadas por los resultados de la investigación de campo, específicamente las encuestas y entrevistas a Gerentes y/o Directores de Organizaciones relacionadas con la Pequeña Empresa de la Industria Panificadora.

1.5.6 Fuentes Secundarias.

Este tipo de fuentes constituyen la información de investigaciones anteriores relacionadas con el tema, las cuales se consultaron y sirven de base para la investigación de campo.

Entre las fuentes de información están: libros referentes a marketing, revistas especializadas, boletines, tesis, investigaciones realizadas sobre el tema, datos estadísticos, publicaciones en periódicos, y sitios web.

1.5.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.7.1 Determinación del Universo.

El universo de estudio para el presente trabajo de investigación está conformado por las Pequeñas Empresas de la Industria Panificadora de la Zona Metropolitana de San Salvador; que están legalmente establecidas en el Ministerio de Economía, y se obtuvo un universo de 35 panaderías. (Ver Anexo No. 7).

1.5.7.2 Determinación de la Muestra.

En vista que el tamaño del universo es relativamente pequeño, se optó por hacer un censo y de ésta manera garantizar la mayor confiabilidad de los resultados de la investigación.

Los instrumentos utilizados para obtener la información son la encuesta y la entrevista:

➤ Encuestas.

La encuesta tiene por objeto obtener información utilizando un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a evaluar para la investigación; se elaboró

una encuesta dirigida a: propietarios y gerentes de la pequeña empresa de la industria panificadora. (Ver Anexo No.8)

➤ Entrevistas.

La entrevista permite profundizar sobre la problemática y oportunidades del sector bajo el punto de vista de los directores de instituciones relacionadas tales como: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Ministerio de Economía, AMPES, Conamype, Insaforp, etc. Para lo cual se elaboró una guía de entrevistas de forma estructurada. (Ver Anexo No. 9).

1.5.8 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

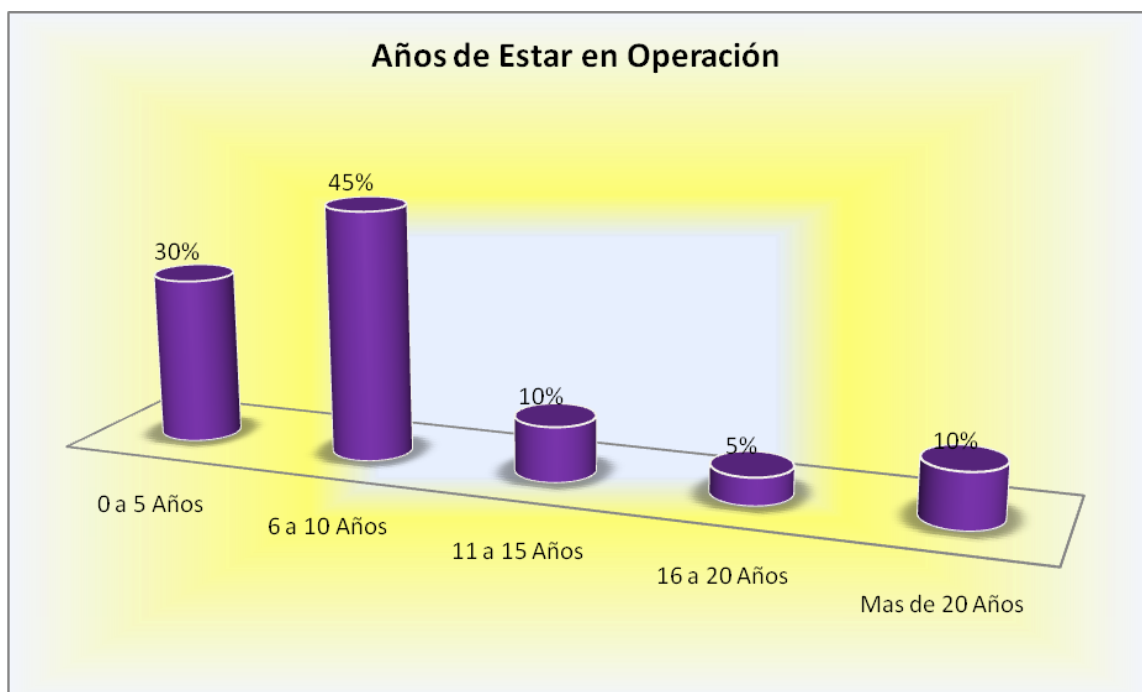
1.5.8.1 ENCUESTAS A GERENTES Y/O ENCARGADOS DE PANADERIAS.

Pregunta No. 1.

¿Años de Operación?

Objetivo:

Establecer la antigüedad de las panaderías en el Área Metropolitana de San Salvador.



Comentario:

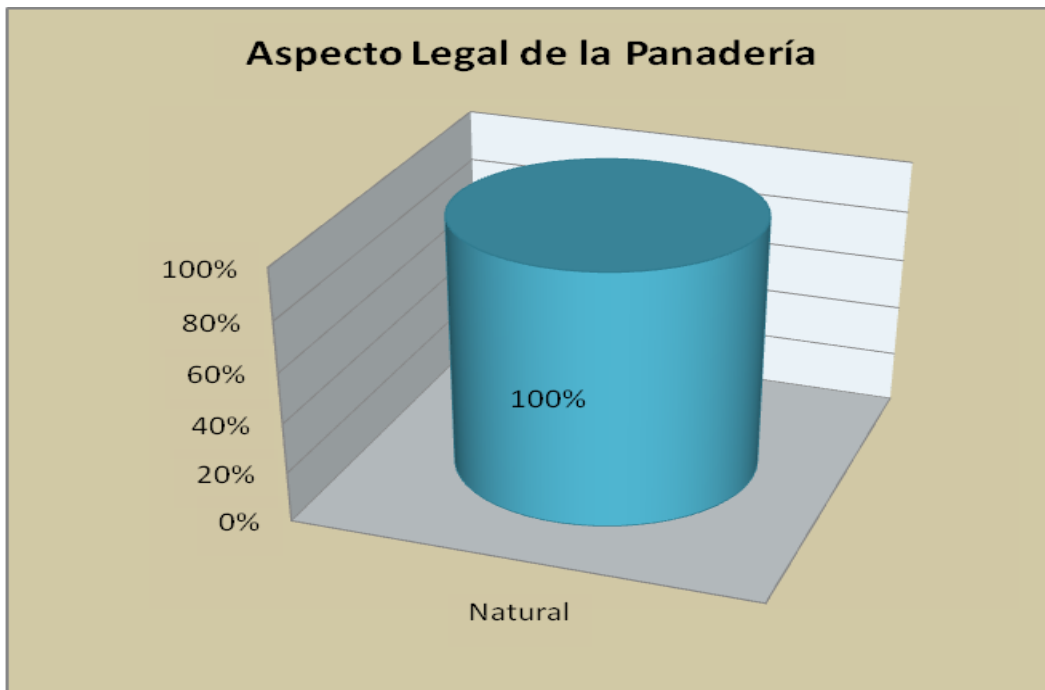
El 75% de las panaderías tienen un tiempo de operación menor o igual a los 10 años, y sólo un 15% superan los 11 años, destacando que el 10% tiene más de 20 años; razón por la cual se puede deducir que es un sector donde sus unidades productoras son jóvenes.

Pregunta No. 2.

¿Naturaleza legal de la panadería?

Objetivo:

Identificar el aspecto legal de las panaderías.



Comentario:

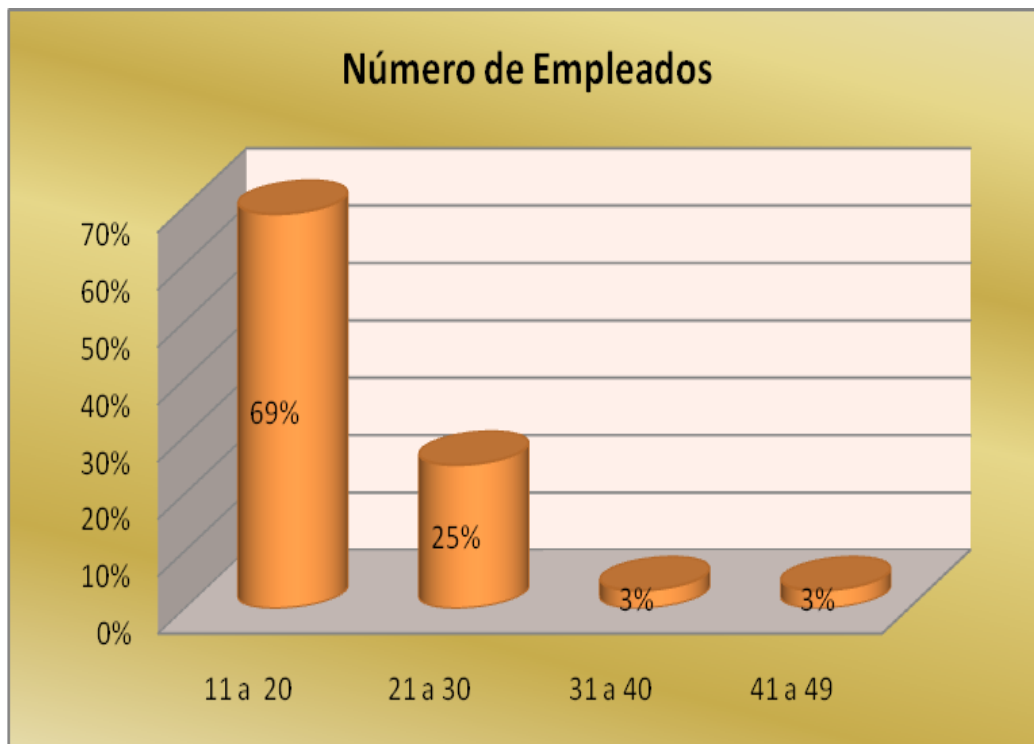
El 100% de las panaderías que operan son de aspecto legal natural, significa que de alguna manera no existen sociedades que den un mayor prestigio.

Pregunta No. 3.

¿Número de empleados con los que cuenta la panadería?

Objetivo:

Conocer el número de empleados con que cuentan las panaderías establecidas como pequeñas empresas.

**Comentario:**

El 94% de las panaderías tiene un número de empleados menor o igual a 30, y solamente un 6% tiene un promedio entre 31 y 49 empleados.

Pregunta No. 4.

¿La panadería es una empresa familiar?

Objetivo:

Determinar la influencia familiar en el sector panadero.



Comentario:

El 100% de las panaderías están formadas por los miembros del grupo familiar, lo que puede explicar que el poder de mando en cuanto a decisiones se dé de forma centralizada.

Pregunta No. 5.

¿Utiliza Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión?

Objetivo:

Saber si hacen uso de las Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión.



Comentario:

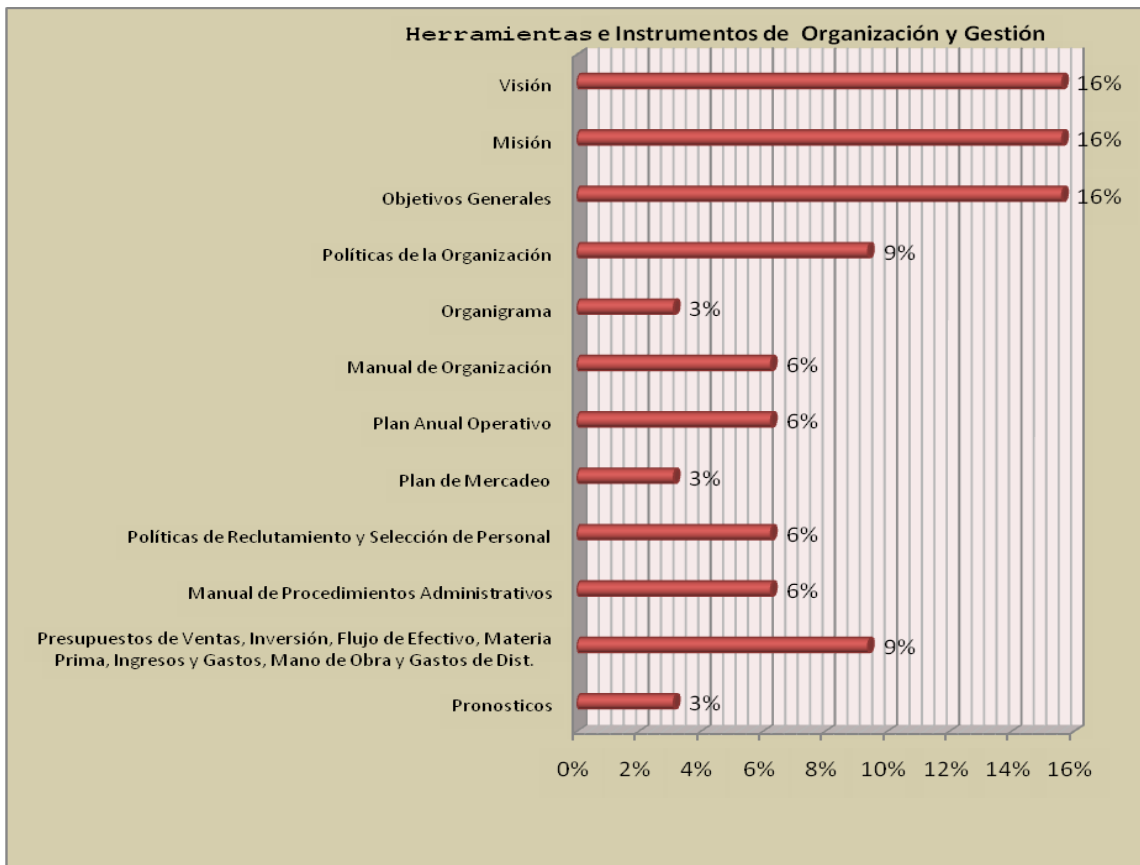
El 100% de las panaderías encuestadas manifestaron hacer uso de algunas Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión.

Pregunta No. 6.

¿De las siguientes Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión cuáles posee la panadería?

Objetivo:

Conocer cuáles Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión utilizan las panaderías.



Comentario:

Solamente el 3% de las panaderías encuestadas utilizan las Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión tales como Organigrama, Plan de Mercadeo y Pronósticos; un 6% hace uso de Manuales de Organización, Plan Anual Operativo, Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal y Manual de Procedimiento Administrativos; así mismo, el 9% cuenta con Políticas de Organización, Presupuesto de Venta, Inversión, Flujo de Efectivo, Materia Prima, Ingresos y Gastos, Mano de Obra y Gastos de Distribución y una mayor parte, es decir, el 16% han establecido una Misión, Visión y Objetivos Generales. Lo anterior permite determinar la falta de dichas Herramientas e Instrumentos en las empresas del sector panadero.

Pregunta No. 7.

¿La Contabilidad está al día?

Objetivo:

Conocer si los registros contables de las panaderías se encuentran al día.

**Comentario:**

El 94% de las panaderías encuestadas tienen registros de contabilidad al día, sin embargo, un 6% poseen un retraso menor o igual a dos meses.

Pregunta No. 8.

¿La Contabilidad está legalmente establecida?

Objetivo:

Identificar como han sido establecidas las panaderías.

**Comentario:**

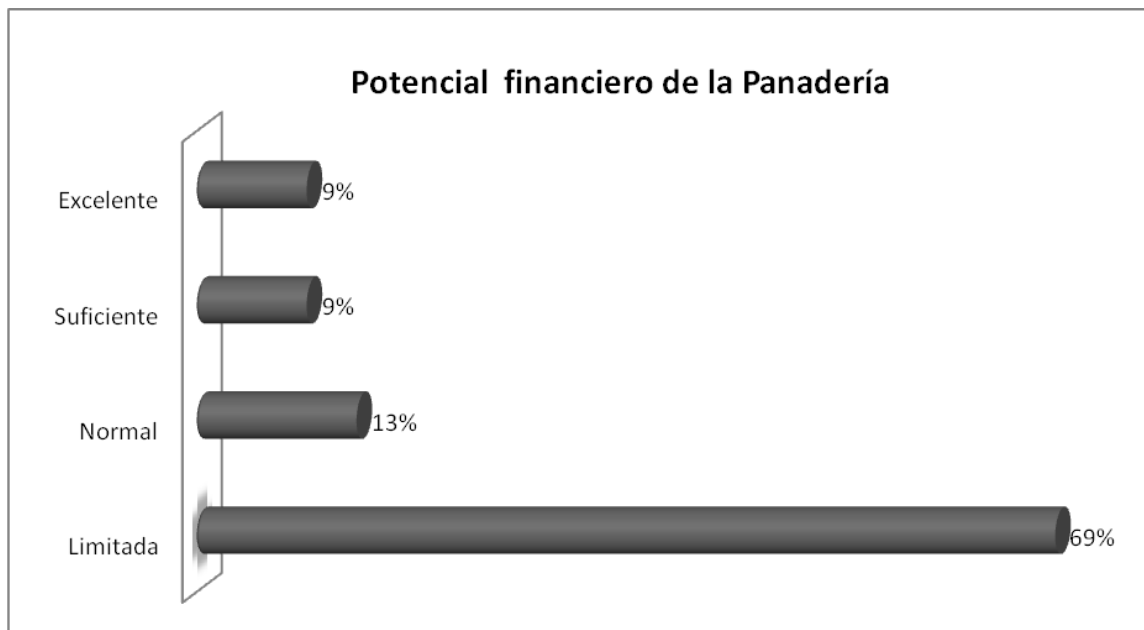
El 100% de las panaderías han sido establecidas de manera formal, es decir que todas han dado cumplimiento legal a sus registros.

Pregunta No. 9.

¿Cómo considera la capacidad financiera de la Panadería?

Objetivo:

Identificar el potencial financiero que poseen las panaderías.



Comentario:

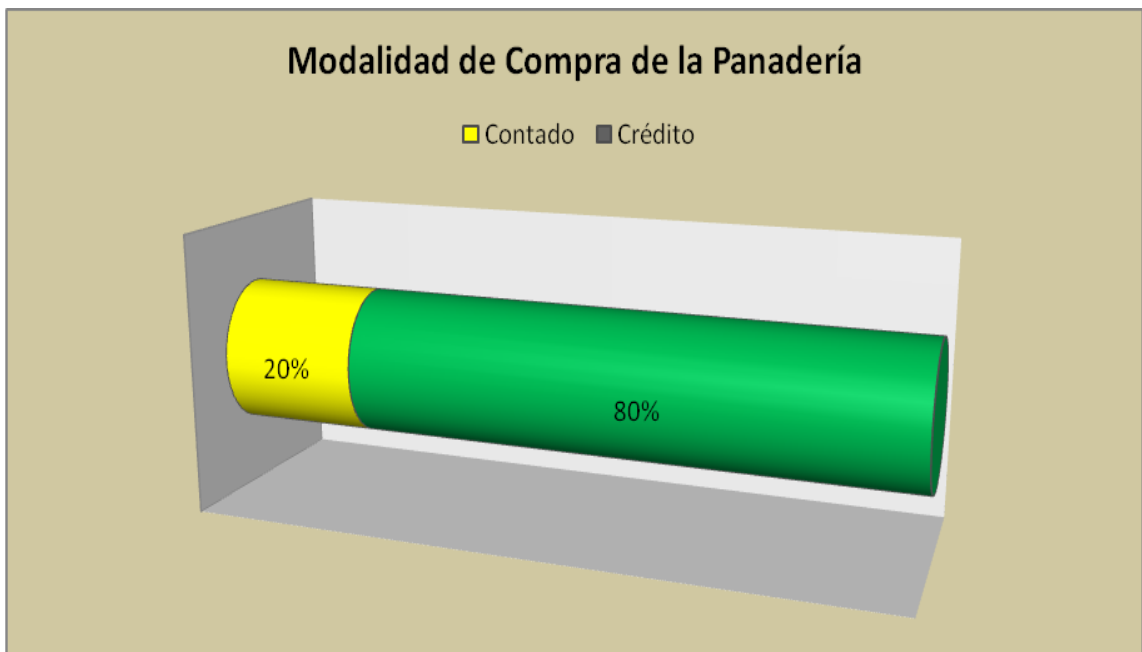
El 9% de las panaderías manifestaron tener un potencial financiero entre suficiente y excelente, mientras que un 13% se encuentra dentro de normal y el 69% limitado.

Pregunta No. 10.

¿Cuál es la Modalidad de Compra de su Materia Prima?

Objetivo:

Determinar de qué forma realizan las compras las panaderías.



Comentario:

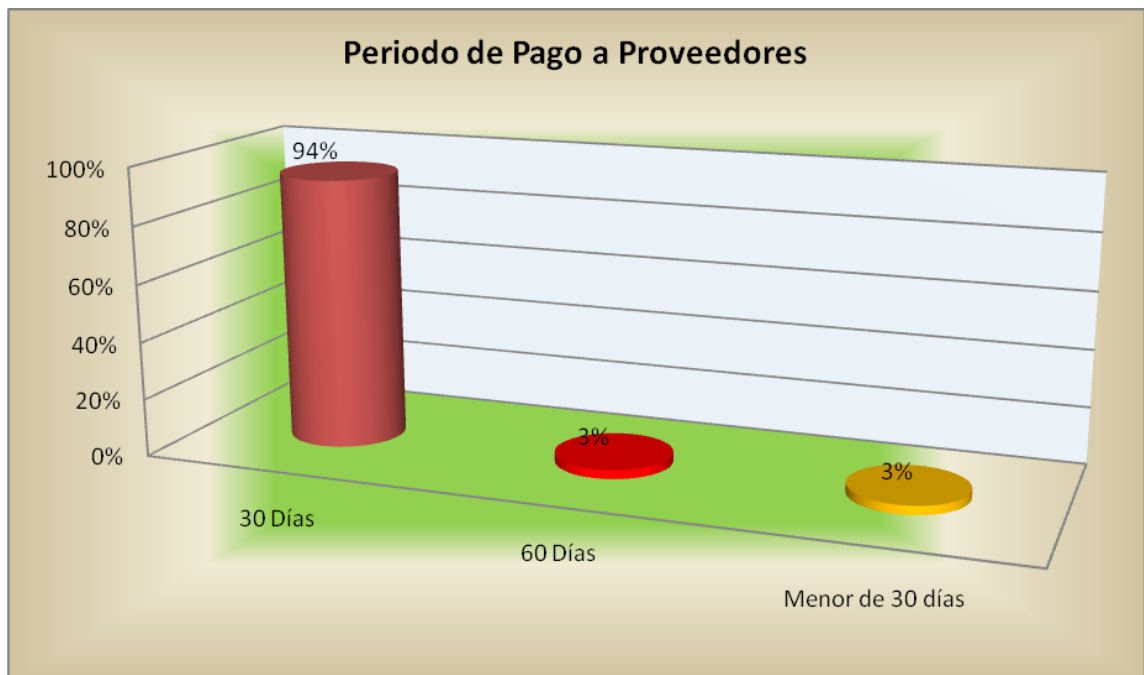
El 80% de las panaderías realizan sus compras al crédito, y un 20% al contado.

Pregunta No. 11.

¿Cuál es el periodo de pago a los Proveedores?

Objetivo:

Determinar el periodo promedio de pago a los Proveedores.



Comentario:

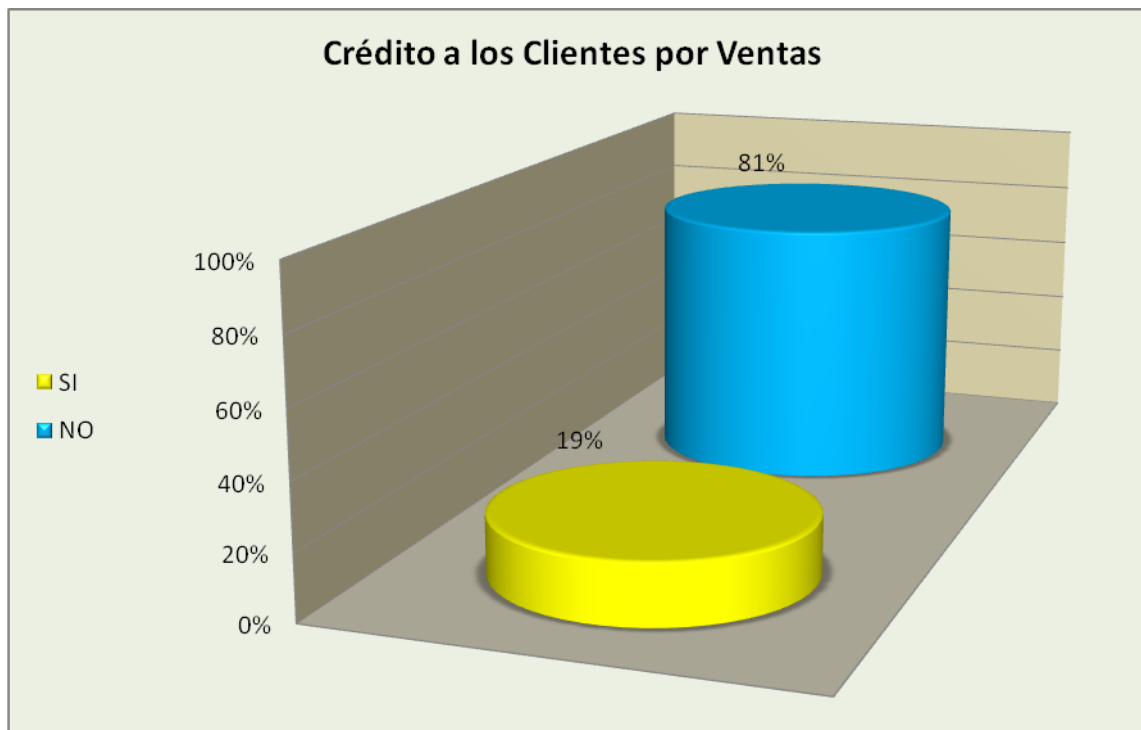
El 94% de las panaderías que compran al crédito realiza sus pagos a Proveedor en un plazo de 30 días, 3% a 60 días y el 3% restante dentro de un periodo menor a 30 días.

Pregunta No. 12.

¿La panadería efectúa ventas al crédito?

Objetivo:

Identificar el porcentaje de ventas realizadas al crédito.

**Comentario:**

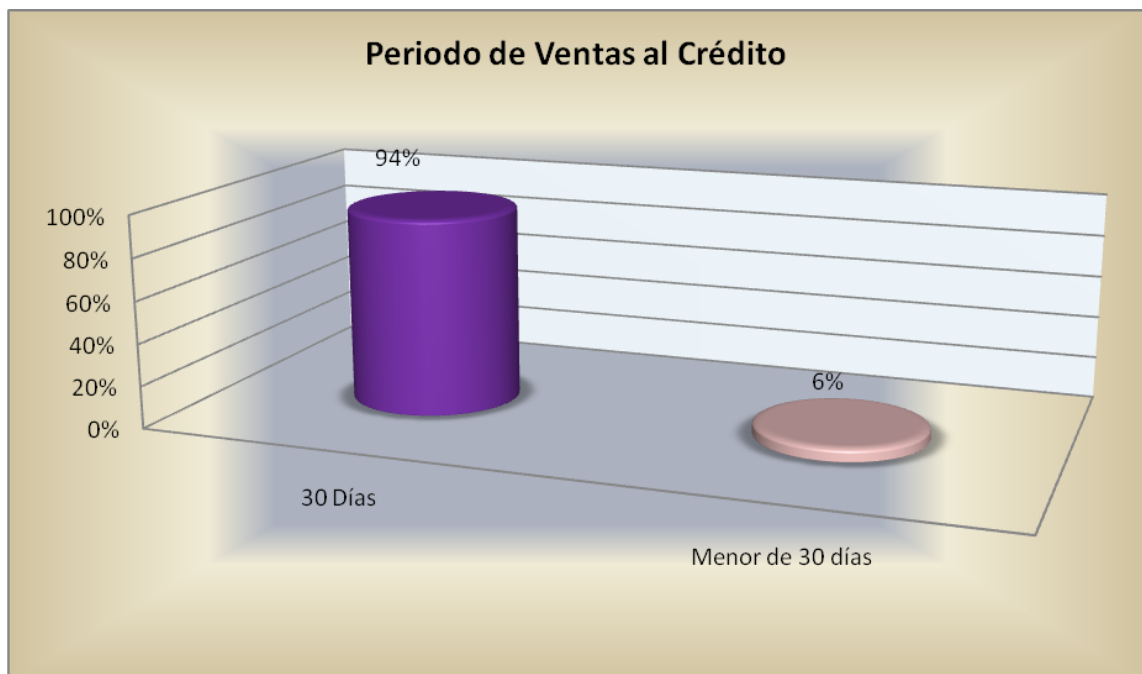
El 81% de las panaderías generalmente realizan sus ventas al contado y solo el 19% realiza convenios con sus clientes.

Pregunta No. 13.

¿Dentro de qué periodo recupera las ventas al crédito?

Objetivo:

Determinar el nivel de recuperación que tienen las panaderías en sus ventas al crédito.

