

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

TRABAJO DE GRADUACIÓN:

PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. "CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN."

PRESENTADO POR:

HILDA GRACIELA MENA ORTIZ

ROSARIO AZUCENA ORELLANA MARTÍNEZ

NELSON ALCIDES RAMÍREZ PÉREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

FEBRERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR AD INTERIN:

Lic. Luis Argueta Antillón.

VICE RECTORA ACADÉMICA:

Pendiente

VICE RECTOR ADMINISTRATIVO AD INTERIN:

Ingeniero Carlos Villalta.

SECRETARIA GENERAL AD INTERIN:

Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FISCAL GENERAL:

Pendiente

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:

Licenciado Nixon Rogelio Hernández.

VICE DECANO:

Licenciado Mario Wilfredo Crespín.

SECRETARIO AD INTERIN:

Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez.

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

DIRECTOR DE ESCUELA:

Licenciado Fernando Medrano.

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:

Master Carlos Silfredo Molina.

DIRECTORA DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:

Licenciada Ana Rosa Bonilla.

FEBRERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## Agradecimientos

Agradezco a mis catedráticos por guiarme a lo largo de este legado educativo y cultural de un aprendizaje, brindarme el conocimiento, la sabiduría necesaria para llegar a este gran esperado logro personal y profesional dentro de una ciencia estratégica.

A mis familiares, por acompañarme en el camino a lograr ser la mujer que ahora soy, y que todo este tiempo han sido parte de mi desarrollo intelectual y personal; con ansias de seguir forjando un futuro exitoso y optimista, con deseos de siempre superarme en todo lo que me proponga, nunca olvidando las enseñanzas y valores que me han cimentado, así como la constante ayuda en todos los ámbitos de mi vida.

A mi novio, por los momentos de apoyo como compañero y mejor amigo, por la constancia en lograr las metas que me propuse, y por el cariño incondicional que me motivaron a poner el máximo esfuerzo en cada etapa.

A mis mejores amigas, que me brindaron sus consejos, apoyo y aliento, para animarme a cumplir dicha meta intelectual, personal y profesional que hoy expresa su satisfacción, como el inicio de nuevos aprendizajes y objetivos por lograr.

A mis docentes asesores por todo el empeño y dedicación, y su asesoramiento sin el que no hubiera sido posible cerrar este capítulo académico, ya que fue un proceso de investigación exitoso y poder aprender de ellos. A mis compañeros por perseverar juntos hasta el final del camino.

A todos y cada uno de ustedes, infinitas gracias. Cogito Ergo Sum

Hilda Graciela Mena Ortiz

Agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de haberme formado profesionalmente, la sabiduría, paciencia, salud y perseverancia proporcionada durante mi periodo de estudio, por proporcionarme las fuerzas en los momentos difíciles ya que sin él no seríamos nada, a la Virgen María por la protección divina que me concedió en circunstancias adversas; a mis padres: José Lisandro Ramírez y María Antonia Pérez por ser mi soporte y apoyo en todo momento, especialmente en los momentos más difíciles de mi vida ya que sin ellos el camino hubiese sido aún más duro y este logro se debe en gran parte a ellos, por su esfuerzos y dedicación para que yo tuviera la oportunidad desarrollarme en el área profesional; a mis hermanas: Mirna Ramírez y Ruth Ramírez que siempre me transmitieron sus palabras de respaldo, optimismo y sabiduría para ser una mejor persona y hermano; además de ser humilde con los conocimientos, a mi demás familia que de alguna u otra forma siempre estuvieron ahí para seguir adelante y perseverar hasta el final a pesar de las circunstancias que se enfrenten.

También agradecer a todos aquellos catedráticos que durante mi carrera profesional transmitieron sus conocimientos y consejos en sus respectivas áreas para ser un mejor profesional, al negocio "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" por abrir sus puertas y haber podido realizar la tesis como objeto de estudio; a los asesores por su apoyo y tiempo en cada etapa del trabajo; amigos/as que formaron parte de esta etapa de mi vida por sus muestra de respaldo y amistad en cada momento, a mis compañeras de tesis por su amistad, apoyo, paciencia y perseverancia en este trabajo de grado ya que sin lugar a duda a pesar de las circunstancias logramos culminar esta etapa. A cada uno de ustedes muchas gracias!

Nelson Alcides Ramírez Pérez

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por brindarme la fortaleza, sabiduría y capacidad para concluir con éxito mis estudios superiores, virtudes que han sido esenciales llevar a cabo este trabajo de graduación.

A mis padres Mario y Rosario por el apoyo constante e incondicional, moral, espiritual y económico durante cada día de mi vida, por su guía durante todo mi proceso de formación profesional, pues son ellos quienes inculcaron el espíritu de superación y crecimiento personal; así como también el hecho que todo trabajo duro tiene dificultades, pero trae grandes recompensas y sin ellos no hubiera sido posible finalizar esta fase de mi vida.

A mis hermanos, Mario por sus consejos, guía, enseñanzas durante mi proceso de aprendizaje, sus cuidados y su aporte a la investigación y mi hermano Gerardo por su apoyo y palabras de aliento que en todo momento fueron de fortaleza para continuar.

A mi esposo Fidel que siempre tuvo las palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante y me acompañó en este ciclo de estudio que finaliza con la culminación de mi carrera y a mi hijo Sebastian, por ser una motivación que me inspira cada día a seguir adelante.

A mi amiga Yeni que fue un soporte en todo el proceso y siempre me ha mostrado su apoyo, amistad y cariño.

A mis maestros, que marcaron diferencia en la forma de enseñar y que aportaron todos sus conocimientos para mi formación como profesional.

Doy agradecimiento de forma especial al Lic. Jorge Venavides por su ayuda para la elaboración del trabajo de tesis; a mis compañeros Nelson y Graciela. De la manera más atenta agradezco al Sr. Adelmo Rivera propietario del negocio "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" por su disposición y contribución con información necesaria para la construcción de nuestro trabajo de investigación.

*La familia, razón de ser e inspiración de aquellos quienes tienen conciencia.*

*Rosario Azucena Orellana Martínez*

## ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I. ....	1
“MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE UN PLAN DE MERCADEO, GENERALIDADES Y PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL SALVADOR.” .....	1
1.1. Importancia del Mercadeo. ....	1
1.2. Generalidades de un Plan de Mercadeo. ....	2
1.2.1. Antecedentes.....	2
1.2.2. Definición.....	3
1.2.3. Importancia del Plan de Mercadeo.....	4
1.2.4. Utilidad del Plan de Mercadeo. ....	5
1.2.5. Objetivos del Plan de Mercadeo. ....	6
1.2.6. Características. ....	7
1.2.7. Tipos de Planes de Mercadeo.....	8
1.2.8. Estructura del Plan de Mercadeo.....	9
1.2.8.1. Sumario Ejecutivo. ....	9
1.2.8.2. Índice del Contenido.....	9
1.2.8.3. Introducción.....	10
1.2.8.4. Análisis de la Situación. ....	10
1.2.8.5. Mercado Objetivo.....	10
1.2.8.6. Problemas y Oportunidades: .....	13
1.2.8.7. Objetivos y Metas de Mercadeo: .....	14
a.    Metas de Venta.....	14
b.    Metas de Cuota de Mercado. ....	15
c.    Metas de Rendimiento de la Inversión. ....	15

1.2.8.8. Estrategias del Plan Mercadeo. ....	15
a.    Estrategias de Estacionalidad. ....	16
b.    Estrategias Competitivas.....	16
c.    Estrategias del Mercado Meta.....	16
d.    Estrategias de Empaque.....	17
e.    Estrategias Precios.....	17
f.    Estrategias de Distribución del Producto/Penetración o Cobertura. ....	17
g.    Estrategias de Operación /Venta Personal.....	17
h.    Estrategias de Promoción. ....	18
i.    Estrategias Relativas al Mensaje Publicitario. ....	18
j.    Estrategias de Comercialización (Merchandising).....	18
k.    Estrategias Publicidad no Pagada.....	19
1.2.8.9. Tácticas de Mercadeo.....	19
1.2.8.10. Presupuestos.....	19
1.2.8.11. Proyección de Ventas.....	20
1.2.8.12. Análisis Financiero.....	20
1.2.8.13. Guía de Implementación.....	20
1.3. Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador.....	21
1.3.1. Generalidades.....	21
1.3.2. Antecedentes de la PYME en El Salvador. ....	21
1.3.3. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según su Tamaño. ....	22
1.3.4. Estructura Empresarial en El Salvador.....	24
1.3.5. Aspectos generales de la Pequeña Empresa Salvadoreña.....	25
1.3.6. Definición de Pequeña Empresa. ....	26
1.3.7 Características de las Pequeñas Empresas.....	27
1.3.8. Apoyo a la Pequeña Empresa de Instituciones Públicas. ....	28

1.4. Generalidades de la Industria Panificadora en El Salvador.....	29
1.4.1. Antecedentes.....	29
1.4.2. Desarrollo de la Industria Panificadora Salvadoreña.....	30
1.4.3. Situación Actual de la Industria Panificadora en El Salvador.....	31
1.4.4. Importancia de las Empresas Panificadoras dentro de la Economía Nacional.....	32
1.4.5. Aspectos Técnicos en el Desarrollo de la industria panificadora.....	33
1.4.5.1. Tecnología.....	33
1.4.5.2. Buenas Prácticas de Manufactura.....	34
1.5. Marco Legal.....	35
1.5.1. Código de Comercio.....	35
1.5.2. Código de Trabajo.....	37
1.5.3. Código Tributario.....	37
1.5.4. Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Panaderías Artesanales.....	38
1.5.5. Norma Técnica de Alimentos.....	39
CAPITULO II.....	42
“DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO MERCADOLÓGICO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR PANADERÍA.”.....	42
2.1. Análisis del Sector.....	42
2.1.1. Análisis de la Industria de la Panificación en El Salvador.....	42
2.1.2. FODA de la Industria de la Panificación en El Salvador.....	43
2.2. Generalidades de la Empresa.....	45
2.2.1. Instalaciones Físicas del Negocio.....	46
2.2.2. Clasificación Empresarial.....	51
2.2.3. Estructura Organizativa.....	51
2.2.4. Organigrama de la Empresa.....	52

2.2.5.	Líneas de Productos que Elabora y Comercializa. ....	53
2.2.6.	Proveedores. ....	55
2.2.7.	Acreeedores. ....	55
2.2.8.	Cientes Empresariales e Individuales. ....	56
2.2.9.	Materia Prima. ....	56
2.3.	Análisis de la Empresa. ....	57
2.3.1.	Análisis Interno. ....	57
2.3.2.	Análisis Externo. ....	59
2.4.	Formulación del Problema. ....	62
2.5.	Conclusiones y Recomendaciones del Análisis Situacional. ....	63
2.5.1.	Conclusiones. ....	63
2.5.2.	Recomendaciones. ....	63
	Investigación de Campo sobre "La Opinión de los Clientes de 'Panadería y Pastelería Fortuna del Pan' con Respecto a los Productos Ofertados." ....	64
2.6.	Diseño de la Investigación. ....	64
2.7.	Objetivos de la Investigación. ....	64
2.8.	Fuentes de Información. ....	65
2.9.	Tipo de Investigación. ....	66
2.10.	Unidades de Análisis. ....	66
2.11.	Determinación del Universo y Muestra Poblacional. ....	66
2.11.1.	Universo. ....	66
2.11.2.	Muestra. ....	67
2.12.	Administración de Herramientas de Investigación. ....	70
2.12.1.	Técnicas. ....	70
2.12.2.	Instrumentos. ....	71
2.13.	Tabulación de la Información. ....	71

2.14.	Análisis e Interpretación de la Información.....	72
2.15.	Conclusiones y Recomendaciones.....	102
2.15.1.	Conclusiones.....	102
2.15.2.	Recomendaciones.....	103
CAPÍTULO III.....		105
PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. "CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN".....		105
3.1.	Resumen Ejecutivo.....	105
3.2.	Introducción.....	106
3.3.	Justificación de la Propuesta.....	106
3.4.	Importancia de la Propuesta.....	107
3.5.	Alcance de la propuesta.....	107
3.6.	Objetivos de la Propuesta.....	108
3.6.1.	Objetivo General.....	108
3.6.2.	Objetivos Específicos.....	108
3.7.	Visión Mercadológica de la Propuesta.....	108
3.7.1.	Definición de la Misión.....	108
3.7.2.	Definición de la Visión.....	108
3.7.3.	Definición de los Valores.....	108
3.8.	Análisis de la Situación.....	109
3.8.1.	Condiciones Generales.....	109
3.8.2.	Condiciones Neutras.....	110
3.8.3.	Condiciones de Competencia.....	110
3.8.4.	Condiciones de la Empresa.....	110
3.9.	Mercado Objetivo.....	110

3.10.	Problemas y Oportunidades.....	113
3.11.	Objetivos de Mercadeo. ....	114
3.11.1.	Objetivo Especifico de Producto.....	114
3.11.2.	Objetivo Especifico de Precio.....	114
3.11.3.	Objetivo Especifico de Plaza. ....	114
3.11.4.	Objetivo Especifico de Promoción.....	114
3.12.	Diseño de Estrategias y Tácticas de mercadeo.....	114
3.12.1.	Producto.....	114
3.12.2.	Plaza/Distribución.....	116
3.12.3.	Promoción.....	117
3.12.4.	Precio.....	118
3.13.	Presupuesto del Plan de Mercadeo.....	120
3.14.	Proyección de Ventas.* .....	122
3.15.	Análisis Financiero. ....	123
3.16.	Guía de Implementación. ....	124

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la panificación en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) se ha caracterizado por la capacidad de desarrollarse tanto a nivel formal e informal, la mayor parte de estos negocios pertenecen a la pequeña y mediana empresa, debido a que los propietarios de los negocios son los administradores y poseen un número reducido de empleados; limitados recursos financieros, falta de una visión y misión mercadológica enfocada en el mercado, desarrollando actividades de mercadeo sin tener un plan que ayude a guiar a la empresa ante acciones hechas por la competencia. Muchos de estos negocios no cuentan con los recursos necesarios para la contratación de una persona profesional en el área mercadológica.

Ante tal situación se consideró diseñar un plan de mercadeo que contribuya a las mejoras de las actividades mercadológicas en la industria de panificación, considerando los recursos limitados que poseen las empresas de ese modelo de negocios; para el cual se plantean estrategias de mercadeo que no requieran elevada inversión, pero a la vez sean efectivas para la empresa. En el desarrollo del trabajo se realizó un análisis de la industria panificadora, conceptos, generalidades de la industria con relación a la importancia para la economía, crecimiento, evolución, tecnología empleada, etc. También se plantea la estructura de un plan de mercadeo con sus partes teóricas y elementos a considerar en la elaboración.

Para el diseño del plan de mercadeo, se efectuó un estudio de campo realizado en los municipios de San Salvador, Santa tecla y Antiguo Cuscatlán. En un primer momento el tipo de investigación que se utilizó fue exploratoria, esto sirvió para proporcionar un panorama general acerca de los problemas mercadológicos de la empresa, y una idea clara de que aspectos son de importancia y deben las empresas de panificación prestar atención para contrarrestarlos. Luego se aplicó un estudio descriptivo, en donde se utilizaron técnicas de recolección de datos en base a las encuestas, entrevistas y otros medios, con lo que se obtuvo información fidedigna y características importantes de las unidades investigadas; y evaluaron las características del producto, precio, canales de distribución, cobertura, promociones y publicidad del negocio. Además se utilizó el tipo de estudio correlacional, en donde se estableció la variable independiente de estrategias de mercadeo y la

variable dependiente ventas para determinar y medir la causa efecto que tendrá la implementación de planes y estrategias de mercadeo en el incremento de las ventas para el negocio.

Posterior a recolección de datos se realizó el análisis de resultados, donde se establecieron fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del ambiente interno y externo donde interactúa el negocio, además se concluyó que no posee una filosofía orientada al mercadeo, para lo cual se plantea una visión, misión y valores. Además no cuenta con objetivos de mercadeo que ayuden a incrementar las ventas y posicionar al negocio; es de mencionar que con base al diagnóstico y estudio de campo se determinó la mezcla de mercadeo, con la cual se pretende mejorar las acciones mercadológicas.

Se propone una guía de implementación del plan de mercadeo quedando a consideración del propietario ejecutarla, tomando en consideración las prioridades para la empresa; sin embargo se recomienda la ejecución del plan conforme a lo establecido, para lograr un mejor desempeño competitivo, incrementar sus ventas y posicionamiento dentro de la industria panificadora. Así mismo deben considerarse los presupuestos presentados conforme a las necesidades del plan, que ayuden a minimizar los costos para incrementar sus utilidades, no obstante se vuelve necesario la implementación, evaluación, y control del plan de mercadeo, mediante el cual la empresa determinará que se cumplan las expectativas planificadas.

La propuesta busca beneficiar a la industria de la panificación, especialmente aquellas empresas consideradas “pequeñas y medianas” en el área mercadológica; dotándolas de herramientas, estrategias y acciones enfocadas a mejorar sus actividades de mercadeo, además que sirva como modelo para aquellas empresas que no posean un plan de mercadeo debidamente estructurado en este rubro.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación consiste en el diseño de un plan de mercadeo con el objeto de brindar estrategias y planes de acción a considerar por parte de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, para mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa e incrementar las ventas, logrando así un mejor nivel de competencia dentro de la industria de la panificación en el Área Metropolitana de San Salvador. El documento está estructurado por tres capítulos, los cuales cada uno contiene la siguiente información:

En el Capítulo I: está compuesto por aspectos teóricos que están relacionados con el plan de mercadeo como lo son conceptos, importancia, objetivos, estructura y orden que conforma un plan, también generalidades de la industria de la panificación, evolución, importancia económica, además de los requerimiento técnicos y legales que deben de cumplir las panaderías para poder operar.

Capítulo II: Aquí se hace mención de la metodología utilizada para la investigación, unidades de análisis, la tabulación de los resultados obtenidos de la investigación de campo, un diagnóstico de la situación actual del nivel de competencia con el fin de conocer los problemas y brindar las medidas correctivas a tomar, para que la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” incremente su nivel, basándose en sus fortalezas y oportunidades para disminuir sus debilidades; estableciendo conclusiones y recomendaciones eficaces para la implementación del plan.

Capítulo III: en el último capítulo se presenta la propuesta del plan de mercadeo, enfocado en la industria de la panificación en los municipios de San Salvador, Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán tomando como caso de estudio la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” para incrementar las ventas y posicionamiento de la empresa. El plan consta de un resumen ejecutivo, introducción, alcance, justificación, objetivos, análisis de la situación, mercado objetivo, filosofía, diseño de estrategias, tácticas, presupuestos, proyecciones de ventas, análisis financiero y guía de implementación para el plan de mercadeo.

## CAPÍTULO I.

### “MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE UN PLAN DE MERCADEO, GENERALIDADES Y PEQUEÑA EMPRESA PANIFICADORA EN EL SALVADOR.”

#### 1.1. Importancia del Mercadeo.

Con el objeto de obtener los beneficios deseados por medio de un proceso de planeación, organización, ejecución y control la gerencia de mercadeo, busca la satisfacción de necesidades de un segmento del mercado, el cual se ha investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones utilizando una mezcla de mercadeo; está destinada al servicio del cliente para la satisfacción de sus necesidades y lograr los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento<sup>1</sup>. Centrado sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y deseos, e influenciar comportamiento de compra, para que adquieran un producto a través de distintas técnicas encaminadas a persuadirlos.

Teniendo en cuenta las definiciones del mercadeo de autores como Kotler, Stanton, Etzel y Walker, y de la American Marketing Association (AMA), se desarrolló la definición de mercadeo como: aquel proceso social y administrativo encargado de planificar, ejecutar, fijar precios, promocionar y distribuir cualquier tipo de producto, servicio o idea, mediante el cual grupos o individuos (mercado meta) obtienen lo que necesitan y desean con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. El mercadeo ha evolucionado en tres etapas<sup>2</sup> sucesivas de desarrollo: orientación al producto, a las ventas y al mercado. Se podría decir que toda acción de mercadeo que se lleva a cabo debe contribuir a cumplir, al menos, uno de los siguientes objetivos<sup>3</sup>:

- Captar: aquí la clave está en seducir. La mayor parte de la publicidad vista en los medios masivos responde a este objetivo. El problema está en que es menos rentable captar clientes por esta vía, debido fundamentalmente a la fragmentación de los medios y a la saturación publicitaria.

---

<sup>1</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo207/cap7\\_a.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo207/cap7_a.htm)

<sup>2</sup> Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing (14 Ed.), Editorial McGraw Hill 2007, México, pág. 5,7,8.

<sup>3</sup> <http://www.marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10469973-tres-objetivos-de-marketing-fundamentales>

- Fidelizar: aquí la clave está en satisfacer. Lo cierto es que las acciones de fidelización tienen una justificación financiera muy clara. El problema está en definir qué tipo de acciones sirven para fidelizar; la mejor herramienta de fidelización consiste en superar constantemente las expectativas de los clientes.
- Posicionar: en ocasiones se debe comunicar sin la intención directa de vender, sino de posicionar la marca en la mente del público objetivo, asociándola a valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional. A la larga esta estrategia dará sus frutos, las acciones de captación y fidelización deben contener elementos que ayuden a posicionar la marca”.

## 1.2. Generalidades de un Plan de Mercadeo.

El mercadeo, frente al escenario altamente competido del mercado, debe garantizar una participación así como una permanencia en este, para lograr esto y conquistar el mercado debe valerse de un plan de mercadeo, simplemente hay que saberlo utilizar, definir bien sus objetivos, estrategias y planes de acción para que favorezca a la organización.

### 1.2.1. Antecedentes.

La gerencia de mercadeo posee muchas herramientas con las que puede optimizar sus funciones, entrar en los mercados en que pretende participar, permanecer y conquistar, entre estas herramientas se encuentra el plan de mercadeo. En un plan de mercadeo los mercadólogos no pueden ignorar lo concerniente a diseñar e implementar adecuadamente y no pueden pasar por alto lo que representa el plan, su alcance, repercusiones y logros porque le permitirá orientarse en cómo participar en función del alcance de los objetivos a corto plazo que se requiere para garantizar una operación exitosa.