**Comentario:**

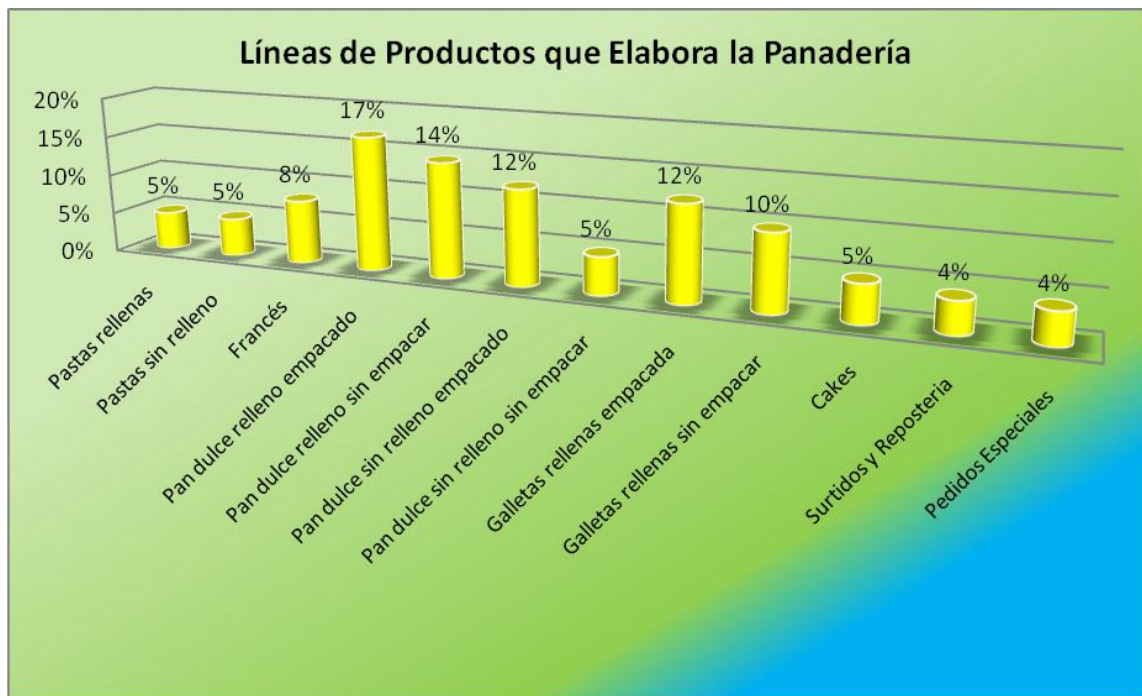
El 94% de las panaderías que venden al crédito, recuperan el valor de sus ventas dentro de un plazo de 30 días; mientras que un 6% en otros periodos menores a 30 días.

Pregunta No. 14.

¿Cuáles son las Líneas de Productos que elabora la panadería?

Objetivo:

Identificar las principales Líneas de Productos que elaboran las panaderías.



Comentario:

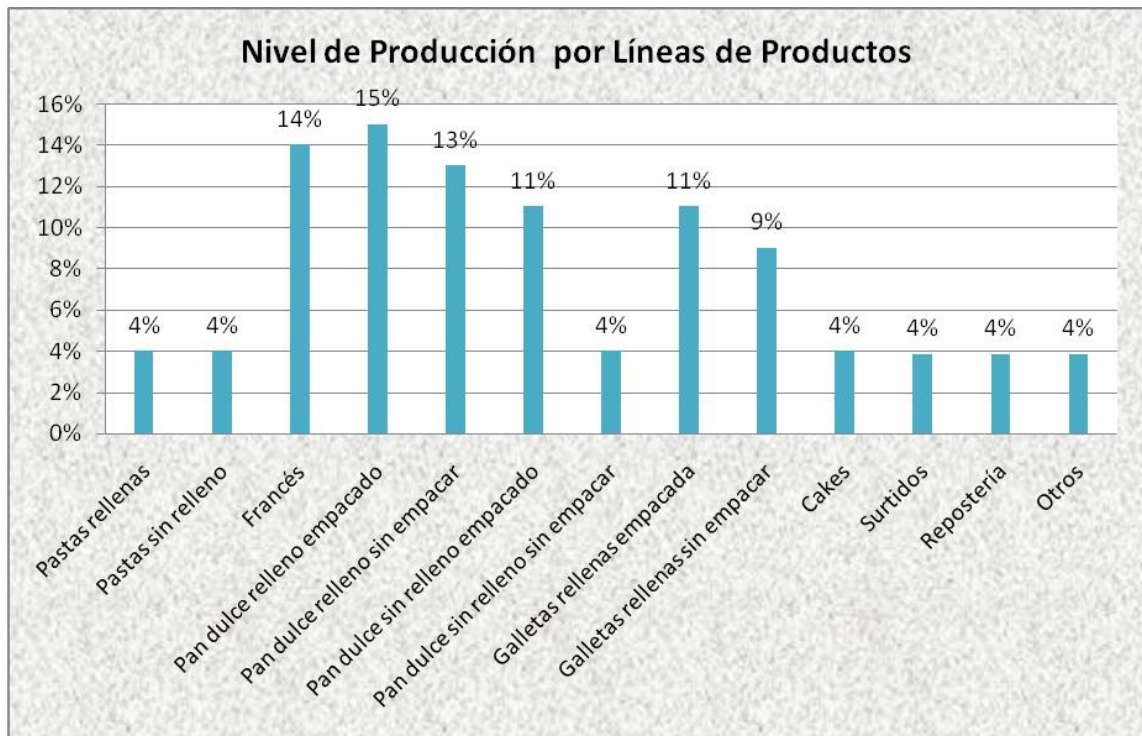
Las principales Líneas de Productos que elaboran las panaderías encuestadas son: pan dulce relleno empacado con un 17%, pan dulce relleno sin empacar con un 14%, pan dulce sin relleno empacado con un 12%, galletas rellenas empacadas 12%, galletas rellenas sin empacar el 10% y el pan francés con un 8%.

Pregunta No. 15.

¿De acuerdo a su nivel de Producción clasifique la importancia de sus productos, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al No.10; pueden repetirse las clasificaciones?

Objetivo:

Identificar a través del nivel de Producción la demanda de cada una de las líneas de productos.



Comentario:

Según el nivel de Producción de las panaderías encuestadas la línea de producto que posee mayor demanda es el pan dulce

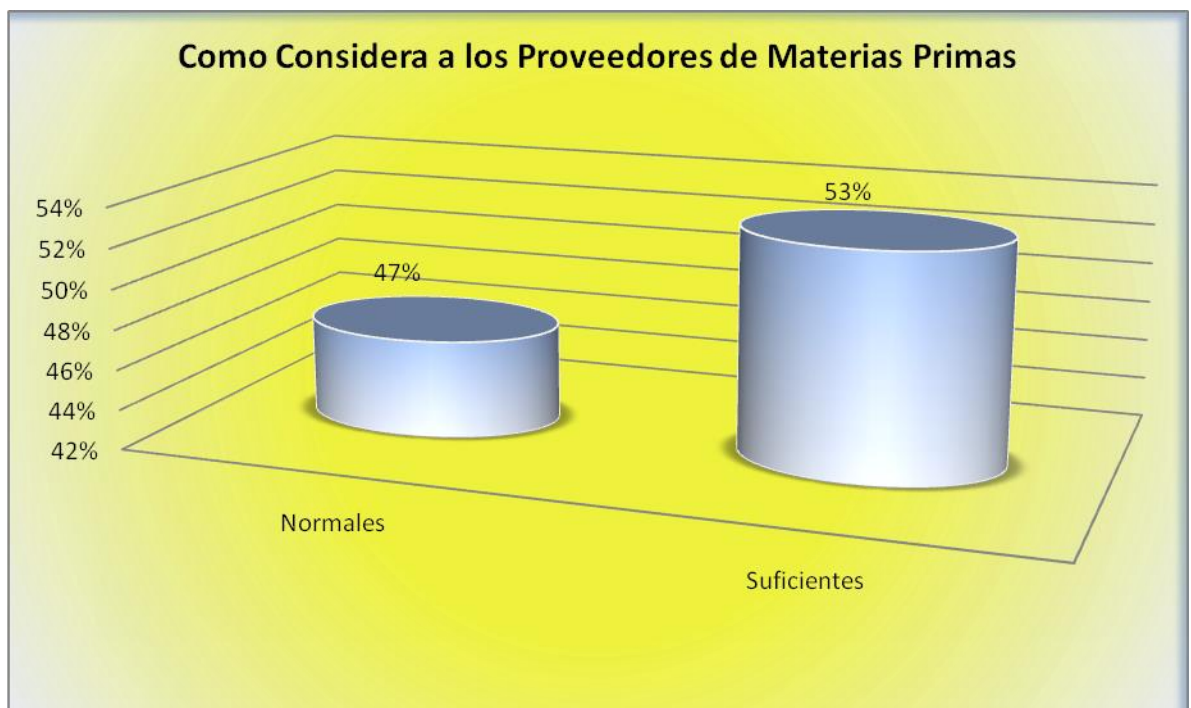
relleno empacado con un 15%, sin embargo, el pan francés tiene una demanda del 14% siendo éstos los de mayor importancia.

Pregunta No. 16.

¿Cómo considera la oferta de Proveedores de las Materias Primas?

Objetivo:

Conocer el nivel de oferta de Materias Primas para el sector panadero.



Comentario:

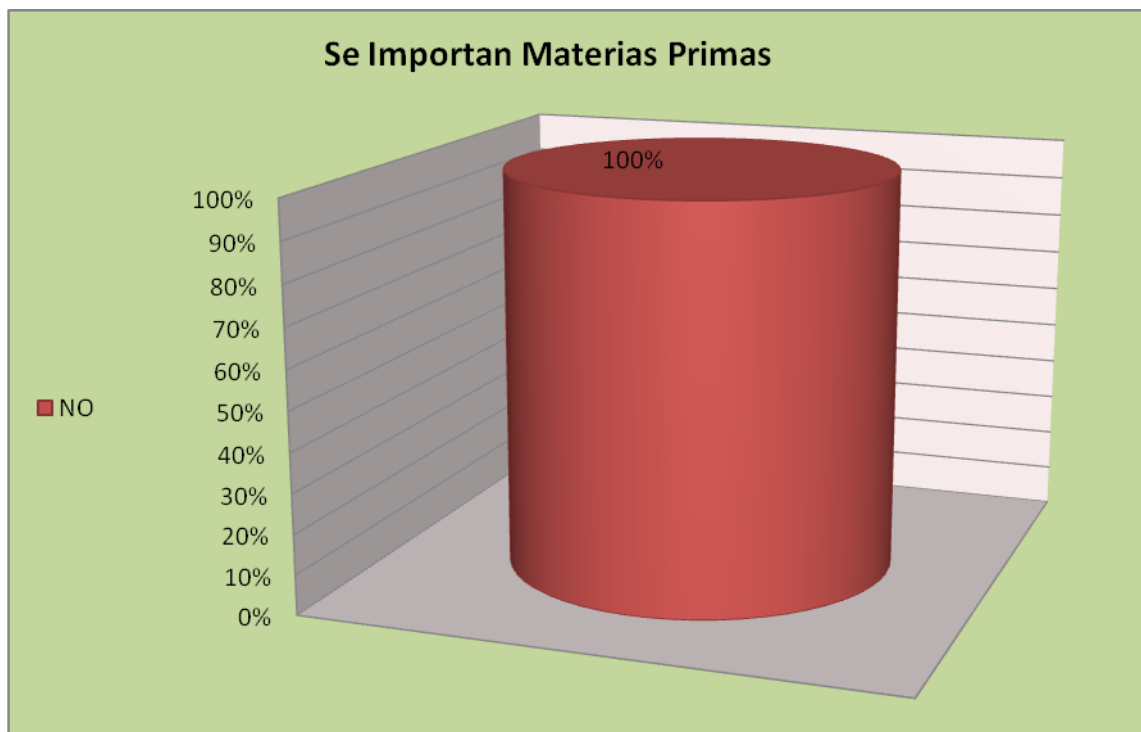
El 53% de las panaderías encuestadas considera que el mercado cuenta con suficientes Proveedores, mientras que el 47% opina que se encuentra dentro de lo normal.

Pregunta No. 17.

¿Importan Materia Prima?

Objetivo:

Conocer si las panaderías cuentan con Proveedores extranjeros.



Comentario:

El 100% manifestó no contar con Proveedores extranjeros.

Pregunta No. 18.

¿Clasifique a la competencia de su panadería, en orden de importancia, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Objetivo:

Identificar las panaderías de mayor presencia en el sector panadero.

**Comentario:**

Las panaderías de mayor presencia en el sector son Pan Latino con el 29%, Pan Lilian con el 19%, y Pan Vill con el 13%; siendo éstas las de mayor competencia para las panaderías encuestadas.

Pregunta No. 19.

¿Cómo considera el Comportamiento de Mercado de la panadería?

Objetivo:

Determinar cuál ha sido el Comportamiento del Mercado en el sector panadero.



Comentario:

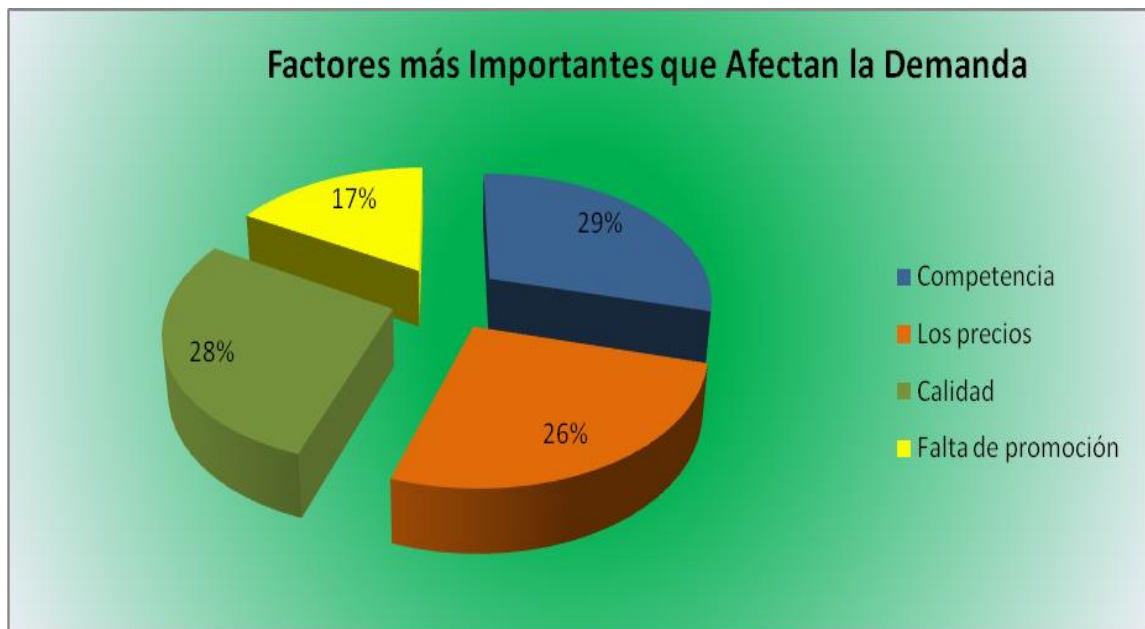
El 75% de panaderías encuestadas opinó que el mercado se ha mantenido, un 16% considera que ha crecido mucho, así mismo el 6% cree que ha crecido poco y sólo un 3% declaró que ha disminuido poco.

Pregunta No. 20.

¿Seleccione los 4 factores más importantes que afectan la Demanda de los productos de la Panadería?

Objetivo:

Establecer cuáles son los factores que según las panaderías han influido en la Demanda de sus productos.

**Comentario:**

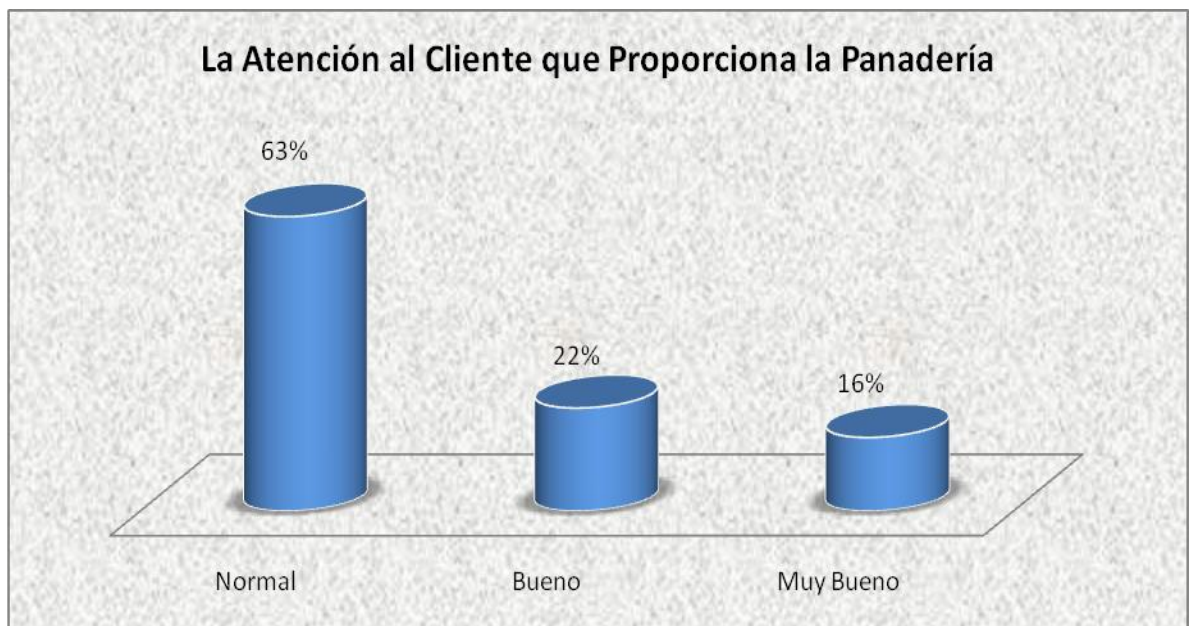
Según el 29% de las panaderías la Competencia ha sido el principal factor que afecta la Demanda, la Calidad con un 28%, el 26% los Precios y un 17% que es por Falta de Promoción.

Pregunta No. 21.

¿Cómo califica la Atención al Cliente que proporciona la panadería?

Objetivo:

Conocer la opinión de los Gerentes y/o Encargados de la panadería, respecto a la Atención al Cliente que se realiza actualmente.

**Comentario:**

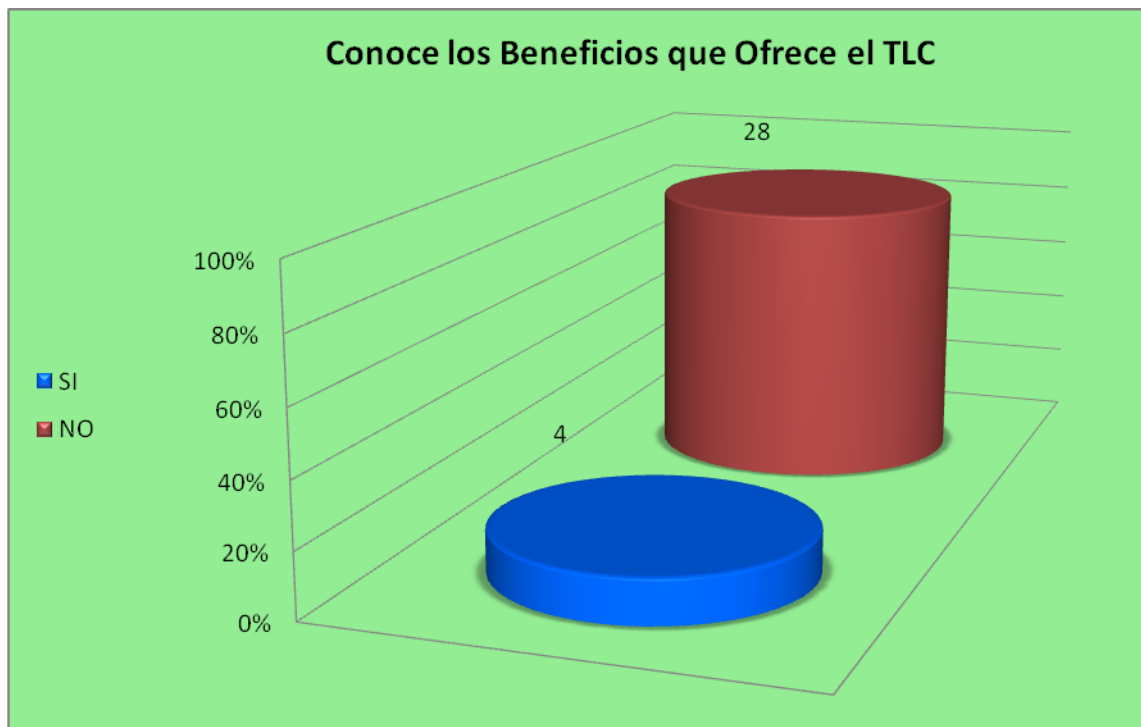
Según la opinión de los Gerentes y/o Encargados, las panaderías poseen una Atención al Cliente Normal el cual representa un 63%, el 22% que es Buena, y un 16% que es Muy Buena.

Pregunta No. 22.

¿Conoce los Beneficios que ofrece el TLC con Estados Unidos para la panadería?

Objetivo:

Determinar el nivel de conocimientos que tienen los Gerentes y/o Encargados en relación a los Beneficios que ofrece el TLC para las panaderías.



Comentario:

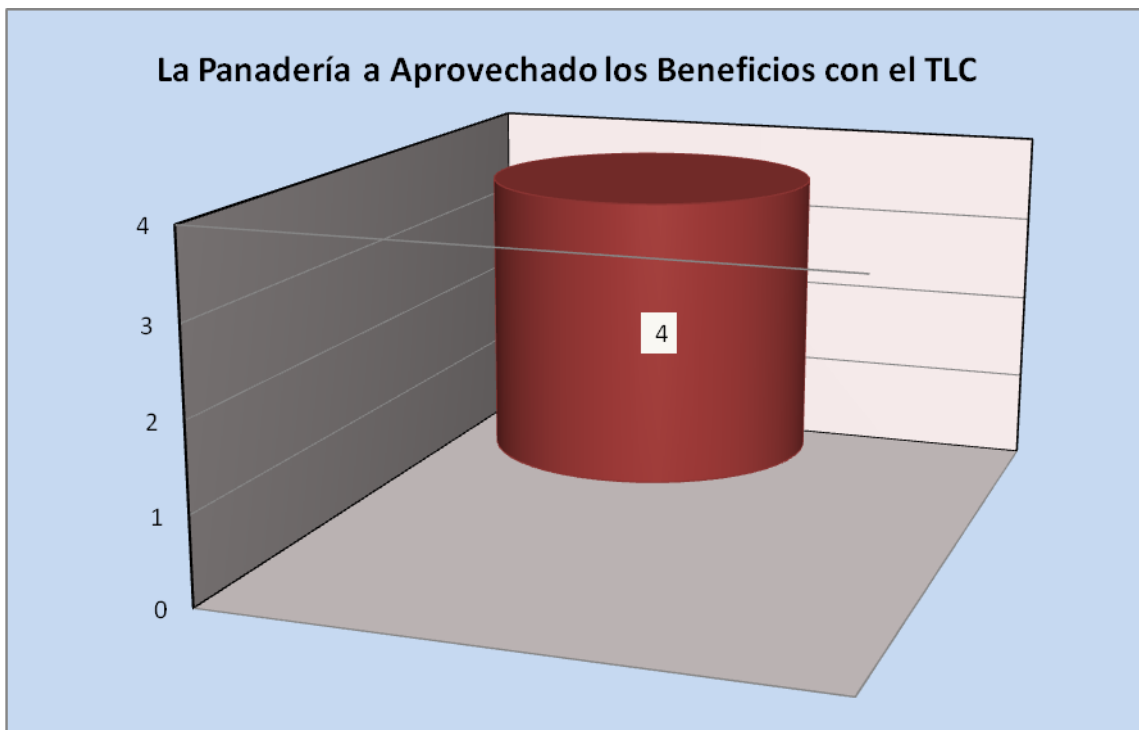
28 de las panaderías encuestadas no conocen los Beneficios que el TLC ofrece, solo 4 manifiestan tener conocimiento de algunos de éstos.

Pregunta No. 23.

¿La panadería ha aprovechado los Beneficios del TLC (Tratado de Libre Comercio)?

Objetivo:

Identificar si las panaderías hacen uso de los Beneficios que ofrece el TLC (Tratado de Libre Comercio).

**Comentario:**

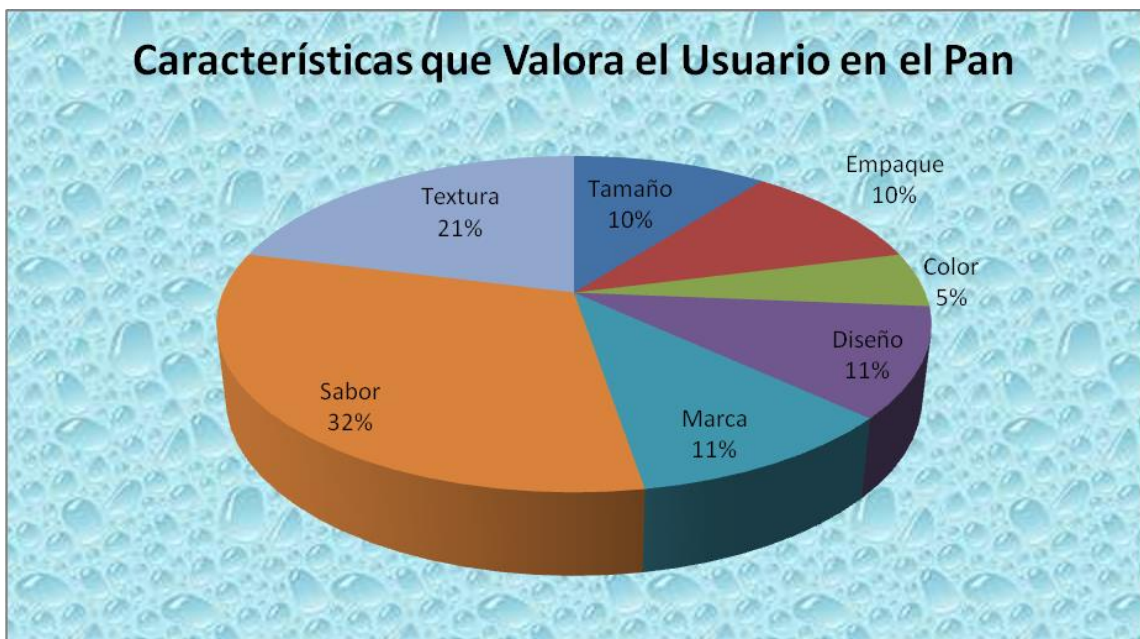
Las 4 panaderías que manifestaron tener conocimientos de los Beneficios del TLC, no hacen uso de éstos, significa que de alguna manera existe un bajo nivel de visión empresarial en el sector, haciendo muy lento su crecimiento.

Pregunta No. 24.

¿Determine las Características que el cliente toma en cuenta en el producto de panadería al efectuar su compra, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Objetivo:

Determinar las Características que los clientes valoran en los productos de panadería.

**Comentario:**

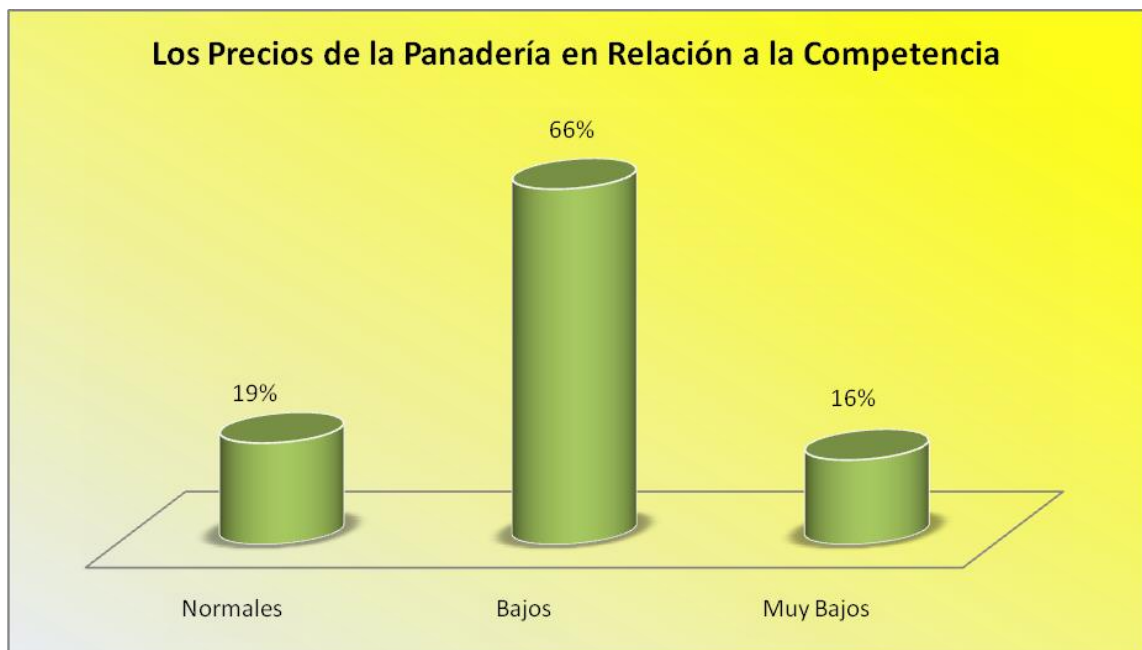
Se determinó que el Sabor es la Característica más importante para los consumidores con un 32%, la Textura con el 21%, con un 11% el Diseño y la Marca y con un 10% el Tamaño y el Empaque.

Pregunta No. 25.

¿Cómo considera los Precios de los Productos de la Panadería en relación a la Competencia?

Objetivo:

Conocer la opinión que tienen los Gerentes y/o Encargados de los Precios establecidos por la Panadería.

**Comentario:**

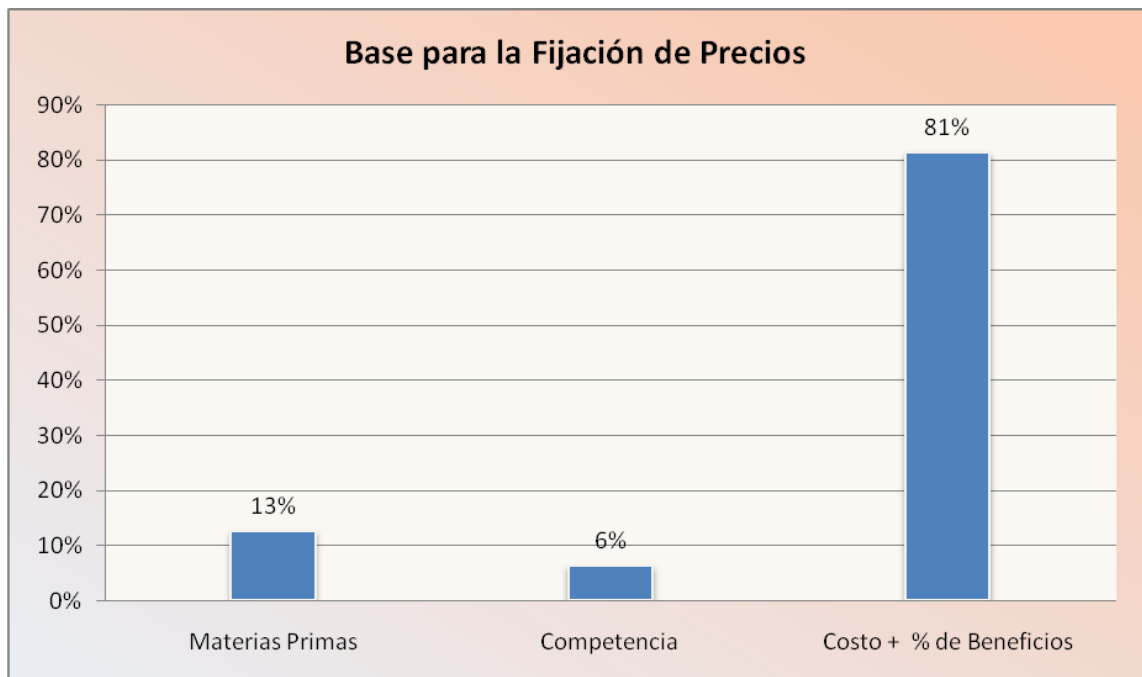
Los Precios de los Productos de la Panadería son bajos con un 66% para los Gerentes y/o Encargados, un 19% opina que son Normales y el 16% que tiene Precios Muy Bajos.

Pregunta No. 26

¿La Panadería establece la Fijación de Precios en base a?

Objetivo:

Determinar la forma de Fijación de Precios empleada por la Panadería.

**Comentario:**

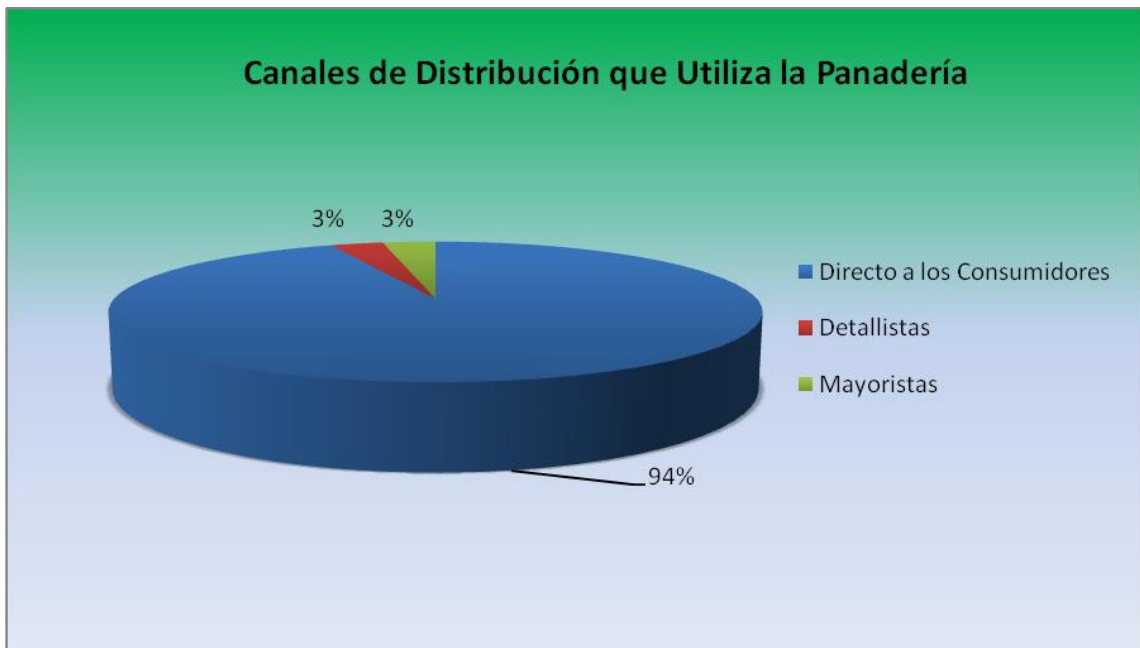
El 81% de las Panaderías, para Fijar su Precio de venta determinan cuánto le cuesta producir cada unidad para agregarle un margen de beneficio, sin embargo, un 13% fijan sus precios en base al costo de la materia prima y un 6% solo lo establece conociendo los precios de su competencia.

Pregunta No. 27

¿Cuáles de los siguientes Canales de Distribución utiliza la Panadería?

Objetivo:

Conocer los Canales de Distribución utilizados por la panadería para entregar los productos a los clientes en general.



Comentario:

El Canal más utilizado por las panaderías es la entrega directa del producto al consumidor con un 94%, el 6% restante los realiza a través de mayoristas y detallistas.

Pregunta No. 28

¿Cuál ha sido la Tendencia de las Ventas en los últimos 3 años?

Objetivo:

Identificar si realizan comparaciones periódicas de los niveles de ventas.

**Comentario:**

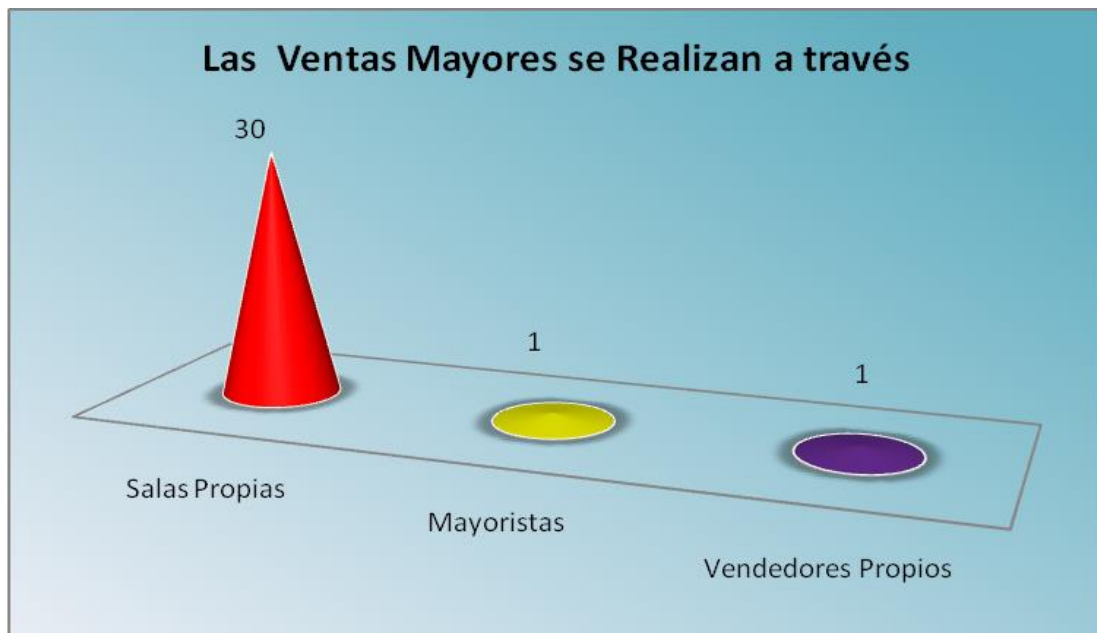
23 de las Panaderías encuestadas mencionaron que no han tenido ninguna variación en los últimos 3 años en relación a sus ventas; sin embargo, 6 manifestaron haber tenido una disminución en sus ventas y sólo 3 obtuvieron un aumento.

Pregunta No. 29

¿Sus Ventas mayores las realiza a través de?

Objetivo:

Identificar por cuál Medio de Distribución se realiza el más alto nivel de Ventas.

**Comentario:**

30 de las Panaderías encuestadas manifestaron que el más alto nivel de ventas las realizan a través de salas propias y las 2 restantes por medio de mayoristas y vendedores propios.

Pregunta No. 30

¿Cuáles de las siguientes Estrategías de Promoción utiliza la Panadería?

Objetivo:

Determinar las Estrategías de Promoción que utilizan actualmente las Panaderías encuestadas para impulsar sus productos.

**Comentario:**

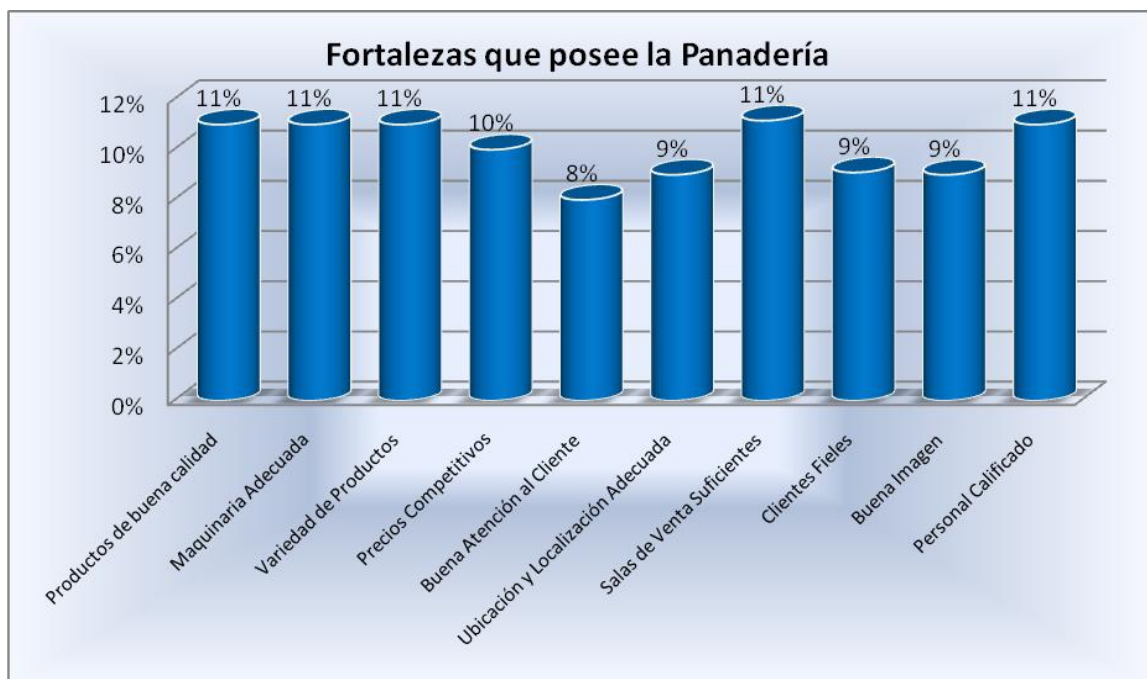
Solo 22 de las Panaderías encuestadas utilizan las regalías, 6 de ellas realizan rifas y las 4 restante hacen uso de promoción por medio de los extras.

Pregunta No. 31

¿Cuáles de las siguientes Fortalezas, Limitaciones, Amenazas y Oportunidades, considera usted que posee la panadería?

Objetivo:

Conocer las Fortalezas que posee el sector.

**Comentario:**

Las principales Fortalezas con las que cuenta el sector son: los productos de buena calidad, maquinaria adecuada, variedad de productos, salas de venta suficientes y el personal calificado.

Objetivo:

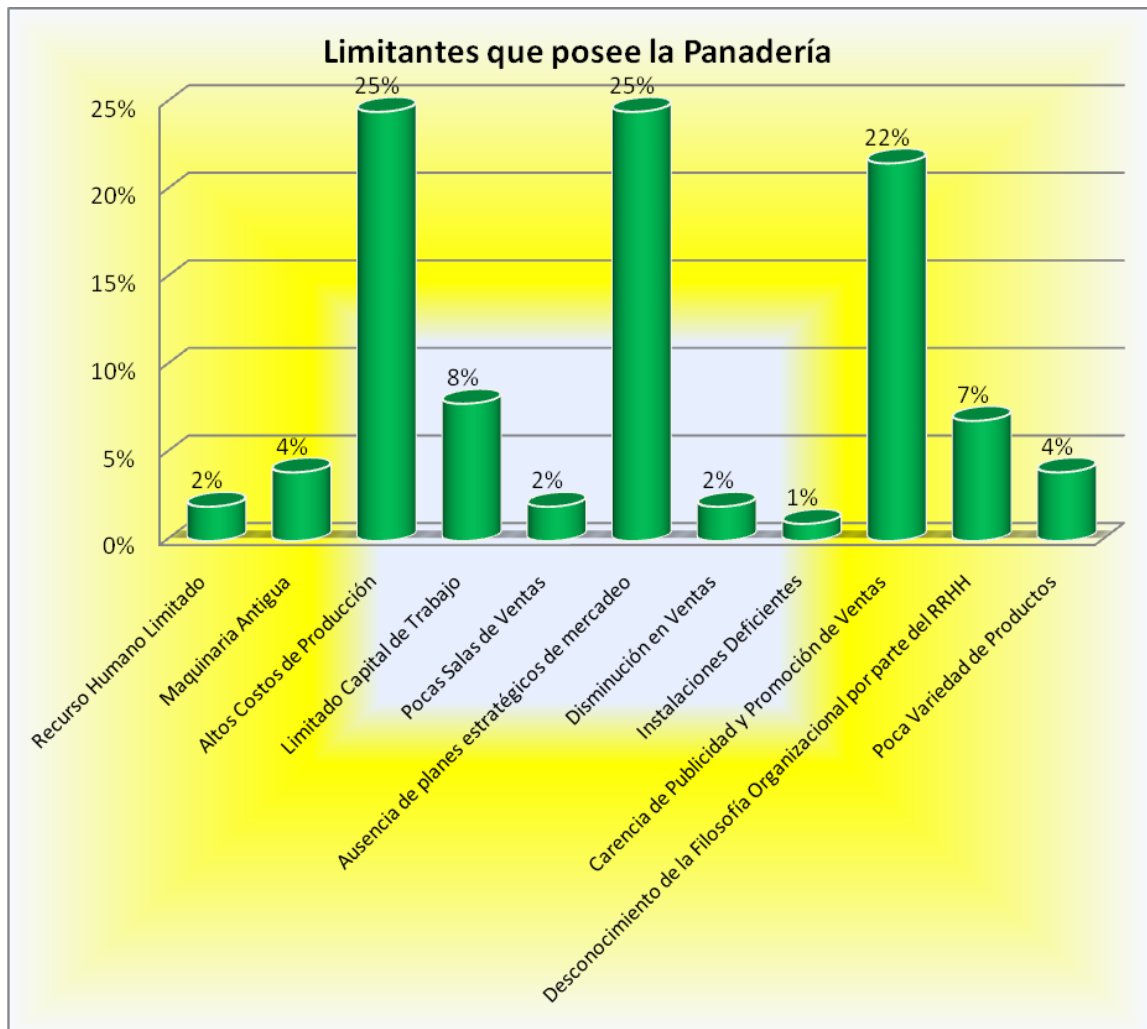
Determinar las principales Oportunidades de Mercado que pueden aprovechar las panaderías.

**Comentario:**

Las principales Oportunidades que poseen las Panaderías son el fácil acceso en la adquisición de materias primas, la oportunidad para poder penetrar a nuevos mercados meta, exportar productos a otros países y las alianzas estratégicas.

Objetivo:

Determinar las Limitantes o Debilidades que posee el sector.



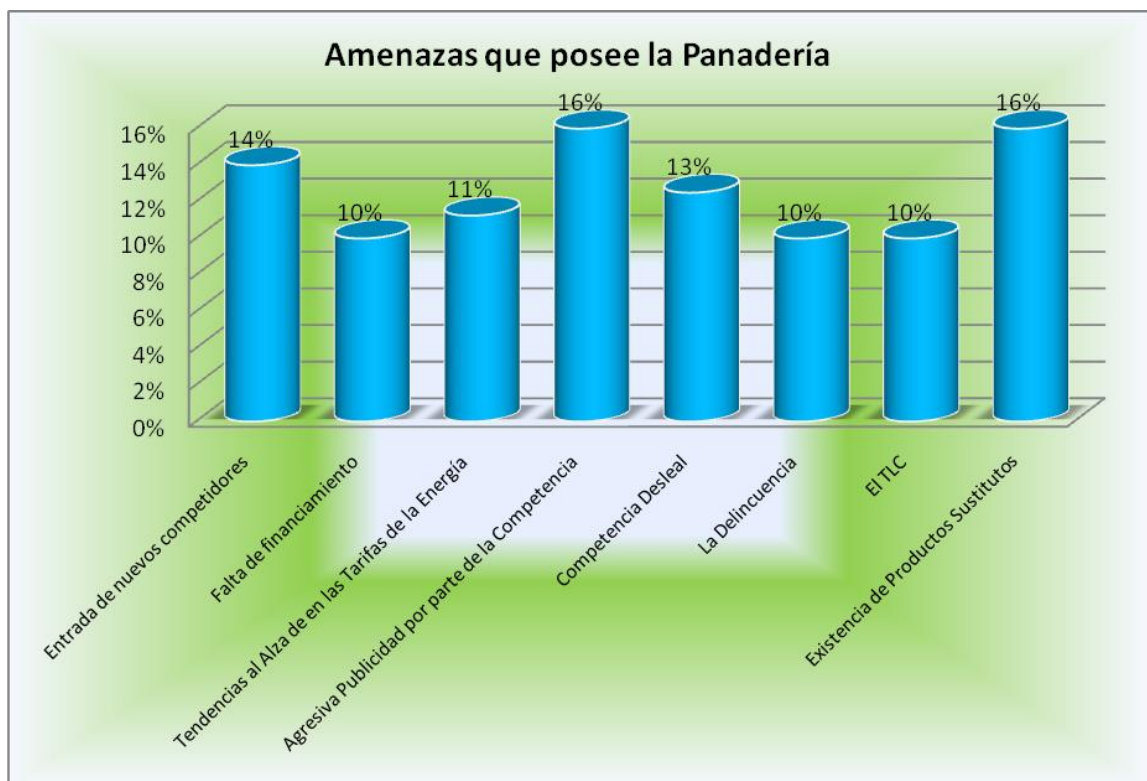
Comentario:

Las principales Limitantes o Debilidades que posee el sector son altos costos de producción, ausencia de planes estratégicos de mercadeo, carencia de publicidad y promoción de ventas,

desconocimiento de la filosofía organizacional por parte del recurso humano y el limitado capital de trabajo.

Objetivo:

Identificar los factores que representan Riesgo al sector panadero.



Comentario:

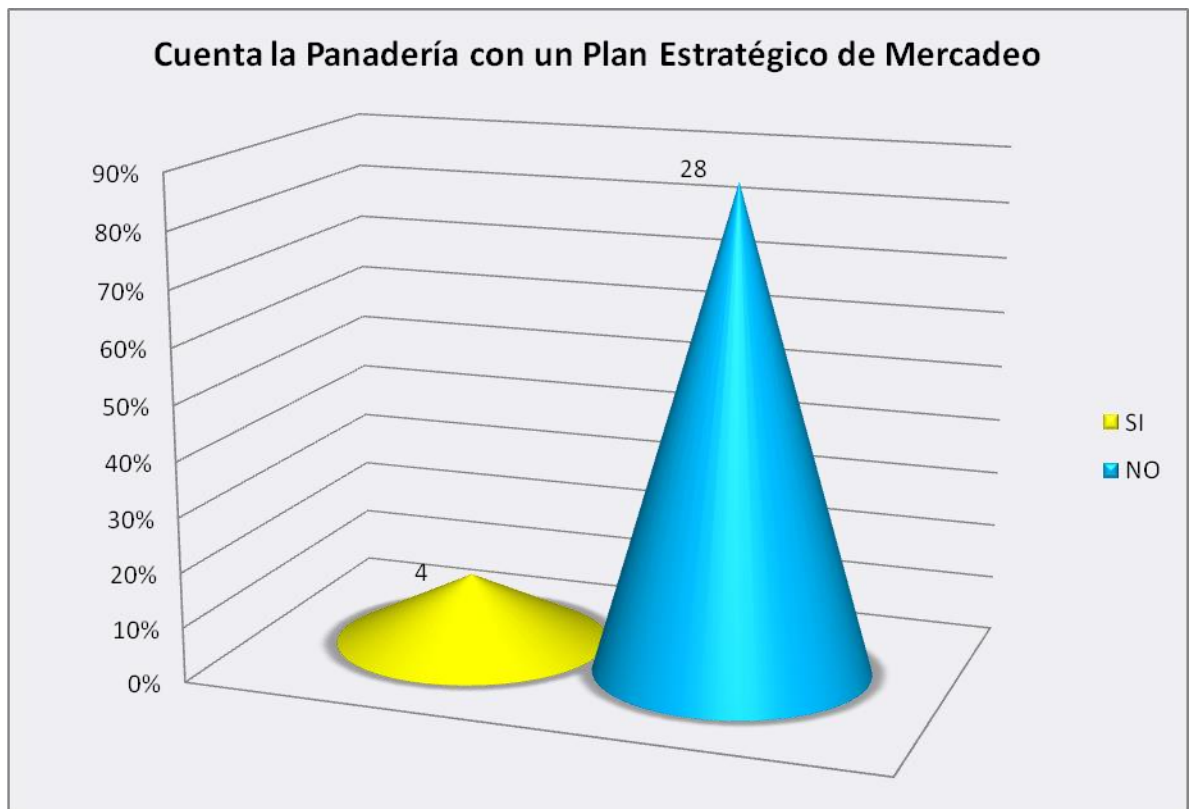
La competencia desleal, la tendencia al alza de las tarifas de la energía, la existencia de productos sustitutos, la entrada de nuevos competidores y la agresiva publicidad por parte de la competencia son los principales factores que constituyen una amenaza para el sector.

Pregunta No. 32

¿Cuenta la panadería con un Plan Estratégico de Mercadeo?

Objetivo:

Determinar la proporción de panaderías que emplean la Planeación Estratégica para la formulación de sus planes.

**Comentario:**

28 de las Panaderías encuestadas no aplica la Planeación Estratégica, sin embargo 4 de ellas si llevan a cabo un proceso para iniciar su implementación.

Pregunta No. 33

¿Considera usted que un Plan Estratégico de Mercadeo ayudará a mejorar la Posición Competitiva del sector?

Objetivo:

Determinar la necesidad de formular un Plan Estratégico de Mercadeo que ayude a mejorar su posición competitiva.

**Comentario:**

Al menos un 86% de los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías consideran necesario contar con un Plan Estratégico de Mercado, mientras que el 14% no sabe, lo cual indica que ninguna de las Panaderías encuestadas lo utilizan actualmente.

Pregunta No. 34

¿Qué Recomendaciones daría para mejorar la Posición Competitiva del sector Panadero?

Objetivo:

Conocer las diferentes opiniones de los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías sobre cómo mejorar la Posición Competitiva del sector.

Comentario:

Las principales recomendaciones que la mayoría considera ayudará a mejorar la posición competitiva del sector son las siguientes:

- ✓ La realización de alianzas estratégicas con otras empresas para la adquisición de materias primas a menor costo, para poder brindar un producto de buena calidad al menor precio posible.
- ✓ Que se realicen planes estratégicos que permitan un crecimiento sostenible de las empresas y del sector.
- ✓ Realizar una mayor publicidad a las panaderías e incluir promociones de ventas.

1.5.8.2 Entrevista.

Para estudiar los resultados de las entrevistas se efectuó una síntesis de los principales hallazgos encontrados: (Ver Anexo No.9).

Los Directores de las Organizaciones relacionadas con el sector coinciden que la Industria de la Panadería tiene condicionamiento cultural; es decir, una tendencia a su consumo ya que es un producto alimenticio el cual es tradicional y cubre necesidades básicas; bajo otro contexto, cifra sus esperanzas en la internacionalización de sus productos dada la apertura de mercados exteriores, la adaptación del proceso productivo y la facilidad de obtención de materias primas en el mercado nacional.

Las perspectivas del mercado apuntan hacia la penetración de productos sustitutos, especialmente los llamados "Light", que son elaborados con cierto tipo de materias primas y con algunos requerimientos de calidad; aunque la población no lo demanda de forma generalizada, pero éste segmento de mercado tiende a crecer y es necesario acciones para atenderlo.

De igual manera se percibe un escepticismo hacia las oportunidades que pudiera ofrecer el TLC con EEUU; más bien, se considera una amenaza debido a que el mercado se ha vuelto más agresivo y les obliga a buscar nuevas alternativas de acción haciendo uso de la innovación y buscando nuevos canales de distribución, lo cual se acrecienta dada la actitud de rechazo al cambio de invertir y de reingeniería en sus procesos.

Las acciones a realizar se encaminan a diversificar la producción de tal manera que se especialicen en su mejor producto y aproveche el creciente consumo de productos más saludables; buscando nuevos métodos de comercialización y hacer esfuerzos por mejorar e innovar la planta productiva, adaptándose a la competencia, así como, establecer alianzas o contactos con instituciones que apoyen el lanzamiento a nuevos mercados exteriores tales como: La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, INSAFORP, Conamype, AMPES, etc.; y así generar enlaces que permitan desarrollar el sector.

Después de haber indagado todo lo anterior, los directores de las organizaciones relacionadas con el sector concuerdan en la necesidad de implementar planes estratégicos, siendo éstos una herramienta de gran ayuda para las gerencias en la toma de decisiones, proporcionando una visión más amplia del mercado y así proyectarse hacia el futuro para estar preparados a los cambios del mismo.

1.5.8.3 Limitantes de la Investigación.

- ✓ La falta de colaboración por parte de los gerentes y/o encargados de algunas panaderías, justificando no tener tiempo para atender dicha encuesta.

- ✓ Reducción de la muestra por falta de colaboración de los Gerentes y/o Encargados de los lugares. Es decir, la dificultad de lograr que 3 panaderías nos brindaran información, reduciendo el número a 32 panaderías encuestadas. Así como la falta de tiempo para proporcionar la información respectiva por diversos motivos entre los cuales podemos mencionar: poco interés hacia la investigación y no

tener la autorización del dueño para brindar ésta información

2 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

2.1 ANÁLISIS FODA.

El análisis del sector panadero se efectuó mediante la técnica FODA en la que se presentan cuatro factores que facilitan el análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), el ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y el resultado del cruce de éstas, que contienen: las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y adaptativas o de reorientación, estableciendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes.

FORTALEZAS.

- ✓ Productos de buena calidad.

Las Panaderías encuestadas manifestaron que sus productos son de buena calidad mediante un control (no formal), tanto en la producción como en su materia prima; destacando sus características principales las cuales son el sabor del pan y su textura, con un 32% y un 21% respectivamente, tal y como se puede observar en la Pregunta No.24 de la encuesta realizada a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

- ✓ Maquinaria Adecuada.

Actualmente dentro del sector panadero existe una facilidad en la elaboración de sus productos ya que se tiene un mayor acceso en la adquisición de la maquinaria adecuada según las necesidades de cada Panadería y su forma de elaboración; ya sea en horno a base de leña, horno a base

de gas, batidoras industriales, entre otros. Siendo ésta una de las fortalezas mencionada en la pregunta No.31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Variedad de Productos.

En los últimos años los productos de Panadería se han diversificado en la búsqueda de satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores, pudiéndose encontrar desde pan francés, pan dulce hasta cakes y repostería; siendo éste un 11% de las fortalezas como se puede observar en la Pregunta No.31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Precios Competitivos.

Debido al fácil acceso en la adquisición de materia prima y sus bajos costos, las Panaderías tienen la posibilidad de ofertar sus productos a precios competitivos. Es decir, que algunas de las Panaderías mantienen sus precios bajos en un 66% en relación a su competencia como se indica en la Pregunta No.25 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Personal Calificado.

Todas las Panaderías que se encuestaron coincidieron en contar con el personal calificado para la elaboración de sus productos. De tal manera que se convierte en un factor importante que se mantiene dentro del mercado con un 12% según la Pregunta No.31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

OPORTUNIDADES .

- ✓ Oportunidad para Penetrar a Nuevos Mercados Meta.
Con la llegada del TLC, las panaderías tiene una mayor oportunidad de penetrar en nuevos mercados. Ésta es la mayor oportunidad para el sector con un 28% indicado en la pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

- ✓ Fácil Acceso para la Adquisición de Materias Primas.
En los últimos años se ha facilitado la adquisición de la materia prima con la llegada de nuevos proveedores que han ofrecido una variedad de productos para la elaboración del pan. Ya que el sector considera un nivel de oferta de materia prima en un 53%, lo anterior se detalla en la pregunta No. 16 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

- ✓ Potencial de Exportación.
Hoy en día las Panaderías tienen la posibilidad de exportar sus productos a otros países con mayor facilidad, siendo éste uno de los beneficios del TLC. Con un 21% como lo hace notar en la pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

- ✓ Alianzas Estratégicas.
Todas las Panaderías pueden realizar Alianzas Estratégicas que les permita obtener beneficios como: reducir costos, incrementar sus ventas, realizar publicidad compartida, capacitaciones especializadas, entre otros. Siendo ésta una alternativa de acción que representa el 19% como ayuda a la sostenibilidad de las empresas dentro del sector. Véase la

Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

DEBILIDADES.

- ✓ Altos Costos de Producción.
Dentro del sector panadero se pudo determinar que la mayoría de las panaderías se ven afectadas por los altos costos en su producción. Lo cual puede respaldarse con la Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías donde se muestra con un 25%.
- ✓ Ausencia de Planes Estratégicos de Mercadeo.
En todas las panaderías encuestadas se encontró la ausencia de planes estratégicos de mercadeo. Ésta es una de las debilidades más relevantes del sector como se detalla en la pregunta No. 32 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.
- ✓ Carencia de Publicidad y Promoción de Ventas.
Gran parte del sector panadero carece de promociones para sus productos, afectando la demanda en un 17% representado en la Pregunta No. 20 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.
- ✓ Desconocimiento de la Filosofía Organizacional por parte del Recurso Humano.
Un factor muy importante que afecta el crecimiento de las Panaderías es el desconocimiento por parte del recurso humano de la Filosofía Organizacional de la empresa. Es necesario mencionar que sí cuentan con ellas aunque no lo dan a conocer, por lo que es un factor relevante que se

detalla en la Pregunta No. 6 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Limitado Capital de Trabajo.