“El primer plan de mercadeo lo desarrolló en 1951 Clarence Eldridge de General Food, en un memorándum que especificaba que se debía preparar anualmente un plan de acción de mercadeo. El Plan Eldridge se convirtió en un ejemplo clásico. Naturalmente ha evolucionado radicalmente, desde sus

inicios. Algunos lo llaman "Plan Flexible de Mercadeo," para dar a entender que debe adaptarse a las necesidades reales de las cambiantes circunstancias del mercado"<sup>4</sup>.

### 1.2.2. Definición.

- Plan de mercadeo.

El plan de mercadeo es un documento de la planificación estratégica de una empresa como parte de su documentación. Contribuye a recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar para lograr éstos objetivos.

Hoy en día los clientes son más exigentes, están más conscientes y desean optimizar su dinero en cada compra que realizan. Las presiones del entorno y las nuevas tendencias están obligando a los empresarios a buscar mejores métodos de comercialización para mantenerse en el mercado y así poder sobrevivir. Esto conlleva, a que los responsables de colocar los productos y/o servicios en las manos de los clientes deban planificar sus actividades, diseñar apropiadamente estrategias y tácticas operativas con el fin de ser más competitivos.

A pesar de esto, muchas empresas se dan a la ardua tarea de venta sin tener claro adonde quieren llegar, sin tener un plan que les dirija hacia el rumbo a seguir y a su meta. No bastan la intuición, el "olfato para los negocios". Una eficiente gestión comercial exige contar con un plan de mercadeo que señale las metas de venta a lograr, las acciones a seguir, la estrategia para alcanzarlo y la perseverancia para llevarlo a cabo.

Para guiar los esfuerzos comerciales de un plan de trabajo, se elabora a partir de la revisión de los conocimientos sobre la empresa, sus fortalezas y debilidades, el análisis del mercado, los productos, los clientes y la competencia. En el plan de mercadeo es fundamental enunciar lo que se desea alcanzar, definir las estrategias y las tácticas de acción para lograr esos objetivos.

---

<sup>4</sup> <http://www.mercadotecnia-dinamica.lacoctelera.net/post/2009/11/10/la-importancia-y-relevancia-del-plan-mercadeo>

La promesa de un plan de mercadeo es disponer de un instrumento que permita orientar la gestión comercial de la empresa coordinar a todos sus actores. Sin embargo, solo es posible lograr un buen instrumento si se construye en forma detallada y clara, de manera que sea realista, fácil de ser instrumentado, medible y beneficioso.

### 1.2.3. Importancia del Plan de Mercadeo.

A la organización o empresa que implementa el plan de mercadeo le proporciona: disponibilidad de tiempo, lugar y posición, también debe orientar las decisiones sobre qué productos o servicios se deben ofrecer para satisfacer las demandas del mercado<sup>5</sup>.

Es de importancia porque repercute en todo aspecto de las operaciones de la organización, esto se ve reflejado en economías avanzadas, debido a que cerca del cincuenta por ciento de cada dólar consumido representa las actividades de mercadeo puestas en práctica.

El plan de mercadeo es la causa de se produzcan los productos y servicios que hay en las tiendas en donde se efectúan las compras, es el responsable que se realicen programas publicitarios pagados por los anunciantes.

Su implementación en el negocio contribuye a mejorar aquellas áreas donde existen deficiencias mercadológicas y se deben ejecutar medidas para superarlas; permite definir quiénes el público objetivo, estrategias y tácticas a implementar, presupuestos de planes operativos de comercialización, con los que se mejore la participación en el mercado, ventas y rentabilidad del negocio.

---

<sup>5</sup>Sainz, José María, Plan de Marketing en la Práctica, España, Editorial Escic, 2006, Pág. 75.

#### 1.2.4. Utilidad del Plan de Mercadeo.

El plan de mercadeo es primordial para el funcionamiento de la organización y es el responsable de la comercialización eficaz y rentable del producto o servicio ofertado al mercado. Un plan de mercadeo debidamente organizado, reduce los esfuerzos concentrados en su ejecución.

William Cohen (2009), en su libro "El Plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica" señala las utilidades de un plan de mercadeo, las cuales se pueden resumir en:

- Sirve de mapa, guía a la empresa en su crecimiento a través del tiempo, indica paso a paso desde el inicio del plan de mercadeo hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Es útil para el control de la gestión y de las diversas estrategias empresariales y las específicas de marketing, permite ver las incongruencias entre lo que estaba proyectado que ocurriera y lo que ocurre durante la realización de la estrategia para corregir las diferencias existentes.
- Informa a los participantes (nuevos y antiguos), sobre su papel en la realización del plan y la importancia del mismo en el logro de los objetivos, es decir sirve para informarles a todos los involucrados en la ejecución del plan de mercadeo cuáles son los objetivos y cómo estos se van alcanzar.
- Estimula la reflexión, análisis y el mejor empleo de los recursos de la organización, buscando la optimización del gasto y el mayor impacto en promoción y ventas, es decir, demuestra que hay una visión clara del objetivo y que se sabe actuar en cada momento, debido a que es un plan de mercadeo conjuntado y bien organizado que utiliza económicamente los recursos disponibles y permite favorecer cualquier contingencia en acciones, costes y alternativas que puedan influir en el avance del plan de mercadeo.
- Sirve de fuente para identificar y analizar logros, problemas, oportunidades y riesgos futuros que condicionen el crecimiento de la organización.

- Proporciona una posición competitiva de partida, buena posición para competir en el mercado, ya que se encuentra mejor preparado que los competidores para cambios repentinos de la demanda.
- Es una herramienta que sirve de guía con los periodos de tiempo en la ejecución de estrategias y tácticas debido que da continuidad a los procesos implementados en la empresa.

#### 1.2.5. Objetivos del Plan de Mercadeo.

“A partir del análisis FODA es posible iniciar con el diseño de objetivos del plan de mercadeo, pero es necesario reconocer los conceptos básicos en la redacción y establecimientos de los objetivos. De las variables detectadas en el análisis FODA surgen los objetivos del plan de mercadeo, de estas variables se establece la finalidad a resolver o aprovechar; además deben ser congruentes con la misión, visión y filosofía de la empresa y los objetivos planteados por la dirección general<sup>6</sup>.”

En el establecimiento de objetivos, se debe considerar todos los factores revisado durante la evaluación del negocio. Los objetivos del plan de mercadeo poseen características específicas, dentro de las que destaca:

- Responder a una situación determinada en el análisis FODA.  
No son resultado de la creatividad, sino que se originan de situaciones muy específicas.
- Siempre son específicos.  
Son muy específicos y deben expresarse con conceptos que sean plenamente evidenciables.
- Plazo es de un año.  
El plan se elabora de forma anual, por lo que los objetivos también son considerados anuales; un objetivo bien estructurado debe contener las características mencionadas. Además de algunas otras que puedan incluirse como parte de la estructura del plan de mercadeo o de la empresa que los proponga.”

---

<sup>6</sup> Ricardo Fernández Valiñas, “Manual para elaborar un plan de mercadotecnia”, Capítulo 9: Planteamiento de objetivos, Primera Edición (2007).

### 1.2.6. Características.

Las características<sup>7</sup> que todo plan de mercadeo debe poseer son:

- Documento de trabajo escrito.

Todo debe quedar adecuadamente documentado por escrito; por lo que se requiere pensar con precisión acerca del plan en un futuro. Evita las ambigüedades y confusiones, dentro del propio departamento de mercadeo, así como dentro de los departamentos de la organización.

- Ordenado y estructurado.

Debe ser un documento completo que contenga:

- a) Las decisiones sobre los elementos de la mezcla de mercadeo.
- b) Los responsables de las decisiones.
- c) Los ejecutores de estas decisiones.
- d) Tiempos en que se deben de ejecutar las decisiones.
- e) Indicadores de rentabilidad y presupuestos que supone cada una de las decisiones.
- f) Las herramientas de control que se van a utilizar.

- Sistematizado y estructurado.

Su contenido debe estar explicado de tal forma que cualquier persona que tenga acceso al mismo, lo pueda entender.

- Anual y periódico.

Un plan debe elaborarse anualmente, y tener revisiones mensuales para verificar el logro de metas de ventas, costos, producción y dividirlo en metas más pequeñas; para llevar un control minucioso de los resultados y con la finalidad de realizar las correcciones pertinentes de ser necesarias.

- Combinación de los elementos de la mezcla de mercadeo.

---

<sup>7</sup> <http://estudiantes-mercadeo-ufg.blogspot.com/2012/03/caracteristicas-plan-de-mercadeo.html>

- En la elaboración del plan de mercadeo deben ser utilizadas con precisión e implementar los cuatro elementos básicos de la mezcla de mercadeo:
  - a) Producto.
  - b) Precio.
  - c) Plaza.
  - d) Promoción.
- Conocimiento de la consecución de los objetivos.

Los objetivos deben estar perfectamente definidos y cumplirse en el periodo de tiempo establecido.

- Responsabilidades y controles.

Para cada acción o proceso del plan, los responsables deben ser claramente definidos y establecidos los controles oportunos para su correcto seguimiento.

- Normativo, pero flexible.

Desarrollar todas las actividades establecidas en el plan, debe ajustarse a los cambios en el mercado, en caso que existan riesgos que afecten las actividades planeadas, es decir, debe haber un plan de contingencia que guíe la acciones a seguir ante esas situaciones”.

#### 1.2.7. Tipos de Planes de Mercadeo.

“Se puede hablar de dos tipos de planes de mercadeo<sup>8</sup>:

- El plan para un nuevo producto o servicio. Hace referencia a introducir un nuevo producto o servicio que aún no se encuentra en el mercado; o cuando a un producto en particular, se le intenta hacer cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información.
- El plan anual. Es aplicado a productos ya posicionados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en las operaciones cotidianas de la organización”.

---

<sup>8</sup> Cohen, William, “El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Técnica”, 2ª Edición, España: Editorial Deusto, 2009. Pág. 115.

De acuerdo a los tipos de planes antes mencionados, la investigación se basa en el tipo de plan anual ya que la finalidad deseada por el empresario es ganar mayor porcentaje en la participación de mercado, logrando incrementar el volumen de ventas y la fidelización de los clientes. Aportando al cumplimiento de la meta final de aumentar las utilidades del propietario. Además, de acuerdo a que el producto comercializado (pan) cuenta con posicionamiento en el mercado es viable que se utilice este tipo de plan.

#### 1.2.8. Estructura del Plan de Mercadeo.

Contiene toda la información expuesta de manera ordenada impidiendo que haya omisión de datos necesarios en la elaboración del plan<sup>9</sup>.

##### 1.2.8.1. Sumario Ejecutivo.

Con lleva un resumen completo de todo el plan. Es decir presenta un extracto de los datos que contiene el documento, más relevantes como: la definición del producto con la ventaja competitiva de este sobre sus competidores, la inversión necesaria y los resultados que se esperan obtener al llevar a cabo la propuesta, es decir las ventas futuras, la cuota de mercado a obtener. El sumario ejecutivo permite tener rápidamente una idea del contenido inmerso en el plan de mercadeo.

##### 1.2.8.2. Índice del Contenido.

Es de gran ayuda para quien evalúa el plan, debido que es una manera práctica de localizar la información de mayor importancia y de este modo mantener la atención del lector.

---

<sup>9</sup> Cohen, William, "El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Técnica", Capítulo 2 La Elaboración del Plan de Mercadeo, 2ª Edición.

### 1.2.8.3. Introducción.

Implica una explicación de las características del proyecto, es decir es una descripción del producto o de la empresa, con la que se pretende que la información del documento sea entendible.

### 1.2.8.4. Análisis de la Situación.

Dar a conocer la situación actual en que se encuentra la empresa o producto, es decir las condiciones de mercado que están sucediendo como:

Condiciones Generales: hace referencia a los diferentes cambios que tiene la demanda de los clientes de la empresa o producto, cambios en el comportamiento del consumidor, las condiciones demográficas, sociales, culturales que tiene el público objetivo; en donde, en qué momento, cómo y porqué se compra el producto.

Condiciones Neutras: son todos aquellos individuos o entidades externas a la empresa que pueden influir en la realización del proyecto como: la legislación, el gobierno, los medios de comunicación, competidores directos, grupos de influencia (organizaciones de consumidores); también influye el factor financiero es decir la disponibilidad de fondos.

Condiciones de Competencia: se considera una exhaustiva investigación de la competencia, de los productos, planes, experiencia, recursos financieros, humanos y de capital, proveedores y sus estrategias; conocer porque los clientes los prefieren y el análisis de los puntos fuertes y débiles; así como cualquier actividad comercial que pueda tener importancia para la consecución del plan.

Condiciones de la Empresa: describe las condiciones y los recursos que dispone la empresa para realizar el proyecto; se toman en cuenta todos los puntos fuertes y débiles, los productos, la experiencia, recursos financieros, humanos y de capital; proveedores y todos los factores que incidan al ponerlo en marcha.

### 1.2.8.5. Mercado Objetivo.

La razón de existencia de una empresa son los clientes a quienes se atiende, por eso es indispensable conocer la naturaleza del mercado objetivo y como satisfacer sus necesidades.

El mercado objetivo es un conjunto de personas con características homogéneas que permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra, hacer esto ayuda a la empresa a lograr los objetivos de venta de un producto actual.

Proceso de segmentación del mercado objetivo.

Es indispensable conocer perfectamente la naturaleza del mercado objetivo y cómo satisfacer en forma óptima sus necesidades, pues esto es la clave de todo cuanto viene después en el plan de mercadeo; este paso consiste en segmentar el mercado objetivo.

La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes permitiendo alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Al segmentar, debemos considerar dos sub grupos de mercado<sup>10</sup>:

*Mercado primario:* se refiere a todos los consumidores directos que tienen la decisión de comprar y que realizan la selección y evaluación del producto.

*Mercado secundario:* son todos aquellos consumidores que a pesar de tener contacto con el producto, no son quienes deciden adquirirlo y en ocasiones tampoco lo evalúan.

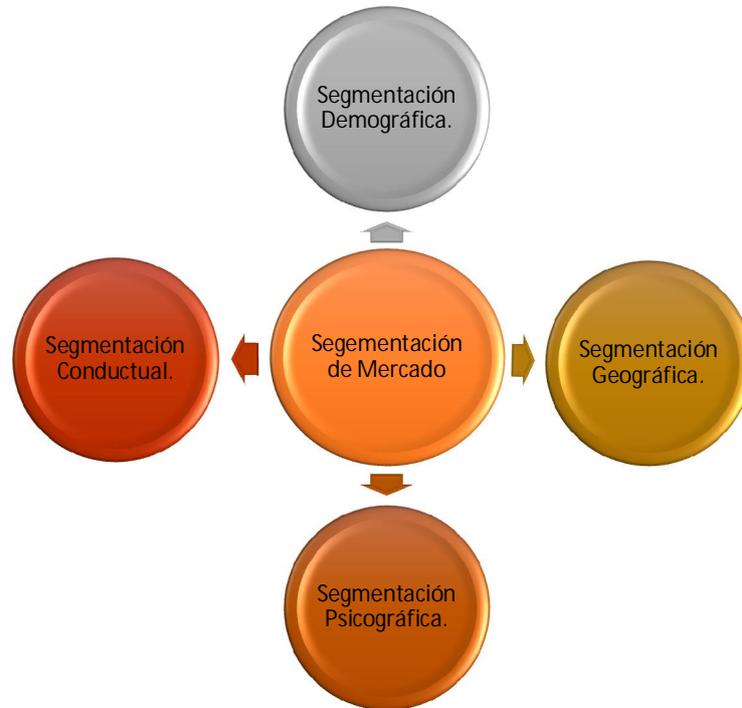
*Mercado potencial:* son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto pero pueden adquirirlo en un futuro, debido a que tienen las características de los compradores del mercado meta aunque desconocen el producto o que definitivamente no tienen esas características, pero las tendrán en un futuro.

Para segmentar es necesario identificar algunos criterios que se ilustran en la siguiente figura:

---

<sup>10</sup>Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia, Ricardo Fernández Valiñas, primera edición 2007, paginas 30,31

Figura 1  
Bases para la segmentación de mercados



En la figura anterior se muestran los tipos de segmentación de mercado las cuales se describen a continuación:

**Segmentación Geográfica:** los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una país, pueblo o región.

**Segmentación Psicográfica:** el mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.

**Segmentación Demográfica:** el mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Segmentación Conductual: se agrupa a los compradores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y respuestas frente a ellos.

La segmentación de mercados, particularmente ofrece algunas ventajas como:

- Certidumbre en el tamaño del mercado.
- Claridad al establecer planes de acción.
- Identificación de los consumidores.
- Reconocimiento de las actividades y los deseos del consumidor.
- Simplificación en la estructura de marcas.
- Facilidad para la realización de actividades promocionales.
- Simplicidad para planear.

Una vez definido el segmento de mercado, comienza el proceso de determinar cuál es el potencial máximo para la empresa, el segmento elegido explica detalladamente quienes son los clientes de la empresa, porque prefieren los productos, en que momento lo adquieren, en que cantidad es consumido y cada cuanto; por tanto se debe fragmentar el mercado total con el objeto de enfocar las estrategias al segmento que es más importante.

#### 1.2.8.6. Problemas y Oportunidades:

Los objetivos y estrategias que se desarrollan dentro del plan de mercadeo surgen directamente de los problemas y oportunidades identificados en la evaluación del negocio. Las principales conclusiones que se deducen de la evaluación han de traducirse en problemas que es preciso resolver y en oportunidades susceptibles de aprovecharse. El común denominador en la naturaleza de los problemas y oportunidades, son defensiva y ofensiva respectivamente. Lo anterior es importante identificar con la finalidad de ejecutar de la mejor manera el plan.

Los problemas nacen de situaciones de debilidad, estos pueden efectuarse a partir de un solo hallazgo o bien de un conjunto de resultados que dan origen a una situación potencialmente negativa. Estos harán que la administración tome medidas para superar la situación desfavorable y corrija los aspectos negativos que se presenten. Los problemas se centran en las debilidades del negocio pero también hay

que tener en cuenta las condiciones del mercado capaces de crear una desventaja para el negocio o la industria.

Las oportunidades tienen su origen en las fuerzas o circunstancias positivas, a menudo una combinación de circunstancias ocasiona una situación potencialmente positiva. Estas darán origen a una acción que se base en las fortalezas del negocio. Las oportunidades son expresiones que señalan la fuerza identificando las áreas en donde se pueden aprovechar las debilidades de la competencia. Las oportunidades se centran en condiciones del mercado que le dan una ventaja al negocio si se toman decisiones asertivas.

#### 1.2.8.7. Objetivos y Metas de Mercadeo:

Es lo que se propone lograr al llevar a cabo el proyecto; en ellos se ve expuesto los que se desea realizar en cuestión de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión. Para establecerlo se debe de tomar en cuenta que los objetivos deben ser sustentados con precisión y no deben establecerse objetivos que sean incompatibles entre sí. Los objetivos del plan de mercadeo van a determinar los resultados deseables por la empresa en el mercado que opera, estas metas se expresan en términos de cuotas de mercado y cifras de ventas que el negocio desea obtener.

Esto implica que se deben tener muy claro los objetivos y metas. ¿Cuál es la diferencia? el objetivo es el lugar al que quieren llegar, el motivo por el que elaboran su plan. Las metas son esas pequeñas etapas que ayudan a alcanzar su objetivo.

##### a. Metas de Venta.

Las metas de ventas, representan los niveles proyectados del producto o servicio que se venderán. El establecimiento de metas de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de mercadeo; y cuanto mejor se conozca el proceso por el que se llega al objetivo de ventas, más fácil será desarrollar un plan de mercadeo que alcance las metas de ventas.

Como las metas de ventas tienen una gran repercusión en el negocio, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables. Si las metas se amplían de manera extraordinaria, el costo de realizar negocios aumentará para alcanzar el incremento proyectado de ventas, haciendo que las utilidades sean menores a las esperadas. O si se subestiman las metas de ventas y no posee una adecuada capacidad de producción ni un inventario suficiente, no podrá satisfacer la demanda, lo cual significa que pierde la oportunidad ante la competencia. Las metas de ventas han de basarse en la estimación exacta entre las oportunidades de mercado y la capacidad del negocio para aprovechar esas oportunidades.

b. Metas de Cuota de Mercado.

Es necesario establecer metas que definan la parte del mercado que consume los productos de la empresa en concreto, ya que se tiene un parámetro con relación al aumento de clientes, ventas y por consecuencia de ingresos para la empresa.

c. Metas de Rendimiento de la Inversión.

Alcanzar las metas de inversión depende de un número de factores que no solo incluyen el capital invertido y la tasa de rendimiento, sino la inflación, las contribuciones y el lapso de tiempo que se quieren alcanzar. Estas metas irán orientadas en cuanto a los recursos financieros destinados al plan, así como la proyección con relación al tiempo en que se recupera dicha inversión y los beneficios que se obtendrán.

#### 1.2.8.8. Estrategias del Plan Mercadeo.

Se plantea como se lograrán las metas y objetivos propuestos y se debe de hacer un análisis de la reacción de la competencia ante el plan de mercadeo para prever posibles problemas y como resolverlos. Las estrategias<sup>11</sup> pueden ser: la diferenciación de los productos con respecto a la competencia, segmentar el mercado y posicionar el producto con respecto a otro.

---

<sup>11</sup>Roman G. Hiebing Jr., Scoot W. Cooper, "Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia", Parte II: "Plan de mercadotecnia", Capítulo 6: "Objetivos y estrategias de mercadotecnia", 1ª Edición (1992).

a. Estrategias de Estacionalidad.

Desarrollar estrategias de publicidad sobre cuando promover o promocionar el producto, una de las cuestiones que cobran importancia es que hay épocas del año cuando la categoría del producto en general tiene mucho mayor éxito en el mercado; otra cuestión consiste en decidir si va a hacer publicidad y promoción durante todo el año en los periodos de mayor venta y en los de menos venta, además es preciso decidir si se va hacer publicidad y promoción antes de los periodos de mayor venta, durante ellos o entre ellos; todo esto dependerá del presupuesto que tenga la empresa.

b. Estrategias Competitivas.