El sector panadero se vé afectado por la dificultad para adquirir financiamientos que les permita a las panaderías aumentar su capital de trabajo. El cual se observa con un 8% en la Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

AMENAZAS.

✓ Tendencias al Alza en las Tarifas de la Energía Eléctrica.

Recientemente han existido tendencias al alza en las tarifas de energía eléctrica en el país con un 11% como se muestra en la Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías, lo que ha provocado aumentos en los costos de producción.

✓ Existencia de Productos Sustitutos.

Debido al crecimiento en las tendencias de consumo de productos de bajas calorías o light, han surgido una variedad de productos sustitutos del pan a base de Harina de Sorgo, Soya y Linaza entre otras; teniendo una presencia significativa con un 16% en el mercado, que se puede observar en la Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Competencia desleal.

Muchas de las Panaderías se encuentran con la amenaza de la competencia desleal representado por un 13% en la pregunta no. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o

Encargados de las Panaderías, ya que han surgido competidores que carecen de ética profesional.

✓ Entrada de Nuevos Competidores.

La entrada en vigencia del TLC trajo consigo el ingreso de nuevos competidores extranjeros, a esto se le suma el surgimiento de competidores locales, siendo éste una amenaza para el sector representada en un 14% en la Pregunta No. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías.

✓ Agresiva Publicidad por Parte de la Competencia.

Debido a la poca conciencia en la importancia de la publicidad, algunas panaderías se ven afectadas con publicidades agresivas por parte de la competencia como se ha manifestado en la Pregunta no. 31 de la encuesta dirigida a los Gerentes y/o Encargados de Panaderías.

MATRIZ FODA.**Estrategias Ofensivas (Oportunidades - Fortalezas) Potenciales de Éxito.**

		OPORTUNIDADES			
		O1) Oportunidad para penetrar a nuevos mercados meta.	O2) Fácil acceso para la adquisición de materia prima.	O3) Potencial de Exportación	O4) Alianzas estratégicas.
FORTALEZAS	F1) Productos de buena calidad.	Elaboración de un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado meta.		Formular proyectos de expansión sostenible que permita la internalización de los productos.	Estrategias para una mayor cobertura geográfica.
	F2) Maquinaria adecuada.		Diseñar un proceso de producción eficiente que minimice costos de producción.		
	F3) Variedad de producto.	Elaboración de un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado meta.		Formular proyectos de expansión sostenible que permita la internalización de los productos.	Formular proyectos de expansión mediante alianzas de panaderías.
	F4) Precios competitivos.	Programa de introducción a nuevos mercados.		Formular proyectos de expansión sostenible que permita la internalización de los productos.	Establecer precios conjuntos.
	F5) Personal calificado.				

|
Estrategias Adaptativas o de Reorientación (Oportunidades - Debilidades) Potenciales de Adaptación.

		OPORTUNIDADES			
		O1) Oportunidad para penetrar a nuevos mercados meta.	O2) Fácil acceso para la adquisición de materia prima.	O3) Potencial de Exportación	O4) Alianzas estratégicas.
DEBIDADES	D1) Altos costos de producción.				Alianzas estratégicas para realizar compras conjuntas.
	D2) Ausencia de planes estratégicos de mercadeo.	Elaboración de un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado meta.		Formular planes estratégicos que incluya la penetración a mercados exteriores.	
	D3) Carencia de publicidad y promoción de ventas.	Elaboración de planes de promoción y publicidad.			Alianzas estratégicas con otras panaderías para realizar programas de promoción compartida.
	D4) Desconocimiento de la filosofía organizacional por parte del recurso humano.				
	D5) Limitado capital de trabajo.	Buscar fuentes de financiamiento.		Buscar fuentes de financiamiento	Crear alianzas estratégicas con el fin de reducir costos

Estrategías Defensivas (Amenazas – Fortalezas) Potenciales de reacción .

		AMENAZAS				
		A1) Tendencias al alza de las tarifas de energía eléctrica.	A2) Existencia de productos sustitutos.	A3) Competencia desleal.	A4) Entrada de nuevos competidores.	A5) Agresiva publicidad por parte de la competencia.
FORTALEZAS	F1) Productos de buena calidad.				Elaboración de un plan de control de calidad..	Publicidad resaltando la calidad del producto.
	F2) Maquinaria adecuada.		Diversificar los productos.			
	F3) Variedad de producto.		Mantener la variedad de los productos.			
	F4) Buenos precios competitivos.		Planes operativos de mercadeo.		Elaboración de promociones para destacar los precios competitivos.	Elaboración de promociones para destacar los precios competitivos.
	F5) Personal calificado.	Elaboración de un Plan de contingencia que permita la reducción de costos innecesarios.			Programas de capacitación para la elaboración de nuevos productos.	

Estrategias de Supervivencia (Amenazas - Debilidades) Potenciales de riesgo.

		AMENAZAS				
		A1) Tendencia al alza de las tarifas de energía eléctrica.	A2) Existencia de productos sustitutos.	A3) Competencia desleal.	A4) Entrada de nuevos competidores.	A5) Agresiva publicidad por parte de la competencia.
DEBILIDADES	D1) Altos costos de producción.	Elaboración de un plan de contingencia que permita la reducción de costos innecesarios.				
	D2) Ausencia de planes estratégicos de mercadeo.				Establecer e implementar planes estratégicos de mercadeo.	
	D3) Carencia de publicidad y promoción de ventas.		Publicidad que resalte la buena calidad de los productos y fortalezca la fidelidad de los clientes.			Realizar un plan de promoción y publicidad para impulsar el posicionamiento de los productos.
	D4) Desconocimiento de la filosofía organizacional por parte del recurso humano.			Capacitación y concientización al recurso humano sobre principios y valores de la filosofía organizacional.		
	D5) Limitado capital de trabajo.	Elaboración de un plan de contingencia que permita la reducción de costos innecesarios.				

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .

A continuación se presentan las principales conclusiones basadas en los resultados obtenidos de la investigación y su respectiva recomendación.

CONCLUSIONES .

1. Los Gerentes y/o Encargados de las Panaderías desconocen la Filosofía Corporativa: Misión, Visión y Objetivos, ya sea por falta de comunicación existente o porque algunas carecen de ellas.
2. Una de las principales limitantes que obstaculizan el desarrollo sostenible del sector es : la poca promoción.
3. Las panaderías cuentan con la capacidad de producir diversidad de productos con buena calidad a precios razonables.
4. Los factores que motivan la compra en los clientes de las panaderías son: el sabor, textura, diseño, empaque y tamaño.
5. La expansión en algunas de las panaderías se ve limitada a una sola plaza para sus operaciones.
6. En el país la pequeña empresa de la industria panificadora se encuentra enraizado a un patrón de consumo, por lo que se produce y se adquiere por cultura y tradición.
7. Al sector panadero se le dificulta gestionar apoyo crediticio (solamente obtienen créditos comerciales). Además no se ejerce una adecuada administración financiera que le permita controlar sus costos.

8. La competencia desleal es una amenaza dentro del sector, ya que han surgido competidores que carecen de ética profesional.
9. Ausencia de una institución gremial o cooperativa que las represente y apoye.
10. El sector carece de planes estratégicos de mercadeo, objetivos de ésta área y diagnósticos de su situación, no obstante, la mayoría expresa el beneficio que significaría contar con un instrumento que guíe el accionar de éstas empresas a un mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES .

1. Establecer y definir sus objetivos, misión y visión que les permita visualizar sus fines, darlos a conocer a todos los empleados para que éstos sepan qué espera lograr la panadería. Esto contribuirá a enriquecer sus conocimientos para poder planear a largo plazo.
2. Establecer herramientas para la implementación de la promoción, destinando un porcentaje de sus ingresos totales a ésta actividad, que contribuirá a mejorar la imagen de las panaderías. Es importante que se realicen promociones por lo menos en épocas feriadas como semana santa, fiestas patronales, temporadas navideñas y otras; para incrementar las ventas. Las panaderías deben reforzar el uso de sus promociones a través de los medios no masivos (vallas comerciales, revistas, brochure, eventos especiales y otros) e implementar nuevas estrategias de promoción y publicidad.

3. Implementar planes de control de calidad formal que les permita mantener la calidad de sus productos.
4. Esforzarse por diferenciar sus productos y posicionarlos en la mente de los consumidores con una mejor calidad que los de la competencia, manteniendo las características de sus productos.
5. Realizar estudios que les permitan determinar la conveniencia de abrir sucursales considerando la expansión al interior del país.
6. Implementar planes de seguimiento a los clientes que les permitan monitorear los gustos y preferencias, aprovechando así el patrón de consumo que tienen.
7. Evaluar constantemente (por lo menos cada tres meses) la situación económica y financiera a través de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que faciliten y hagan efectiva la toma de decisiones.
8. Elaborar diagnósticos de las operaciones y situación general frente a los competidores, que les permitan realizar acciones para contrarrestar y aprovechar situaciones externas así como superar y explotar sus puntos débiles y fuertes respectivamente.
9. Aunque existen entidades que proporcionan cierto nivel de apoyo al sector panadero, se recomienda que las panaderías formen una cooperativa que les permita fortalecerse como empresarios y sea éste el medio por el cual obtengan beneficios como: capacitaciones, talleres de aprendizaje, información actualizada en cuanto a maquinaria y

tecnología, oportunidades de crédito financiero, entre otros.

10. Las panaderías deben iniciar un proceso de implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo; siendo éstos una herramienta de gran ayuda para las gerencias en la toma de decisiones, proporcionando una visión más amplia del mercado, permitiendo un crecimiento sostenible de las empresas, mejorando su posición competitiva y así proyectarse hacia el futuro para estar preparado a los cambios del mercado.

CAPITULO III
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, EN LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO INALTA, S.A.
DE C.V.).

El propósito fundamental es proveer una guía de acciones estratégicas en el área de mercadeo que conlleve a potenciar y desarrollar en el mediano y largo plazo a las panaderías de la Zona Metropolitana de San Salvador, tomando como caso ilustrativo: "INALTA, S.A de C.V.".

1 GENERALIDADES.

1.1 Antecedentes.

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA); se encuentra ubicada en la Calle Gerardo Barrios entre la 19 y 21 Avenida Sur, en la Ciudad de San Salvador. (Ver Anexo No.10) La cual será el objeto del caso ilustrativo que permitirá la aplicación de la propuesta.

INALTA se fundó en el año de 1987 y en sus inicios se dedicaba a la industria de la panificación en la rama de la galletería, inicialmente contaba con 20 operarios, algunos de ellos especializados en las diferentes líneas de producción y otros auxiliares dedicados a actividades como: lavado y limpieza del equipo y bandejas utilizadas en el proceso productivo; todos dependían directamente de un jefe de planta, y además contaban con 8 personas en la sección de empaque con su respectivo supervisor.

INALTA, S.A. de C.V., fué aumentando la diversidad de sus productos dentro de cada línea que fabrica, y con ésto también

se incrementó el personal, maquinaria y equipo y el acondicionamiento de sus instalaciones.

Todos los cambios, en el personal, la maquinaria y la ubicación le han permitido cumplir las metas establecidas con un alto grado de eficiencia y productividad, cumpliendo de ésta forma las exigencias del mercado salvadoreño.

El desarrollo de INALTA, se caracteriza fundamentalmente por la adquisición de maquinaria multifuncional y semiautomatizada; entre la maquinaria con innovación tecnológica que la empresa ha adquirido en años recientes se tienen: banda de transporte, horno digital, máquina limpia latas, banda sin fin para empaque y máquina selladora.

La empresa con una visión de expansión ha ampliado la gama de productos que fabrica hasta llegar actualmente a producir cuatro líneas de productos los cuales son:

- Galletería en Empaques Individuales ("Flow Pack"),
- Batidos con los Tradicionales Suspiros,
- Panificación con el "Panettone", y
- El Hojaldre conocida comúnmente como "Orejas".

La empresa produce un total de 20 productos: 11 en la línea de Galletería, 4 en la línea de Batidos, 3 en Panificación y los 2 restantes en la línea de Hojaldre. (Ver Anexo No.11)

1.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizativa de INALTA, muestra la organización formal, donde se destacan los diferentes niveles jerárquicos siendo la de mayor autoridad la Junta Directiva seguido del Presidente y los Jefes de mandos medios los cuales son:

Asistente Administrativo, Jefe de Fábrica, Contador Administrativo, Jefe de Planta y Jefe de Empaque. (Anexo No.12).

Funciones generales de las líneas de mando:

Junta Directiva:

Está conformado por los accionistas de la empresa, se encarga de analizar, discutir, aprobar o desaprobar cualquier acción o toma de decisión que la empresa pretende realizar.

Presidente:

Le compete realizar las metas y objetivos generales de la empresa, velar por su óptimo funcionamiento, implementar una comunicación efectiva y coordinar todas las funciones que realizan las diferentes gerencias: Administrativa, Producción, Ventas y Operaciones.

Asistente Administrativo:

Administrar, coordinar, planificar y controlar las actividades de recursos humanos de la empresa.

Gestionar y coordinar los recursos financieros de la empresa, vigilando el manejo eficiente de éstos.

Jefe de Fábrica:

Encargado de realizar, coordinar, controlar todas las actividades de producción de panadería desde el recibimiento de la materia prima hasta la producción final y asignación de los costos de producción; también de ejecutar y asignar tareas y costos de las actividades panaderas y demás industriales que existan. Tendrá bajo su cargo las subgerencias de Jefe de Planta y Jefe de Empaque.

Contador Administrativo:

Registrar y controlar todas las operaciones financieras y contables cumpliendo con las reglas, normas y leyes contables y fiscales vigentes.

Elaborar los estados de resultados financieros necesarios para la empresa en cada ejercicio del año.

Jefe de Planta:

Encargada de realizar, coordinar, controlar todas las actividades de producción de pan, desde el recibimiento de la materia prima hasta la producción final y asignación de los costos de producción; también de ejecutar y asignar tareas y costos de las actividades industriales que existan.

Jefe de Empaque:

Encargado del inventario de las viñetas de todos los productos, así como del buen uso de los empaques, viñetas y bolsas de los correspondientes productos, también es la encargada de solicitar a compras la cantidad que se utilizará para las siguientes producciones en los pronósticos de ventas a 3 meses.

Encargado de Bodega:

Encargado de almacenar los productos de pan en sus respectivas instalaciones, recibir los pedidos del departamento de ventas, coordinar y organizar la entrega de los productos en conjunto con los repartidores e inventariar los productos que entran y salen de bodega.

2 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

2.1 General.

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo que contribuya a fortalecer la posición competitiva de la Empresa Industrias Alimenticias Italianas, S.A. de C.V. (INALTA)

Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de INALTA, con el fin de establecer las condiciones actuales que afectan e influyen en la competitividad de la Empresa.
2. Establecer estrategias de mercadeo adecuadas a efecto de mejorar la posición competitiva de la Empresa INALTA en el mercado.
3. Formular un Plan de Acción que permita el cumplimiento del Plan Estratégico de Mercadeo en un corto y largo plazo.

3 Filosofía Organizacional.

(INALTA), tiene establecida su Visión, Misión y Valores por lo cual no fué necesario su formulación.

A continuación se presenta la Filosofía Organizacional de INALTA:

3.1 Visión.

“Ser la panificadora líder en El Salvador y Centroamérica, en la distribución de productos alimenticios de fabricación nacional a través de la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo de nuestros productos”.

3.2 Misión.

“Deleitar el paladar de nuestros clientes locales y extranjeros mediante la producción y distribución de productos alimenticios de la más alta calidad a precios competitivos, buscando la satisfacción de todas sus expectativas”.

3.3 Valores.

- Trabajo en equipo:

Crear en la empresa un ambiente laboral en el cual se compartan los mismos objetivos y la misma misión, en el que exista el respeto mutuo y la colaboración entre empleados.

- Comunicación:

La empresa se preocupa por crear sistemas de comunicación formal a través de los cuales se den a conocer claramente los objetivos de corto y largo plazo; así como para canalizar las inquietudes del personal y retomar propuestas que contribuyan a mejorar las actividades empresariales.

- Responsabilidad:

Fomentar entre los empleados y superiores el compromiso adquirido, no solamente con la empresa, sino principalmente con los clientes, reconociendo la importancia de elaborar productos con la más alta calidad, prestando un servicio oportuno para lograr la máxima satisfacción de éstos.

- Aseo:

Proporcionar y mantener un espacio de trabajo con altas normas higiénicas en el cual los empleados puedan desarrollar al máximo sus destrezas y en el que los clientes se sientan cómodos.

- Apropiación:

Crear un ambiente en el cual se fomente entre los empleados el sentido de pertenencia de la empresa.

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se realizó bajo la metodología utilizada en la Investigación al Sector, siendo en éste caso la principal fuente de información la Encuesta dirigida al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

El Universo de estudio está conformado por los empleados de la Empresa siendo un total de 39, de los cuales se tomó una muestra de 6 empleados (Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios).

4.1 TABULACIÓN DE RESULTADOS.

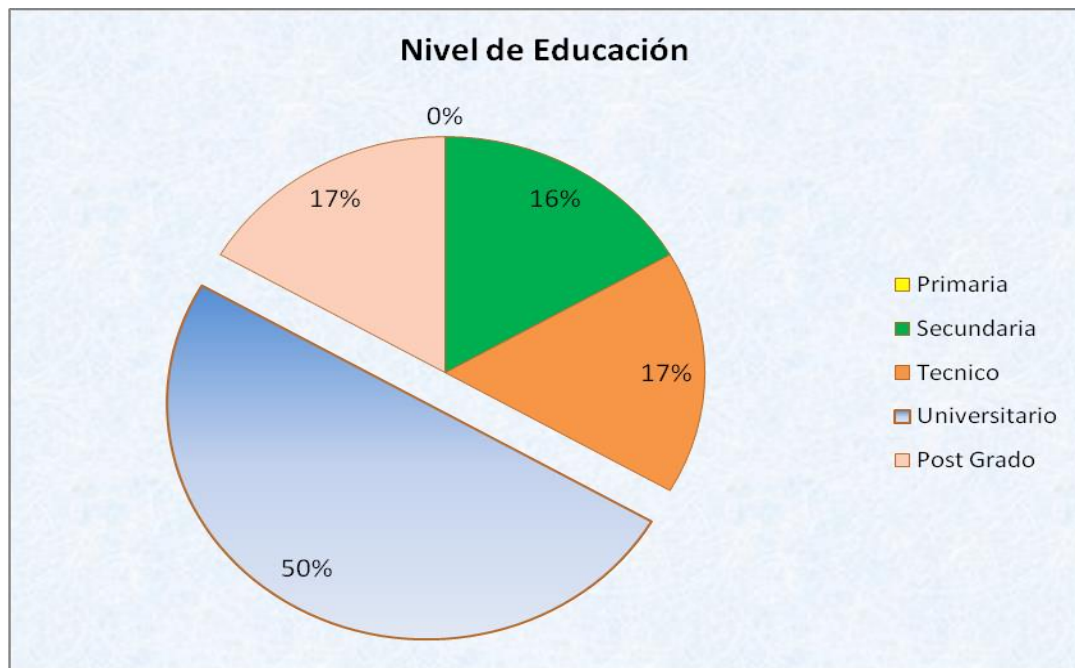
4.1.1 Encuesta Dirigida al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA S.A. DE C.V.(Ver Anexo No.13).

Pregunta No. 3.

¿Educación?

Objetivo:

Conocer el nivel de Educación de las personas que dirigen los mandos medios en INALTA.



Comentario:

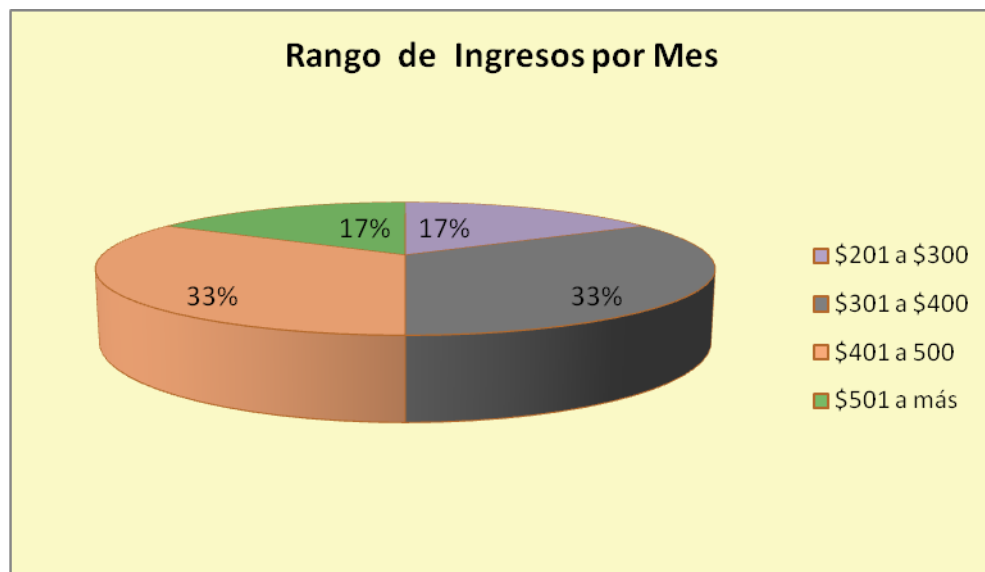
El 50% de Los trabajadores de INALTA manifestó tener el grado académico universitario, 17% un nivel técnico, otro 17% obtuvieron un post-grado y el 16% restante sólo terminaron la secundaria, lo que significa que la mayoría de los trabajadores han recibido una educación a nivel profesional que les brinda una mejor orientación en la toma de decisiones.

Pregunta No. 6.

¿Rango de sus Ingresos por Mes ?

Objetivo:

Identificar el nivel de Ingreso que obtienen los empleados al mes.



Comentario:

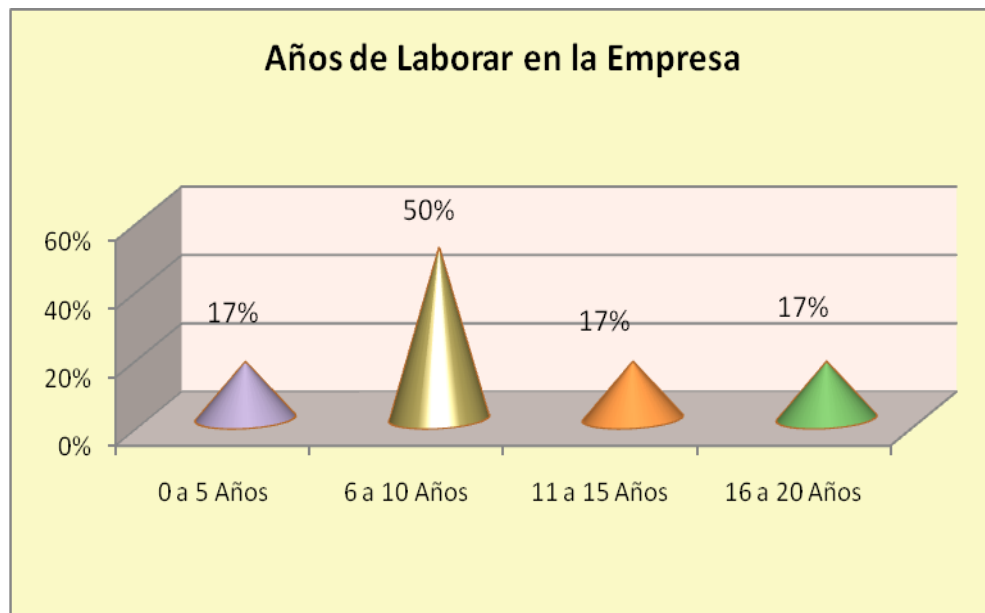
El 17% de los encuestados percibe un nivel de ingresos de \$201 a \$300, un 33% de \$301 a \$500 y el 17% restante tiene ingresos mayores de \$501.

Pregunta No. 7.

¿Cuántos años tiene de Laborar en la Empresa?

Objetivo:

Conocer el tiempo que tienen los empleados de Laborar en INALTA.

**Comentario:**

El 17% de las personas que laboran en INALTA tienen de 0 a 5 años de laborar en la empresa, 50% de 6 a 10 años y un 17% de 11 a 20 años. Es decir que de alguna manera la empresa ofrece una estabilidad laboral.

Pregunta No. 8.

¿Utiliza Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión?

Objetivo:

Saber si hacen uso de las Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión.



Comentario:

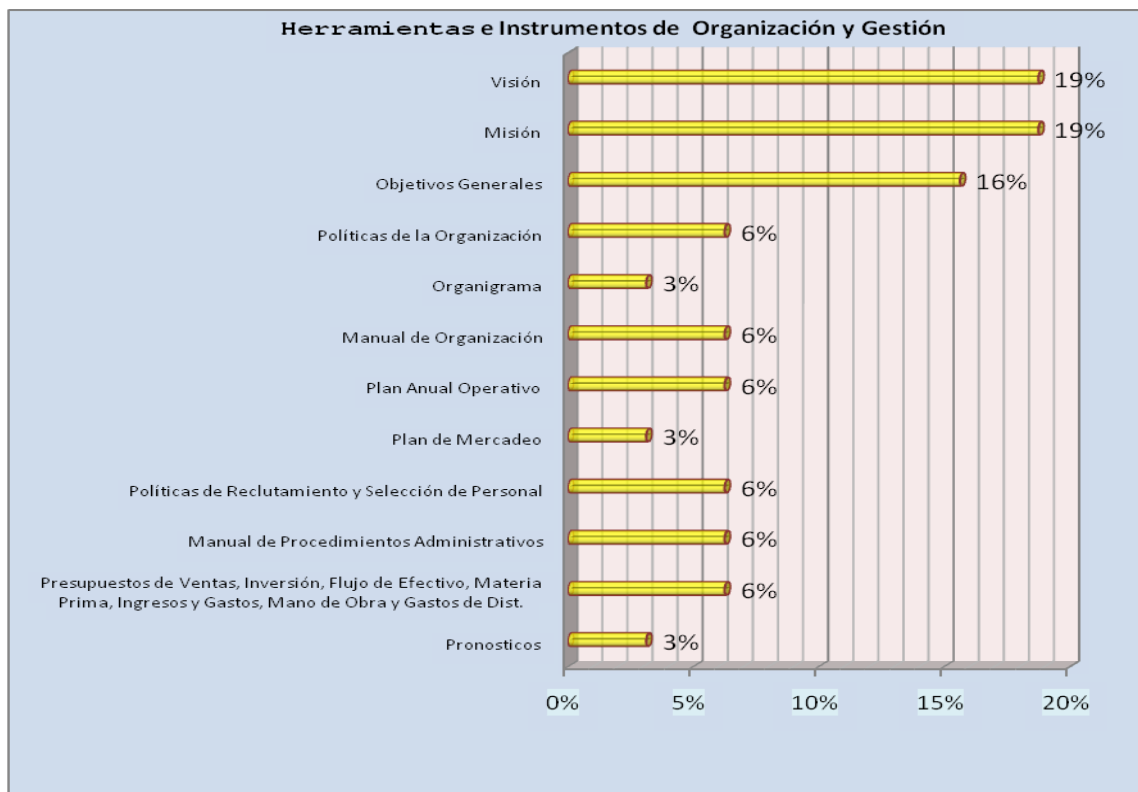
Tanto el Presidente como los Jefes/Encargados de Mandos Medios manifestaron que en INALTA se utilizan algunas Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión.

Pregunta No. 9.

¿Cuáles de las siguientes Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión posee INALTA?

Objetivo:

Conocer cuáles Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión utiliza INALTA.



Comentario:

19% de las personas encuestadas manifestó que INALTA tiene establecida su Misión y Visión, 16% conoce la Existencia de los Objetivos Generales, 6% declaró que utilizaban Políticas de Organización, Manual de Organización, Plan Anual Operativo, Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal, Manual de Procedimientos Administrativos, Presupuestos de ventas, Inversión, Flujo de Efectivo, Materia Prima, Ingresos y Gastos, Mano de Obra y un 3% expresó que hacen uso de Organigrama y Plan de Mercadeo; sin embargo, es importante mencionar que

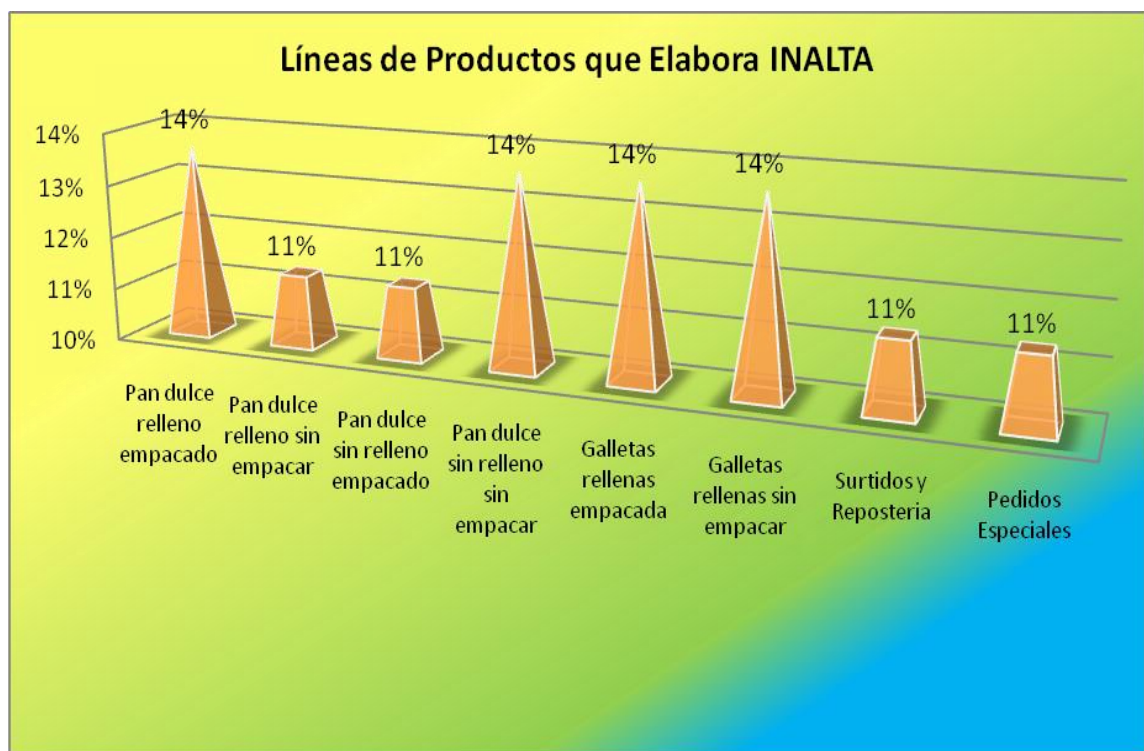
dichas Herramientas no se elaboran de manera formal, sino más bien como pronósticos.