A menudo este tipo de estrategias dependen de la situación de la empresa, algunas veces tratan de ser anticatóricas: procuran demostrar que la empresa es mejor que el resto de los competidores de la categoría; para conseguirlo normalmente se busca un problema común de los consumidores con la industria y luego procura crearse una imagen que la distinga de la competencia y la presente como la mejor empresa de la categoría. Otra situación es centrarse en un competidor o grupo de competidores específicos debido a que se tenga restablecer el dominio de los atributos de un producto del dominio de la empresa o que un competidor tenga más exitoso en la imagen de estilo de vida en armonía con el gran competidor de la categoría, en estos casos conviene desarrollar estrategias que requieran publicidad de comparación o que ataque las afirmaciones de la competencia, otra opción consiste en tratar de dominar el medio que utiliza con mayor frecuencia el gran usuario de la categoría. Por último estas estrategias incluyen el desarrollo de técnicas nuevas o mejoradas de producto, empaque, venta o comercialización para contrarrestar las fuerzas de las ventas.

c. Estrategias del Mercado Meta.

Describe en forma pormenorizada el mercado primario y el secundario, se hace hincapié en que hará en los diversos mercados metas y como se hará la comercialización en ellos. Otra opción consiste en introducir cambios en la tienda que sean atractivos para los consumidores, esta busca concentrarse fundamentalmente en grandes usuarios en todas las decisiones y planes individuales relativos a las herramientas de la mezcla de mercadeo para la empresa.

d. Estrategias de Empaque.

El empaque protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos e imagen. Un problema podría revelar que el empaque de la empresa dificulta el uso del producto; por tanto, con un cambio en el empaque, tal vez se logra el objetivo de incrementar la repetición de uso y de consumo entre el mercado meta. El empaque además contribuye a dar a conocer los atributos e imagen de la empresa.

e. Estrategias Precios.

Un punto que debe considerarse es decidir si se usaran precios altos o bajos en relación con la competencia o simplemente se igualaran los precios y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre los atributos superiores del producto. Por último, si va utilizar los precios para comunicar de una mejor forma el posicionamiento, algunas compañías adoptan una estrategia de precios altos para conseguir un posicionamiento superior al de la competencia.

f. Estrategias de Distribución del Producto/Penetración o Cobertura.

Las decisiones estratégicas que han de tomarse en esta área para decidir en qué lugares o puntos de venta concentrará sus esfuerzos de distribución. Se debe escoger el tipo de establecimiento que manejará sus productos y la cobertura deseada del mercado meta entre la categoría de los canales seleccionados, además se decide estratégicamente si es posible lograr los objetivos de mercadeo a través de las tiendas actuales. Al preparar el plan de distribución, ha de atenderse a las siguientes áreas fundamentales:

- Penetración o cobertura del mercado/espacio en el estante.
- Tipo de canal o distribución de tienda.
- Territorio geográfico.
- Estacionalidad.

g. Estrategias de Operación /Venta Personal.

La venta y las operaciones personales incluyen el contacto directo que la empresa tiene con los consumidores. La venta personal es una herramienta muy importante que incorpora el factor humano

decisivo a la mezcla de mercadeo; constituye el nexo directo y personal entre el mercado meta y la empresa. Los fabricantes también deben decidir cómo vender el producto en el mercado y se valen de tres métodos básicos para hacer esto:

- Directo: con los clientes mediante una fuerza de ventas interna.
- Indirecto: con los clientes mediante agentes o bien mediante distribuidores.
- Mixto: un sistema combinado de ventas, que combina los dos métodos anteriores.

#### h. Estrategias de Promoción.

Estas indican las áreas que tendrán gran importancia en el plan promocional más adelante en el plan de mercadeo. Para desarrollar se requiere de un pensamiento estratégico y creatividad, la consiste en establecer objetivos y estrategias promocionales para elaborar ejecuciones innovadoras y bien orientadas. La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario, además la promoción tiene un enfoque a corto plazo.

#### i. Estrategias Relativas al Mensaje Publicitario.

La parte del plan correspondiente al mensaje publicitario requiere pensamiento estratégico e innovador, un error común se comete cuando se agrupan bajo una misma categoría la publicidad, las relaciones públicas o publicidad no pagada, la promoción y comercialización. A diferencia de la publicidad que informa y comunica a través de medios pagados, la publicidad no pagada (relaciones públicas) informa y puede afectar a las actitudes, pero no se paga. A pesar que la publicidad es mucho más cara, suele ser considerablemente más eficaz porque el anunciante tiene control total sobre lo que se comunica, sobre cuándo y con qué frecuencia se hace.

#### j. Estrategias de Comercialización (Merchandising).

Esta estrategia es un nexo tangible de la comunicación entre el producto y el consumidor. Después, cuando haya formulado los objetivos y estrategias de mercadeo, no olvide que el programa de comercialización puede apoyar y completar sus esfuerzos de comercialización y comunicación. Es el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las

promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva; es una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas.

#### k. Estrategias Publicidad no Pagada.

Es la comunicación a través de medios no pagados que contribuye a crear conocimiento en el mercado meta y que influye de manera positiva en las actitudes ante el producto. Las preguntas que se tienen que plantear en la publicidad no pagada son las siguientes:

- ¿Necesita y quiere un toque adicional de legitimidad para su esfuerzo de comunicación?
- ¿Necesita un peso adicional de medios sin inversión monetaria en ellos, a sabiendas de que no hay certidumbre respecto al grado y tipo de publicidad no pagada que recibirá?
- ¿Está dispuesto a invertir el tiempo del personal dela empresa para obtener publicidad no pagada, conociendo bien sus ventajas o limitaciones?, ¿Valdrá la pena el esfuerzo?

#### 1.2.8.9. Tácticas de Mercadeo.

Es la manera en que se ejecutan las estrategias planteadas, es decir las acciones que se toman para efectuar la estrategia de producto, precio, promoción y plaza que conllevan al cumplimiento de los objetivos.

#### 1.2.8.10. Presupuestos.

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. Donde se hace un estimado de los gastos e inversiones relacionados a las actividades del plan a realizar para la ejecución del mismo con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos; en las cuales intervendrán los recursos humanos, materiales y financieros.

#### 1.2.8.11. Proyección de Ventas.

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo. El presupuesto de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades, la responsabilidad de establecer este presupuesto está a cargo del departamento de ventas tomando en cuenta factores que afectan las ventas como pueden ser las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

#### 1.2.8.12. Análisis Financiero.

En una inversión o proyecto es fundamental realizar un análisis de la posible rentabilidad que tendría para la empresa, o si es viable o no desarrollarlo. Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa. La TIR, es la tasa que iguala el VAN a cero, también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. El VAN, es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo; permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión; el cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que la inversión de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del VAN. Si es negativo quiere decir que la empresa reducirá su riqueza en el valor que arroje el VAN, si el resultado del VAN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

#### 1.2.8.13. Guía de Implementación.

Mediante esta guía se destacan las actividades a realizar para comprobar y ajustar la aplicación del plan, mediante mecanismos de control sobre objetivos y procedimientos a desarrollar".

### 1.3. Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador.

#### 1.3.1. Generalidades.

En El Salvador el desempeño de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es fundamental para la cadena del desarrollo social y económico del país, constituyendo uno de los sectores al cual se apuesta la transformación y crecimiento de la misma a través de programas de financiamiento, capacitación, tecnología, apertura de mercados internacionales y seguridad jurídica. Esta importancia se manifiesta en su contribución al empleo nacional y al Producto Interno Bruto (PIB).

#### 1.3.2. Antecedentes de la PYME en El Salvador.

“A partir del 2001 representó un periodo difícil para la pequeña y mediana empresa en el país debido a desastres naturales y signos de una crisis económica; los efectos acumulados influyeron en diversos grados sobre sus ventas e inversión, esto generó que muchas empresas cerraran sus negocios por falta de financiamiento, ventas bajas, falta de materia prima para la producción, estancamiento de las exportaciones y disminución en la accesibilidad a créditos por parte de entidades financieras. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), institución gubernamental encargada de apoyar al sector, estimó que durante los terremotos fueron afectadas 343 empresas de las cuales 146 fueron totalmente destruidas y 197 sufrieron daños de diversa magnitud<sup>12</sup>.”

Al adoptarse el “dólar norteamericano” con la aprobación de la Ley de Integración Monetaria, se formuló la expectativa de que el país tendría crecimiento y desarrollo económico, de esta manera al conocer la aplicación de dicha ley, se consideró por parte de las PYME que la medida beneficiaría a los pequeños y medianos empresarios pues se tenía el conocimiento que el acceso a crédito para este sector era limitado y con la aplicación se aprovecharía una de las ventajas que es la baja de interés en el sistema bancario lo que les permitiría invertir en sus respectivas empresas, mejorar su productividad y alcanzar mayor grado de competencia en el mercado nacional e internacional. Sin embargo el sector ha experimentado mejor desarrollo con relación a la creación de programas de capacitación y creación de instituciones encargadas de promover y desarrollar la PYME, ya que es de vital importancia

---

<sup>12</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/664.752-E82m/664.752-E82m-CAPITULO%20I.pdf>

para la economía del país; existen obstáculos que todavía hay que superar como: mejorar los tiempos de trámites para la creación y legalización de empresas, programas de financiamiento, capacitación del recurso humano e implementación de tecnología, etc.

Antes de la entrada en vigencia de la dolarización se tenía conocimiento que el 45% de la Población Económicamente Activa (PEA) era proporcionado por el sector de las PYMES, por lo que al formular las expectativas de aumentar la inversión en este tipo de empresas provocaría el crecimiento de la tasa de empleo. Al minimizar la tasa de desempleo se dinamiza el sector comercio como resultado del incremento de la capacidad de compra de las personas, del intercambio de bienes y servicios, el desarrollo de la infraestructura e inversión tecnológica.

### 1.3.3. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según su Tamaño.

Cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas. El criterio más utilizado, se encuentra el número de empleos que genera la empresa, aunque al utilizar solo este criterio, se corre el riesgo de sobre dimensionar el sector. Por lo general las instituciones lo clasifican en base al número de empleados o activos.

Por su tamaño las empresas se clasifican en:

- Micro.
- Pequeña.
- Mediana.
- Gran empresa.

En la actualidad existentes diferentes instituciones como: Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARSAL), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). El criterio que se toma para realizar dicha clasificación de micro, pequeña, mediana y gran empresa es la cantidad de activos y empleados, a excepción de CONAMYPE y CAMARSAL que las clasifica de acuerdo al total de ventas brutas anuales y número de empleados, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Clasificación de empresas según el tamaño

INSTITUCION	MICRO	PEQUEÑA
Banco Central de Reserva (BCR)	Activos hasta \$29,714.29	Activos de \$29,714.29 a \$114,285.71
	10 empleados	no se toma en cuenta el número de empleados
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Economico y Social (FUSADES)	Activo que no exceda de \$1,142.86	Activos de \$1,142.97 a \$85,714.29
	1 a 10 empleados	11 a 19 empleados
Cámara de Comercio e Industria de El salvador (CAMARSAL)	ventas brutas anuales hasta de \$70,000.	ventas brutas anuales hasta de \$800,000.
	1 a 10 empleados	11 a 19 empleados
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Ventas brutas anuales de hasta \$100,000.	Ventas brutas anuales de hasta \$1.0 millon.
	De 1 a 10 empleados	11 a 50 empleados
INSTITUCION	MEDIANA	GRANDE
Banco Central de Reserva (BCR)	Activos hasta \$114,285.83 a \$400,000,	Activos de \$400,000.11 en adelante
	No se toma en cuenta el número de empleados	No se toma en cuenta el número de empleados
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Economico y Social (FUSADES)	Activo de \$85,714.40 a \$228,571.43	Activos de \$228,571.54 en adelante
	20 a 99 empleados	100 o más empleados
Cámara de Comercio e Industria de El salvador (CAMARSAL)	ventas brutas anuales hasta de \$7.0 millones.	ventas brutas anuales de más de \$7.0 millones.
	20 a 99 empleados	100 o más empleados
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Ventas brutas anuales de hasta \$7.0 millones	No las considera
	51 a 100 empleados	

Fuente: BCR, FUSADES, CAMARSAL, CONAMYPE.

#### 1.3.4. Estructura Empresarial en El Salvador.

La PYME es el motor principal de la economía del país ya que representa la mayor parte de toda la estructura empresarial como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1  
Clasificación empresarial en El Salvador

Clasificación Empresarial	Unidades Económicas	porcentaje
Microempresa	155.712	96%
Pequeña empresa	5.153	3%
Mediana empresa	575	0,36%
Grande empresa	494	0,31%
Total	161.934	100%

Nota: clasificación empresarial por tamaño de empresa según personal ocupado.  
Fuente: dirección de unidades económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC.

El Salvador es fundamentalmente un país formado por pequeñas y medianas empresas ya que los establecimientos representan el 99% de toda la estructura empresarial. Dicha estructura está constituida por el 96% de microempresas al cual pertenecen estos negocios con gran potencial de desarrollo económico en el mercado, pero varias de estas microempresas se quedan estancadas debido a problemas sociales del país como la delincuencia, falta de capacitación, ausencia de planes operativos, nuevos impuestos, incremento de precios de materia prima, etc. Sin embargo, existen diferentes programas de desarrollo económico que están haciendo énfasis en este sector a través de las instituciones competentes, el 3% de la pequeña empresa ha tenido un crecimiento importante en los últimos cinco años debido al fomento de programas de capacitación técnica y consultorías, la mediana empresa posee un 0.36% ya que muchas veces es aquí donde la falta de capacitación para la exportación y ampliación de mercados regionales es una limitante para poder internacionalizarse y poder aumentar su capacidad productiva, tecnológica, infraestructura y logística, por último se encuentra la gran empresa con un 0.31% que de alguna manera se han convertido a través de los años en pioneras en su rubro a nivel internacional y nacional siendo referentes para muchas empresas en vías de crecimiento.

“La micro y pequeña empresa salvadoreña, representa el motor de la economía y este segmento, fortalecido y desarrollado, constituye la posibilidad de dinamizar con intensidad el crecimiento económico en el territorio nacional y por consecuencia su economía. Datos estadísticos indican que el total del parque empresarial éstas representan el 99% y se estima que aportan un 30% del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>13</sup>.

#### 1.3.5. Aspectos generales de la Pequeña Empresa Salvadoreña.

El desarrollo de la pequeña empresa en el país requiere la mezcla de recursos económicos, cambios tecnológicos y aspectos culturales, para lograr crecer dentro del sector al cual pertenece; ya que la mayoría enfrentan serios problemas económicos, insuficiente recurso de capital, producción limitada, falta de apoyo financiero, y escasas de capacitación para poder expandirse a mercados internacionales.

Para lograr posicionar a una pequeña empresa la habilidad del propietario es fundamental, ya que conlleva una gran parte empírica y habilidad para los negocios, es decir pueden desconocerse muchos aspectos que exigen los mercados ya sea nacional o internacional. Además de las condiciones de desarrollo que se puedan crear para el funcionamiento y apoyo hacia el crecimiento empresarial.

“Con esto surge la necesidad de crear esfuerzos asociativos en El Salvador orientados a desarrollar el sector empresarial y la conformación de grupos de sectores de PYME. Entre las instituciones precursoras de estos esfuerzos se encuentra el Sistema de Apoyo Integrado de la Pequeña y Mediana Empresa (SIAPE). Luego se creó el programa nacional de competitividad uniendo esfuerzos para crear clúster empresariales<sup>14</sup>.

El programa SIAPE da origen, a finales de 1999, a FUNDAPYME, contando esta última con dos socios estratégicos, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y FUNDES Internacional, fundación de origen suizo-latinoamericano con presencia en 10 países de la región. La fundación ha trabajado desde sus inicios para fortalecer la cultura asociativa entre empresarios de sectores diversos,

---

<sup>13</sup> Revista institucional de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE Número 1, Febrero 2012, pag.3.

<sup>14</sup>Clúster: "Aceptado en castellano como alianza competitiva, está integrado por un grupo de empresas líderes, cada una en su rama, que comercializa productos y servicios de la región. Las relaciones que se establecen permiten producir más y mejor, a menor costo". Diccionario de Economía, Salvador Osvaldo Brand, Edición 2006, pág. 82.

trabajando en conjunto con otras instituciones, privadas y gubernamentales para apoyar y fomentar el nacimiento de nuevos grupos y su consolidación. Pese a sus potencialidades para el desarrollo de la competitividad, la asociatividad empresarial no es un fenómeno generalizado entre las Pymes salvadoreñas.

Como se mencionó antes CONAMYPE; institución gestora de desarrollar la micro y pequeña empresa para lograr un desarrollo económico justo y sostenible. Dicha institución ha trazado una visión de cara al año 2020 con lo que pretender lograr el desarrollo sostenible a través de políticas públicas y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de El Salvador.

En cierto sentido esta transición ha sido exitosa, ya que existe una estabilidad fiscal y jurídica que años anteriores no se tenía y más apoyo de capacitaciones a la PYME por parte del gobierno. Sin embargo hay una sensación de frustración en El Salvador; se percibe, que los resultados alcanzados están por debajo del potencial del país, con lo cual surge la necesidad de avanzar a un ritmo más acelerado”.

#### 1.3.6. Definición de Pequeña Empresa.

Considerando que el término "pequeño" es relativo en el mundo empresarial y que en el código de comercio no menciona un concepto propio de pequeña empresa, porque depende de varios factores como la realidad económica, social y demográfica de cada país o ciudad. En consideración a lo anterior se definirá pequeña empresa de la siguiente forma:

Pequeña empresa<sup>15</sup>: “es una entidad independiente, creada para ser rentable, que está conformada por un número de personas que no excede a un determinado límite por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad”.

---

<sup>15</sup>La pequeña empresa, [en línea]. San Salvador, SV: [citado 27 de enero de 2008]. Disponible en [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net).

### 1.3.7 Características de las pequeñas empresas.

“Las características principales para la pequeña empresa<sup>16</sup> en general son:

- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la gran red de la Internet, puede traspasar las fronteras con sus productos.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- Proporciona a la economía beneficios que contribuyen a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa”.

---

<sup>16</sup>Según Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos"

### 1.3.8. Apoyo a la pequeña empresa de instituciones públicas.

Hay diferentes instituciones y gremiales que desarrollan programas de incentivos para pequeña y mediana empresa, de igual manera el gobierno interviene con instituciones que se han creado específicamente para apoyar y desarrollar este sector empresarial con el objeto que las empresas sean competentes en el mercado. Entre las instituciones más conocidas se pueden mencionar las siguientes:

a. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

“CONAMYPE institución comprometida con el desarrollo de la micro y pequeña empresa salvadoreña, se ha construido con la colaboración del Ministerio de Economía, diferentes actores públicos y privados de la sociedad civil, una visión de cara al año 2020; con lo cual contribuya alcanzar esta visión MYPE. Son tres los programas que CONAMYPE ejecuta para poder llevar a cabo su estrategia de acompañamiento<sup>17</sup> que comenzó en el año 2010 y se tiene estimado terminarlas en el año 2020”.

1. Programa de Emprendimiento e Innovación.
2. Programa de Desarrollo del Tejido Productivo y Empresarial Local.
3. Programa de Mejora del Entorno y la Formalización.

El objetivo de estos programas es la adecuación del marco legal incluyente, proporcionando los incentivos que permitan el desarrollo del segmento, mejore su competitividad y acceda a nuevos mercados.

b. El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).

“Es el banco de segundo piso de El Salvador<sup>18</sup>, por lo que ofrece fondos de mediano y largo plazo que son otorgados a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

Es así que se encarga de proveer créditos a instituciones financieras para que ellas trasladen estos recursos a los usuarios finales, de forma que ellos los utilicen en sus proyectos vitales de inversión: la ampliación permanente en su capital de trabajo, la capacitación técnica a su personal, la compra de maquinaria y equipo e incluso la construcción de instalaciones e infraestructura física. Dentro de los objetivos que tiene la institución se pueden mencionar los siguientes:

---

<sup>17</sup> <http://www.conamype.gob.sv/index.php/institucion/estrategia>

<sup>18</sup> [www.bandesal.gob.sv](http://www.bandesal.gob.sv)

- a) Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos.
- b) Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios.
- c) Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- d) Promover el desarrollo de las exportaciones del país”.

c. El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

“Es la institución gubernamental<sup>19</sup> encargada de la dirección y coordinación del sistema nacional de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. Tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar”.

#### 1.4. Generalidades de la industria Panificadora en El Salvador.

##### 1.4.1. Antecedentes.

No existe fecha clara de cuando las empresas panificadoras comenzaron a ejercer la actividad de producción del pan, sin embargo se conoce que se comenzó a producir pan antes de que el hombre escribiera jeroglíficos, donde la masa del pan se comía en crudo, donde el grano de trigo lo tostaban en cenizas calientes y lo mezclaban con agua para formar la pasta, con el tiempo descubrieron que la pasta se le podía dar cocimiento hasta darle el punto al pan, para luego convertirlo en sustento alimenticio que hoy es muy tradicional.

A través del tiempo se fueron creando ideas de crecimiento, hasta llegar a la creación de establecimientos de panificación, conocidas como panaderías; contribuyendo a la satisfacción del consumo de un alimento tradicional que ha permitido conservar una vida saludable en las personas que gustan del pan. Así mismo, la producción del pan ha ido desarrollándose por años, en la medida que han existido cooperativas, como COSALPAN (Cooperativa Salvadoreña de Panaderos), COMAPAN (Cooperativa de Compras para Panaderías), y algunos que son socios de la ASI (Asociación Salvadoreña

---

<sup>19</sup> <http://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>

de Industriales), AMPES (Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador) y otras, las cuales han servido de apoyo con programas de capacitación y exportaciones. Por medio de esta gestión la pequeña y mediana empresa panificadora ha logrado mejorar su proceso de constitución, para llevar a cabo este rubro de forma legal y ordenada. Desde entonces, ha existido y se ha mantenido contribuyendo al sostenimiento de actividades dedicadas al progreso de la industria panificadora, para el beneficio de los consumidores de productos de panadería, transformándose también en fuentes de empleos e ingresos de muchas familias; así también al bienestar económico del país.

#### 1.4.2. Desarrollo de la Industria Panificadora Salvadoreña.

La panificación se desarrolló a nivel familiar y local, desde la época colonial, utilizando procesos de producción artesanales. Y es a raíz de los patrones conductuales que ha adoptado la sociedad salvadoreña en la zona urbana durante los últimos años, se ha marcado la tendencia a comprar el pan francés como un producto indispensable en el desayuno y cena en los hogares, generando mayor consumo y aceptación, siendo un factor de crecimiento en la industria del sector en las pequeñas y medianas empresas. La industria panificadora ha alcanzado notoria participación en la economía salvadoreña, por esto instituciones públicas y privadas apoyan al sector de las PYME dedicadas a la industria de la panificación.

En sus inicios las panaderías trabajaban y producían pan artesanal, debido a que no contaban con las herramientas apropiadas, los conocimientos adecuados y desconocían los ingredientes que se utilizan en la actualidad. Sin embargo, con el desarrollo de innovaciones y mayor inversión en los centros de producción, tanto las panaderías grandes como las medianas se volvieron más competitivas en la elaboración y comercialización de los productos llevados al consumidor. Es así que el panificador se incorporó a los procesos modernos, optimizando los métodos de producción con relación a las demandas y exigencias del mercado. En los últimos años el país ha sufrido avances en el desarrollo de nuevos insumos como: el pan pre-cocido, producto muy práctico para el consumo familiar, productos congelados en supermercados, diversificación de pastelería al estilo gourmet, entre otros.

### 1.4.3. Situación actual de la industria panificadora en El Salvador.

“En la actualidad hay muchas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de panadería y pastelería que varían desde dulces, saladas, simples, dietéticas, y otras variedades dependiendo del mercado objetivo al cual están dirigidos<sup>20</sup>. De acuerdo con estadísticas del censo nacional 2007, en El Salvador se producen aproximadamente 2,820,972 millares de unidades de productos de panadería al año, equivalente a US\$130, 774,679. Asimismo, se calcula que sólo en el área metropolitana de San Salvador existen aproximadamente 260 panaderías<sup>21</sup>. En la siguiente tabla, muestra el crecimiento de este sector que ha tenido en los últimos cuatro años, lo cual ha mantenido un dinamismo bastante favorable para la economía del país.

Tabla2  
Tasa de crecimiento anual - industria manufacturera  
(Cifras en millones de dólares)

CONCEPTOS	2010(p)	2011(p)	2012(p)	2013(p)
3 Industria Manufacturera	1.9	2.7	1.3	2.1
3.4 Productos de molinería y panadería	3.5	2.2	2.7	3.5

Fuente: Banco Central de Reserva-BCR.

La industria de la panificación también realiza inversiones que los vuelve más competitivos y eficientes en el mercado, siendo un sector en desarrollo, en el 2013 obtuvo una tasa de crecimiento igual a la de 2010 recuperando así la participación del sector, debido a las políticas implementadas por instituciones gubernamentales especialmente en la PYME. Sin embargo las grandes empresas en este sector tienen una mayor participación de mercado, la labor de ventas de las pequeñas y medianas empresas se vuelve más difícil; es por esto que para sobrevivir en este nuevo enfoque las panaderías deben acostumbrarse a las exigencias del nuevo consumidor, analizando sus necesidades. Otra de las exigencias de los consumidores son la rapidez y eficiencia del servicio, relación entre precio y calidad, cambios en los hábitos de consumo. En resumen el consumidor que compra en una panadería pequeña no es un grupo homogéneo, sino que es muy diverso, saber satisfacer la demanda de cada uno es el secreto de la fidelidad de los clientes”.

<sup>20</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/664.752-143d/664.752-143d-CAPITULO%20I.pdf>

<sup>21</sup> CONAMYPE

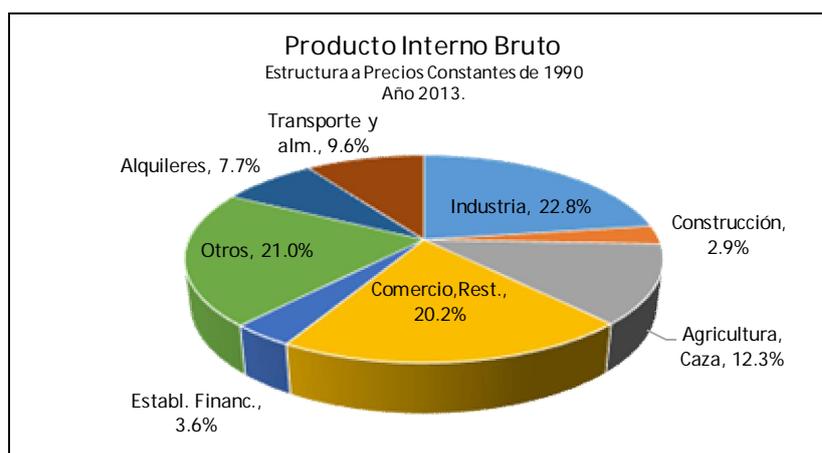
#### 1.4.4. Importancia de las empresas panificadoras dentro de la Economía Nacional.

Las empresas panificadoras son importantes en el desarrollo de la economía del país, mediante la realización de la elaboración y comercialización de sus productos, estas se convierten en una fuente que contribuye al incremento del PIB, al crecimiento de los atributos e impuestos para el estado, genera empleos directos e indirectos y fuentes de ingresos para las familias. Además contribuyen al desarrollo económico y social mediante la permanencia y la estabilidad en el ámbito empresarial.

##### a. Importancia Económica.

La industria manufacturera al cual pertenece el sector panadería, según la estructura del PIBes de gran importancia en el ámbito económico del país, porque éstas forman parte del crecimiento y desarrollo económico, a la vez brindan la oportunidad a los consumidores de contar con una gran variedad de alternativas para los consumidores y es de esta forma que diversas panaderías generan productos más competitivos; siendo una de la razones por la cual la pequeña empresa tiene gran importancia. En el siguiente gráfico se muestra la estructura del PIB por aportación de cada sector.

Gráfico 1  
Estructura del PIB por rubro



Fuente: Revista BCR, Abril-Junio 2014

Como se puede observar en el gráfico anterior la industria de manufactura aporta a la economía nacional un total de 2,194.9<sup>22</sup> en millones de dólares a precios constantes, de acuerdo a cifras mostradas del producto interno bruto por rama de actividades económicas para el año 2013, lo que

<sup>22</sup> Revista trimestral BCR, Abril-Junio 2014, pág. 73.

representa un 22.8%<sup>23</sup> de aporte para la economía nacional. Dentro de la industria manufacturera se encuentra una gama de actividades, encontrándose así la rama de molinería y panadería la cual aportó para el año 2013 un total de 216.4 en millones de dólares”.

#### b. Importancia Social.

Muchas de estas panaderías están ubicadas dentro de las ciudades, pueblos, colonias, etc., y permiten que los clientes puedan en forma rápida acceder a realizar su compra. Además esta cercanía permite que la comercialización del pan sea más rápida. En el área metropolitana de San Salvador, se marca más este aspecto social de productor-comprador cerca uno del otro.

Las empresas panificadoras establecen una serie de capacitaciones y especializaciones del recurso humano en todos sus niveles dentro de la estructura organizacional; además esta involucra factores tecnológicos e involucra así, también la cultura de la calidad. Las acciones de tipo social en que la pequeña empresa participa van más allá del ámbito tradicional de sus empresas tales como los beneficios para la salud de la población.

#### 1.4.5. Aspectos técnicos en el desarrollo de la industria panificadora.

A continuación se describen algunos de los aspectos que inciden en el desarrollo de la industria panificadora.

##### 1.4.5.1. Tecnología.

El proceso en la elaboración del pan utilizado por grandes, pequeños y medianos productores difiere en que las grandes empresas fabrican en un proceso continuo y automatizado, en las pequeñas y medianas trabajan con el sistema de lotes de producción.

---

<sup>23</sup> Revista trimestral BCR, Abril-Junio 2014, pág. 79.

#### 1.4.5.2. Buenas Prácticas de Manufactura.

“Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)<sup>24</sup> son un conjunto de normas, procedimientos, condiciones y controles aplicables a lo largo de toda la cadena alimenticia (desde la producción primaria hasta el consumidor final) con el objeto de garantizar la inocuidad y calidad del alimento contribuyendo a la salud y satisfacción del consumidor.

El objeto es garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos en la preparación<sup>25</sup>. Son responsables de la aplicación de las BPM el gobierno, gerencia, los operarios (o manipuladores de alimentos), y los consumidores. Las responsabilidades de cada uno varían según el nivel y área.

El gobierno debe decidir la mejor manera de fomentar la aplicación de estos principios generales para proteger adecuadamente a los consumidores de las enfermedades o daños causados por los alimentos; las políticas deben tener en cuenta la vulnerabilidad de la población o de diferentes grupos dentro de la población y debe de garantizar que los alimentos sean aptos para el consumo humano.

La gerencia es la encargada de proveer y mantener condiciones que permitan el cumplimiento de las BPM, brindando instalaciones, tecnología, y capacitaciones a su personal. Los mandos medios como los supervisores o inspectores son los que deben de supervisar, monitorear el cumplimiento, reportar y corregir situaciones inadecuadas. Los manipuladores de alimentos deben cumplir las instrucciones dadas por la gerencia y supervisores al fin de no poner en riesgo la inocuidad de los alimentos elaborados. Conciérne entonces al consumidor, reconocer su función dentro de la cadena alimenticia, seguir instrucciones pertinentes y tomar medidas higiénicas apropiadas al momento de consumir alimentos”.

---

<sup>24</sup> Tesis: “Propuestas para la implementación para buenas prácticas de manufactura de alimentos preparados en sección de cocina en el mercado municipal de San Miguelito” Enero 2010 UES. Capítulo III pag.32.

<sup>25</sup> Presentación importancia de la calidad y productividad ab 170211

## 1.5. Marco Legal.

Dentro del marco legal de El Salvador para la apertura, funcionamiento y establecimiento de panaderías, son aplicables las siguientes leyes: como empresa mercantil y como establecimiento alimentario. Lo anterior basado en el código de comercio, código de trabajo y las normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios, normas técnicas de alimentos establecidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de El Salvador, y las normas salvadoreñas para productos de panadería, especificaciones y clasificaciones.

### 1.5.1. Código de Comercio.

- Obligaciones Mercantiles.

Art. 411. Son obligaciones del comerciante individual y social:

I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.

III. Inscribir anualmente en el registro de comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 412. Las matrículas de comercio que regula el presente código son las de empresa y las de los establecimientos mercantiles. Ambas son de carácter permanente, estarán a cargo del registro de Comercio, y se llevarán en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique.

- Contabilidad.

Art. 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.

- Constitución de la Empresa Mercantil.

Artículo 553. La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios.

Artículo 554. La empresa mercantil no pierde su carácter por la variación de sus elementos ni por la falta de establecimiento o de asiento permanente.

Artículo 555. La empresa mercantil es un bien mueble. La transmisión y gravamen de sus elementos se rige por las normas del derecho común.

Artículo 557. Todo contrato celebrado sobre una empresa mercantil, que no exprese los elementos que de ella se han tenido en cuenta, comprende:

- El establecimiento, si lo tuviere.
- La clientela y la fama mercantil, en los términos del artículo 563 del código de comercio.
- El nombre comercial y distintivos comerciales.
- Los contratos de arrendamiento, en los términos de artículo 560 del código de comercio.
- Mobiliario y maquinaria.
- Los contratos de trabajo, en los términos establecidos en las leyes aplicables a la materia.
- Las mercancías, créditos y los demás bienes y valores similares.

Sólo por pacto expreso se comprende, en los contratos a que este artículo se refiere, las patentes de invención, secretos de fabricación y del negocio, exclusivas y concesiones.

- Nombre Comercial.

Artículo 570. Adquiere el derecho al nombre comercial la persona que primero lo aplica a una empresa o a un establecimiento mercantil. Este derecho cederá ante quien primero lo inscriba en el Registro de Comercio.

Artículo 572. El titular de un nombre comercial tiene derecho al uso del mismo, a impedir que otro lo utilice o imite en el campo de su propia actividad y a transmitirlo de acuerdo con la ley.

Artículo 574. El derecho al nombre comercial se extingue con la negociación o establecimiento a que se aplique”.

#### 1.5.2. Código de trabajo.

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

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador. No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador”.

#### 1.5.3. Código tributario.

”Artículo 1. El presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

- Contabilidad Formal.

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

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el código de comercio o en las leyes especiales están obligados a ello. La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarias y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

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

#### 1.5.4. Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Panaderías Artesanales.

##### a. “Establecimiento Alimentario.

- Salud del Manipulador.

Art. 10.2. Todo manipulador de alimentos debe someterse a exámenes médicos previos a iniciar su trabajo, el propietario debe mantener exámenes de salud actualizados, documentados y renovarse cada seis meses a excepción del examen de tórax que debe hacerse cada año. El examen médico de dichas personas debe efectuarse cada vez que sea necesario por razones clínicas o epidemiológicas.

- Prácticas Higiénicas y Presentación Personal.

Art. 10.3.1 Toda persona que trabaje en un área en la que se manipulan alimentos debe, lavarse las manos frecuentemente y minuciosamente con jabón líquido sin olor, con agua potable y suficiente. Estas personas deben lavarse las manos antes de comenzar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios sanitarios, después de manipular cualquier material contaminado y en todas las ocasiones que sea necesario, mientras este laborando. Las botas, gabachas y otras prendas deben lavarse adecuadamente y la empresa debe ejercer el control necesario sobre ello. Los artículos y efectos personales deben guardarse en armarios, en ningún caso deben dejarse sobre el equipo y utensilios o en las áreas de producción. Todas estas prendas deben mantenerse limpias, no deben usarse fuera de las áreas de producción”.

b. Requisitos de Higiene en la elaboración.<sup>26</sup>

Art. 12.1<sup>27</sup> En la preparación de los productos de panadería debe guardarse todas las normas de higiene para prevenir la contaminación de los productos.

Art. 12.2 Las materias primas perecederas deben mantenerse bajo temperaturas de refrigeración o congelación cuando así lo amerite.

Art. 12.3 Cuando se utilice crema pastelera como relleno en la preparación de los productos de panadería, esta debe prepararse con el tiempo necesario para utilizarla de inmediato y en la cantidad necesaria para los productos que se elaboran diariamente.

La norma salvadoreña para productos de panadería, especificaciones y clasificaciones NSO 67.30.01:03, establece lo siguiente:

Art. 11.2. Envase, Empaque y Embalaje.

Art. 11.2.1. Envase: los productos pre envasados objeto de esta norma se deben envasar en recipientes elaborados con materiales inocuos y resistentes a distintas etapas del proceso, de tal manera que no reaccionen con el producto o alteren sus características físicas, químicas, sensoriales y microbiológicas.

Para el caso de los productos de panadería tradicional, el material que proporcione el responsable del expendio para envolverlos o empacarlos, debe ser limpio y nuevo, elaborado con materiales inocuos y resistentes, de tal manera que no reaccionen con el producto o alteren sus características físicas, químicas o sensoriales.

Art. 11.2.2. Empaque: los productos objeto de esta norma que requieran utilizar empaque, deben usar envolturas de material resistente y que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que faciliten la manipulación, almacenamiento y distribución.

Art. 11.2.3. Embalaje: se deben usar envolturas de material resistente que ofrezcan la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que faciliten su manipulación, almacenamiento y distribución.

#### 1.5.5. Norma técnica de alimentos.

---

<sup>26</sup> Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios.

<sup>27</sup> Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios.

Art. 42.<sup>28</sup> Los productos perecederos, ingredientes y materias primas deben conservarse a temperaturas de refrigeración o congelación, según lo especificado en la siguiente tabla.

Tabla 3  
Temperaturas de refrigeración o congelación

Producto	Temperatura °C	Temperatura °F
Carnes frescas, productos lácteos, embutidos, aves, cremapastelera y otros que requieran refrigeración.	0 a 4	32 a 39.2
Productos pesqueros	-2 a 2	28.4 a 35.6
Carnes congeladas	-18 a -20	-0.39 a 28.4
Otros alimentos congelados	-10 a -2	14 a 28.4
Frutas y verduras	4 a 10	39.2 a 50
Alimentos preparados no envasados de consumo inmediato	60 a más	140 a más
Tamales artesanales a base de maíz	4 a 7	140 a más

Fuente: Norma Técnica de Alimento, anexo 1, Tabla 3, página 38

Art. 43. Durante la venta de productos de consumo inmediato, se deben utilizar pinzas o guantes al momento de manipular producto terminado y se debe asignar una persona exclusivamente para el cobro de la venta.

Materias primas.

Art. 53. No deben utilizar materias primas cuyas características organolépticas evidencien deterioro, contaminación o infestación.

Almacenamiento de excedentes.

Art. 54. La panadería debe tener las condiciones y mecanismos adecuados para almacenar los excedentes de la producción diaria, garantizando su resguardo en depósitos cerrados.

Almacenamiento de materia prima.

<sup>28</sup>Diario oficial tomo 398, normas técnicas de alimentos, título II, capítulo VIII, pag. 43; título III, capítulo II, pag. 44.

Art. 55. Las materias primas no perecederas deben estar colocadas en tarimas, las cuales deben estar separadas de veinte a treinta centímetros del piso y cuarenta centímetros de la pared y a un metro y medio del techo. El local o bodega de almacenamiento debe mantenerse limpio y ordenado.

## CAPITULO II.

### “DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO MERCADOLÓGICO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR PANADERÍA.”

#### 2.1. Análisis del Sector.

##### 2.1.1. Análisis de la industria de la panificación en El Salvador.

La industria relacionada a la elaboración de productos de panadería en los últimos años ha experimentado un crecimiento importante para la economía del país, debido a que este sector en muchas ocasiones contrata mano de obra directa en la cual genera fuentes de empleo para las personas en su mismo lugar de residencia; ya que existen muchos negocios en este sector que no tienen una gran tecnología en su proceso productivo; para lo cual se ven en la necesidad de contratar a personas para la elaboración del pan de forma artesanal. Sin embargo este rubro se ha desarrollado en los últimos años debido a pequeñas y medianas panaderías han incrementaron su nivel de competencia en la elaboración y desplazamiento de sus productos invirtiendo en maquinaria industrial optimizando los métodos y procesos creando un recurso humano más eficiente.

La industria enfrenta un mercado con constantes cambios y procesos acelerados que está penetrando en las estructuras industriales y comerciales tradicionales de la panificación, a través de la amplia apertura de los mercados, en donde la competencia es cada día mayor; siendo esta industria dominada por aquellos que se encuentran a la vanguardia de promoción y publicidad. Con el avance de la tecnología han surgido nuevos insumos para la elaboración como: el pan pre-cocido, producto muy práctico para el consumo familiar, productos congelados en supermercados, diversificación de pastelería al estilo gourmet, entre otros. De la misma forma se han creados procesos prácticos para la elaboración del pan, aunque en algunas panaderías todavía se utilizan procedimientos antiguos. Estos avances han beneficiado mucho a la industria panificadora, pues permite simplificar los procesos y reducir tiempos. Por ejemplo antes para elaborar cierta cantidad de producto una persona tardaba 40 minutos batiendo, cuando ahora hay equipos que el mismo batido lo realizan en 10 minutos, esto crea un producto con calidad y baja los costos de producción, lo cual vuelve los procesos más rentables.

Muchas panaderías buscan estrategias para ser competentes en el mercado, entre las cuales se encuentran: mantener la calidad en el producto, ofrecer un buen servicio a los clientes y contar con personal capacitado en el área de la panificación; estos tres elementos son vitales para la rentabilidad del negocio.

Contribución de la industria panificadora al Producto Interno Bruto.

La industria manufacturera aporta a la economía un total de 2.273,5 en millones de dólares a precios constantes, con un incremento del según datos del Banco Central de Reserva de El Salvador para el año 2014. Dentro de la industria manufacturera se encuentra la una serie de actividades, encontrándose así la rama de molinería y pastelería la cual contribuyo con 2.231,1 millones de dólares, lo que representa un 3.1% de aportación al PIB; es de mencionar que es un rubro dentro de la industria manufacturera que más contribuye a la economía del país<sup>29</sup>.

2.1.2. FODA de la industria de la panificación en El Salvador.



Elaborado por: grupo de tesis.

<sup>29</sup><http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=30&lang=es>

## Fortalezas – Amenazas

Una de las más importantes fortalezas de la industria panificadora es que al estar mayoritariamente conformada por MYPES, el apoyo por parte de instituciones al desarrollo de estas MYPES es concreto y se observa en la puesta en marcha de programas para el crecimiento y desarrollo en todos los ámbitos en las que estas empresas se desenvuelven. La ayuda por parte de estas instituciones públicas y privadas a PYMES viene a contrarrestar el aumento o cobranza de nuevos impuestos a esta industria que es una de las principales amenazas del sector.

Otra de las principales amenazas de la industria panificadora son las empresas transnacionales que obtienen cadenas de restaurantes, cafés y panaderías para competir en el mercado, estas logran posicionarse gracias a esfuerzos en publicidad y promoción, pero estas empresas logran entrar en el mercado porque esta es una industria de fácil acceso quiere decir que no tiene ningún mecanismo de entrada complejo para los nuevos competidores o los extranjeros.

## Oportunidades – Debilidades

El crecimiento de la industria es una oportunidad que todo empresario quiere ver para poder invertir porque crear esas expectativas de crecimiento, sin lugar a dudas esta industria tiene un alto índice de crecimiento tanto consecuencia en la demanda como del mercado meta. La falta de recursos financieros propios afecta a la industria porque son conformadas por las MYPES y sus propietarios se ven desanimados por los altos montos que requieren inversión.

El acceso a créditos podrá ser una oportunidad que no deben de dejar pasar para expandirse y lograr así acceso a mercados internacionales. El uso de nuevas tecnologías tanto en la preparación como en el área de publicidad y promoción deben aprovecharse al máximo y para combatir con una de las debilidades de la industria que es la escasez de proveedores de harina se debe de contar con acceso a créditos que permitan tener más y mejores opciones en la hora de elegir a potenciales proveedores.

## 2.2. Generalidades de la empresa<sup>30</sup>.

“Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” inició operaciones el 10 de mayo de 1980, como una panadería artesanal ubicada en Jardines de Cuscatlán, Ciudad Merliot, posteriormente se constituyó legalmente como persona natural a nombre de Adelmo Rivera, propietario (1991), cuenta con cuatro sucursales ubicadas en: Ciudad Merliot siendo esta la casa matriz del negocio; La Cima, San Salvador; Residencial Europa, Santa Tecla y Colonia la Sultana 2, Antiguo Cuscatlán. Con una fuerza laboral de 30 empleados distribuidos en las áreas de producción, distribución, sala de ventas y tele-despacho.

Los principales competidores de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” son aquellas panaderías pequeñas que se encuentran en los alrededores de cada sucursal, también se consideran competidores todos aquellos establecimientos que se dedican a la comercialización de pasteles, pan dulce y pan francés, tales como La Tecleña, Tía Yoya, Jardín del pan y Panadería Karla´s. Pese a que la panadería no posee un método para realizar las proyecciones de ventas anuales, las ventas totales mensuales del negocio fueron en promedio para 2014 de \$37,300.00 y ha experimentado un incremento anual de la demanda de sus productos del 5% con respecto al año 2013, lo que representa mayores beneficios para la panadería y expectativas de crecimiento de al menos 30% para 2016.