Pregunta No. 10.

¿Cuáles son las Líneas de Producto que fabrica INALTA?

Objetivo:

Identificar las principales Líneas de Productos que elaboran en INALTA.



Comentario:

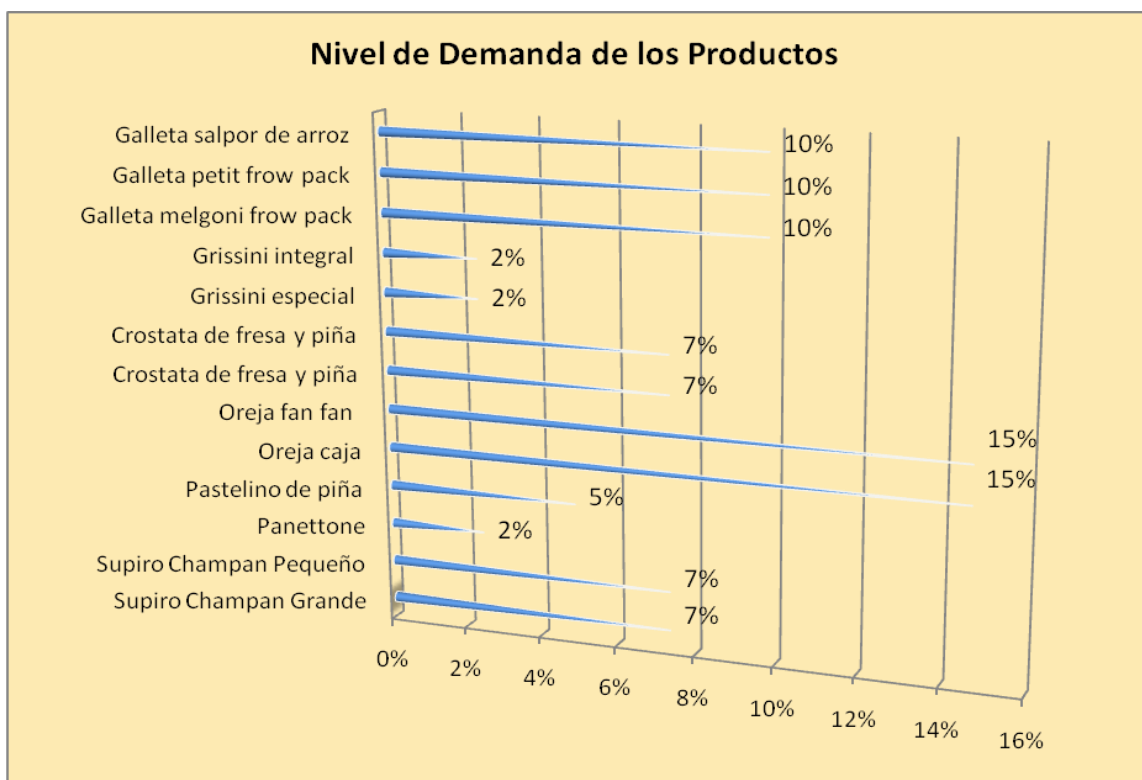
Entre las principales Líneas de Productos que elabora INALTA están: con un 14% pan dulce relleno empacado, pan dulce sin relleno sin empacar, galletas rellenas empacadas, galletas rellenas sin empacar y el 11% restante son pan dulce relleno sin empacar, pan dulce sin relleno empacado, surtidos y repostería y pedidos especiales.

Pregunta No. 11.

¿De acuerdo a su demanda clasifique la Importancia de sus Productos, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al número 10; pueden repetirse las clasificaciones?

Objetivo:

Identificar a través del Nivel de Producción la Demanda de cada una de las líneas de productos que elabora INALTA.



Comentario:

Según el Nivel de Producción las Líneas de Productos que poseen mayor Demanda en INALTA son: Oreja Caja, Oreja Fan Fan con un 15%, otro 10% en Galletas Salpor de Arroz, Galleta Petit Flow

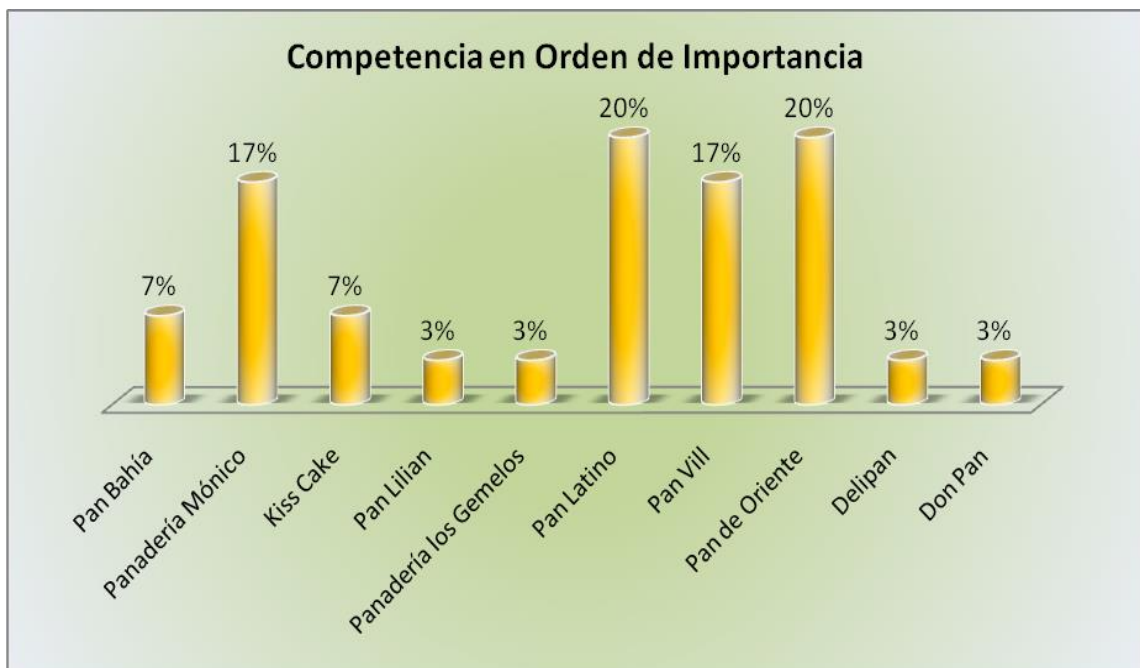
Pack y la Galleta Melgoni Flow Pack; siendo éstas líneas las de mayor importancia.

Pregunta No. 12.

¿Clasifique a la Competencia de INALTA en orden de importancia, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al número 10; pueden repetirse las clasificaciones?

Objetivo:

Identificar las panaderías que representan mayor Competencia para INALTA.



Comentario:

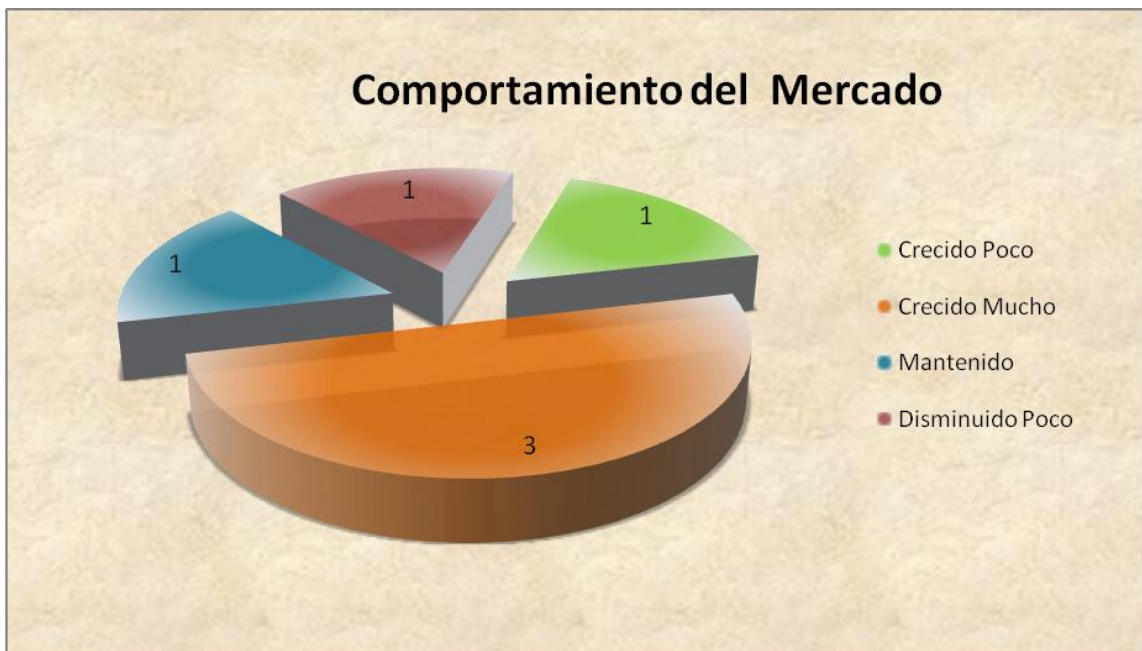
Según las personas encuestadas, las panaderías que representan mayor Competencia para INALTA son: Pan Latino con un 20%, Pan de Oriente con otro 20%, Panadería Mónico en un 17% y el Pan Vill con otro 17%.

Pregunta No. 13.

¿Cómo considera el Comportamiento de Mercado de INALTA?

Objetivo:

Determinar cuál ha sido el Comportamiento del Mercado en INALTA.



Comentario:

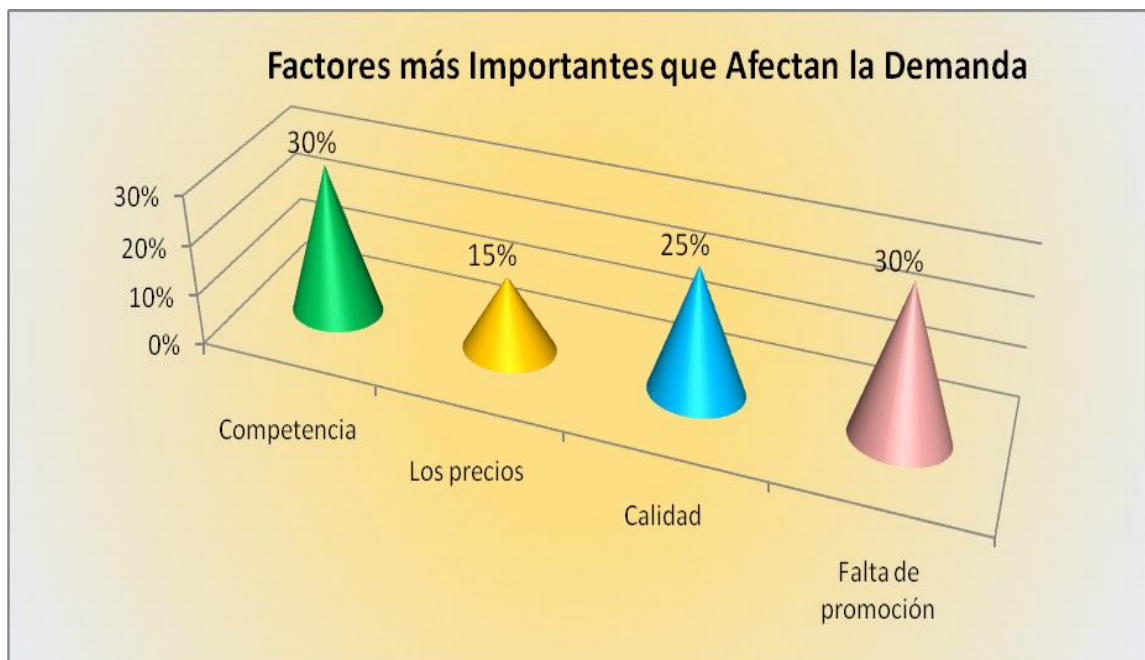
3 de las personas encuestadas manifestaron que el mercado de INALTA ha crecido mucho, 1 opinó que ha crecido poco, otra de ellas mencionó que se ha mantenido y la última que ha disminuido poco.

Pregunta No. 14.

¿Seleccione los 4 Factores más Importantes que afectan la Demanda de los productos de INALTA?

Objetivo:

Establecer cuáles son los Factores más Importantes que afectan en la Demanda de los productos de INALTA.

**Comentario:**

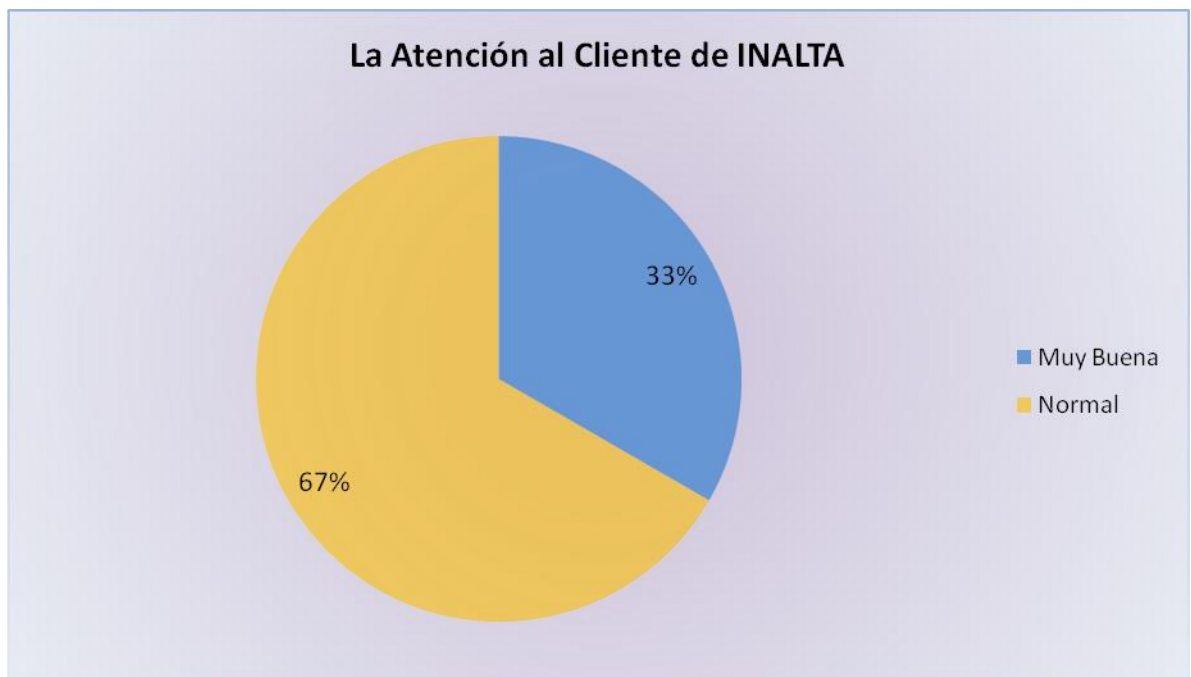
Los 4 factores más importantes que afectan la demanda de los productos de INALTA son: competencia con un 30%, el 15% los precios, un 25% la calidad y el 30% restante la falta de promoción.

Pregunta No. 15.

¿Cómo califica la Atención al Cliente en INALTA?

Objetivo:

Conocer la opinión del Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA, respecto a la Atención al Cliente que se realiza actualmente.



Comentario:

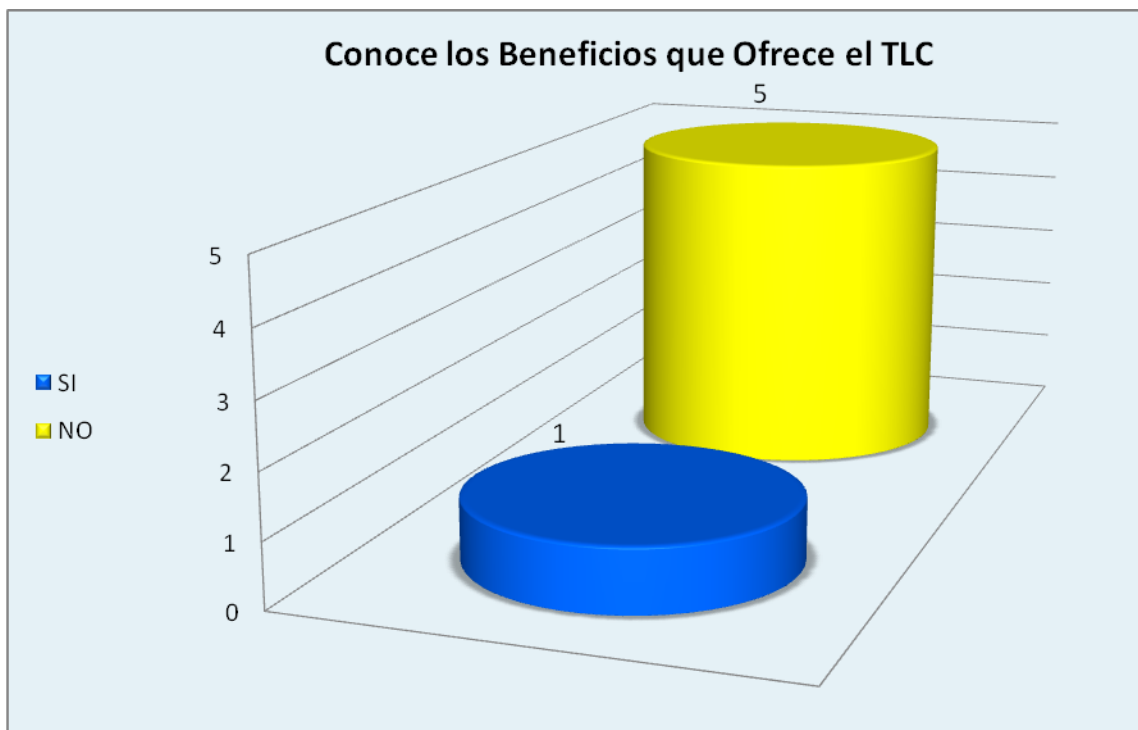
Según el 67% de las personas encuestadas la Atención al Cliente realizada en INALTA es normal, sin embargo un 33% manifestó que es muy buena.

Pregunta No. 16.

¿Conoce los Beneficios que ofrece el TLC con Estados Unidos para INALTA?

Objetivo:

Determinar el nivel de conocimientos que tiene el Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en relación a los Beneficios que ofrece el TLC para INALTA.



Comentario:

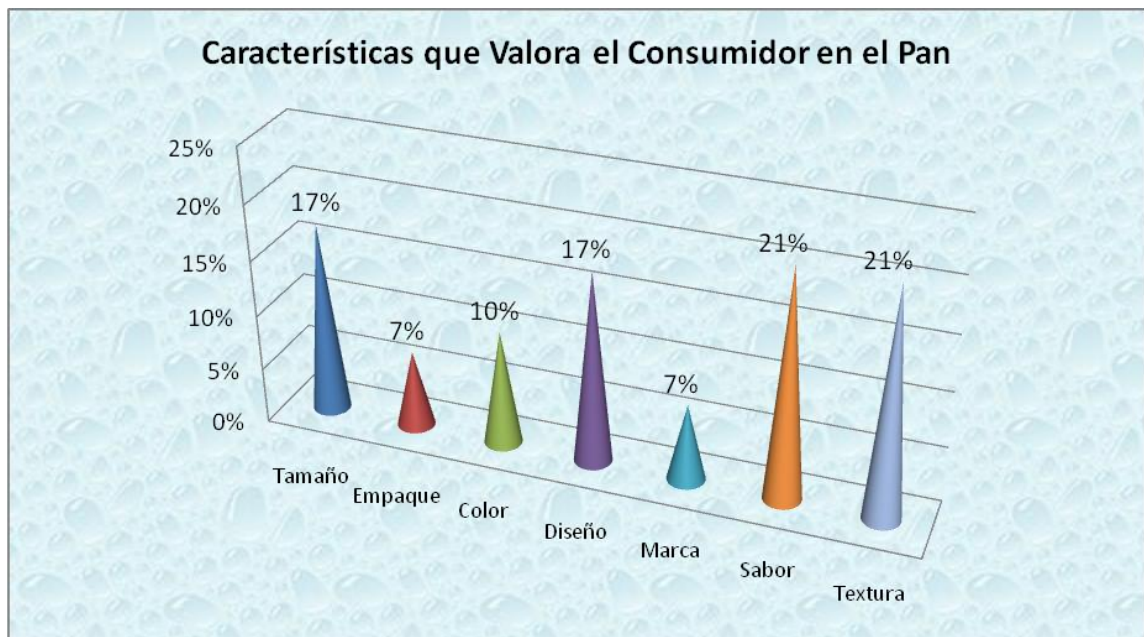
De las 6 personas encuestadas 5 manifestaron no tener conocimiento de los Beneficios que ofrece el TLC, solamente 1 de ellas mencionó conocer alguno de ellos.

Pregunta No. 17.

¿Clasifique las Características que el usuario valora en el pan, utilizando escalas del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al número 10; pueden repetirse las clasificaciones?

Objetivo:

Determinar las Características que los clientes valoran en los productos de INALTA.



Comentario:

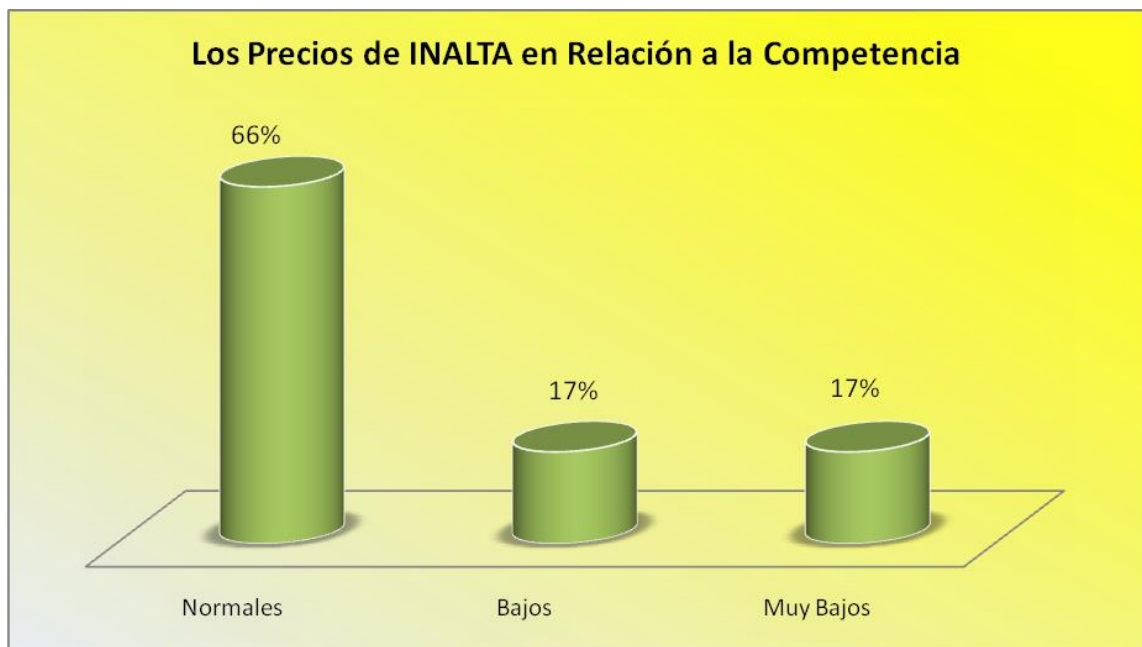
Se determinó que las Características más importantes que el consumidor valora en los productos de INALTA son: el sabor, la textura, el tamaño y el diseño.

Pregunta No. 18.

¿Cómo considera los Precios de INALTA con relación a la competencia?

Objetivo:

Conocer la opinión que tiene el Presidente y Jefes/Encargados de los Mandos Medios de INALTA en relación a lo Precios establecidos en base a la competencia.



Comentario

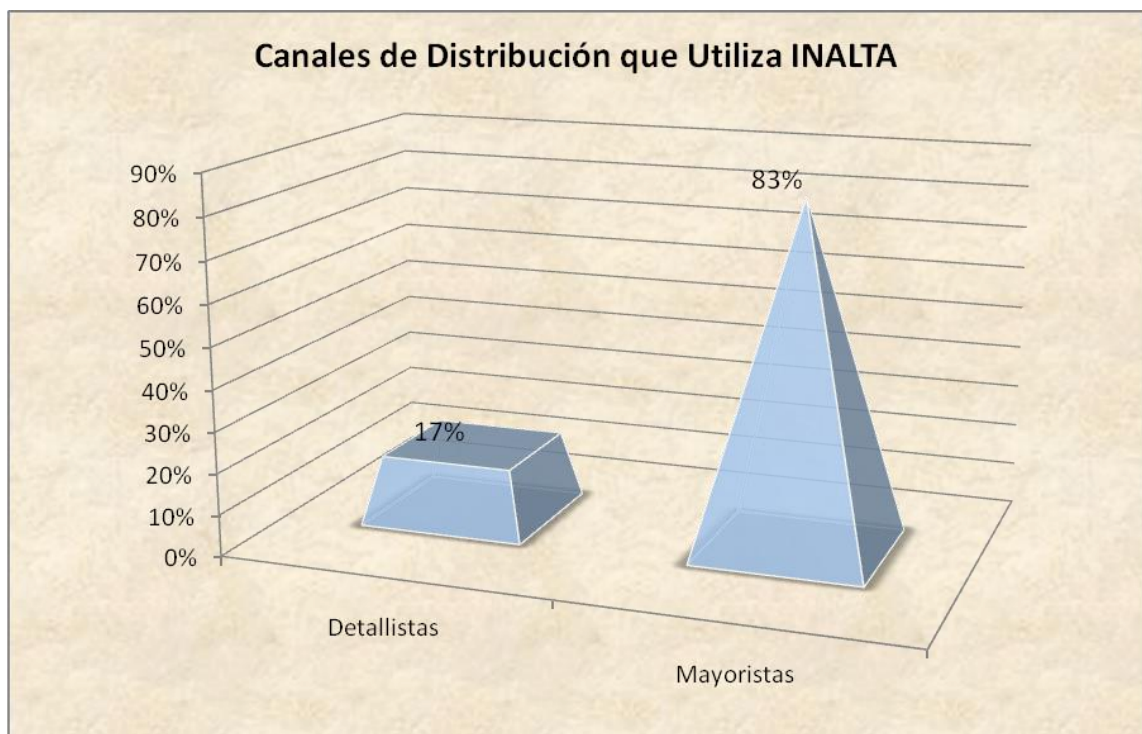
El 66% de los encuetados opinaron que sus Precios en relación a la competencia son normales, y el 17% que son bajos o muy bajos.

Pregunta No. 19.

¿Cuál de los siguientes Canales de Distribución utiliza INALTA?

Objetivo:

Conocer los Canales de Distribución utilizados por INALTA.



Comentario:

El Canal más utilizado por INALTA para entregar sus productos al consumidor es por medio de mayoristas en un 83% y el 17% restante a través de detallistas.

Pregunta No. 20.

¿Cuáles de las siguientes Estrategias de Promoción utiliza INALTA?

Objetivo:

Determinar las Estrategias de Promoción que utiliza actualmente INALTA para impulsar sus productos.



Comentario:

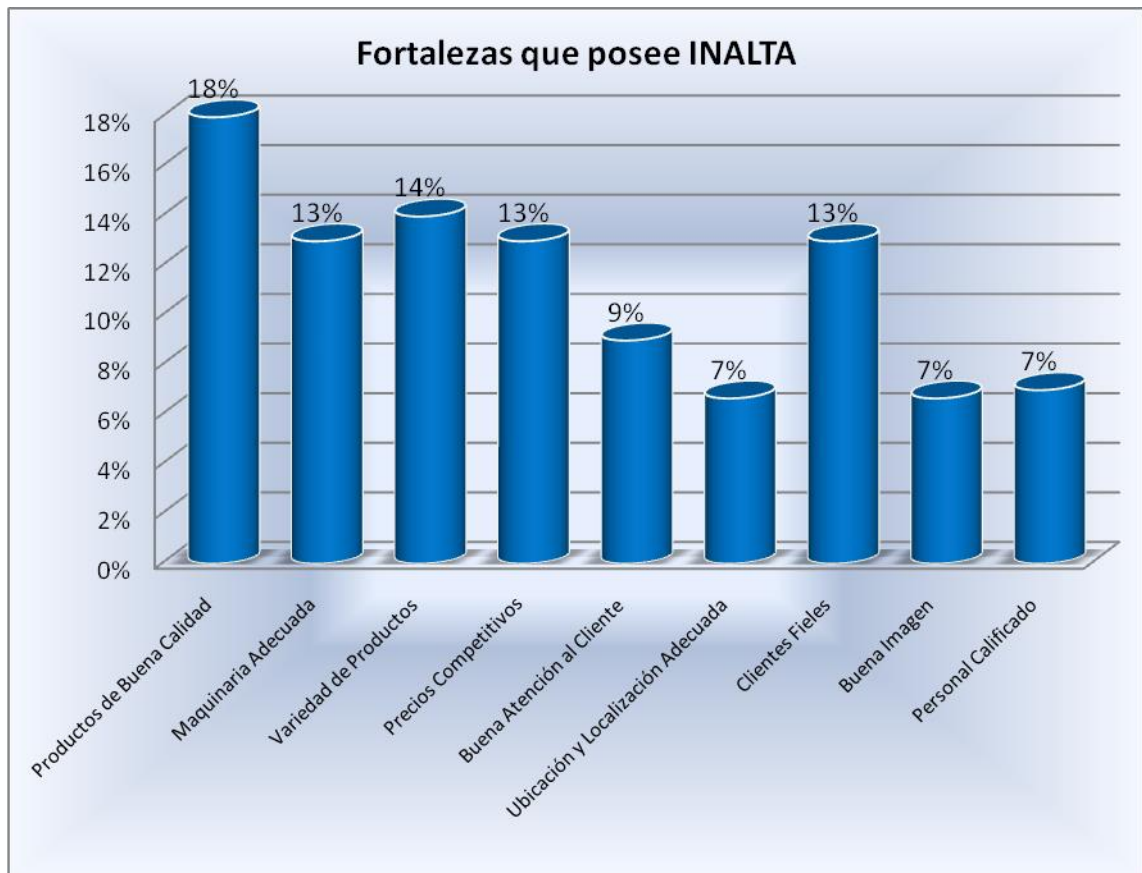
De las 6 personas encuestadas, el Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios opinaron que las estrategias de promoción más utilizadas por INALTA son: regalías, reembolsos y paquetes especiales.