En años anteriores la empresa comenzó a expandirse, con la apertura de dos sucursales simultáneamente ubicadas en el municipio de San Salvador, las cuales fueron cerradas a los pocos meses de comenzar su funcionamiento; debido a efectos de la delincuencia del país y la otra no logró sostener la inversión realizada por los bajos niveles de ventas alcanzados, a pesar que la empresa realizó actividades promocionales como: perifoneo, distribución de volantes y muestras gratis, para la captación de clientes al negocio.

---

<sup>30</sup>Información recopilada a cerca de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, proporcionada por Adelmo Rivera; Propietario del establecimiento.

## 2.2.1 Instalaciones Físicas del Negocio.

A continuación se presenta una parte de las sucursales que tiene la panadería, siendo el establecimiento ubicado en Jardines de Cuscatlán, Ciudad Merliot y la cual cuenta con 3 mesas para que los consumidores puedan disfrutar de un café acompañado de pan dulce o repostería en el establecimiento, dos vendedoras quienes brindan la atención a los visitantes y mostradores para exhibir el producto.

Imagen 1  
Entrada principal- casa matriz



Imagen 2  
Mostradores del producto



Imagen 3  
Área de venta sucursal Jardines de Cuscatlán - casa matriz



En el espacio productivo de la panadería se cuenta con la maquinaria, insumos y personal necesario para elaborar y comercializar el producto de la panadería. Parte del espacio del área está destinado al cuarto de fermentación, también cuenta con una mesa de trabajo para amasar el pan y elaborar los productos que llevan detalles en su proceso de producción, cuenta con varios estantes, batidoras, básculas y dos hornos, entre otros; distribuidos en un espacio aproximado de 10x6 metros cuadrados.

En la imagen 4 se observan los cilindros de gas necesarios para el funcionamiento de los hornos en los que se prepara el pan, en la imagen 5 se observa el área destinada al teledespacho, en la imagen 6 se observan instrumentos implementado como moldes, el cuarto de fermentación se ilustra en la imagen 7, luego (imagen 8) se observan las mesas de trabajo en donde la harina es amasada, en las imágenes 9, 10 y 11 se encuentra parte de la maquinaria utilizada como lo son batidoras, báscula y mezcladora, las imágenes 12 y 13 reflejan el trabajo realizado en el área de producción y las imágenes 14 y 15 son los hornos utilizados para dar cocción al pan.

Imagen 4  
Cilindros industriales de gas



Imagen 5  
Área de trabajo



Imagen 6  
Moldes



Imagen 7  
Cuarto de fermentación



Imagen 8  
Mesa de trabajo



Imagen 9  
Batidora



Imagen 10  
Mezcladora



Imagen 11  
Bascula

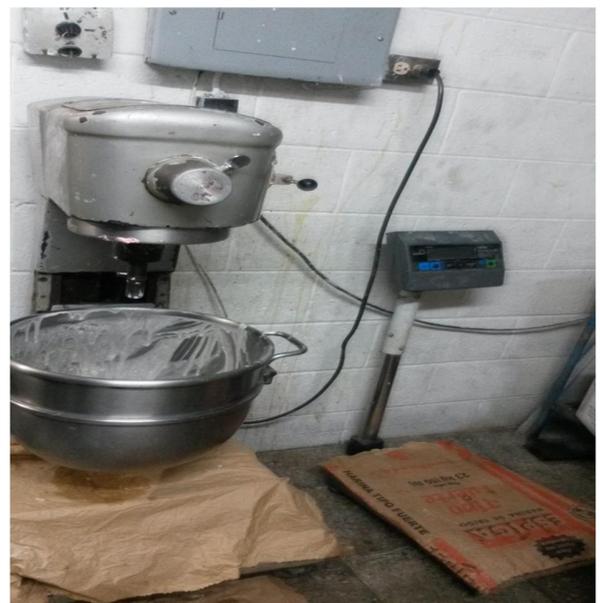


Imagen 12  
Área de trabajo



Imagen 13  
Bandejas con producto



Imagen 14  
Horno 1



Imagen 15  
Horno 2



### 2.2.2. Clasificación Empresarial.

En el ámbito empresarial existen diferentes clasificaciones para los tipos de empresas, acordes a: número de empleados, volumen de ventas anuales y el valor de sus activos; según las instituciones públicas y privadas. “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” se encuentra clasificada como pequeña empresa debido a que cuenta con alrededor de 30 empleados, en el cuadro 2 se observan las clasificaciones de la empresa según el número de empleados bajo la clasificación de varias instituciones.

Cuadro 2

Clasificación de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” según el número de empleados

Organización	Clasificación	Personal Remunerado
Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYMES)	Pequeña	Hasta 49
CONAMYPE	Mediana	De 21 a 99
Banco Central de Reserva (BCR)	Mediana	De 20 a 99
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).	Pequeña	Hasta 50

Fuente: BCR, CAMARASAL, CONAMYPE, FUNDAMYPE.

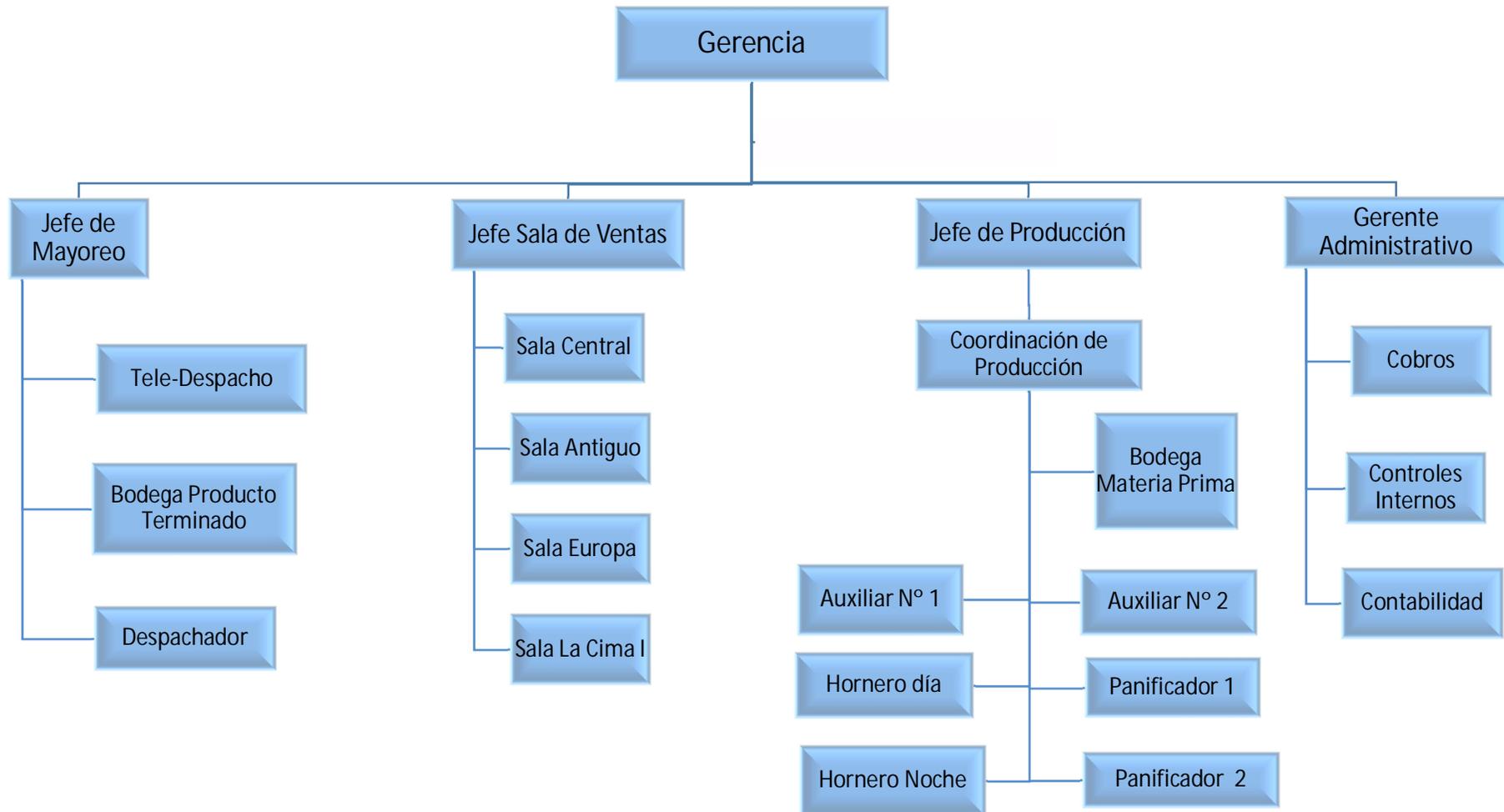
### 2.2.3. Estructura organizativa.

La panadería posee una estructura con muchas actividades centralizadas en la gerencia, situación que limita la funcionalidad y rentabilidad de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional informal desde el punto de vista técnico por no contar con manuales de puestos, descripción de procedimientos, ni políticas, no obstante según el organigrama se puede observar las líneas jerárquicas de cada miembro de la empresa.

2.2.4. Organigrama de la empresa.

Figura 2 - Organigrama



Fuente: "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".

2.2.5. Líneas de Productos que Elabora y Comercializa.

“Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” comercializa principalmente 4 líneas de productos distribuidas en: pan francés, pan dulce, repostería y pastelería. Además también vende productos de cafetería como:

Cuadro 3

Otros productos comercializados por “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

1	Tamales	23	Agua Botella
2	Gelatina	24	Agua Bolsa
3	Flan	25	Café
4	Pizza Jamón	26	Poliada
5	Pan con Pollo	27	Flan de Queso
6	Hot Dog	28	Jugos Squiz
7	Torta Mexicana	29	Crema
8	Boquitas	30	Queso de Capita
9	Pepsi en Lata	31	Queso Duro Blando
10	Pepsi Portatil	32	Quesillo
11	Mirinda Lata Variedad	33	Requesón
12	Mirinda Portatil	34	Queso Crema
13	7UP Lata	35	Leche Fluida Entera
14	7UP Portatil	36	Leche Semi Descremada
15	Jugos California	37	Leche Fluida Descremada
16	Té Helado	38	Leche
17	Pepsi 2.5 LT.	39	Chocolatina
18	Mirinda 2.5 LT.	40	Super Jugo
19	7UP 2.5 LT.	41	Coffe Leche
20	Gatorade	42	Vaso de Jugo
21	Agua Mineral	43	Fresa
22	Jugo Kern's	44	Huevos

Fuente: “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

A continuación se presenta el detalle de todos los productos que vende “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”:

Cuadro 4

## Productos comercializados por "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"

1	Caja Integral	45	Pichardine	89	Tres Leches
2	Francés Integral	46	Semita (Leche)	90	Pie de Manzana
3	Peperecha Integral	47	Brazo con Caramelo	91	Tronco Choco
4	Salpor Integral	48	Brazo Decorado	92	Empanada Chilena
5	Semita Integral	49	Budin	93	Queique Especial
6	Torta Integral	50	Relampagos	94	Torta de Queso
7	Coffe Cake	51	Espumillas	95	Quezadila
8	Tortita de Arroz	52	Marquezote	96	Repostería
9	Tortita Seca	53	Guiños	97	Galleta Variada
10	Biscotela	54	Queiquito Vainilla	98	Cake de Flan
11	Ochos	55	Queiquito Decorado	99	Tu y Yo
12	Cachito Dulce	56	Quesadilla Redonda	100	Peines
13	Cachito Simple	57	Torta de Higos	101	Pañuelos
14	Donuts	58	Torta Oro	102	Galleta Maní
15	Novias	59	Maria Luisa	103	Guarachas
16	Pegados	60	Browney	104	Pan Simple
17	Peperecha Roja	61	Imperial	105	Cake de Higo
18	Santaneca	62	Porosa	106	Pastel Leche
19	Semita Alta	63	Herraduras	107	Galleta Manzana
20	Yema Especial	64	Milhojas	108	Pastel de Boda
21	Torta de Yema	65	Napoleón	109	Pan Largo
22	Torta de Libra	66	Orejas	110	Voulovan
23	Almendradas	67	Pañuelo con Piña	111	Torta de Tuza
24	Blanco y Negro	68	Torta Chilena	112	Pan de Molde
25	Calcañal	69	Empanizador	113	Strudel con Leche
26	Galleta Pipsi	70	Flautas Rellenas	114	Tiramizú
27	Galleta Vainilla	71	Volteado	115	Torta de Chocolate
28	Margaritas	72	Croasant	116	Salpor de Maíz
29	Galleta Sable	73	Gusanos con Margarina	117	Chocolate en Corazón
30	Galleta de Avena	74	Torta Torreja	118	Galleta Corazón
31	Galleta de Chocolate	75	Queiquito con Almendras	119	Enrejado Piña
32	Galleta de Naranja	76	Muffin	120	Mapa
33	Negritas	77	Figuritas	121	Torta de Naranja
34	Polvorón	78	Cocadas	122	Torta Marmoleada
35	Salpor Afrecho	79	Canastas	123	Pie de Higo
36	Salpor Almidón	80	Cake	124	Galleta Navideña
37	Salpor Arroz	81	Brazo Gitano	125	Strudel de Manzana
38	Viejitas	82	Tartaletas	126	Torta Especial
39	Alfajore	83	Pastelito (Pollo)	127	Galleta Integral
40	Suspiros	84	Pan Baguet Vacio	128	Hojaldre Banana
41	Hojita Amarilla	85	Pan Baguet Relleno	129	Alemana
42	Pastelito de Leche	86	Flautas	130	Magdalena
43	Pastel de Manzana	87	Budin Especial	131	Pastel de Fresa
44	Pastel de Piña	88	Torta Cubana	132	Salpor de Chocolate

Fuente: "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"

### 2.2.6. Proveedores.

Entre los principales proveedores de la materia prima utilizada para la elaboración de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” se encuentran:

Cuadro 5  
Proveedores de materia prima de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

1	Distribuidora Axben, SA de CV	13	Carlos Manuel Quintanilla Menjivar
2	Distribuidora Esquivel, SA de CV	14	Fidias Alirio Rivera Robles
3	Provapan, SA de CV	15	L G L, SA de CV
4	Weil Hermanos, SA de CV	16	Hermel, SA de CV
5	Jose Ismael Aleman	17	Avicola San Benito, SA de CV
6	Dishat, SA de CV	18	Sindy Carolina Marin
7	Codipa, SA de CV	19	Jose Cristobal Hernandez
8	Distribucion Salvadoreña, SA de CV	20	Pro Marmol, SA de CV
9	Pimi, SA de CV	21	Rudy Salvador Mejia Beltran
10	Enmanuel, SA de CV	22	Salvador Antonio Duran
11	Puratos de El Salvador, SA de CV	23	Grupo Q L, SA de CV
12	Lucio Gerber Lara Espinoza	24	Carbilio Lara Espinoza

Fuente: “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

### 2.2.7. Acreedores.

En el siguiente cuadro se pueden observar los acreedores que tienen la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, con los cuales se poseen obligaciones que tiene el negocio con estos que deben de cumplirse.

Cuadro 6  
Listado de acreedores de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

1	Solitec, S.A. de C.V.	14	Miguel Angel Deras
2	Santos Cristina Cerritos de Ruiz	15	A N D A
3	Moises Jose Mario Cortez Argueta	16	Computadoras Partes y Sistemas
4	Camiilo Wilian Lopez	17	Nancy Ester Sorto de Rivas
5	Jose Antonio Alfaro Martinez	18	Rec, S.A de C.V.
6	Troxel Compañía Exterminadora	19	Ideas para cakes, S.A. de C.V.
7	Jorge Antonio Carcamo Santana	20	Unigas de El Salvador, S.A. de C.V.
8	Formularios Estandar, S.A de C.V	21	Miguel Angel Castro Melendes
9	William Rafael Reina Hernandez	22	Ana Maria Perez Guzman - doctora
10	Distribuidora Molina	23	Distribuidora de Energia del Sur
11	Carlos Enrique V. Landaerde	24	Telecom
12	Roney Linarez	25	Intelfon, S..A de C.V
13	R. Nuñez, S.A.de C.V.		

Fuente: “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

## 2.2.8. Clientes Empresariales e Individuales.

Cuadro 7

Listado de clientes empresariales e individuales “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

Cliente Empresarial		Cliente Individual	
1	LI JING YI ( RESTAURANTE DRAGON DORADO )	1	VILMA DE PINEDA
2	SUPER CONCHITA	2	GUADALUPE DE CALDERON
3	CORPORACION G M	3	LILIAN DE ROQUE
4	FUSAL	4	JULISSA RAMIREZ
5	LACTOSA	5	RITA RAMIREZ
6	UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO	6	AIDA MARGARITA RIVERA
7	POLLO REAL CENTRO	7	DELMY DE RODRIGUEZ
8	POLLO REAL MIRALVALLE	8	MARIA EUGENIA RIVERA
9	POLLO REAL ESCALON	9	MARINA DE HERNANDEZ
10	TIENDA KARINA	10	SONIA ESCAMILLA
11	HOTEL BEVERLY HILLS	11	VILMA VELASQUEZ DE SALDAÑA
12	WEI, WEI, SA. DE CV.	12	NIDIA MARLENE CERON
13	ENCUENTROS CONYUGALES	13	CRISTINA BRISUELA
14	NG SUICHING	14	NELLY LOPEZ
15	POLLO REAL PLAZA MUNDO	15	CRISTIAN ALBERTO RODRIGUEZ
16	COLEGIO MAYA	16	CAROLINA DE JIMENEZ
17	TENG FEI, S.A. DE C.V.	17	SALVADOR JOSE TRIGUEROS
18	EL CAFÉ DE DONPEDRO, SA DE CV.	18	JOSE RICARDO CHAVEZ QUINTANILLA
19	CONVIGOR CAFETERIA	19	ADA EDELMIRA CAMPOS DE MARQUEZ
20	CONVIGOR AUTOPISTA NORTE	20	ROSIVEL MOLINA
21	COMEDOR ROSMERY	21	WENDY CAROLINA MENDOZA
22	LEE FISH AND CHIPS	22	JENIFER CORINA CORNEJO PEREZ
23	INVERSIONES ALIMENTICIAS, SA DE CV	23	RICARDO ANTONIO AMAYA
24	ROLEGO, S.A. DE C.V.	24	JAVIER ENRIQUE ORELLANA
25	A E A E S	25	ISSA ALDEMIRA CRUZ
26	DESTACAMENTO JERUSALEN 89	26	GLORIA ALEJANDRA MENA CLAROS
		27	JUANCITO - VECINO ADELMO RIVERA
		28	ROSA PORTILLO
		29	JULIA MAGAÑA DE CARPIO

Fuente: “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”

## 2.2.9. Materia Prima.

Como parte del proceso productivo de una panadería, es necesario tener a la disposición una serie de insumos básicos con el objetivo de elaborar los productos que se ofertan para el deleite de los consumidores. “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” para la elaboración de los productos que comercializa hace uso de las siguientes materias primas básicas para su producción e insumos adicionales que le permiten dar un toque diferente a su pan, que se muestran en los cuadros 8 y 9.

Cuadro 8

Azúcar, jaleas y otros

Azúcar, jaleas y otros
Atado de dulce
Azúcar blanca
Azúcar en bolsitas
Azucar Glass - pulverizada
Jalea de fresa
Jalea de guayaba
Jalea de manzana
Jalea de piña
Chocolate Whip
Fruta cristalizada
Chocolate blanco
Chocolate oscuro
Toffi ( caramelo )
Dulce de leche ( Caramelo )
Topping rich doble chocolate
Topping base pimi rich
Topping express
Azucar glass especial
Chispas de chocolate
Glucosa

Cuadro 9

Harinas, saborizantes, grasas y otros

Harinas y otros
Harina suave
Harina especial suave
Harina semi fuerte
Harina fuerte
Harina integral
Harina pan de caja
Harina Tipo Fuerte
Afrecho
Harina de arroz
Maicena ( fecula de maíz )
Cocoa pura
Maseca (Harina de Maiz)
Canela en polvo
Canela en raja
Sal
Vitina Batido
Vitina Hojaldre
Vitina Pan
Vitina Pasteleria
Aceite Vegetal ( galones )
Manteca Profesional
Manteca Vitina Clasica SVR

Fuente: "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"

### 2.3. Análisis de la empresa.

Para tener un conocimiento de la situación actual de la empresa se presenta un análisis FODA, en el cual se incluyen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".

#### 2.3.1. Análisis interno.

Dentro de las fortalezas y debilidades internas que se lograron detectar en diferentes áreas, se pueden mencionar las siguientes:

Cuadro 10

## Matriz de perfil de capacidad interna (Fortalezas - Debilidades)

Capacidad directiva	
Fortalezas	Debilidades
Orientación empresarial	No dispone de un plan estratégico
Actividades enmarcadas en la ley	Un solo propietario
Capacidad de toma de decisiones en poco tiempo	Falta de manuales de puestos
Capacidad tecnológica	
Fortalezas	Debilidades
Maquinaria industrial	Falta de espacio en el área productiva
	Equipo de producción ocioso
Capacidad de recursos humanos	
Fortalezas	Debilidades
Experiencia laboral	No cuenta con programas de capacitación al personal
	Falta de incentivos hacia el personal
	No existe un código de vestimenta apropiado para el personal de ventas
Capacidad de competencia	
Fortalezas	Debilidades
Productos de calidad	Falta de estrategias de publicidad y promoción
Accesibilidad a diferentes proveedores	Ventas bajas
Cuenta con una base de datos de clientes	Falta de merchandising
Variedad de productos.	Mobiliario obsoleto en sala venta
Cuatro sucursales estratégicamente ubicadas	Falta de proyecciones financieras
Capacidad económica	
Fortalezas	Debilidades
Alto nivel de cuentas por cobrar a clientes	Alto nivel de cuentas por pagar a proveedores
Maquinaria ociosa para incrementar la producción	Endeudamiento
	Rentabilidad por debajo del promedio del sector

Elaborado por: grupo de tesis.