Pregunta No. 21.

¿Cuáles de las siguientes Fortalezas, Limitaciones, Amenazas y Oportunidades, considera usted que posee INALTA?

Objetivo:

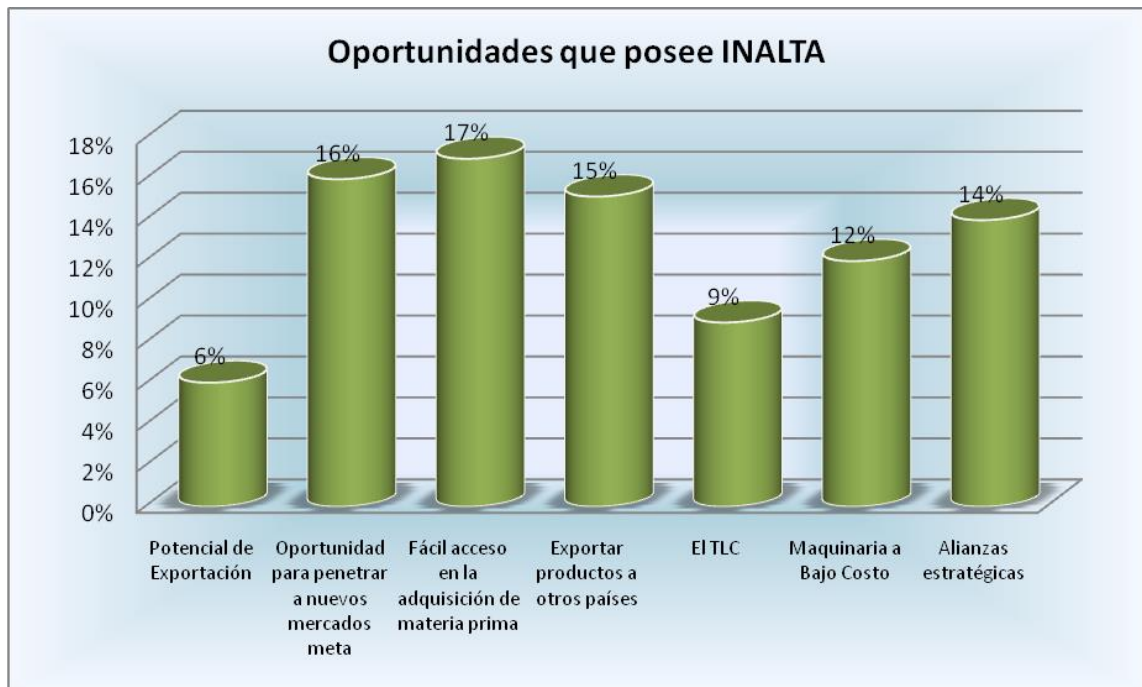
Conocer las Fortalezas que posee INALTA.

**Comentario:**

Las principales Fortalezas que posee INALTA son: Productos de Calidad, Variedad de Pan, Precios Competitivos y cuentan con Clientes Fieles a la empresa.

Objetivo:

Determinar las principales Oportunidades de Mercado que puede aprovechar INALTA.

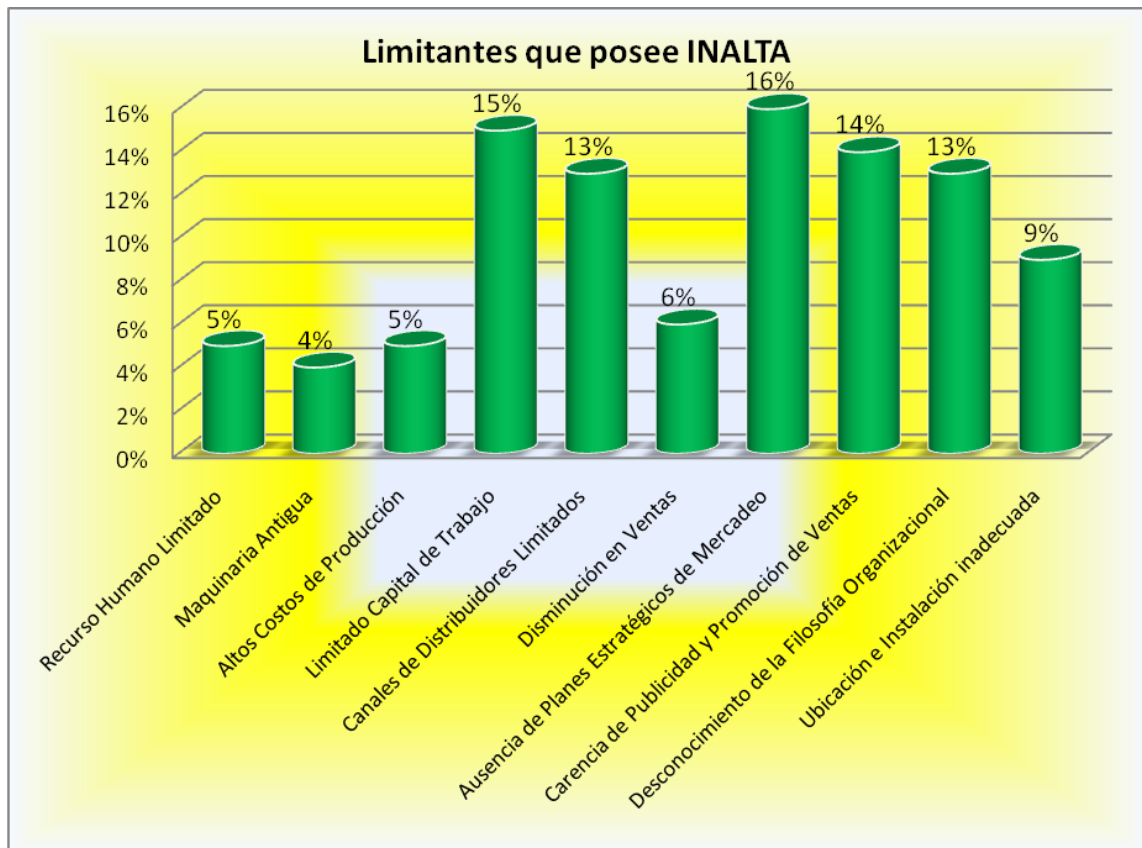


Comentario:

Las principales Oportunidades que posee INALTA son: Expandirse a todo el País, Oportunidad para Penetrar a Nuevos Mercados Meta, Fácil Accesos en la Adquisición de Materia Prima, Potencial de Exportación y Maquinaria a Bajo Costo.

Objetivo:

Determinar las Limitantes o Debilidades que posee INALTA.

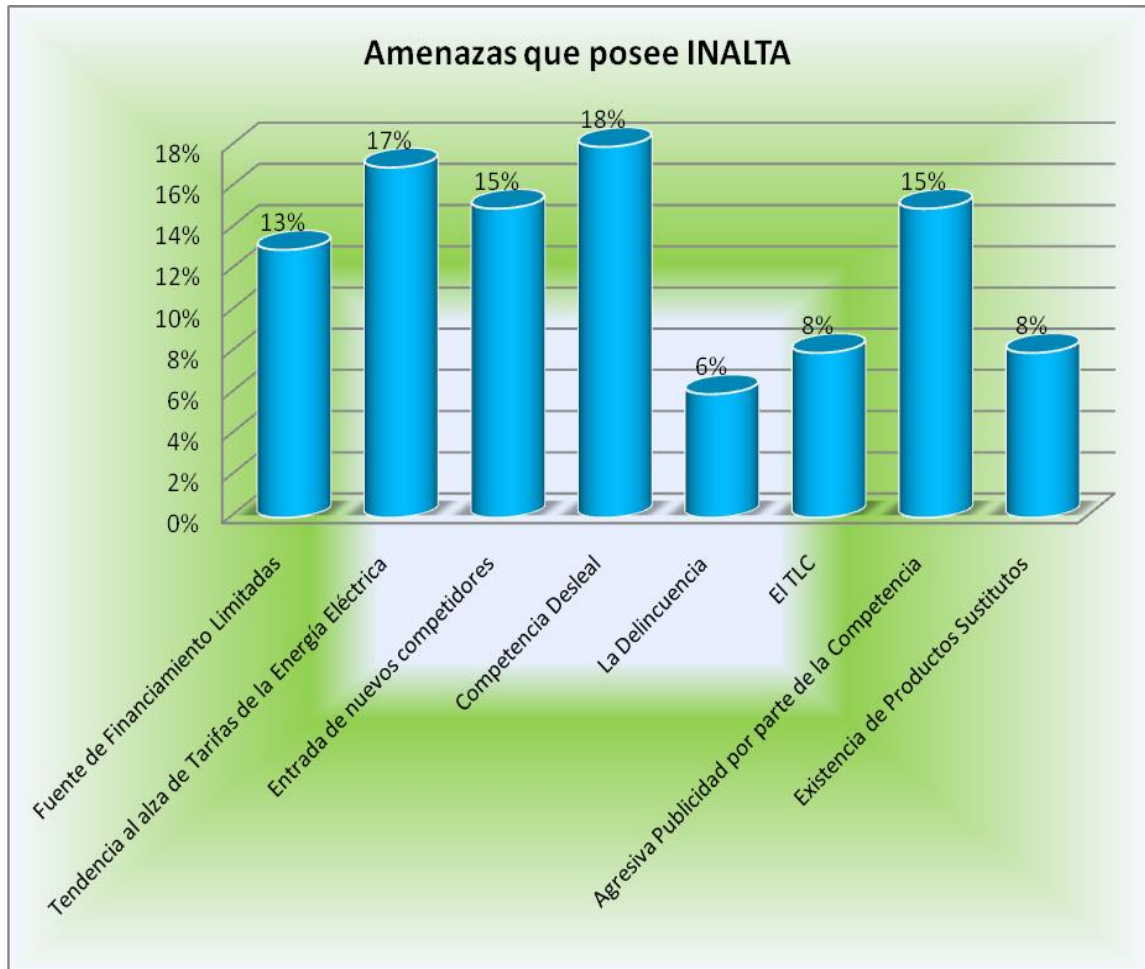


Comentario:

Las principales Limitaciones que posee INALTA son: Altos Costos de Producción, Maquinaria Antigua, Falta de Capital de Trabajo, Instalaciones Deficientes y Mucha Competencia.

Objetivo:

Identificar los Factores que representan Riesgo a INALTA.



Comentario:

Las principales Amenazas que posee INALTA son: Existencia de Productos Sustitutos, la Entrada de Nuevos Competidores y la Competencia Desleal.

Pregunta No. 22.

¿Cuenta INALTA con un Plan Estratégico de Mercadeo?

Objetivo:

Conocer si INALTA está utilizando la Herramienta de un Plan Estratégico de Mercadeo.

**Comentario:**

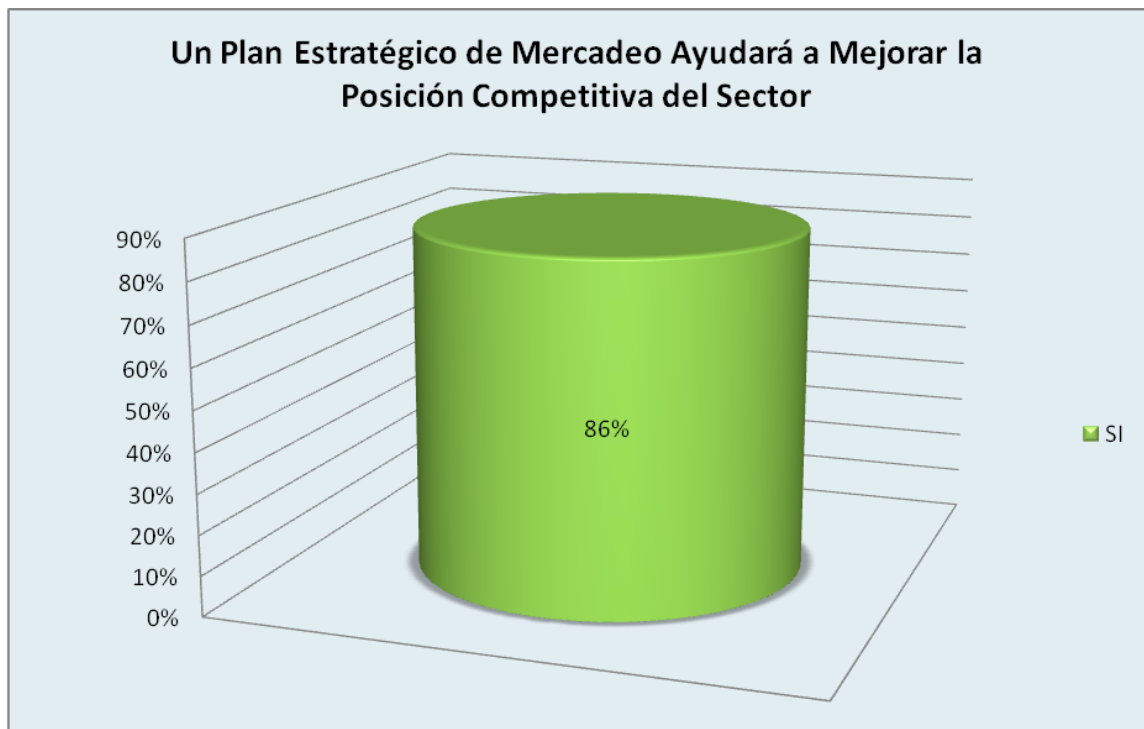
Tanto el Presidente como los Jefes/Encargados de Mandos Medios encuetados opinaron que INALTA no posee un Plan Estratégico de Mercadeo, sin embargo no descartan la posibilidad de ponerlo en marcha.

Pregunta No. 23.

¿Considera que un Plan Estratégico de Mercadeo ayudaría a mejorar la Posición Competitiva de INALTA dentro del sector panadero?

Objetivo:

Determinar la necesidad de formular un Plan Estratégico de Mercadeo que ayude a mejorar su Posición Competitiva.



Comentario:

El 100% de las personas encuestadas en INALTA, consideran que un Plan Estratégico de Mercadeo ayudaría a mejorar la Posición Competitiva dentro del sector panadero.

Pregunta No. 24.

¿Si usted fuera Gerente, qué recomendaciones daría para mejorar la Posición Competitiva de INALTA?

Objetivo:

Conocer las diferentes opiniones del Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA, sobre cómo mejorar su Posición Competitiva dentro del sector.

Comentario:

Dentro de las principales recomendaciones que el Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA consideran para mejorar su competitividad están:

- ✓ Realizar un diseño del empaque en el cual se dé a conocer la marca de INALTA, y las características de cada producto.
- ✓ Hacer uso de mensajes publicitarios mediante la creación de un "Slogan".
- ✓ Utilización de nuevos canales de distribución, por ejemplo: a pequeños comercios o tiendas.
- ✓ Que se realicen planes estratégicos que permitan el crecimiento sostenible de la empresa.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA).

En los datos obtenidos al encuestar al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA, observamos que a pesar de tener establecida su Filosofía Organizacional, la mayoría de los empleados, aún teniendo más de 10 años laborando la desconocen, indiferentemente a la línea jerárquica en la que se encuentran; por lo que se vé la necesidad de realizar programas de capacitación y concientización al recurso humano sobre los principios y valores de la filosofía organizacional.

Uno de los factores relevantes dentro de la organización es que las Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión que utilizan no son elaboradas de manera formal, sino más bien como pronósticos.

Con respecto a la calidad de sus productos INALTA estableció que las principales características que el cliente valora son su sabor y textura, creando así una variedad de productos dentro de las cuales podemos mencionar Orejas y Galletas como las de mayor demanda resaltando también los precios competitivos que mantiene dentro del mercado. Todo lo anterior ha permitido un notorio crecimiento en su comportamiento dentro del mercado.

Es necesario mencionar que INALTA utiliza algunas estrategias de promoción, pero sin embargo no hace uso de la publicidad. El canal de distribución más utilizado es a través de mayoristas.

En lo que se refiere a la función financiera; obtiene crédito comercial (proveedores), pero créditos bancarios muy pocos se le han sido concedido. Las medidas que toman para enfrentar los incrementos en los costos de producción son: disminuir el tamaño del pan y/o aumentar el precio de éste.

4.3 ANÁLISIS FODA.

El análisis de la situación actual de Industrias Alimenticias Italiana, S.A de C.V., se realizó a través de la técnica FODA, en ésta se presentan los factores que facilitan el análisis tanto del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) como el ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y el resultado con el cruce de éstas, en el que se obtiene: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más importantes. Estableciendo las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y adaptativas o de reorientación.

FORTALEZAS:

- ✓ Productos de Buena Calidad.

Todos los productos de INALTA son elaborados con materias primas adquiridas recientemente, y la producción se programa para periodos cortos, ofreciendo así un buen sabor y textura, con un 21% tal y como se puede observar en la Pregunta No. 17 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

- ✓ Maquinaria Adecuada.

Toda la maquinaria que se encuentra en INALTA cumple los requisitos básicos para la elaboración de sus productos. Siendo ésta una de las fortalezas mencionadas en la Pregunta No.21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargado de Mandos Medios en INALTA.

- ✓ Variedad de Productos.

Una de las mayores fortalezas con las que cuenta la empresa es la variedad de productos que ofrece tanto en pan dulce como en galletería, siendo éste un 14% de las Fortalezas que se pueden observar en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Precios Competitivos.

Debido al fácil acceso en la adquisición de materia prima, INALTA tiene la posibilidad de ofrecer sus productos a precios competitivos, con un 66% en relación a su competencia como se indica en la Pregunta No. 18 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Clientes Fieles.

Dado que la mayoría de ventas en INALTA se realiza a través de mayoristas éste les permite fortalecer la fidelidad con sus clientes, con un 13% según la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

OPORTUNIDADES

Es necesario mencionar que las Oportunidades que a continuación se presentan, han sido tomadas del Capítulo II, donde se realizó la Descripción del Diagnóstico de la Pequeña Empresa de la Industria Panificadora en la Zona Metropolitana de San Salvador.

✓ Expandirse a todo el País.

Debido a que INALTA actualmente cuenta con un canal de distribución basado en mayoristas, ésto le ofrece la oportunidad de expandirse a todo el país. Ésta es la mayor oportunidad para la empresa con un 18% indicado en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Oportunidad para Penetrar a Nuevos Mercados.

INALTA tienen la posibilidad de penetrar en nuevos mercados, como puede observarse en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Fácil Acceso en la Adquisición de Materia Prima.

En los últimos años se ha facilitado la adquisición de la materia prima con la llegada de nuevos proveedores que han ofrecido una variedad de productos para la elaboración del pan. Con un 17%; lo anterior se detalla en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Exportar Productos a Otros Países.

Hoy en día INALTA tienen la posibilidad de exportar sus productos a otros países con mayor facilidad, siendo éste uno de los beneficios del TLC, con un 21% como lo hace notar la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Alianzas Estratégicas.

INALTA puede realizar alianzas estratégicas que le permita obtener beneficios como: reducir costos, incrementar sus ventas, realizar publicidad compartida, entre otros. Véase

la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

DEBILIDADES

Es necesario mencionar que las Debilidades que a continuación se presentan, han sido tomadas del Capítulo II, donde se realizó la descripción del diagnóstico de la Pequeña Empresa de la Industria Panificadora en la Zona Metropolitana de San Salvador.

✓ Limitado Capital de Trabajo.

La empresa INALTA se ve también afectada por la dificultad para adquirir financiamientos que les permita aumentar su capital de trabajo, lo cual puede respaldarse con la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

✓ Canales de Distribuidores Limitados.

En la actualidad en INALTA sólo se realiza la distribución a través de mayoristas. Ésta es una de las debilidades más relevantes de la empresa como se detalla en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Ausencia de Planes Estratégicos de Mercadeo.

En Industrias Alimenticias Italiana no se realizan planes estratégicos de mercadeo, en un 16% representado en la Pregunta No. 22 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Carencia de Publicidad y Promoción de Ventas.

Una de las mayores debilidades de INALTA es la carencia de publicidad y la poca promoción para sus productos. Lo anterior puede observarse en la Pregunta No. 14 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

- ✓ Desconocimiento de la Filosofía Organizacional por parte del Recurso Humano.

Un factor muy importante que afecta el crecimiento de INALTA es el desconocimiento por parte del recurso humano de la filosofía organizacional de la empresa, por lo que es un factor relevante que se detalla en la Pregunta No. 9 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

- ✓ Ubicación e Instalaciones Inadecuadas.

La ubicación e instalaciones en las que opera INALTA, no les favorece para la distribución de sus productos. Lo cual se observa con un 9% en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

AMENAZAS

- ✓ Existencia de Productos Sustitutos.

Debido al crecimiento en las tendencias de consumo de productos de bajas calorías o light, han surgido una variedad de productos sustitutos del pan a base de Harina de Sorgo, Soya y Linaza entre otras; teniendo una presencia significativa en el mercado, con un 13% como se muestra en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

- ✓ Tendencias al Alza de las Tarifas de la Energía Eléctrica.

Recientemente han existido tendencias al alza en las tarifas de energía eléctrica en el país lo que ha provocado aumentos en los costos de producción de INALTA. Ésto se puede observar en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Entrada de Nuevos Competidores.

La entrada en vigencia del TLC trajo consigo el ingreso de nuevos competidores extranjeros, a ésto se le suma el surgimiento de competidores locales, siendo una amenaza para la empresa representada con un 15% en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Competencia Desleal.

INALTA se encuentran con la amenaza de la competencia desleal, ya que han surgido competidores que carecen de ética profesional, como se detalla en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA.

✓ Agresiva Publicidad por parte de la Competencia.

Debido a la poca conciencia en la importancia de la publicidad, INALTA se ve afectada por publicidad agresiva por parte de la competencia. En un 15% como se ha manifestado en la Pregunta No. 21 de la encuesta realizada al Presidente y Jefes/Encargados de Mandos Medios en INALTA.

MATRIZ FODA.**Estrategias Ofensivas (Oportunidades - Fortalezas) Potenciales de Éxito.**

		OPORTUNIDADES			
		O1) Oportunidad para penetrar a nuevos mercados.	O2) Fácil acceso en la adquisición de materia prima.	O3) Potencial de exportación.	O4) Alianzas estratégicas.
FORTALEZAS	F1) Productos de buena calidad.	Elaboración de un plan de producción en base a economías de escala que permita una mayor eficiencia de los recursos.		Estudio de mercado para la exportación de productos.	
	F2) Maquinaria adecuada.				
	F3) Variedad de producto.	Elaboración de un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado meta.		Estudio de mercado para la exportación de productos.	
	F4) Precios competitivos.	Políticas de penetración de mercado en base a precios competitivos.			
	F5) Clientes fieles.	Establecer programas que induzcan a la fidelización de nuevos clientes.			

Estrategias Adaptativas o de Reorientación (Oportunidades - Debilidades) Potenciales de Adaptación.

		OPORTUNIDADES			
		O1) Oportunidad para penetrar a nuevos mercados.	O2) Fácil acceso en la adquisición de materia prima.	O3) Potencial de exportación.	O4) Alianzas estratégicas.
DEBIBIDADES	D1) Limitado capital de trabajo.	Estudio financiero que permita determinar las mejores opciones de financiamiento.			Alianzas estratégicas con otras empresas para cubrir cuotas exigidas en el mercado de exportación.
	D2) Canales de distribución limitados.				
	D3) Ausencia de planes estratégicos de mercadeo.	Estudio de factibilidad para la expansión mediante agencias.	Plan de políticas de inventarios estratégicamente establecidas a corto, mediano y largo plazo.	Formular planes estratégicos que incluyan la penetración a mercados exteriores.	Formulación de planes estratégicos que incluyan el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector
	D4) Carencia de publicidad y promoción de ventas.	Elaboración de planes de publicidad y promoción destacando la calidad y características de los productos.			Alianzas estratégicas con otras empresas para unir esfuerzos de publicidad.
	D5) Desconocimiento de la filosofía organizacional por parte del recurso humano.				
	D6) Ubicación e instalaciones inadecuadas.				

|

Estrategias Defensivas (Amenazas – Fortalezas) Potenciales de reacción.

		AMENAZAS			
		A1) Tendencias al alza de las tarifas de energía eléctrica.	A3) Entrada de nuevos competidores.	A4) Competencia desleal.	A5) Agresiva publicidad por parte de la competencia.
FORTALEZAS	F1) Productos de buena calidad.		Plan de control en el proceso de elaboración de los productos manteniendo la calidad.	Publicidad enfocada a la buena calidad de los productos que fortalezca la fidelidad de los clientes.	Publicidad enfocada a la buena calidad de los productos que fortalezca la fidelidad de los clientes.
	F2) Maquinaria adecuada.				
	F3) Variedad de producto.		Elaborar planes de mercadeo para determinar los gustos y preferencias del mercado meta.		Publicidad enfocada a distinguir la calidad y variedad de los productos.
	F4) Precios competitivos.		Elaborar sondeos de mercado especialmente de precios a fin de mantener una política de precios competitivos.	Elaborar sondeos de mercado especialmente de precios a fin de mantener una política de precios competitivos.	Elaboración de promociones para destacar los precios competitivos.
	F5) Clientes fieles.		Programa de fidelización para los clientes.	Programa de fidelización para los clientes.	Programa de fidelización para los clientes.

Estrategias de Supervivencia (Amenazas - Debilidades) Potenciales de riesgo.

		AMENAZAS			
		A1) Tendencias al alza de las tarifas de energía eléctrica.	A2) Entrada de nuevos competidores.	A3) Competencia desleal.	A4) Agresiva publicidad por parte de la competencia.
DEBILIDADES	D1) Limitado capital de trabajo.	Plan de contingencia.			
	D2) Canales de distribución limitados.				
	D3) Ausencia de planes estratégicos de mercadeo.	Plan de contingencia a corto, mediano y largo plazo.	Establecer e implementar planes estratégicos de mercadeo.	Establecer e implementar planes estratégicos de mercadeo que contribuyan a fortalecer la fidelidad de los clientes.	Implementación de un plan estratégico de mercadeo que incluya la formulación de estrategias de publicidad que ayuden a mejorar la posición competitiva en el mercado.
	D4) Carencia de publicidad y promoción de ventas.		Realizar un plan de publicidad y promoción para impulsar el posicionamiento de los productos.	Realizar un plan de publicidad y promoción para impulsar el posicionamiento de los productos.	Realizar un plan de publicidad y promoción para impulsar el posicionamiento de los productos.
	D5) Desconocimiento de la filosofía organizacional por parte del recurso humano.				
	D6) Ubicación e instalaciones inadecuadas.				

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE INALTA.

A continuación se presentan las principales conclusiones basadas en los resultados obtenidos de la investigación y su respectiva recomendación.

CONCLUSIONES.

1. Tanto el Presidente como los Jefes/Encargados de Mandos Medios de INALTA y la mayoría de sus empleados desconocen su filosofía organizacional: Misión, Visión, Objetivos a pesar de tenerlos establecidos.
2. Una de las principales limitantes que obstaculizan el desarrollo sostenible de INALTA es: la carencia de publicidad y promoción de ventas.
3. La empresa se ve amenazada por el surgimiento de competidores desleales, que generalmente manejan precios bajos solamente para captar clientes.
4. INALTA es una de las panaderías que cuenta con variedad de productos logrando así satisfacer al máximo los gustos y preferencias de su mercado meta.
5. En la actualidad INALTA, no cuenta con un plan de control de calidad formal, se limita a un control subjetivo.
6. La empresa presenta dificultades para gestionar apoyo crediticio en las instituciones financieras.
7. Ausencia de políticas de inventario que permitan mantener estándares en la existencia de materia prima.

8. Ausencia de Planes Estratégicos de Mercadeo que permita contar con un instrumento que guíe su accionar a un mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES.

1. Realizar programas de Capacitación y Concientización al recuso humano sobre principios y valores de la Filosofía Organizacional; así como también, colocar en lugares estratégicos y vistos en la pared cuadros que contengan la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.
2. Elaborar planes de publicidad y promoción de ventas destacando la calidad y las características de los productos; y así, contribuir a mejorar la imagen de la empresa.
3. Desarrollar un Programa de Seguimiento y Fidelizacion a los clientes con el fin de fortalecer su fidelidad.
4. Crear Estratégias de Comercialización que permitan aprovechar al máximo la variedad y calidad de los productos, convirtiéndolos así en productos estrella; que permita penetrar a una mayor porción del mercado.
5. Formular un Plan de Control de Calidad en el proceso productivo a fin de alcanzar los mejores estándares de calidad.
6. Realizar Estudios Financieros que permitan determinar las mejores opciones de financiamiento en el sistema financiero formal y así apalancar el desarrollo de la empresa.

7. Elaborar un plan de Políticas de Inventarios a corto, mediano y largo plazo, que permita manejar estándares óptimos de inventario de materias primas y materiales.
8. Formular un Plan Estratégico de Mercadeo que encauce acciones a corto, mediano y largo plazo; que asegure el desarrollo sostenible de INALTA.

5 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA INALTA, S.A. DE C.V.

Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico; cuando se habla de alcanzar un objetivo se refiere a que éstas acciones deben ser tan específicas que cumplan con el logro de los objetivos planeados.

Con esto se pretende reunir la imagen a conceptos como calidad, exclusividad, prestigio, distinción y lograr que ésta imagen perdure en el recuerdo del consumidor teniendo clientes fieles a la marca. Ésta estrategia se dirige a un grupo selecto de consumidores con características específicas, haciendo hincapié en que el producto ha sido elaborado especialmente para ellos.

6 DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS.

6.1 Plan Estratégico.

El plan estratégico de mercadeo comprende un horizonte de planificación de tres años (2007-2009) y está estructurado por: estrategias, objetivos a largo plazo, acciones, responsables, y programación en el tiempo.

6.2 Plan Táctico

El plan táctico incluye un período de planificación de un año (2007), comprende: actividades, responsables, recursos y programación en el tiempo.

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA).

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009.

Objetivo: Concientización del recurso humano acerca de quiénes somos y hacia dónde vamos como empresa.

Estrategia: Realizar programas de capacitación y concientización al recuso humano sobre principios y valores de la filosofía organizacional; así como también, colocar en lugares estratégicos y vistos en la pared cuadros que contengan la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.

Responsable: Gerencia General.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Colocar en lugares estratégicos y vistos, cuadros que contengan la misión, visión y objetivos de la empresa.		XXXX										
2. Capacitación sobre valores.			XXXX									
3. Capacitación sobre trabajo en equipo.				XXXX								
4. Capacitación sobre liderazgo.						XXXX						
5. Capacitación sobre atención al cliente.							XXXX					
6. Capacitación sobre uso eficiente de tiempo.										XXXX		

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA).

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009.

Objetivo: Mejorar la imagen de la Empresa a través de la publicidad destacando la calidad y características de los productos, logrando captar la atención de clientes nuevos.

Estrategia: Elaborar planes de publicidad y promoción de ventas destacando la calidad y las características de los productos; y así, contribuir a mejorar la imagen de la empresa.

Responsable: Gerente de Mercadeo y Gerente General.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseñar un empaque en el cual se dé a conocer la marca y las características del producto.		XXXX										
2. Creación del "Slogan" de los productos de INALTA.		XXXX										
3. Publicitar en los medios masivos y no masivos la marca en conjunto con el "Slogan" de los productos de INALTA.			XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX	
4. Realizar promociones para incentivar a los consumidores potenciales a realizar la compra.			XXXX	XXXX	XXXX		XXXX		XXXX		XXXX	
5. Realizar visitas a los clientes actuales periódicamente.				XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX
6. Establecer presupuestos de publicidad y promoción.				XXXX				XXXX				XXXX

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA).

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009.

Objetivo: Lograr una mayor fidelidad de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

Estrategia: Desarrollar un programa de seguimiento y fidelización a los clientes con el fin de fortalecer su fidelidad.

Responsable: Gerente de Mercadeo y Gerencia General.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Desarrollar un estudio de opinión de los consumidores para monitorear el nivel de satisfacción de los productos.		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX
2. Desarrollar un programa de seguimiento a los clientes con el fin de fortalecer su fidelidad.		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
3. Implementar un servicio de atención al cliente preferencial y de calidad haciéndose diferenciar de la competencia.		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
4. Realizar un análisis de la factibilidad de los canales de distribución actual.			XXXX		XXXX			XXXX				XXXX
5. Implementar un sistema de base de datos que permita agilizar la toma de pedidos y darle seguimiento hasta su entrega.		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
6. Realizar visitas programadas por el Gerente de mercadeo a los clientes potenciales.		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
7. Comparar los resultados con los objetivos establecidos, verificando el cumplimiento de estos.				XXXX				XXXX				XXXX

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA)

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009

Objetivo: Alcanzar los mejores estándares de calidad implementando un plan de control de calidad en el proceso productivo.

Estrategia: Formular un plan de control de calidad en el proceso productivo a fin de alcanzar los mejores estándares de calidad.

Responsable: Gerente de ventas.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Evaluar la opinión de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos.		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX
2. Realizar un diagnostico del proceso de producción de los productos que se elaboran actualmente en INALTA.			XXXX				XXXX				XXXX	
3. Diseñar políticas de acción dirigidas a mantener la higiene de las instalaciones y demás factores que se relacionen con la calidad del producto.				XXXX				XXXX				XXXX
4. Implementar un plan de control en el proceso de elaboración de los productos manteniendo así su calidad.				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
5. Evolución y seguimiento del plan				XXXX				XXXX				XXXX

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA)

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009

Objetivo: Establecer cuáles son las mejores opciones de financiamiento en el sistema financiero.

Estrategia: Realizar estudios financieros que permita determinar las mejores opciones de financiamiento en el sistema financiero formal y así apalancar el desarrollo de la empresa.

Responsable: Gerente de ventas.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaborar un análisis de la situación y administración financiera actual.		XXXX		XXXX				XXXX				XXXX
2. Crear políticas enfocadas a ejercer una adecuada administración financiera y a controlar sus costos.			XXXX									
3. Realizar estudios financieros que permitan determinar las mejores opciones de financiamiento.			XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX	
4. Evaluación y seguimiento de la situación económica y financiera de la empresa.			XXXX		XXXX		XXXX		XXXX		XXXX	

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA)
 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2007-2009

Objetivo: Mantener los estándares óptimos de inventario de materias primas y materiales utilizados en la producción.

Estrategia: Elaborar un plan de políticas de inventarios a corto, mediano y largo plazo, que permita manejar estándares óptimos de inventario de materias primas y materiales.

Responsable: Gerente de ventas, mercadeo y gerente general.

Plazo: Diciembre 2009

ACCIONES	AÑO 2007				AÑO 2008				AÑO 2009			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Realizar un diagnóstico en la existencia de materia prima y materiales.		XXXX										
2. Evaluar los diferentes métodos de control de inventarios.		XXXX										
3. Implementar el método y las políticas de control de inventario.			XXXX									
4. Evaluación y seguimiento del control de inventarios.				XXXX				XXXX				XXXX

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS, S.A. DE C.V. (INALTA).

PLAN TÁCTICO DE MERCADEO 2007.

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.	ACCIONES.	RESPONSABLE.	RECURSOS.	PERIODO.											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<u>Realizar programas de capacitación y concientización al recuso humano sobre principios y valores de la filosofía organizacional; así como también, colocar en lugares estratégicos y vistos en la pared cuadros que contengan la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.</u>															
1. Colocar en lugares estratégicos y vistos cuadros que contengan la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.	- Realizar visitas a empresas especializadas en la elaboración de molduras y cuadros.	GERENTE GENERAL					X								
	- Elegir el diseño adecuado para cada uno de los cuadros.						X								
	- Adquirir los cuadros y colocarlos en los lugares adecuados.		\$ 300.00					X							
2. Capacitación sobre valores.	- Visitas a instituciones especializadas en la capacitación del Recurso Humano.	GERENTE GENERAL									X				
	- Elegir la institución adecuada para brindar la capacitación.								X						
	- Iniciar la capacitación sobre valores.		\$ 600.00							X					
3. Capacitación sobre trabajo en equipo.	- Visitas a instituciones especializadas en la capacitación del Recurso Humano.	GERENTE GENERAL												X	
	- Elegir la institución adecuada para brindar la capacitación.												X		
	- Iniciar la capacitación sobre valores.		\$ 600.00											X	
<u>Elaborar planes de publicidad y promoción de ventas destacando la calidad y las características de los productos; y así,</u>															

contribuir a mejorar la imagen de la empresa.												
1. Diseñar un empaque en el cual se dé a conocer la marca y las características del producto así como un "Slogan". (VER ANEXO NO. 14)	- Visitar agencias de publicidad.	GERENTE DE MERCADEO Y GERENTE GENERAL					X					
	- Aprobación del empaque y el Slogan.						X	X				
	- Distribución del producto con el nuevo empaque.		\$ 600.00						X	X	X	X
2. Publicitar en los medios masivos y no masivos la marca en conjunto con el "Slogan" de INALTA. (VER ANEXO NO. 14)	- Planificar la campaña publicitaria a utilizar.	GERENTE DE MERCADEO							X			
	- Asignar el presupuesto de la campaña.							X				
	- Elegir los medios de comunicación que se utilizaran.		\$ 1,500.00						X			
3. Realizar promociones para incentivar a los consumidores potenciales a realizar la compra. (VER ANEXO 15).	- Escoger el tipo de promoción a utilizar.	GERENTE DE MERCADEO							X			
	- Autorizar la promoción.							X				
	- Realizar la promoción.		\$ 500.00						X	X	X	X
4. Realizar vistas a los clientes actuales periódicamente.	- Programar visitas a los clientes.	GERENTE DE MERCADEO					X					
	- Realizar visitas programadas por el Gerente de mercadeo, verificando si estas satisfechos con el producto y el servicio al cliente.		\$ 100.00					X	X	X	X	X

7 DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS.

El establecimiento presupuestario se realizó en coordinación de la Gerencia Financiera, lo cual permitió proyectarla hasta el año 2009.

Entre los rubros principales tenemos:

- ✓ Presupuesto de Costo de Producción.
- ✓ Presupuesto de Gastos Administrativos.
- ✓ Presupuesto de Gastos de Ventas.
- ✓ Estado de Resultados.
- ✓ Balance General.

Dichos presupuestos se presenta con sus proyecciones respectivas; dentro de las cuales se ha contemplado la inversión de poner en marcha el Plan Estratégico de Mercadeo.

8 IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.

8.1 Implementación.

La implementación del plan estratégico de mercadeo propuesto se iniciará a partir del año 2007. Proponiéndose un cronograma que refleja las actividades a realizar de acuerdo al tiempo especificado en dicho cuadro y que se coordinan con los objetivos propuestos en este documento.

La puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo es una responsabilidad directa de las personas que están al frente de la empresa, quienes deben contar con el perfil y las características siguientes: habilidad para detectar problemas y dar soluciones a éstos, evaluar los resultados basándose en los planes escritos y los objetivos por alcanzar.

8.2 Control y Evaluación del Plan.

Para que en el desarrollo del Plan Estratégico de Mercado se cumplan los objetivos propuestos, es necesario que se lleven controles que permitan su buena marcha, realizando después una comparación de los resultados con los objetivos para corregir las desviaciones.

Los lineamientos a seguir para la adecuada implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para la panadería INALTA, S.A. de C.V., son los siguientes:

- ✓ Definir y dar a conocer las fechas de inicio y desarrollo del Plan, a través de un cronograma de actividades que se le presenten al personal de la empresa.
- ✓ Definir responsabilidades para cada una de las actividades que se llevaran a cabo en el desarrollo del Plan.
- ✓ Dirigir y asignar recursos para el adecuado desarrollo del Plan.
- ✓ Deberán por parte de los propietarios, realizar controles y evaluaciones de forma continua, para dar seguimiento a la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo.

El proceso de la planeación estratégica debe de repetirse cada año, en el cual muchas veces se necesitará formular nuevas estrategias y metas, desechar otras y cuando sea necesario, dar un nuevo rumbo a las operaciones de la empresa.

8.3 Cronograma para la Implementacion del Plan Estratégico de Mercadeo para Industrias Alimenticias Italianas, S.A. de C.V. (INALTA).

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2007			
		ABRIL			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Presentación del documento a la Gerencia General de Industrias Alimenticias Italianas, S.A. de C.V. (INALTA).	Grupo de Invesrigación.				
Estudio de la Propuesta del "Plan Estratégico de Mercadeo".	Gerente General de la empresa y personal involucrado.				
Aprobación del Plan Estratégico de Mercadeo	Gerente General de la empresa.				
Implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, según especificaciones del Plan Estratégico.					
Ejecución del Plan Táctico.					
Ejecución del Plan Estratégico.					

9 BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

Baca Urbina, Gabriel. **Evaluación de Proyectos** 4^a. Edición, México: Editorial McGraw-Hill, 2001.

Lamb Jr., Charles W.; Hair, Joseph F.; McDaniel, Carl, **"Marketing"** 6^a. Edición, México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. una división de Thomson Learning, Inc. 2004

Iglesias Mejía, Salvador. **Guía para la Elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis.** 5^a. Edición, San Salvador, El Salvador. (s.f).

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **"Mercadotecnia 6a.** Edición, México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1994.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **"Fundamentos de Marketing"** 6a. Edición, México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1994.

Ramírez, Cesáreo y Otros. **El Plan de Marketing Estratégico.** (Guía practica para elaborarlo paso a paso).2^a. Edición, Barcelona, España, 2000

Zimund, William G., **"Investigación de Mercados"**. 6^a Edición, México, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1998.

TÉSIS:

Bonilla Castro, Iveth Antonieta y Otros. **"Diseño de un programa de higiene y seguridad ocupacional para la pequeña empresa panificadora del municipio de San Salvador del departamento de San Salvador. Caso Ilustrativo"**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2004.

Cañas Custodio, Guillermo Antonio y Otros. **"Plan estratégico de mercadeo para los servicios turísticos de los clubes de playa de El Salvador. Caso ilustrativo"**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2004.

Chicas Deras, Jesús del Carmen. **"Diseño de un plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de una empresa productora y distribuidora de productos lácteos (caso ilustrativo)**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2004.

Espinosa Chiquillo, Mario y Otros. **"Diseño de un plan estratégico para las panaderías artesanales del área metropolitana de San Salvador"**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 1999.

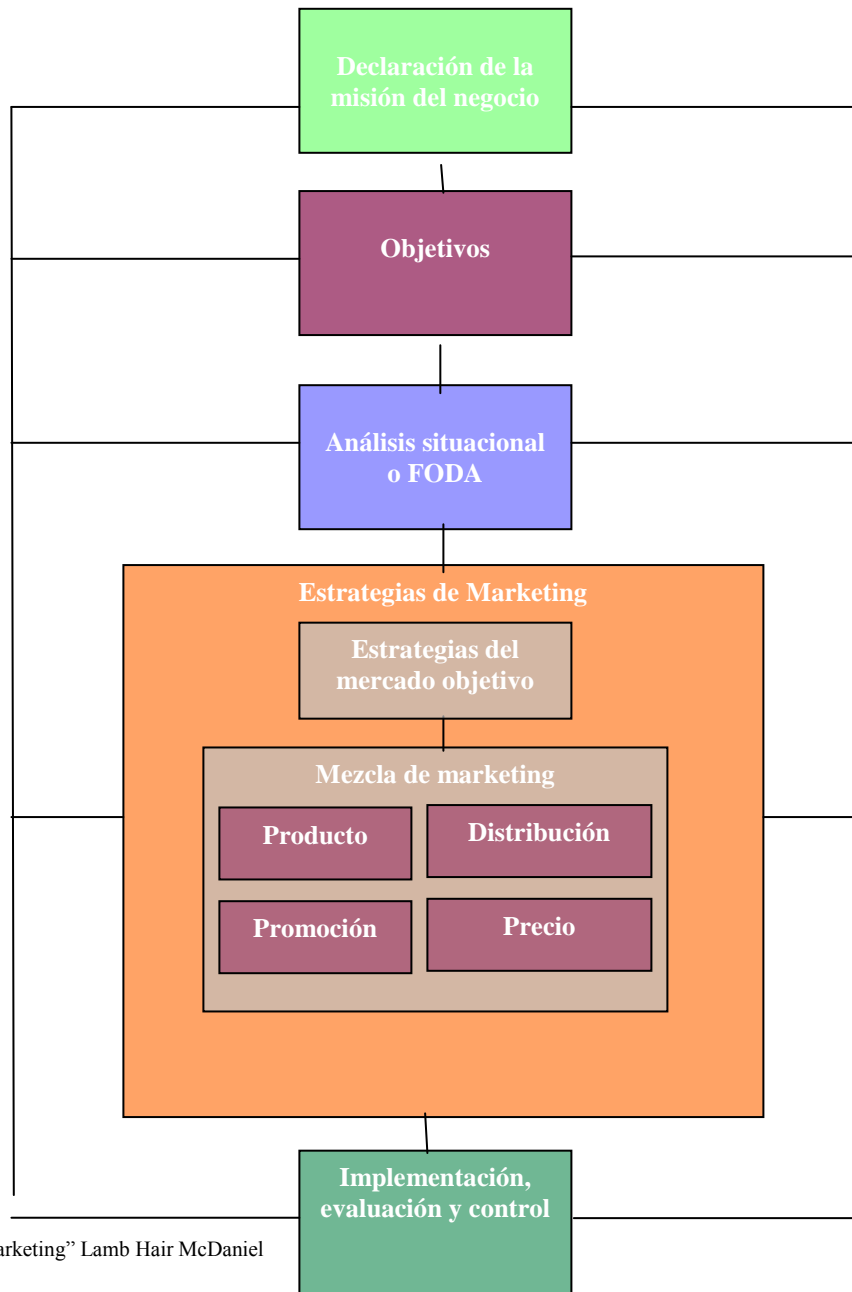
Paniagua Hernández, Gloria Mercedes y Otros. **"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para las microempresas del subsector floristería del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo"**. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2003.

Tejada Miranda, Roció y Otros. **Plan estratégico de mercadotecnia para optimizar los servicios de apoyo y atención a los socios del sector comercio, industria y servicios afiliados a la Asociación de Mediano y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES, en el área metropolitana de San Salvador.** San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2003.

ANEXOS Y CUADROS

ANEXO No. 1

El Proceso del Plan Estratégico de Marketing



Fuente: "Marketing" Lamb Hair McDaniel

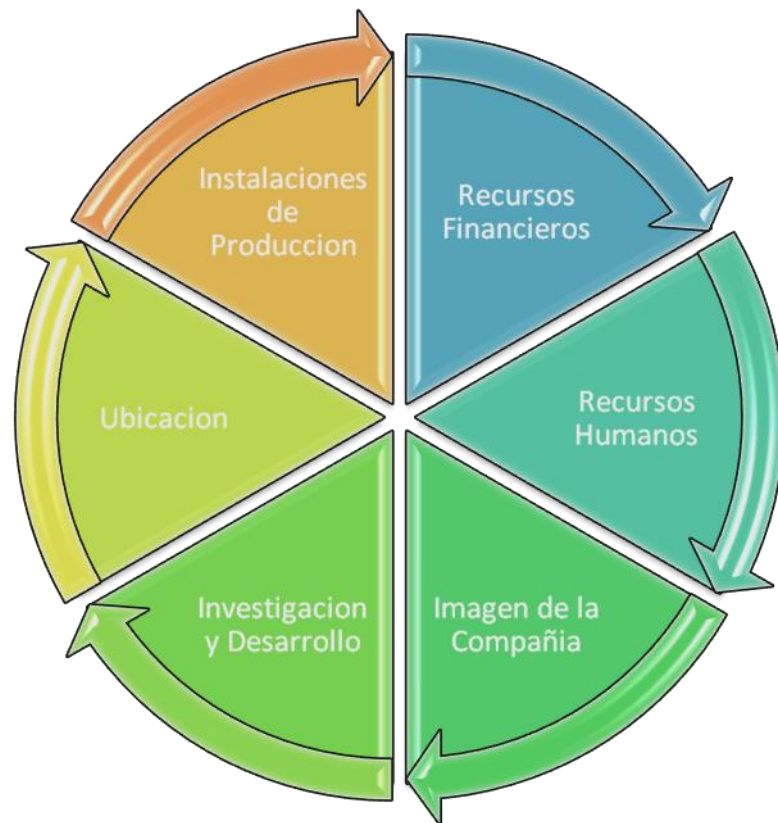
ANEXO No.2
Macro ambiente Externo



ANEXO No.3
MICROAMBIENTE EXTERNO

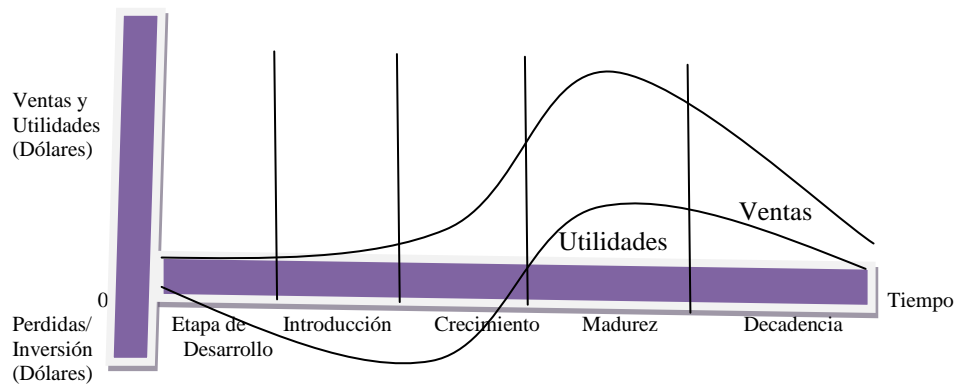


ANEXO No. 4
MICROAMBIENTE INTERNO
PROGRAMA DE MARKETING DE LA COMPAÑÍA



Fuente: William J. Stanton, Fundamentos de marketing, 2000

ANEXO No. 5
CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Fuente: Phillip Kotler y Gary Armstrong, **Fundamentos de Mercadotecnia**, 1998.

ANEXO No. 6

TIPOS DE CONTROL DE MERCADEO

TIPO DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	PROPÓSITO DEL CONTROL	HERRAMIENTAS
1- Control del plan anual	Alta Gerencia Gerencia Media	Analizar si se están alcanzando los resultados	-Análisis de Ventas -Análisis de la participación en el mercado -Relación gastos ventas -Análisis financieros -Seguimiento de la actitud
2-Control de la rentabilidad	Contralor de la mercadotecnia	Analizar si la compañía está ganando o perdiendo	Rentabilidad por: Producto Territorio Cliente-Grupo Canal de distribución Tamaño del precio
3-Control de la eficiencia	Gerencia de la línea y de personal Contralor de la mercadotecnia	Evaluar y aprovechar la eficiencia y la repercusión de los gastos de mercadotecnia	Eficiencia de: -La fuerza de venta -La publicidad -La promoción de venta -La distribución
4-Control estratégico	Alta gerencia Auditor de la mercadotecnia	Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades, en lo que respecta a los mercados, producto y canales	Instrumento de: -Clasificación de la eficacia de la mercadotecnia -Auditoria de la mercadotecnia

Fuente: Kotler, Philip. (1993), "Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implantación y control". Prentice Hall, Séptima Edición. México p.793

ANEXO No. 7

MAPA DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR





ANEXO NO. 8
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA A GERENTES Y/O ENCARGADOS DE PANADERIAS

Estimado(a) Señor(a) (ita):

Somos estudiantes egresados de la carrera de licenciatura en Administración de Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para la pequeña empresa panificadora de la zona metropolitana de San Salvador, con el propósito de diseñar un plan estratégico de mercadeo para el sector.

De la manera más atenta le solicitamos su colaboración en contestar el presente cuestionario de forma objetiva, la información que proporcione será de estructura confidencialidad y de interés propios para la investigación.

Por su atención gracias.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario las siguientes preguntas.

I DATOS GENERALES

Nombre _____ de _____ la _____ Panadería:

Dirección:

Teléfono:

1. Años de estar en operación: _____

2. Naturaleza legal de la panadería:

Natural

Jurídica

Otros

Especifique: _____

3. Número de empleados, con los que cuenta la panadería:

- 1 a 10 21 a 30 41 a 49
 11 a 20 31 a 40

II. ADMINISTRACION

4. ¿La panadería es una empresa familiar?

- SI NO

5. ¿Utiliza herramientas e instrumentos de organización y gestión?

- SI NO

Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", conteste la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta No. 7

6. ¿De los siguientes Herramientas e Instrumentos de organización y gestión cuales posee su panadería?

	SI	NO	NO
SE			
Mision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Generales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de la Organizacion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan anual operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan estratégico de mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de reclutamiento y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

selección de personal			
Manual de procedimientos administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de flujo de efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de ingresos y gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de costo de lo vendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de mano de obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de gastos de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos de administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de inventarios iniciales y finales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de inventario de producto terminado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: _____

III FINANCIERO

7. ¿La contabilidad está al día?

SI NO

8. ¿La contabilidad está legalmente establecida?

SI NO

9. ¿Cómo considera la capacidad financiera de la Panadería?

Muy limitada Limitada Normal Suficiente Excelente

10. ¿Cuál es la modalidad de compra de su materia prima?

Crédito _____ %

Contado _____ %

11. ¿Cuál es el periodo de pago a los proveedores?

- 30 días
- 60 días
- 90 días
- Otros especifique:
-

12. ¿La panadería efectúa ventas al crédito?

- SI NO

13. ¿Dentro de que periodo recupera las ventas al crédito?

- 30 días
- 60 días
- 90 días
- Otros especifique:
-

IV PRODUCCION

14. ¿Cuáles son las líneas de productos que elabora la panadería?

Pastas

Rellenas Sin relleno

Productos de panadería

Francés

Pan dulce

Relleno Sin Relleno

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Galletas

Rellenas Sin rellenos

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Pastelería

Cakes

Surtidos

Otros

Especifique: _____

15. ¿De acuerdo a su nivel de producción clasifique la importancia de sus productos, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al No.10; pueden repetirse las clasificaciones?

Pastas

Rellenas Sin relleno

Productos de panadería

Francés

Pan dulce

Relleno Sin Relleno

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Galletas

Rellenas Sin rellenos

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Pastelería

Cakes

Surtidos

Otros

Especifique: _____

16. ¿Cómo considera la oferta de proveedores de las materias primas?

Muy escasos

Suficientes

Escasos

Muy suficientes

Normales

17. ¿Importan materia prima?

SI NO

Porque: _____

V MERCADEO

18. ¿Clasifique a la competencia de su panadería, en orden de importancia, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Pan Bahía	<input type="checkbox"/>	panadería los gemelos	<input type="checkbox"/>	Pan de	<input type="checkbox"/>
Oriente					
Panadería Mónico	<input type="checkbox"/>	Pan Latino	<input type="checkbox"/>	Delipan	<input type="checkbox"/>
Kiss Cake	<input type="checkbox"/>	Pan Vill	<input type="checkbox"/>	Don Pan	<input type="checkbox"/>
Pan Lillian	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique:

19. ¿Cómo considera el comportamiento de mercado de la panadería?

Crecido poco	<input type="checkbox"/>	Disminuido poco	<input type="checkbox"/>
Crecido mucho	<input type="checkbox"/>	Disminuido mucho	<input type="checkbox"/>
Mantenido	<input type="checkbox"/>		

20. ¿Selecciones los 4 factores más importantes que afectan la demanda de los productos de la panadería?

Competencia	<input type="checkbox"/>	La ubicación	<input type="checkbox"/>
Los precios	<input type="checkbox"/>	Poder adquisitivo	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Falta de publicidad	<input type="checkbox"/>
Falta de Fuerza de vendedores	<input type="checkbox"/>	Falta de promoción	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	especifique:	

21. ¿Como califica la atención al cliente que proporciona la panadería?

Muy deficiente Bueno
 Deficiente Muy bueno
 Normal

22. ¿Conoce los beneficios que ofrece el TLC con Estados Unidos para la panadería?

SI NO

23. ¿La panadería a aprovechado los beneficios del TLC (Tratado de Libre Comercio)?

SI NO

24. ¿Determine las características que el cliente toma en cuenta en el producto de panadería al efectuar su compra, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Calidad Empaque Diseño Sabor
 Tamaño Color Marca Textura
 Otros especifique:

25. ¿Cómo considera los precios de los productos de la panadería en relación a la competencia?

Muy altos Altos Normales Bajos Muy
 bajos

26. ¿La panadería establece la fijación de precios en base a?

Materias primas
 Competencia
 Costos + % de beneficio
 Publicidad
 Otros especifique:

27. ¿Cuales de los siguientes canales de distribución utiliza la panadería?

- Directo a los consumidores
- Detallistas
- Mayoristas
- Todos los anteriores
- Otros

especifique:

28. ¿Cual ha sido la tendencia de las ventas en los último 3 años?

- Aumentado _____ %
- Disminuido _____ %
- Sin variación _____ %

29. ¿Sus ventas mayores las realiza a través de?

- Salas propias _____ %
- Distribuidores _____ %
- Mayoristas _____ %
- Vendedores propios _____ %
- Otros _____ %

especifique:

30. ¿Cuáles de las siguientes estrategias de promoción utiliza la panadería?

Publicidad:

- | | | |
|---|---|-------------------------------------|
| Radio <input type="checkbox"/> | Prensa escrita <input type="checkbox"/> | Televisión <input type="checkbox"/> |
| Vallas publicitarias <input type="checkbox"/> | Brochure <input type="checkbox"/> | Afiches <input type="checkbox"/> |
| Otros <input type="checkbox"/> | | |

Especifique: _____

Promoción de Ventas:

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| Regalías <input type="checkbox"/> | Premios <input type="checkbox"/> | paquetes especiales <input type="checkbox"/> |
| Rifas <input type="checkbox"/> | Cupones <input type="checkbox"/> | reembolsos <input type="checkbox"/> |
| Los extras <input type="checkbox"/> | | |
| Otros <input type="checkbox"/> | | |

Especifique: _____

Venta personal:

Relaciones Públicas:

Otros

Especifique: _____

VI PLAN ESTRATEGICO

31. ¿Cuáles de las siguientes Fortaleza, Limitación, Amenazas y Oportunidades, considera usted que posee la panadería?

Sector	Empresa			
			(Otras Panaderías)	
Fortalezas:	SI	NO	SI	NO
Buena Calidad del Pan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maquinaria Adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de Pan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buenos Precios Competitivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación y Localización Adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salas de Ventas Suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes Fieles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal Calificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Motivacion del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitacion del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>			
Explique: _____				

Limitantes:

Falta de Recurso Humano

Maquinaria Antigua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altos Costos de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Capital de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocas Salas de Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocos Distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disminución de Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios Altos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones Deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mucha Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Apoyo de la Admón.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poca Variedad de Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>			
Explique: _____				

Amenazas:

Alzas de la Materia Prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de Financiamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendencia de Tarifas de la Energía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia Desleal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Delincuencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores Escasos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inadecuadas Relaciones con Obreros/Patrón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Local no es Propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos Sustitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>			
Explique: _____				

Oportunidades:

Expandirse a Todo el País	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Producir Diversidad en Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener mas Clientes Locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación del Personal Antiguo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos Aceptables				
El TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maquinaria a Bajo Costo				
Participación en Ferias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>			

Explique: _____

32. ¿Cuenta la panadería con un plan estratégico de mercadeo?