Análisis e interpretación: como resultado del análisis, se obtuvo que entre las principales debilidades que la panadería debe tomar en cuenta para superarlas, es la falta de un plan que guíe a la empresa hacia una visión estratégica, orientada al mercado y enfocada hacia el cumplimiento de objetivos, metas y proyecciones fijadas previamente para su correcta supervisión y evaluación; logrando así un control eficiente de la evolución del negocio, con visión de crecimiento y expansión en el largo plazo; así también

la inexistencia de estrategias de publicidad y promoción que permitan a la empresa ser reconocida por los consumidores potenciales es un factor de riesgo que pone en evidencia la falta de competitividad del negocio para atraer a nuevos clientes.

### 2.3.2. Análisis externo.

Con base a la situación actual que enfrenta el país en aspectos económico, social, político y tecnológico, con relación a las oportunidades y amenazas que enfrenta la panadería en la industria, se detallan algunos aspectos a tomar en cuenta para aprovechar o mejorar en la elaboración de planes y estrategias para la empresa.

Cuadro 11  
Matriz de perfil competitivo externa (Oportunidades - Amenazas)

Factor de competencia	
Oportunidades	Amenazas
Nuevos mercados	Productos extranjeros de mejor calidad y presentación
Apoyo de instituciones de gobierno	Incremento de la competencia
Auge de la industria panificadora	Mejores estrategias y planes de mercadeo
Mejoras en canales de distribución	Producto sin diferenciación
	Competencia con menores costos de producción
Factor tecnológico	
Oportunidades	Amenazas
Globalización de la información	Fallas de red
Acceso a nuevas tecnologías	Falsa información en redes sociales
Herramientas y redes sociales gratuitas para hacer publicidad	Rechazo de redes sociales por un sector de la población
Factor social	
Oportunidades	Amenazas
Producto de consumo masivo	Delincuencia
Producto de primera necesidad o perteneciente a la dieta básica salvadoreña	

Factor político	
Oportunidades	Amenazas
Apoyo del gobierno a la producción nacional	Inestabilidad política
Creación de instituciones de apoyo a MYPES	Incremento de impuestos
Cuenta con una base de datos de clientes	Creación de nuevas leyes
Variedad de productos	
Cuatro sucursales estratégicamente	
Factor económico	
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la población	Incremento de precios en materias primas
Aumento de sueldos y salarios	Recesión económica
Clientes files	Falta de inversión
Acceso a créditos	

Fuente: panadería y pastelería fortuna del pan  
Elaborado por: grupo de tesis.

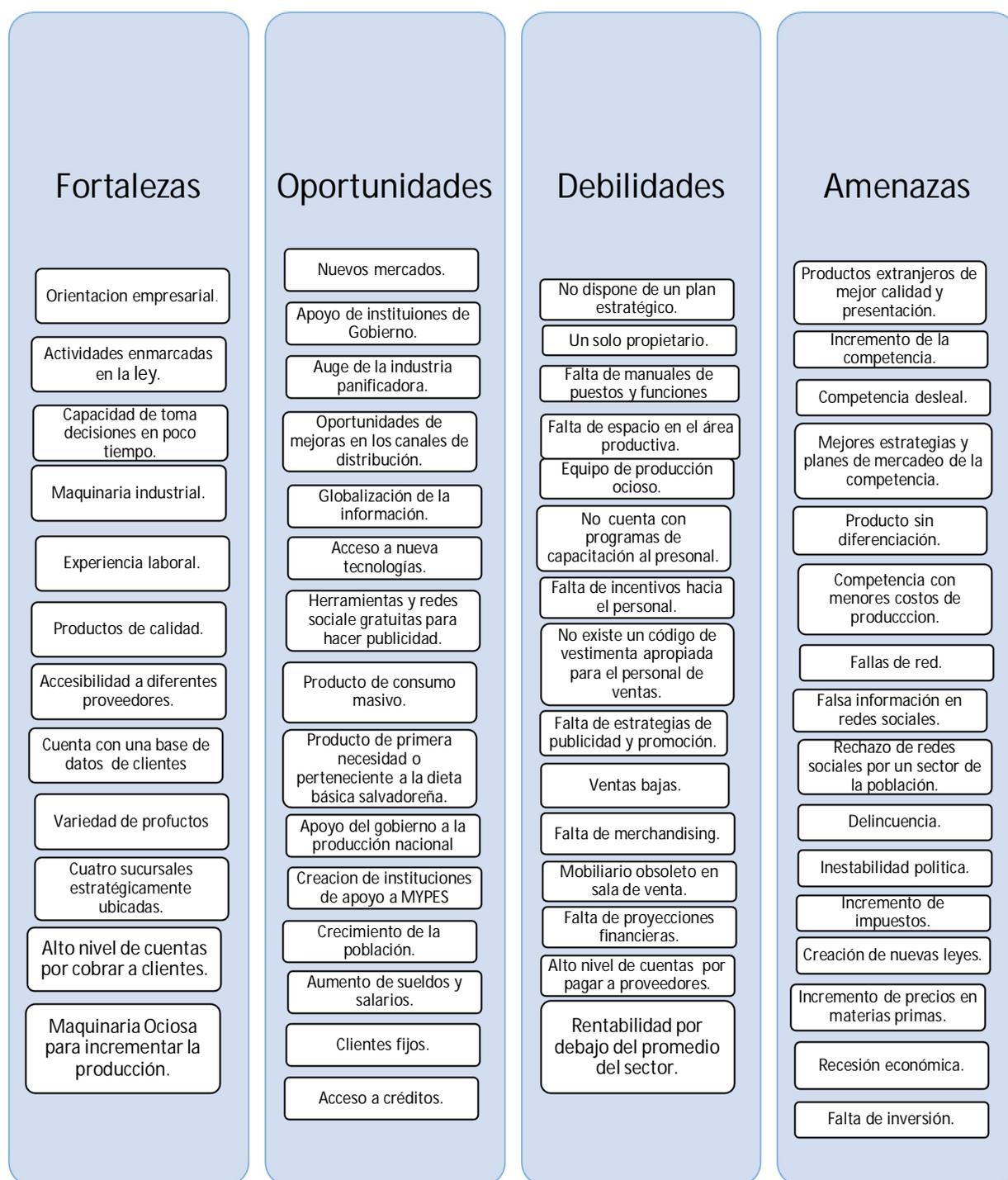
Análisis e interpretación: una de las oportunidades que más se destaca dentro del análisis externo de la empresa es el factor tecnológico, el uso de redes sociales como instrumento publicitario debería aprovecharse al máximo en el apogeo de la era de Smart phones y aplicaciones, y la amenaza más grande que existe en el sector es la facilidad en la elaboración del pan por cualquier competidor, razón por la cual existen una gran cantidad de empresas dedicadas a este rubro; además de la vigencia y aplicación de nuevas leyes e impuestos que afectan los costos y operaciones de la PYME.

Matriz FODA. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Al conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen a la panadería y pastelería fortuna del pan se procedió a elaborar una matriz donde se reflejan las variables.

Figura 3

FODA – Panadería y Pastelería Fortuna del Pan



Elaboración: grupo de tesis.

#### 2.4. Formulación del problema.

Tomando en consideración la falta de un enfoque hacia el mercadeo claramente estructurado, con los elementos necesarios para generar valor agregado y crear relaciones a largo plazo con los clientes, es necesaria la elaboración de un plan, que genere estrategias mercadológicas útiles, para que el negocio tenga la capacidad de competir con otros oferentes de pan y capaz de realizar acciones efectivas para responder ante las necesidades de los consumidores.

“Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, muestra deficiencias en el área mercadológica pues no cuenta con estrategias como: la fijación de precios, creación alianzas estratégicas, planes para ser más competitivo, capacitaciones en atención al cliente que definan como competir con otros negocios del mismo sector y así lograr atraer a nuevos consumidores y mantener a los actuales por medio de programas que permitan generar la compra frecuente de los clientes, la fidelidad en la preferencia de los productos que ofrece; un factor de suma importancia para poder incrementar las ventas y el crecimiento del negocio.

Además, los productos que entrega la panadería a los consumidores carecen de un distintivo que les diferencie del empaque de sus competidores y que contribuya al del posicionamiento del negocio y mejore la imagen de sus productos. En el entorno comercial, otra herramienta para las empresas es estar constantemente en contacto con sus clientes a través de las redes sociales o mostrando sus productos por medio de publicidad, que permite dar a conocer de manera apropiada el producto, puesto que los consumidores actuales tienen la necesidad de información inmediata que les permita estar enterados de lo que ofrecen los negocios, este es un factor del cual carece la panadería.

Después de un diagnóstico preliminar con la dirección de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” se logró detectar los siguientes problemas en el área mercadológica:

- a. Actualmente no existen planes estratégicos en esta área.
- b. Marca, con poco reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- c. Mobiliario inadecuado para la comodidad de los consumidores en salas de ventas.
- d. Carece de actividades promocionales y publicitarias dirigidas a la captación del público objetivo.
- e. Falta de un programa de fidelización para los consumidores.
- f. Fallas en el proceso del servicio al cliente.

Según el diagnóstico realizado preliminarmente y las deficiencias detectadas se plantea la siguiente interrogante: ¿Contribuirá un plan de mercadeo a la solución del problema de ventas, detectado en la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

## 2.5. Conclusiones y recomendaciones del análisis situacional.

### 2.5.1. Conclusiones.

Con base al análisis de la situación actual de la empresa se concluye con:

- “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” ha logrado permanecer 35 años en el mercado salvadoreño, durante los cuales ha producido para vender al público, pero sin una visión mercadológica definida, que en la actualidad es esencial para toda empresa con expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado, el cual ha venido evolucionando con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores que también se han vuelto más exigentes.
- El negocio no cuenta con acciones publicitarias que ayuden a promocionar los productos que comercializa y que contribuyan a posicionarlo entre los consumidores.
- El procedimiento de servicio al cliente implementado por los empleados de la sala de ventas de la panadería no es el más adecuado para atender a los consumidores.

### 2.5.2. Recomendaciones.

Considerando las conclusiones anteriores, se recomienda a la empresa lo siguiente:

- Debido a los problemas observados se aconseja la elaboración de un plan de mercadeo anual con el cual se logre solventar las deficiencias críticas que afectan a la empresa y resolver así sus expectativas de posicionamiento y crecimiento.

- Dar a conocer la variedad de productos por medio de acciones publicitarias para ayudar a posicionar a la panadería en la mente de los consumidores.
- Dado que cada una de las personas encargadas de la venta personal tienen sus propias estrategias de venta, se debe de estandarizar el proceso de compra en todas las salas de venta para que el cliente no sienta diferencia al visitar las distintas sucursales de la panadería.

Investigación de campo sobre “La opinión de los clientes de ‘Panadería y Pastelería Fortuna del Pan’ con respecto a los productos ofertados.”

## 2.6. Diseño de la investigación.

El método que se empleó para la investigación fue el *método científico*, conceptualmente es un “Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”<sup>31</sup>. Se utilizó este método con el objetivo de obtener información confiable y certera que contribuya a la construcción de un análisis adecuado del fenómeno de estudio. También se aplicó el *método Sintético*, con este método se realiza una descripción clara y breve de las variables de investigación que facilita el desarrollo y elaboración del plan de mercadeo, además se utilizará el *método deductivo* con el que se busca obtener conclusiones desde los indicios de la investigación.

## 2.7. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

- Conocer los problemas mercadológicos prioritarios de la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.”

Objetivos específicos.

- Determinar los productos de mayor aceptación de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.”

---

<sup>31</sup><http://www.monografias.com/trabajos63/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml#ixzz3Cn3TOLBI>

- Evaluar la percepción de los clientes acerca del precio de los productos ofrecidos por “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan.”
- Estudiar si la ubicación estratégica de las sucursales de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” les ha permitido tener una cobertura eficiente para atender a su mercado meta.
- Determinar si el plan promocional de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” ha logrado posicionarla efectivamente.

## 2.8. Fuentes de información.

Con el fin de recolectar información útil para la investigación de mercado se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Fuentes Primarias.

Este tipo de fuentes son aquellas en las cuales se entra en contacto directo con personas, situaciones u hechos que proporcionan información sobre datos específicos y material de primera mano relativo a un fenómeno o problemática que se desea investigar. Con respecto a lo anterior, la información primaria de la investigación proviene de una encuesta para los consumidores finales y entrevistas dirigidas a clientes empresariales; en donde también se recurrió a la observación directa con el fin de poder conocer de qué manera, se desarrollan las actividades del negocio y cómo interactúan con los consumidores; con el objetivo de identificar cuáles son los gustos, preferencias y comportamiento de compra.

- Fuentes Secundarias.

Estas contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. La recopilación de información del tópico se basó en publicaciones de instituciones públicas como: Ministerio de Economía, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Alcaldía de Antiguo Cuscatlán, San Salvador y Santa Tecla, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC); libros, revistas, tesis y páginas electrónicas especializadas en la elaboración de un plan de marketing; se tomarán en cuenta con la finalidad de sustentar teóricamente la investigación.

## 2.9. Tipo de investigación.

En un primer momento el tipo de investigación que se utilizó fue exploratoria, esto sirvió para proporcionar un panorama general acerca de los problemas mercadológicos que enfrenta la Panadería y Pastelería Fortuna del Pan, y así tener una idea más clara dónde el negocio debe poner toda su atención para contrarrestarlos. Luego se aplicó un estudio de tipo descriptivo, este nivel permite utilizar técnicas de recolección de datos en base a las encuestas y otros medios, con lo que se obtiene información fidedigna y características importantes de las unidades investigadas; en donde se evaluaron las características del producto, precio, canales de distribución, cobertura, promociones, publicidad del negocio. Además se utilizó un tipo de estudio correlacional, en donde se estableció la variable independiente de estrategias de mercadeo y la variable dependiente ventas para determinar y medir la causa efecto que tendrá la implementación de planes y estrategias de mercadeo en el incremento de las ventas para la panadería.

## 2.10. Unidades de análisis.

Son elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quién o a quiénes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información. Para la investigación, las unidades de análisis fueron:

- Consumidores finales.
- Clientes empresariales.

## 2.11. Determinación del universo y muestra poblacional.

### 2.11.1. Universo.

Es el conjunto de todos los elementos o sujetos de interés en un estudio, es por ello que para el desarrollo de esta investigación, se tomaron en cuenta:

- Consumidores finales.

La población motivo de investigación son aquellas personas entre un rango de 15 a 60 años de edad, que residen en el área urbana de los municipios de: Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla y San Salvador; pertenecientes al Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Según datos de la última publicación de la

Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013 (EHPM), de la Dirección General de Estadísticas y Censo (DIGESTYC).

Tabla 4  
Población total por área geográfica

Municipio	Departamento	Población 2007*	Población**		Población Total por municipio
			Rango de edad		
			15-64	% urbano	
San Salvador	San Salvador	354174	66.66%	100%	236100
Antiguo Cuscatlán	La Libertad	32855	66.66%	100%	21902
Santa Tecla	La Libertad	126353	66.66%	84%	71090
Total población					329091

\*\* Rango - % urbano datos. \*fuente: EHPM 2013.

- Clientes empresariales.

Son aquellos negocios que compran diferentes clases de pan en grandes cantidades para luego ellos distribuirlo a minoristas o consumo en el mismo negocio. A continuación el listado de los clientes empresariales de la panadería y pastelería fortuna del pan.

Cuadro 12  
Lista de clientes empresariales

Cliente Empresarial	
1	LI JING YI ( RESTAURANTE DRAGON DORADO )
2	SUPER CONCHITA
3	CORPORACION G M
4	FUSAL
5	LACTOSA
6	UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO
7	POLLO REAL CENTRO
8	POLLO REAL MIRALVALLE
9	POLLO REAL ESCALON
10	TIENDA KARINA
11	HOTEL BEVERLY HILLS
12	WEI, WEI, SA. DE CV.
13	ENCUENTROS CONYUGALES
14	NG SUICHING
15	POLLO REAL PLAZA MUNDO
16	COLEGIO MAYA
17	TENG FEI, S.A. DE C.V.
18	EL CAFÉ DE DONPEDRO, SA DE CV.
19	CONVIGOR CAFETERIA
20	CONVIGOR AUTOPISTA NORTE
21	COMEDOR ROSMERY
22	LEE FISH AND CHIPS
23	INVERSIONES ALIMENTICIAS, SA DE CV
24	ROLEGO, S.A. DE C.V.
25	A E A E S
26	DESTACAMENTO JERUSALEN 89

Fuente: panadería y pastelería fortuna del pan.

## 2.11.2. Muestra.

Muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para investigar las propiedades o características de ésta última.

El diseño que se utilizó en esta investigación para el caso de los consumidores finales fue el método probabilístico, ya que la población en estudio es infinita; aunque se conoce el tamaño del universo este es mayor a cien mil sujetos de estudio, la fórmula para universos infinitos es mucho más simple y para el cálculo de una muestra con este tamaño es la más viable. Además a la muestra se aplica la técnica de muestreo estratificado para dividir a la población en estratos, en este caso fueron los municipios y rango de edades a cual pertenecen las sucursales. Para la muestra de los clientes empresariales se implementó el método no probabilístico, usando la técnica del muestreo de conveniencia según los criterios de interés para la investigación.

Fórmula estadística para determinar la muestra.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Valor crítico correspondiente un coeficiente de confianza.

P = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento.

q = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento

e= Error Muestral.

Calculo de la muestra para consumidores finales.

Sustituyendo datos en formula.

n= ¿?

Z= para un nivel de confianza del 93% =0.93 → en tabla 1.85<sup>32</sup>

p= 50%=0.50

q= (1-p)= (1-0.50)=0.50

---

<sup>32</sup>Z: Representa el nivel de confianza del 0.93 / 2 = 0.465 lo que corresponde al área bajo la curva de la distribución normal Z = 1.85 determinado por la tabla de intervalos de confianza z

e= 7% = 0.07

$$n = \frac{1.85^2 * 0.5 * 0.50}{0.07^2} = 175 \text{ muestra consumidores finales.}$$

Luego se procedió a distribuir la muestra en base a estratos (sucursales), para asignar un número representativo; tomando en consideración las ventas del año 2013 de cada una de las sucursales, obteniendo como resultado la siguiente distribución:

Tabla 5  
Distribución de la muestra por sucursales

	Salas de ventas	Porcentaje s/ventas*	Muestra por sala de venta
Estratos	Matriz	34.33%	60
	Antiguo	34.36%	60
	Cima	21.21%	37
	Europa	10.10%	18
Muestra total		100%	175

Fuente: elaboración de grupo de tesis.  
\*ventas del año 2013

Clientes empresariales.

Debido a que el número de clientes empresariales son solo 25 no se calculó el tamaño de la muestra aplicando la fórmula estadística anterior, para este caso se implementó el método no probabilístico, usando la técnica del muestreo de conveniencia bajo los criterios de interés para la investigación.

Considerando los criterios de accesibilidad, volumen de compra, pago a corto tiempo, conocidos por el propietario de la panadería, recomendación, etc. Solamente se entrevistaron a los siguientes clientes empresariales:

Cuadro 13  
 Clientes empresariales entrevistados

Nombre del cliente empresarial
TrullyNolen
Wendy Carolina Mendoza
Ana Edelmira Campos de Marquez
Lee Fish and Chip, S.A. de C.V.
TengFei, S.A. de C.V.
Gamma Laboratorios, S.A. de C.V.
Universidad Dr. José Matías Delgado
Tienda Super Conchita
FUSAL

Fuente: panadería y pastelería fortuna del pan.

## 2.12. Administración de herramientas de investigación.

### 2.12.1. Técnicas.

#### Observación directa.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para hacer efectiva esta técnica se enfocó en observar el comportamiento de los clientes que visitaban las diferentes sucursales de la panadería, qué tipo de pan compraban, interacción con las vendedoras y tiempo de espera al ser atendidos, con esto se logró obtener un panorama previo de los gustos y preferencias de los clientes, atención al cliente, la percepción de la calidad de los productos, así como de la percepción del precio.

#### Encuestas.

Este tipo de técnica consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener información específica necesaria para la investigación. Esta técnica se utilizó con la finalidad de obtener la opinión de los consumidores finales con relación al producto, precio, promoción y plaza relacionadas con la panadería, además en relación a los datos recopilados se elaboró un perfil adecuado

que sea de utilidad en la construcción de las estrategias y planes de acción inmersos en un plan de mercadeo.

Entrevistas.

Para la recolección de datos se implementó esta técnica, realizada con una serie de preguntas estructuradas acordes a la necesidad requerida por la investigación, dichas entrevistas se efectuaron a los clientes empresariales con la finalidad de ser insumos, para las propuestas en el plan de mercadeo; los sujetos de estudios son contactados previamente para concertar a una cita; para obtener información de primera y conocer la opinión de los productos y relaciones comerciales que tienen con la "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan."

2.12.2. Instrumentos.

Cuestionario.

Este tipo de instrumento permite obtener información primaria de los sujetos de estudio, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas; para los consumidores finales que visitan el negocio para comprar pan a quiénes se les solicitó llenar el cuestionario y así recolectar datos concretos y específicos del público objetivo, para la elaboración del plan de mercadeo.

Guía de preguntas.

Este instrumento fue dirigido hacia los clientes empresariales, donde se plantearon preguntas abiertas tomando como parámetro las 4p's de mercadeo (precio, plaza, promoción, producto) obteniendo información específica de ellos. Además de la guía se utilizó una grabadora de sonido para registrar toda la información proporcionada por las personas y anotaciones importantes durante el desarrollo de esta.

2.13. Tabulación de la información.

Después de recopilar la información, a través de las técnicas y herramientas necesarias para la investigación se creó una base de datos en Excel, que permitió llevar un registro detallado de las respuestas

de cada una de las interrogantes, de la muestra constituida por 175 encuestas realizadas a consumidores finales de pan y principalmente considerados clientes de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan."

Luego se enumeró cada encuesta para identificar a cada sujeto de estudio y se procesó, sucursal por sucursal y pregunta por pregunta, asignándole también el valor de una unidad a cada opción de respuesta para hacer el recuento de las opiniones obtenidas. Con el objetivo de presentar la información recopilada de manera ordenada y estructurada para el posterior análisis de la información. Una vez que se ordenó y tabuló la información obtenida se procedió a elaborar un breve análisis o comentario de los datos, que se muestra de forma numérica las variables de estudio y lo cual sirve como insumo para brindar conclusiones sobre la investigación y ofrecer las respectivas recomendaciones para la panadería.