SI NO Porqué:

33. Considera usted que un plan estratégico de mercadeo ayudará a mejorar la posición competitiva del sector

SI NO Porqué:

34. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la posición competitiva del sector panadero? _____



ANEXO No. 9

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



GUÍA DE ENTREVISTAS

Guía de entrevistas dirigida a encargados de gremiales con el Sector Panadero

- 1- Palabras de agradecimiento a los Directores o Gerentes de las instituciones relacionadas con la Industria de la Panificación en el país. Por la oportunidad brindada al recibirnos, y a la vez explicar los objetivos de la investigación y la importancia de conocer su opinión.
- 2- Se indagará sobre las oportunidades y amenazas existentes en el sector panadero, en el país así como las expectativas para el futuro y las acciones que se deberán implementar en el sector.
- 3- Entre las Fortalezas y Limitantes primordiales que imperan el sector panadero, cual nos pudiera comentar.
- 4- A su juicio el TLC ayudara al sector panadero. (Explique)
- 5- Para que el sector se vuelva más competitivo que acciones o estrategias deberá implementar en los próximos tres años.
- 6- Considera importante que las panaderías posean Planes Estratégicos que los proyecten en el mediano y largo plazo. (Explique)
- 7- Palabras de agradecimiento nuevamente y aprovechar para mantener contacto en el futuro.

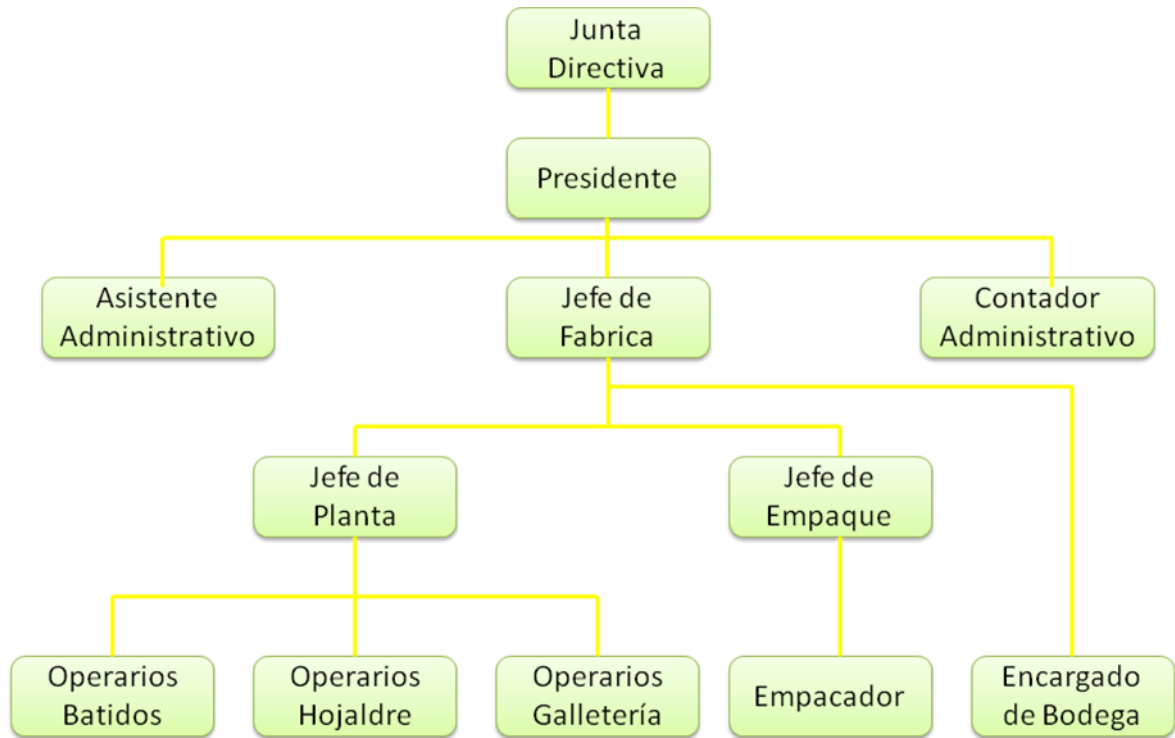
ANEXO No. 10



ANEXO No. 11**LÍNEAS DE PRODUCTOS DE INALTA, S.A. DE C.V.**

<i>LÍNEAS</i>		<i>PRODUCTOS</i>
	Biscotino	Mantequilla
	Calabaza	Margarita
GALLETERÍA	Choco-Chips	Melgoni
Flow Pack	Crostata de Fresa y Piña	Petit Beurre
(11 Productos)	Galleta Veneciana	Tartaleta
	Kromiro	
BATIDOS	Alemana	Suspiro Pluma
4 Productos)	Cake de Mantequilla	Suspiro Champan
PANIFICACIÓN	Grissini Especial	Panetone (350 grs., 500 grs. y 1 Kg.)
(3 Productos)	Grissini Integral	
HOJALDRE	Orejita	Strudel
(2 Productos)		

ANEXO No.12
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INALTA, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO No.13



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



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE INALTA

Estimado(a) Señor(a) (ita):
Somos estudiantes egresados de la carrera de licenciatura en Administración de Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para la pequeña empresa panificadora de la Zona Metropolitana de San Salvador, con el propósito de diseñar un plan estratégico de mercadeo para el sector. De la manera más atenta le solicitamos su colaboración en contestar el presente cuestionario de forma objetiva, la información que proporcione será de estricta confidencialidad y de interés propio para la investigación. Por su atención gracias.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES.

1. Género

Femenino Masculino

2. Edad (años)

15-25 26-35 36-45 Mas de 45

3. Educación

Primaria Secundaria Técnico Universitario

Post Grad Otros Especifique:

4. Estado Familiar

Soltero(a) Casado(a) Viudo(a) Acompañado(a)

Divorciado(a) Separado(a)

5. Cargo que desempeña: _____

Área: _____

6. Rango de sus ingresos por mes:

\$100 a \$200 \$301 a \$400 \$501 a más

\$201 a \$300 \$401 a \$500

7. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa? _____

II. ADMINISTRACION.

8. ¿Cuáles de las siguientes Herramientas e Instrumentos de Organización y Gestión posee INALTA?

	SI	No
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Generales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de la Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan Anual Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan Estratégico de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Procedimientos Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos de Venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Flujo de Efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Materia Prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Presupuesto de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Ingresos y Gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Costo de lo Vendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Mano de Obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Gastos de Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciales y Finales		
Presupuesto de Inventario de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producto Terminado		
Otros	<input type="checkbox"/>	
Especifique:		

III. PRODUCCION.

9. ¿Cuáles son las líneas de productos que fabrica INALTA?

Pastas

Rellenas Sin relleno

Productos de panadería

Francés

Pan dulce

Relleno Sin Relleno

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Surtido

Galletas

Rellenas Sin rellenos

Empacado Empacado

Sin empacar Sin empacar

Pastelería

- Cakes
 - Surtidos
 - Repostería
 - Otros
- Especifique:
-

IV. MERCADEO.

10. ¿De acuerdo a su demanda clasifique la importancia de sus productos, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente hasta llegar al No.10; pueden repetirse las clasificaciones?

Galletas:

- Biscotino
- Calabaza
- Choco-Chips
- Crostata de Fresa y piña
- Galleta veneciana
- Kromino

Batidos:

- Alemana
- Cake de Mantequilla

Panificación:

- Grissini Especial
- Grissini Integral

Hojaldre:

- Orejitas

11. ¿Clasifique a la competencia de INALTA, en orden de importancia, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Pan Bahía		Panadería los Gemelos		Pan de	
Oriente					
Panadería Mónico	<input type="checkbox"/>	Pan Latino	<input type="checkbox"/>	Delipan	<input type="checkbox"/>
Kiss Cake	<input type="checkbox"/>	Pan Vill	<input type="checkbox"/>	Don Pan	<input type="checkbox"/>
Pan Lillian	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique:

12. ¿Cómo considera el comportamiento de mercado de INALTA?

Crecido Poco	<input type="checkbox"/>	Disminuido Poco	<input type="checkbox"/>
Crecido Mucho	<input type="checkbox"/>	Disminuido Mucho	<input type="checkbox"/>
Se mantiene	<input type="checkbox"/>		

13. ¿Selecciones los 4 factores más importantes que afecta la demanda de los productos de INALTA?

Competencia	<input type="checkbox"/>	La Ubicación	<input type="checkbox"/>
Los Precios	<input type="checkbox"/>	Poder Adquisitivo	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Falta de Publicidad	<input type="checkbox"/>
Falta de Fuerza de Vendedores	<input type="checkbox"/>	Falta de Promoción	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique:	

14. ¿Conoce de los beneficios que ofrece el TLC con Estados Unidos para la INALTA?

SI NO

Si su respuesta es "SI", conteste la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta No. 16

15. ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha obtenido su panadería con el TLC (Tratado de Libre Comercio)?

Materia Primas a Bajo Costo	<input type="checkbox"/>
Libre Acceso de Productos Étnicos en el Exterior	<input type="checkbox"/>
Libre Acceso a Productos Agrícolas	<input type="checkbox"/>
Eliminación de los Subsidios a las Exportaciones de los	<input type="checkbox"/>

Productos

Lácteos

Acceso al Mercado más Grande del Mundo

Libre Acceso, Aranceles y Cuotas a Productos Industriales

Preferencia al ICC (Iniciativa de la Cuenca del Caribe)

Salvaguarda Arancelario

Más Beneficios de Zonas Francas

Mayores Exportaciones

Otros

Especifique:

16. ¿Cómo califica la atención al cliente de INALTA?

Muy Deficiente Bueno

Deficiente Muy Bueno

Normal

17. ¿Califique las características que el usuario valorará en el pan, utilizando escala del 1 al 10, siendo el 1 el de mayor importancia, 2 el de menor importancia y así sucesivamente?

Calidad Empaque Diseño Sabor

Tamaño Color Marca Textura

Otros Especifique:

18. ¿Cómo considera los precios de los productos de INALTA con relación a la competencia?

Muy Altos Altos Normales Bajos Muy

Bajos

19. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza INALTA?

Directo a los Consumidores

Detallistas

Mayoristas

Otros

Especifique:

20. ¿Cuáles de las siguientes estrategias de promoción utiliza INALTA?

Publicidad:

Radio	<input type="checkbox"/>	Prensa Escrita	<input type="checkbox"/>	Televisión	<input type="checkbox"/>
Vallas Publicitarias	<input type="checkbox"/>	Brochure	<input type="checkbox"/>	Afiches	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

Explique: _____

Promoción de Ventas:

Regalías	<input type="checkbox"/>	Premios	<input type="checkbox"/>	Paquetes Especiales	<input type="checkbox"/>
Rifas	<input type="checkbox"/>	Cupones	<input type="checkbox"/>	Reembolsos	<input type="checkbox"/>
Los extras	<input type="checkbox"/>				
Otros	<input type="checkbox"/>				

Explique: _____

Venta personal:

Puerta a Puerta	<input type="checkbox"/>
Venta por Teléfono	<input type="checkbox"/>
Vía Web	<input type="checkbox"/>
Video Conferencias	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

Relaciones Públicas:

Reportajes	<input type="checkbox"/>
Alianzas	<input type="checkbox"/>
Donación de % Venta	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Eventos	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>
Programas de Radio y TV	<input type="checkbox"/>
Artículos de Interés Humano	<input type="checkbox"/>
Artículos de Editoriales en Publicaciones	<input type="checkbox"/>
Boletines de Prensa	<input type="checkbox"/>
Donar Productos y Servicios a Causas Dignas	<input type="checkbox"/>
Notas Periódicas Gratuitas en las Noticias	<input type="checkbox"/>
Publicidad Verbal Positiva	<input type="checkbox"/>
Exposiciones en Grandes Eventos	<input type="checkbox"/>
Lideres de Opinión	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Explique: _____	

V. PLAN ESTRATEGICO.

21. ¿Cuáles de las siguientes Fortaleza, Limitación, Amenazas y Oportunidades, considera usted que posee la panadería INALTA?

Fortalezas:	SI	NO
Buena Calidad del Pan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maquinaria Adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de Pan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buenos Precios Competitivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación y Localización Adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salas de Ventas Suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes Fieles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal Calificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Buena Motivacion del Personal
- Capacitacion del Personal
- Otros

Explique: _____

Limitantes:

- Falta de Recurso Humano
- Maquinaria Antigua
- Altos Costos de Producción
- Falta de Capital de Trabajo
- Pocas Salas de Ventas
- Pocos Distribuidores
- Disminución de Ventas
- Precios Altos
- Instalaciones Deficientes
- Mucha Competencia
- Falta de Apoyo de la Admón.
- Poca Variedad de Productos
- Otros:

Explique: _____

Amenazas:

- Alzas de la Materia Prima
- Falta de Financiamiento
- Tendencia de Tarifas de la Energía
- Competencia Local
- Competencia Desleal
- La Delincuencia
- El TLC

- Proveedores Escasos
- Inadecuadas Relaciones Obreros/Patrón
- El Local no es Propio
- Productos Sustitutos
- Otros

Explique: _____

Oportunidades:

- Expandirse a todo el País
- Producir Diversidad en Productos
- Exportar Fuera del País
- Obtener más Clientes Locales
- Capacitación del Personal Antiguo
- Productos Aceptables
- El TLC
- Maquinaria a Bajo Costo
- Participación en Ferias
- Otros

Explique: _____

22. ¿Cuenta la panadería con un plan estratégico de mercadeo?

SI NO Porqué: _____

23. ¿Considera que un plan estratégico de mercadeo ayudaría a mejorar la posición competitiva de INALTA dentro del sector panadero?

SI NO

Explique: _____

24. ¿Si usted fuera gerente, que recomendaciones daría para mejorar la posición competitiva de INALTA?

ANEXO No.14

VIÑETA PROPUESTA PARA EL EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS DE INALTA.



PROPUESTA DE SLOGAN:

" PAN INALTA, LA ESPECIALIDAD DE LA
PANADERÍA ITALIANA "

ANEXO No. 15

Tarifario		Utilizar tarifario unicamente para Diseño Grafico	
<p>Acanto Grafico <i>Creación Creativa</i></p>			
<p>Campaña completa, creatividad y diseño Televisión Prensa Radio Brochure Valla Volante, etc</p>	<p>\$2.800,00</p>	<p>Prensa 6 col. X 14" B/N Prensa 6 col. X 14" F/C Prensa 5 col. X 12" B/N Prensa 5 col. X 12" F/C Formatos menores Hojas volantes Vallas Afiches B/N Afiches F/C Brochure F/C Logos (3 opciones) Logo + aplicación (3 opciones) Wifetas (2 opciones) Etiquetas (3 opciones) Empaques Mantas (2 opciones) Habladores de gondola Carpetas y folders (2 opciones)</p>	<p>\$125,00 \$182,00 \$85,00 \$114,00 \$60,00 \$60,00 \$135,00 \$150,00 \$171,00 \$228,00 \$263,00 \$331,00</p>
<p>Campañas menores, creatividad y diseño incluye: 2 Piezas de prensa y Brochure o puede ser: 2 Piezas de prensa y 1 Afiche</p>	<p>\$925,00</p>	<p>Logos (3 opciones) Logo + aplicación (3 opciones) Wifetas (2 opciones) Etiquetas (3 opciones) Empaques Mantas (2 opciones) Habladores de gondola Carpetas y folders (2 opciones) Cupones (2 opciones) Portada o contraportada Rebulos (2 opciones) Diseño de estantería Gondolas diseño cobertura vehículo</p>	<p>\$120 \$120 \$115 \$150 \$60 \$150 \$225 \$40,00 \$125,00</p>
<p>Creatividad y diseño Prensa 6 col. X 14" B/N Prensa 6 col. X 14" F/C Prensa 5 col. X 12" B/N Prensa 5 col. X 12" F/C Formatos menores Hojas volantes Vallas Afiches B/N Afiches F/C Brochure F/C</p>	<p>\$251,00 \$308,00 \$137,00 \$194,00 \$130,00 \$100,00 \$137,00 \$200,00 \$225,00 \$280,00</p>	<p>Puntas de gondola Menus Cartas continuas Artículos Promocionales Diseño de camisetas Calendarios Mantiles individuales (2 opciones) Diplomas (2 opciones) Memoria de labores Ilustraciones</p>	<p>\$110,00 \$110,00 \$60,00 \$65,00 \$60,00 \$150,00 \$65,00 \$45,00 \$1.500,00 \$500,00</p>
<p>Utilizar tarifario unicamente para Diseño Grafico</p>			

PRESUPUESTOS HISTÓRICOS Y PROYECTADOS.**CUADRO No.1
COSTO DE PRODUCCIÓN****INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)**

	2004	2005	2006
Ventas Netas	\$532,232.00	\$611,476.00	\$635,935.00
Variables			
Materias Primas	\$142,986.00	\$159,905.00	\$166,301.00
Materiales de empaque	\$ 39,228.00	\$ 40,134.00	\$ 41,470.00
Mano de Obra Directa	\$ 70,236.00	\$ 92,367.00	\$ 96,062.00
Gatos Ind. Fabrica	\$ 44,676.00	\$ 46,676.00	\$ 48,543.00
Total Variables	\$297,126.00	\$339,082.00	\$352,376.00
Margen	\$235,106.00	\$272,393.00	\$283,289.00
Variables/Ventas	55.8%	55%	55%

CUADRO No.1A**COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS****INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)**

	2007	2008	2009
Ventas Netas	\$661,372.00	\$687,827.00	\$715,340.00
Variables			
Materias Primas	\$172,953.00	\$179,871.00	\$187,066.00
Materiales de empaque	\$ 43,409.00	\$ 45,146.00	\$ 46,952.00
Mano de Obra Directa	\$ 99,904.00	\$103,900.00	\$108,056.00
Gatos Ind. Fabrica	\$ 50,485.00	\$ 52,504.00	\$ 54,605.00
Total Variables	\$366,751.00	\$381,421.00	\$396,679.00
Margen	\$294,621.00	\$306,406.00	\$318,661.00
Variables/Ventas	55%	55%	55%

**CUADRO No.2
GASTOS ADMINISTRATIVOS**

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)			
	2004	2005	2006
Gastos Administrativos	\$ 42,314.00	\$ 59,818.00	\$ 61,015.00

**CUADRO No.2A
GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS**

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)			
	2007	2008	2009
Gastos Administrativos	\$ 62,235.00	\$ 63,480.00	\$ 64,749.00

**CUADRO No.3
GASTOS DE VENTAS**

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)			
	2004	2005	2006
Gastos de ventas	\$ 80,669.00	\$ 92,769.35	\$106,684.75

**CUADRO No.3A
GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS**

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)			
	2007	2008	2009
Gastos de ventas	\$122,687.47	\$141,090.59	\$162,254.17

CUADRO No.4
ESTADO DE RESULTADOS
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)

	Años	2004	2005	2006
Ventas netas		\$532,232.00	\$611,476.00	\$635,935.00
Costo de ventas		\$297,126.00	\$339,082.00	\$352,646.00
Margen de contribución		\$272,393.00	\$272,393.00	\$283,289.00
Costos y Gastos				
Gastos administrativos		\$ 51,371.00	\$ 59,818.00	\$ 61,015.00
Gastos de ventas		\$ 77,016.00	\$ 94,457.00	\$ 96,346.00
Gastos financieros		\$ 25,853.00	\$ 28,740.00	\$ 20,736.00
Amortizaciones		\$ 2,075.00	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00
Depreciaciones		\$ 23,794.00	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00
Total costos y gastos		\$180,109.00	\$227,533.00	\$222,615.00
Resultado de operación				
Otros				
Otros ingresos		\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
Otros gastos (desperdicios)				
Total otros ingresos y gastos		\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
Utilidad antes de impuestos		\$ 56,337.00	\$ 46,880.00	\$ 62,695.00
Impuesto 25%		\$ 14,084.00	\$ 11,720.00	\$ 15,674.00
Utilidad neta		\$ 38,992.00	\$ 35,160.00	\$ 47,021.00
Mas: depreciación		\$ 23,794.00	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00
Mas: amortizaciones		\$ 2,075.00	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00
Capacidad de pago		\$ 62,786.00	\$ 79,687.00	\$ 91,539.00

CUADRO No. 4A
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)

Años	2007	2008	2009
Ventas netas	\$661,373.00	\$687,828.00	\$715,340.00
Costo de ventas	\$366,752.00	\$381,422.00	\$396,678.00
Margen de contribución	\$294,621.00	\$306,406.00	\$318,662.00
Costos y Gastos			
Gastos administrativos	\$ 62,235.00	\$ 63,480.00	\$ 64,749.00
Gastos de ventas	\$ 98,273.00	\$100,238.00	\$102,243.00
Gastos financieros	\$ 15,318.00	\$ 9,097.00	\$ 4,776.00
Amortizaciones	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00
Depreciaciones	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00
Total costos y gastos	\$220,344.00	\$217,333.00	\$216,286.00
Resultado de operación			
Otros			
Otros ingresos	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
Otros gastos (desperdicios)			
Total otros ingresos y gastos	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
Utilidad antes de impuestos	\$ 76,297.00	\$ 91,093.00	\$104,396.00
Impuesto 25%	\$ 19,074.00	\$ 22,773.00	\$ 26,099.00
Utilidad neta	\$ 57,223.00	\$ 68,319.00	\$ 78,297.00
Mas: depreciación	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00	\$ 42,443.00
Mas: amortizaciones	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00	\$ 2,075.00
Capacidad de pago	\$101,741.00	\$112,837.00	\$122,815.00

CUADRO No.5
BALANCES GENERALES
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)

<u>Año</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>CIRCULANTE</u>			
<u>Disponible</u>			
Caja	\$ 57.00	\$ 57.00	\$ 57.00
Bancos	\$ 20,614.00	\$ 34,712.00	\$ 48,271.00
<u>Realizable</u>		\$ 34,769.00	\$ 48,328.00
Cuentas por Cobrar	\$ 256,980.00	\$ 272,869.00	\$ 295,418.00
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00
Reserv.p/Cuentas Incobrables	\$ (1,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (3,000.00)
<u>Inventarios</u>			
Producto Terminado	\$ 13,609.00	\$ 283,869.00	\$ 306,418.00
Producto de Distribución	-	-	-
Materia Prima	\$ 12,837.00	\$ 14,413.00	\$ 14,445.00
Material de Empaque	\$ 13,708.00	-	-
Otros Inventarios	\$ 4,283.00	\$ 13,596.00	\$ 13,626.00
<u>Total Circulante</u>	\$ 333,087.00	\$ 14,518.00	\$ 14,550.00
<u>ACTIVO FIJO</u>			-
Instalaciones	\$ 57,334.00	\$ 42,527.00	\$ 42,622.00
Reserva Para Depreciación			
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 276,828.00	\$ 361,165.00	\$ 397,368.00
Reserva Para Depreciación			
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 33,922.00	\$ 57,334.00	\$ 57,334.00
Reserva Para Depreciación		\$ 410,828.00	\$ 410,828.00
Equipo de Distribución	\$ 28,807.00	\$ 33,922.00	\$ 33,922.00
Reserva Para Depreciación		\$ 49,807.00	\$ 49,807.00
Otros Equipos y Herramientas	\$ 42,765.00	\$ 48,015.00	\$ 48,015.00
Reserva Para Depreciación	\$ (161,421.00)	\$ (203,864.00)	\$ (246,307.00)
Depreciaciones	\$ 278,235.00	\$ 396,042.00	\$ 353,599.00
<u>Total Fijo</u>			
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		\$ 10,375.00	\$ 10,375.00
Gastos Por Liquidar	\$ 600.00	\$ (2,075.00)	\$ (4,150.00)
Pago a Cuenta	\$ 6,945.00	\$ 8,000.00	\$ 1,057.00
Cuentas Transitorias	\$ 1,145.00	\$ 14,049.00	
<u>Total Otros</u>	\$ 8,690.00	\$ 30,349.00	\$ 7,282.00
TOTAL ACTIVO	\$ 620,012.00	\$ 787,555.00	\$ 758,249.00
<u>PASIVO Y CAPITAL</u>			

<u>CIRCULANTE</u>			
<u>Exigible</u>			
Proveedores	\$ 25,704.00	\$ 17,000.00	\$ 16,000.00
Préstamos Bancarios	\$ 23,972.00	\$ 16,952.00	
Prestamos no Bancarios	\$ 13,823.00	-	
Acreedores Varios	\$ 19,219.00	\$ 13,000.00	\$ 12,000.00
<u>FIJO</u>			
<u>Préstamos a Largo Plazo</u>		\$ 67,974.00	\$ 48,175.00
Préstamos Bancarios	\$ 85,372.00	\$ 163,147.00	\$ 129,583.00
Prestamos no Bancarios	\$ 36,673.00	\$ 36,673.00	\$ 36,673.00
<u>OTROS PASIVOS</u>			
Provisiones Laborales	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	
Cuentas Transitorias	\$ 12.00	\$ 12.00	
TOTAL PASIVO	\$ 212,775.00	\$ 318,758.00	\$ 242,431.00
<u>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</u>			
Capital Social	\$ 216,891.00	\$ 243,291.00	\$ 243,291.00
Reserva Legal	\$ 15,238.00	\$ 15,238.00	\$ 15,238.00
Reserva para Revaluación	\$ 97,604.00	\$ 97,604.00	\$ 97,604.00
Utilidades no Distribuidas	\$ 38,511.00	\$ 77,503.00	\$ 112,664.00
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ 38,992.00	\$ 35,160.00	\$ 47,021.00
Total Patrimonio	\$ 407,237.00	\$ 468,797.00	\$ 515,818.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 620,012.00	\$ 787,555.00	\$ 758,249.00

CUADRO No.5A
BALANCES GENERALES PROYECTADOS
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANA (INALTA, S.A. DE C.V.)

Año	2007	2008	2009
ACTIVO			
<u>CIRCULANTE</u>			
<i>Disponible</i>			
Caja	\$ 57.00	\$ 57.00	\$ 57.00
Bancos	\$ 72,412.00	\$ 107,612.00	\$ 186,669.00
Total Disponible	\$ 72,469.00	\$ 107,669.00	\$ 186,726.00
<i>Realizable</i>			
Cuentas por Cobrar	\$ 313,052.00	\$ 328,483.00	\$ 343,076.00
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00
Reserv.p/Cuentas Incobrables	\$ (3,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (3,000.00)
Total CxC	\$ 324,052.00	\$ 339,483.00	\$ 354,076.00
<i>Inventarios</i>			
Producto Terminado	\$ 14,479.00	\$ 14,514.00	\$ 14,550.00
Producto de Distribución	-	-	-
Materia Prima	\$ 13,658.00	\$ 13,690.00	\$ 13,725.00
Material de Empaque	\$ 14,584.00	\$ 14,619.00	\$ 14,655.00
Otros Inventarios	-	-	-
Total Inventarios	\$ 42,720.00	\$ 42,823.00	\$ 42,930.00
Total Circulante	\$ 439,241.00	\$ 489,975.00	\$ 583,732.00
<u>ACTIVO FIJO</u>			
Instalaciones	\$ 57,334.00	\$ 57,334.00	\$ 57,334.00
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 410,828.00	\$ 410,828.00	\$ 410,828.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 33,922.00	\$ 33,922.00	\$ 33,922.00
Equipo de Distribución	\$ 49,807.00	\$ 49,807.00	\$ 49,807.00
Otros Equipos y Herramientas	\$ 48,015.00	\$ 48,015.00	\$ 48,015.00
Depreciaciones	\$ (288,750.00)	\$ (331,193.00)	\$ (373,636.00)
Total Fijo	\$ 311,156.00	\$ 268,713.00	\$ 226,270.00
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>			
Gastos Por Liquidar	\$ 10,375.00	\$ 10,375.00	\$ 10,375.00
Amortizaciones	\$ (6,225.00)	\$ (8,300.00)	\$ (10,375.00)
Pago a Cuenta	-	-	-
Cuentas Transitorias	\$ 793.00	\$ 793.00	\$ 793.00
Total Otros	\$ 4,943.00	\$ 2,868.00	\$ 793.00
TOTAL ACTIVO	\$ 755,340.00	\$ 761,556.00	\$ 810,795.00

<i>PASIVO Y CAPITAL</i>			
<u><i>CIRCULANTE</i></u>			
<i>Exigible</i>			
<i>Proveedores</i>	\$ 14,000.00	\$ 11,000.00	\$ 7,000.00
<i>Préstamos Bancarios</i>			
<i>Prestamos no Bancarios</i>			
<i>Acreedores Varios</i>	\$ 10,000.00	\$ 7,000.00	\$ 3,000.00
<u><i>FIJO</i></u>			
<i>Préstamos a Largo Plazo</i>			
<i>Actuales</i>	\$ 25,642.00	-	-
<i>Nuevos</i>	\$ 95,983.00	\$ 59,696.00	\$ 41,307.00
<i>Prestamos no Bancarios</i>	\$ 36,673.00	\$ 36,673.00	\$ 36,673.00
<i>OTROS PASIVOS</i>			
<i>Provisiones Laborales</i>			
<i>Cuentas Transitorias</i>		\$ 5,827.00	\$ 3,157.00
<u><i>TOTAL PASIVO</i></u>	\$ 182,299.00	\$ 120,196.00	\$ 91,138.00
<u><i>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</i></u>			
<i>Capital Social</i>	\$ 243,291.00	\$ 243,291.00	\$ 243,291.00
<i>Reserva Legal</i>	\$ 15,238.00	\$ 15,238.00	\$ 15,238.00
<i>Reserva para Revaluación</i>	\$ 97,604.00	\$ 97,604.00	\$ 97,604.00
<i>Utilidades no Distribuidas</i>	\$ 159,685.00	\$ 216,907.00	\$ 285,227.00
<i>Utilidades del Presente</i>	\$ 57,223.00	\$ 68,319.00	\$ 78,297.00
<i>Ejercicio</i>			
<i>Total Patrimonio</i>	\$ 573,041.00	\$ 641,360.00	\$ 719,657.00
<u><i>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</i></u>	\$ 755,340.00	\$ 761,556.00	\$ 810,795.00