#### 2.14. Análisis e interpretación de la información.

Por medio de la encuesta realizada a consumidores finales y entrevistas a clientes empresariales, sobre la opinión de los diferentes productos ofertados por la "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" evaluando las 4p's de mercadeo, que son la base para la elaboración de un plan de mercadeo; se obtuvo una buena fuente de información primaria que es tomada en cuenta en la propuesta de estrategias de mercado, ventas, publicidad y planes promocionales que contribuyan a la panadería al incrementar las ventas, ser más competitiva en la industria y expandirse a un nivel mayor dentro de la industria de panificación. A continuación se presentan los resultados de las técnicas y herramientas utilizadas en la recolección de datos sobre la situación mercadológica de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan."

- Encuesta dirigida a consumidores finales.

##### Pregunta 1.

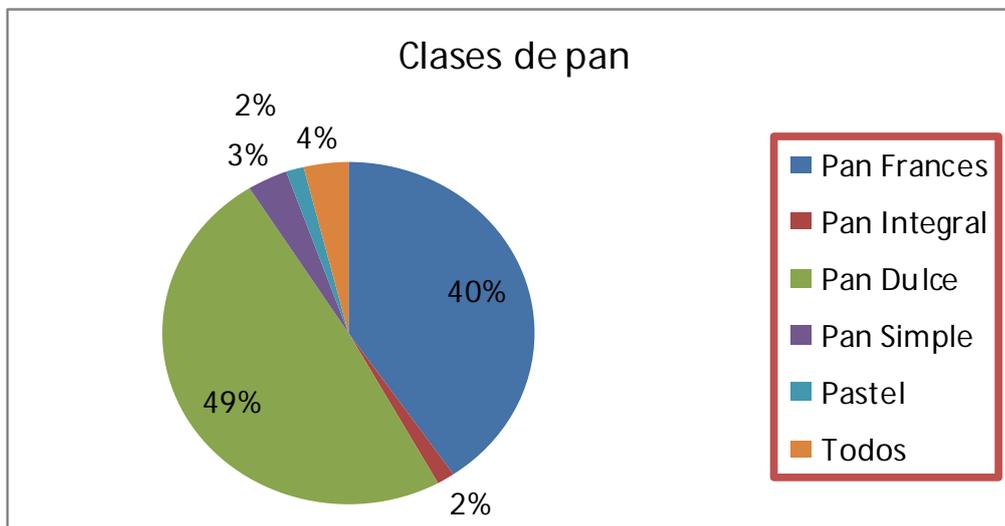
1. ¿Qué clase de pan compra en "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"? (Puede seleccionar más de una opción)
- 2.

Tabla 6  
Resultados pregunta 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Pan Francés	104	40%
Pan Integral	4	2%
Pan Dulce	126	49%
Pan Simple	9	4%
Pastel	4	2%
Todos	10	4%
Total	257*	100%

\*Las personas podían seleccionar más de una respuesta.

Gráfico 2



Análisis o comentario.

Los productos más comprados por parte de los consumidores son el pan dulce (49%) y francés (40%), debido a que son productos básicos y tradicionales en el consumo diario en la población, por lo cual se convierten en los productos de mayor demanda para la panadería. También representan una buena fuente de ingresos en concepto de ventas para el negocio, por lo cual debe tener un inventario suficiente para cubrir la demanda de estos productos.

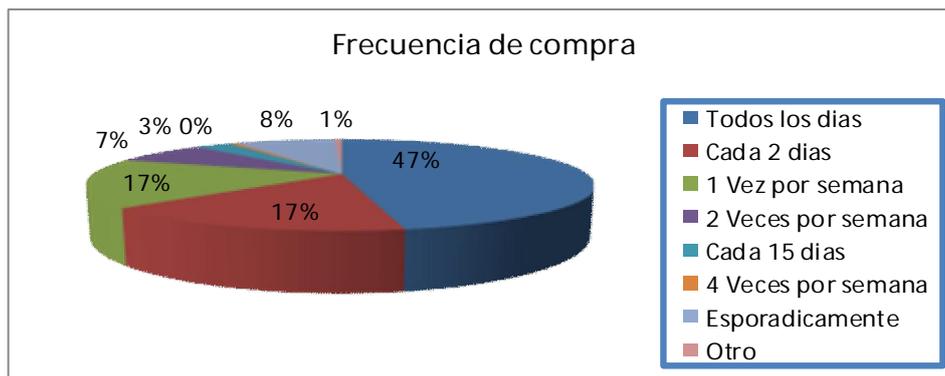
Pregunta 2.

¿Con qué frecuencia compra el pan de su preferencia en “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 7  
Resultados pregunta 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	82	47%
Cada 2 días	29	17%
1 Vez por semana	30	17%
2 Veces por semana	13	7%
Cada 15 días	5	3%
4 Veces por semana	1	1%
Esporadicamente	14	8%
Otro	1	1%
Total	175	100%

Gráfico3



Análisis o comentario.

Con respecto a la frecuencia de compra de los consumidores la mayor parte de los entrevistados respondió que el producto lo compra todos los días (47%), mientras que unos mencionaron cada dos días (17%) y una vez por semana (17%). De lo anterior se puede observar que debido a que el pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional las personas lo consumen todos los días, esto es muy importante debido a que no es un producto de estacionalidad, sin embargo es un producto perecedero que puede representar pérdidas si no se vende en un tiempo prudente; esto es importante a la hora de establecer proyecciones de ventas y nivel de producción para el negocio. Además es de esperar que las ventas se vean incrementadas al dar a conocer el negocio y nuevas formas de servicio como parte de las estrategias que se incluirán en el plan de mercadeo.

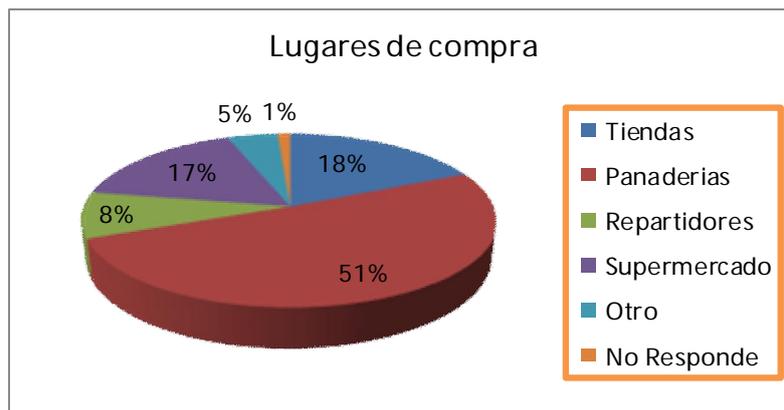
Pregunta 3.

¿En qué otro lugar compra el pan que consume regularmente? (Seleccione una opción).

Tabla 8  
Resultados pregunta 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas	32	18%
Panaderías	89	51%
Repartidores	15	9%
Supermercado	29	17%
Otro	8	5%
No Responde	2	1%
Total	175	100%

Gráfico 4



Análisis o comentario.

Las personas encuestadas mencionaron que el lugar donde compran el pan regularmente es en panaderías (51%), seguido de un 18% que prefiere en tiendas, mientras que un 17% menciona que lo compra en supermercados. Esto viene a resaltar en qué lugares se pueden realizar actividades promocionales, degustaciones, merchandising, etc. Además la panadería debería de poseer salas de ventas más atractivas, esto con el fin de mejorar la imagen ante los clientes que visitan las diferentes sucursales.

Pregunta N° 4.

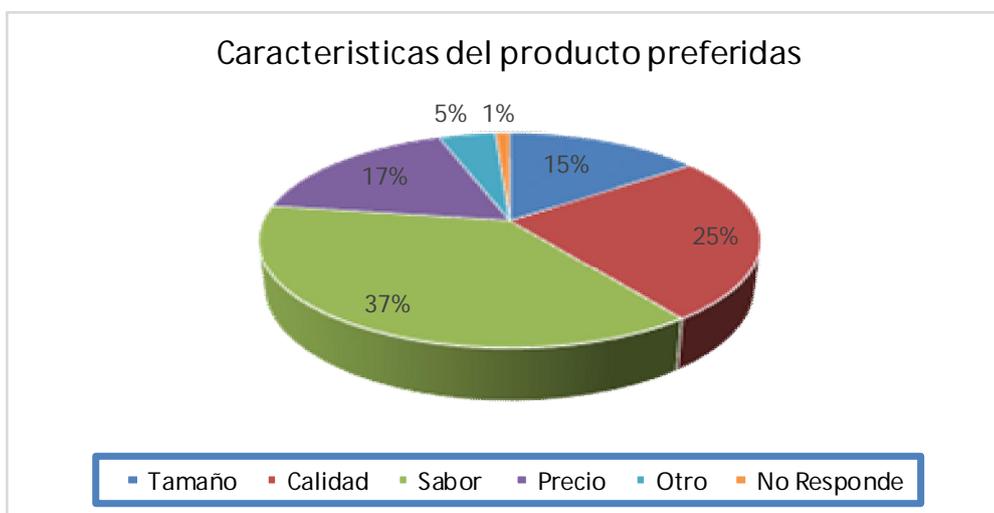
¿Qué características le gustan de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”? (Puede marcar más de una opción).

Tabla 9  
Resultados pregunta 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	41	15%
Calidad	68	25%
Sabor	102	37%
Precio	47	17%
Otro	12	4%
No Responde	3	1%
Total	273*	100%

\*Las personas seleccionaron más de una respuesta

Gráfico 5



Análisis o comentario.

La mayor característica que gusta a las personas de los productos ofrecidos por la panadería es el sabor (37%), luego la calidad (25%) y precio (17%). Es aconsejable que la panadería se enfoque en los principales motivadores de compra de los consumidores, para desarrollar adecuadas mezclas de mercadotecnia que permitan incrementar las ventas.

Pregunta N° 5.

¿Qué opina del empaque de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 10  
Resultados pregunta 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Atractivo	96	55%
Muy Atractivo	18	10%
Poco Atractivo	54	31%
No responde	7	4%
Total	175	100%

Gráfico 6



Análisis o comentario.

Referente al empaque de los productos, más de la mitad de los encuestados le parece atractivo (55%), otro 31% le parece poco atractivo y un 10% opina que es muy atractivo. Si bien la panadería no cuenta con un empaque con el logo de la panadería, se debería de diseñar uno, para poder diferenciar a la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” con los demás competidores. Además que dicho empaque sea amigable con el medio ambiente.

Pregunta N° 6.

¿Cuál es su opinión sobre los precios de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” en relación a la competencia?

Tabla 11  
Resultados pregunta 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Más bajos que la competencia	31	18%
Más altos que la competencia	20	11%
Iguals	117	67%
No Responde	7	4%
Total	175	100%

Gráfico 7



Análisis o comentario.

La mayoría de las personas encuestadas (67%) considera iguales los precios de los productos de la panadería comparados con los de la competencia, mientras que solo un 18% los considera más bajo. El precio es un factor determinante en la decisión de compra de los clientes, por lo que el negocio debería mejorar la administración de sus costos y establecer estrategias de precios. Para lograr ventaja competitiva la panadería podría hacer promociones en el día de la semana de menos ventas (de acuerdo a los registros) y dar producto extra o hacer ofertas para que los clientes perciban que los precios son menores, a la vez aprovechar para dar degustaciones, dando realce a la calidad de los productos.

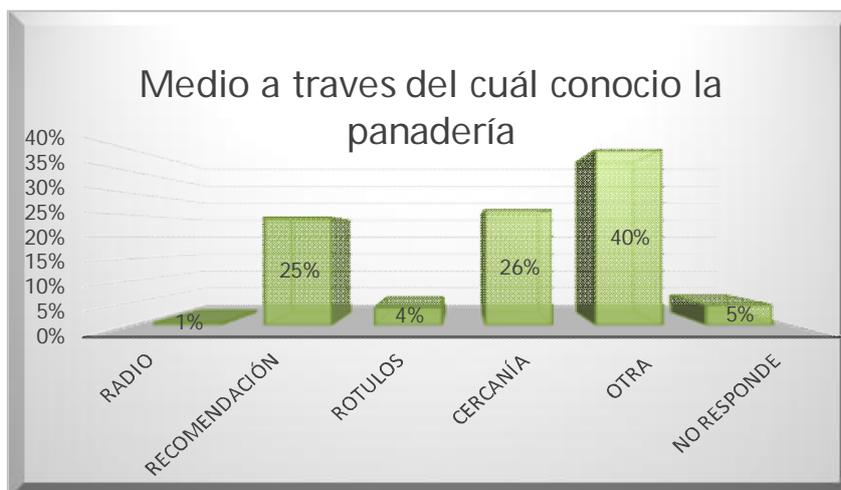
Pregunta N° 7.

¿Cuál es el medio a través del cual conoció el pan de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”? (Puede elegir más de una opción).

Tabla 12  
Resultados pregunta 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	1	1%
Televisión	0	0%
Recomendación	43	25%
Periódico	0	0%
Redes Sociales	0	0%
Rotulos	7	4%
Cercanía	46	26%
Otra	70	40%
No responde	8	5%
Total	175	100%

Gráfico 8



Análisis o comentario.

El 40% de los consumidores conoció la panadería por otra razón, sin especificar el medio, el 26% visitan el negocio debido a la ubicación que posee, mientras un 25% llegan al negocio por recomendación de otra persona. Las respuestas han revelado importante información que permiten diseñar las estrategias y los medios de comunicación adecuados que van a generar incremento en las ventas. Además, es de suma importancia la atención al cliente debido que de esto depende las recomendaciones entre familiares y amigos que permiten incrementar el reconocimiento del negocio.

Pregunta N° 8.

¿Cuáles son las razones por las cuales elige comprar los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 13  
Resultados pregunta 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Promocionales	18	10%
Descuentos	11	6%
Desgustaciones	30	17%
Calidad	1	1%
Periodico	1	1%
Otro	3	2%
No Responde	111	63%
Total	175	100%

Gráfico 9



Análisis o comentario.

Más de la mitad de las personas encuestadas (67%) expresa que nunca ha recibido ningún incentivo de compra en la panadería, mientras que el 10% y 17% opinan que los promocionales y degustaciones son llamativos a la hora de realizar la compra. Las últimas dos razones son la de base para diseñar estrategias que generen aumento en la participación del mercado, así como también crear nuevas formas de incentivo que permitan cambiar la percepción del cliente.

Pregunta N° 9.

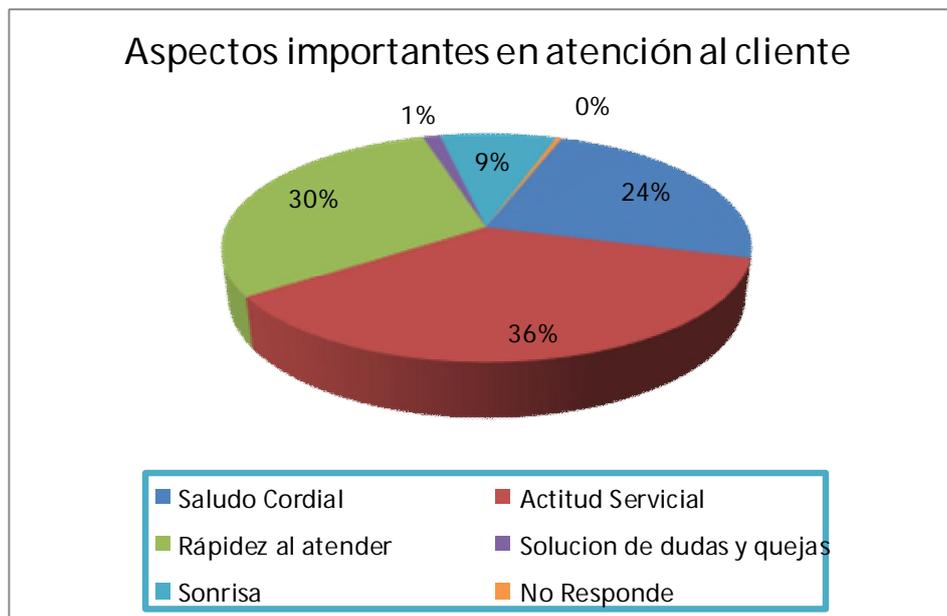
¿Qué aspectos considera de importancia en la atención que recibe por parte del personal de ventas en “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 14  
Resultados pregunta 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Saludo Cordial	56	24%
Actitud Servicial	85	36%
Rapidez al atender	71	30%
Solución de dudas y quejas	3	1%
Sonrisa	20	8%
No Responde	1	0%
Total	236*	100%

\*Las personas seleccionaron más de una respuesta.

Gráfico 10



Análisis o comentario.

Uno de los aspectos que los clientes prestan mayor importancia a la hora de ser atendidos es la actitud servicial (36%), la rapidez al atender (30%), mientras un saludo cordial (24%). Por tal razón la panadería debe tener cuidado en la atención que brindan a sus clientes, esto se puede mejorar implementando cursos de capacitación al personal de ventas enfocadas en la atención al cliente.

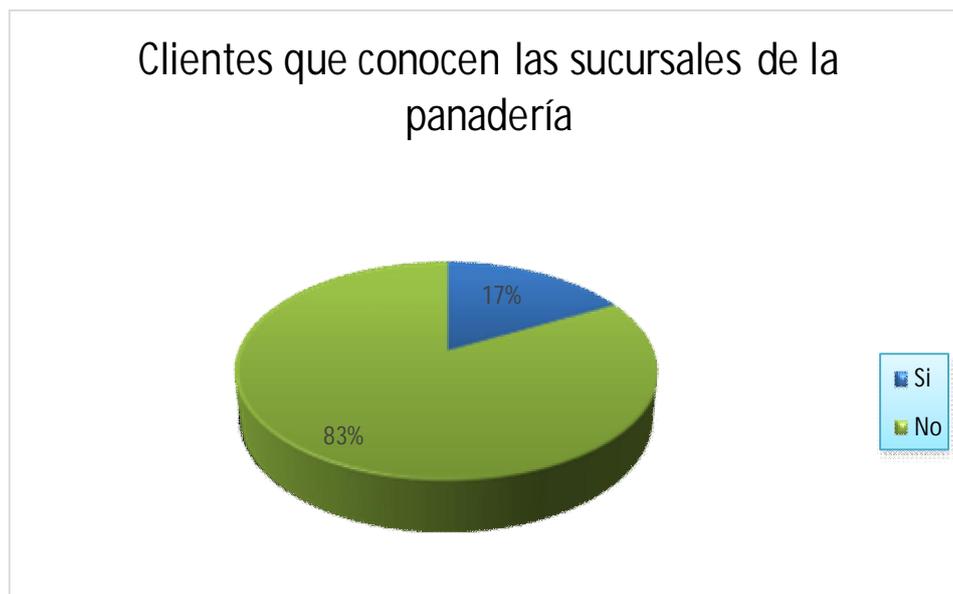
Pregunta N° 10.

¿Conoce las diferentes sucursales de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 15  
Resultados pregunta 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	17%
No	145	83%
Total	175	100%

Gráfico 11



Análisis o comentario.

Un 83% de los clientes expresa no conocer más que una sola sucursal de la panadería y el 17% afirma que conoce más de una de las sucursales de la panadería. Con lo anterior se puede observar que la panadería no cuenta con los medios de comunicación adecuados para dar a conocer el negocio a las personas y no existe ninguna estrategia para la difusión de la panadería, esto es de considerarlo a la hora de elegir cuales serían los medios de publicidad más efectivos para el negocio.

Pregunta 11.

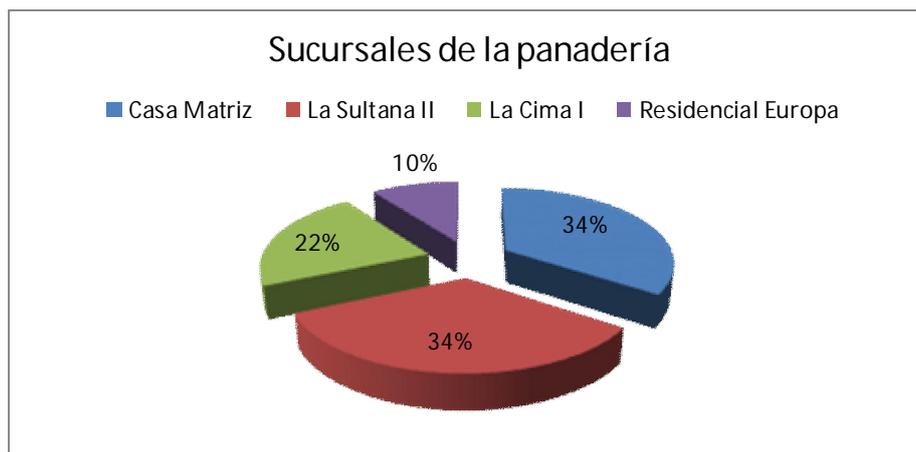
¿Qué sucursales del negocio conoce?

Tabla 16  
Resultados pregunta 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Casa Matriz	73	35%
La Sultana II	71	34%
La Cima I	46	22%
Residencial Europa	21	10%
Total	211*	100%

\*Las personas seleccionaron más de una respuesta.

Gráfico 12



Análisis o comentario.

La sucursal más conocida por los clientes es Jardines de Cuscatlán – Casa Matriz (35%), La Sultana II (34%), le sigue la sucursal La Cima I con 22% y finalmente en Residencial Europa con el 10%. Se observó que se les hace un poco difícil recordar la ubicación de las otras sucursales, ya que visitan la más próxima a su localidad, sin embargo tiene el conocimiento de que existen otras sucursales pero debido a la falta de publicidad de estas son difíciles de recordar la ubicación.

Pregunta 12.

¿Qué características poseen las salas de ventas de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”? (Puede marcar más de una opción).

Tabla 17  
Resultados pregunta 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Buena ubicación	118	51%
Muy atractiva	44	19%
Mala distribución del espacio	10	4%
Se identifica con rapidez	36	16%
Deterioro general	3	1%
Poco atractiva	13	6%
No responde	7	3%
Total	231*	100%

\*Las personas seleccionaron más de una respuesta.

Gráfico 13



Análisis o comentario.

La mayoría de las personas encuestadas (51%) consideran que las salas de ventas poseen buena ubicación debido a que están a la orilla de calles principales de mayor tráfico en la zona de ubicación, sin embargo las personas aprecian cierto deterioro (19%) en las salas, que no favorecen a mostrar una buena imagen a la panadería. Es de considerar ciertas mejoras en las instalaciones para la comodidad y servicio al cliente; ya que la imagen del negocio es uno de los elementos fundamentales en la decisión de los cliente y un elemento diferenciador de la competencia.

Pregunta 13.

¿Recomendaría los productos de la panadería?

Tabla 18  
Resultados pregunta 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	163	93%
No	6	3%
No responde	6	3%
Total	175	100%

Gráfico 14



Análisis o comentario.

Nueve de cada diez personas recomendaría los productos de la panadería, en general el negocio posee buena percepción de sus productos por parte de los clientes, esto significa que al darse a conocer por los diferentes medios tiene grandes posibilidades de aumentar las ventas y por consecuencia las ganancias.

Pregunta 14.

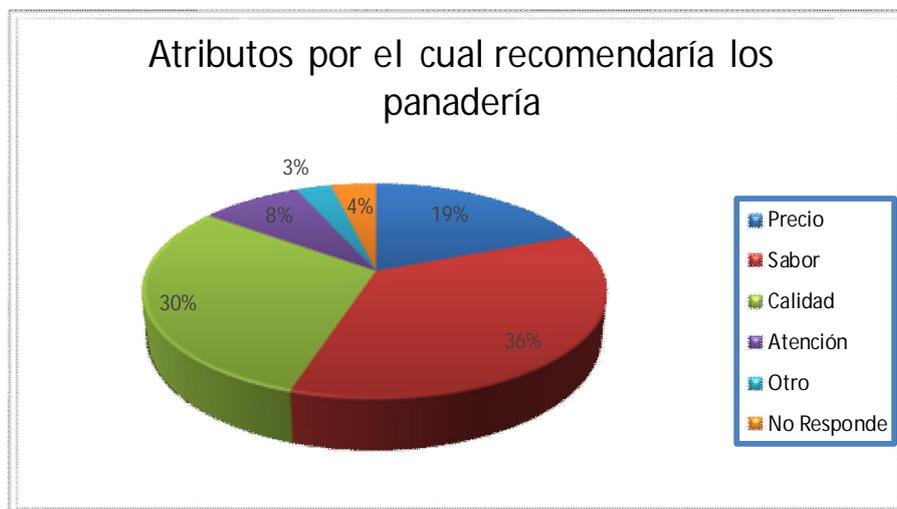
¿Por cuál de los siguientes atributos la recomendaría?

Tabla 19  
Resultados pregunta 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	46	19%
Sabor	86	36%
Calidad	72	30%
Atención	20	8%
Otro	7	3%
No Responde	9	4%
Total	240*	100%

\*Las personas seleccionaron más de una respuesta.

Gráfico 15



Análisis o comentario.

Los atributos más destacados por los cuales los clientes de la panadería accederían a recomendarla son el sabor (36%), calidad (30%) y precio (19%). Estos atributos son de importancia a la hora de diseñar estrategias de ventas, publicidad y promoción, ya que se pueden resaltar como diferenciadores de los productos de la panadería con el resto de la competencia.

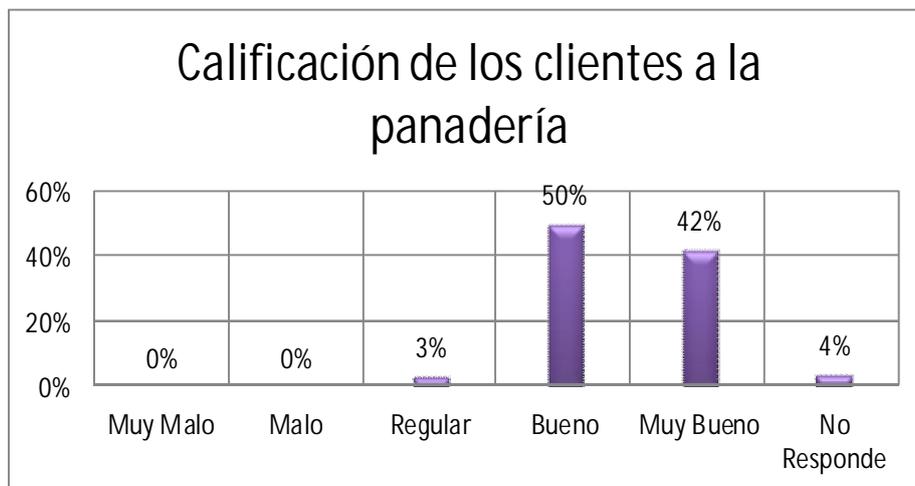
Pregunta 15.

De la escala del 1 al 10 califique en general a la "Pastelería y Pastelería Fortuna del Pan", siendo 10 muy bueno y 1 muy malo.

Tabla 20  
Resultados pregunta 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	6	3%
Bueno	88	50%
Muy Bueno	74	42%
No Responde	7	4%
Total	175	100%

Gráfico 16



Análisis o comentario.

La mitad de las personas encuestadas otorgan una calificación que oscila entre 7 y 8 que se considera bueno, entre la escala de 9 y 10 respondieron un 42% que se considera muy bueno. En términos generales la panadería sale bien evaluada por parte de los consumidores, evaluando factores como: servicio al cliente, local, ubicación, etc. Sin embargo siempre hay cosas por mejorar para poseer un nivel de competencia más alto en la industria de la panificación.

Pregunta 16.

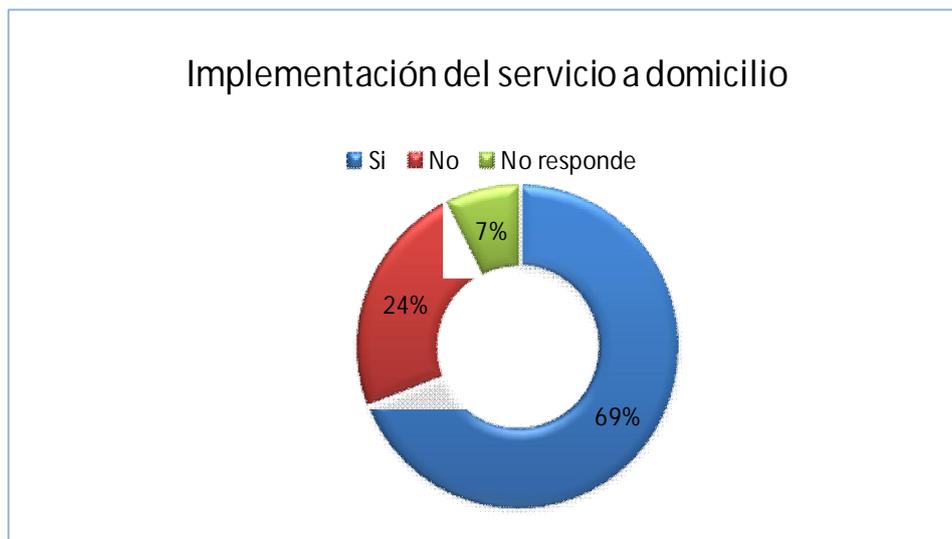
¿Le gustaría el servicio a domicilio para la compra de pan?

Tabla 21

Resultados pregunta 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	121	69%
No	41	23%
No responde	13	7%
Total	175	100%

Gráfico 17



Análisis o comentario.

La implementación del servicio a domicilio para facilitar la compra tendría una buena aceptación por parte de los consumidores, ya que un 63% de las personas dice estar de acuerdo. Debe incluirse este servicio en la panadería ya que aumenta la posibilidad de fidelizar al cliente. A la vez que facilita hacer proyecciones de ventas.

Pregunta 17.

¿En cuánto incrementaría su compra? (cifra en dólares).

Tabla 22

Resultados pregunta 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
\$1 - \$5	87	50%
\$6 - \$10	11	6%
\$11 - \$15	2	1%
\$16 - \$20	3	2%
\$21 0 más	3	2%
Doble	2	1%
Igual	1	1%
No responde	66	38%
Total	175	100%

Gráfico 18



Análisis o comentario.

Haciendo uso del servicio a domicilio las personas encuestadas manifestaron que incrementarían su compra en un rango de 1-5 dólares (50%), mientras que un 38% no respondió a esta interrogante. Es obvio que esta alternativa de atención al cliente incrementará las ventas por lo cual debe de implementarse de acuerdo a la propuesta que se presentará en el plan de mercadeo.

Pregunta 18.

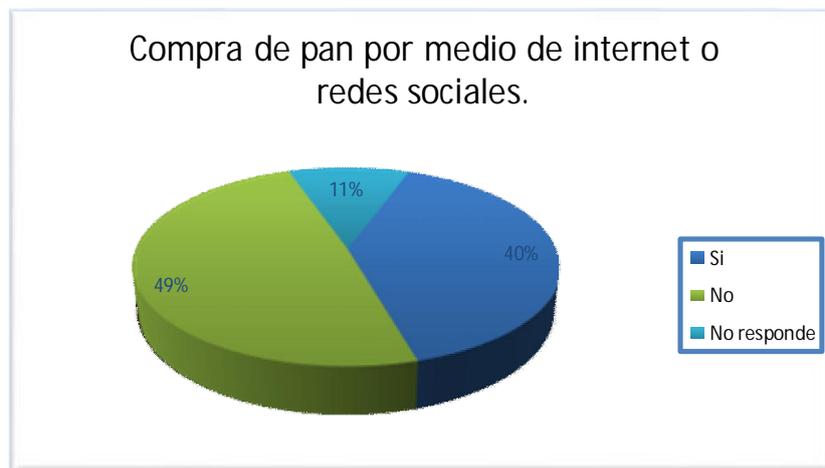
¿Le facilitaría hacer la compra de pan por medio de internet o redes sociales?

Tabla 23

Resultados pregunta 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	40%
No	86	49%
No responde	19	11%
Total	175	100%

Gráfico 19



Análisis o comentario.

El 49% de los clientes no están de acuerdo en que realizar la compra por medio de internet o redes sociales, mientras el 40% ve de manera conveniente realizarlas por este medio. Esto se debe a que las personas en su mayoría prefieren comprar el pan visitando la panadería y así poder elegir de manera más personalizada la clase de pan de su preferencia o no están muy familiarizados con este tipo de tecnologías.

Sin embargo, vale la pena experimentar la publicidad por estos medios para dar a conocer la panadería en otros lugares y en la medida que crezca agregando nuevas sucursales y nuevos productos se dará simultáneamente un cambio en el pensamiento del consumidor, adaptándose a las comunicaciones mercadológicas y cuando eso pase "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" estará a la vanguardia en tecnología, en servicio y con innovación constante en sus productos.

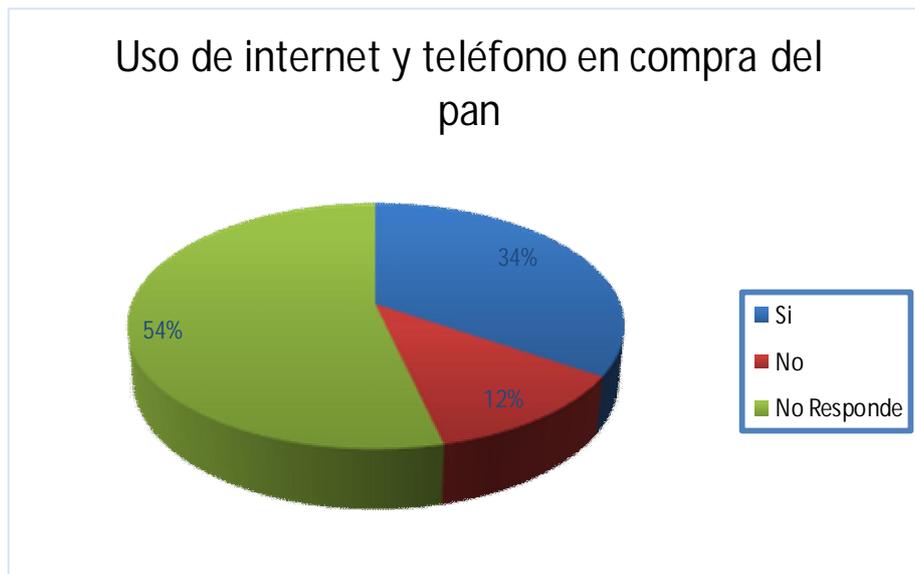
Pregunta 19.

En referencia al uso del internet y los pedidos por teléfono, ¿Aumentaría usted la frecuencia de compra haciendo uso de estos servicios?

Tabla 24  
Resultados pregunta 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	34%
No	21	12%
No Responde	94	54%
Total	175	100%

Gráfico 20



Análisis o comentario.

Solo el 34% de los clientes aumentaría su frecuencia de compra haciendo uso del internet y teléfono, mientras que un 54% se abstuvo a responder esta interrogante. Se puede analizar que estos medios son viables para el incremento de ventas de la panadería en sus estrategias de promoción y publicidad

Pregunta 20.

¿Con qué frecuencia aumentaría sus compras de pan haciendo uso del servicio de pedidos por medio de internet o teléfono?

Tabla 25  
Resultados pregunta 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	30	17%
1 Vez por semana	11	6%
2 Veces por semana	17	10%
1 Vez cada 2 semanas	1	1%
3 Veces por semana	2	1%
Otro	2	1%
No Responde	112	64%
Total	175	100%

Gráfico 21



Análisis o comentario.

Un 64% de las personas se abstuvo a responder esta pregunta, mientras que solo un 17% respondió que aumentaría su compra haciendo uso de internet y teléfono. Se percibe que por ahora el incremento no es muy grande en términos porcentuales, pero en la medida que el tiempo transcurra se espera que este porcentaje vaya en aumento.

- ✓ Guía de entrevista dirigida a clientes empresariales.

I. Producto.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el empaque del producto de “Fortuna del Pan”?

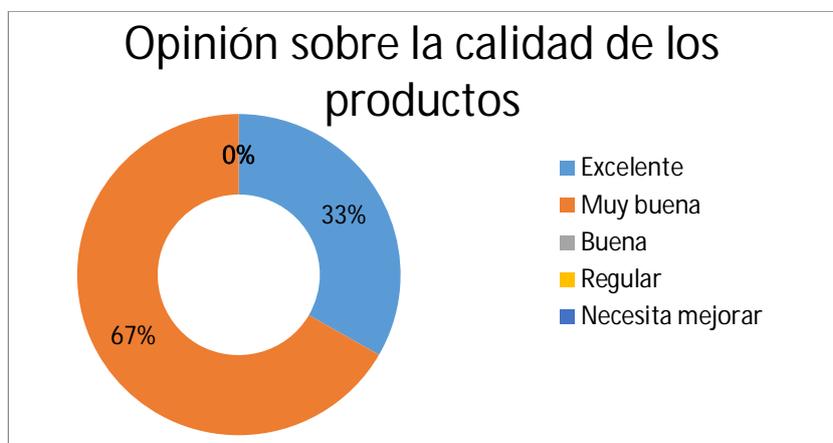
Los clientes empresariales opinaron en su mayoría que el empaque es el apropiado puesto que al ser trasladado a sus negocios permite que el producto llegue en las mejores condiciones, consistencia y calidad con la que es dispuesto a la venta y le da buena presentación al negocio pues es pan recién hecho.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Tabla 26  
Resultados pregunta 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	33%
Muy buena	6	67%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 22



Análisis o comentario.

La percepción de los clientes del producto ofrecido por la panadería es de muy buena calidad, debido al enfoque que se tiene de brindar productos que sean bien aceptados por los consumidores por sus textura, sabor y precio, sin embargo se debe trabajar en la búsqueda de la excelencia por medio de las estrategias que lleven al cumplimiento de esa meta.

3. ¿Cuál es su opinión sobre el tamaño del pan?

Los clientes entrevistados tienen la opinión que a lo largo de la relación comercial mantenida con la panadería el tamaño del pan no es consistente, en algunas ocasiones han observado que el tamaño del producto se ve reducido en su tamaño lo cual es un factor que los consumidores de estos negocios perciben claramente y es muestra de una cantidad más baja, por el mismo precio a pesar que el producto no presenta otra variación más que en la proporción y no en su sabor.

4. ¿Han manifestado queja los clientes en relación a los precios del producto de “Fortuna del Pan”?

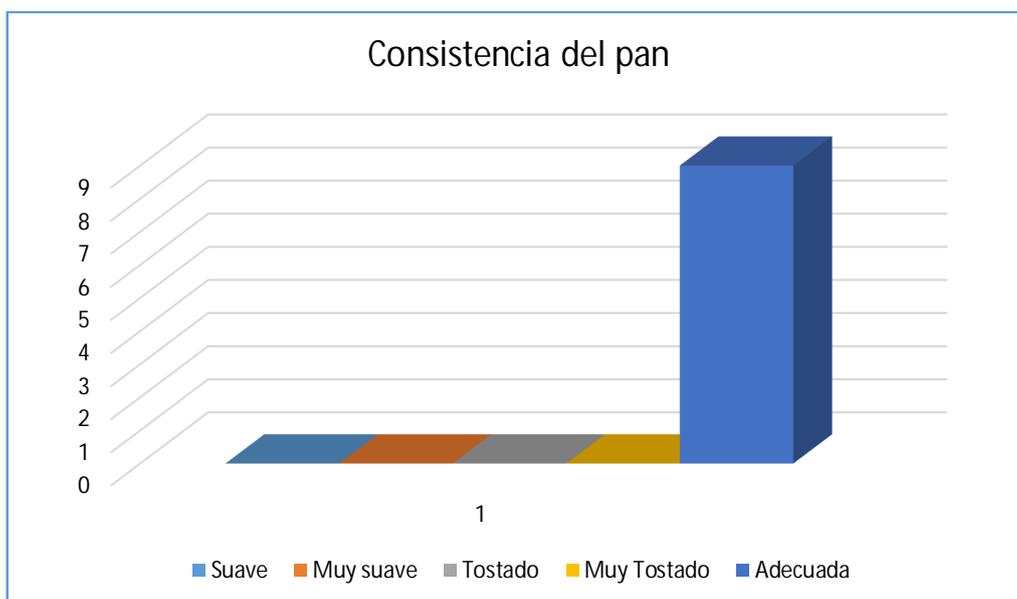
El precio es un factor que debe ser congruente con el producto ofrecido es por esto que en algunas ocasiones los clientes empresariales han tenido que lidiar con comentarios como por ejemplo: “¡Tan pequeño y cuesta lo mismo!” y “¡Que pequeño salió el pan hoy!”; comentarios con los cuales los clientes tienen que afrontar aunque no controlen esa situación, razón por la cual podrían llegar a optar por otro proveedor en el futuro para evitar inconvenientes con su clientela; por esta razón es necesario dar a probar primero el producto a los empresarios y mantener los estándares de calidad del pan.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la consistencia del pan de “Fortuna del Pan”?

Tabla 27  
Resultados pregunta 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Suave	0	0%
Muy suave	0	0%
Tostado	0	0%
Muy Tostado	0	0%
Adecuada	9	100%
Total	9	100%

Gráfico 23



Análisis o comentario.

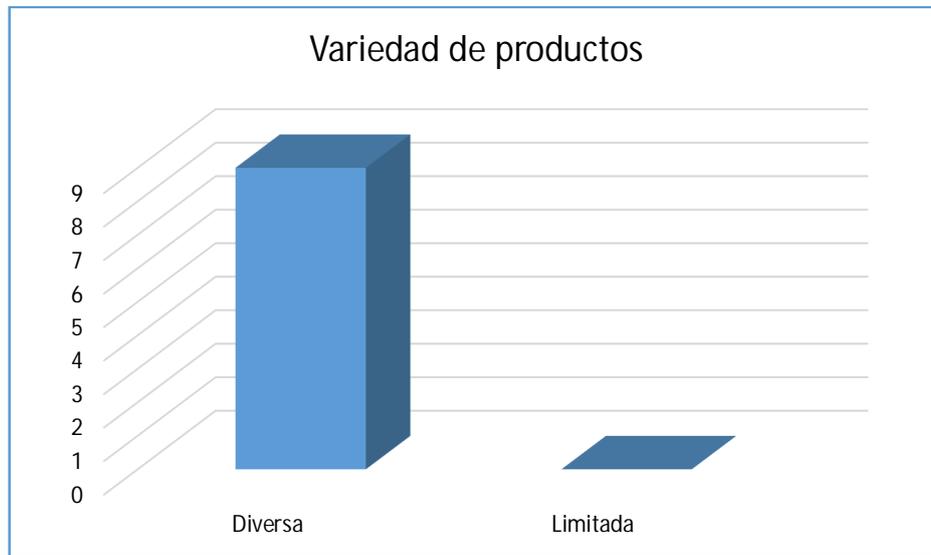
De acuerdo a los entrevistados los productos tienen una consistencia adecuada según la variedad de pan que compran, es decir, si el pan que tiene que tener una consistencia tostada la tiene y por otro lado el pan que debería de ser suave efectivamente lo es; motivo por el cual se muestran satisfechos con lo que “Fortuna del Pan” les ofrece, claramente esto incide positivamente en la percepción de la calidad de la panadería.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la variedad de los productos de “Fortuna del Pan”?

Tabla 28  
Resultados pregunta 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Diversa	9	100%
Limitada	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 24



Análisis o comentario.

Debido a la diversa variedad de pan que es ofrecida, estos clientes están satisfechos con los productos que les son ofrecidos y que están a su disposición para ser adquiridos y vendidos en sus establecimientos. Además es de agregar que la panadería debe de mantener productos a disposición ante cualquier pedido de los clientes.

## II. Precio

7. ¿Cuál es su percepción del precio de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” respecto al precio de los demás proveedores del mercado?

Tabla 29  
Resultados pregunta 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Son bajos	0	0%
Son iguales	3	33%
Son elevados	6	67%
Otros	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 23



Análisis o comentario.

Más de la mitad de los clientes empresariales percibe el precio del producto elevado con respecto a otros proveedores del mercado que ofrecen el mismo producto, pero están dispuestos a continuar adquiriéndolo a ese precio debido a la percepción de buena calidad que tienen de los productos de la panadería.

8. ¿Creé que la calidad de los productos ofrecidos por “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” está acorde al precio que paga?

Tabla 30  
Resultados pregunta 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
El precio es más bajo que la calidad	0	0%
El precio es acorde a la calidad	9	100%
El precio es más alto que la calidad	0	0%
Otro	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 24



Análisis o comentario.

Los clientes perciben precios elevados por parte de la panadería pero están dispuestos a comprar debido a la calidad del producto a pesar que en el mercado existan otros proveedores con precios más accesibles lo que les permitiría reducir los costos pero con el riesgo de perder a sus consumidores por el impacto o el cambio significativo de un producto por otro.

9. ¿El margen de ganancia por la compra de producto a "Fortuna del Pan" satisface sus expectativas?

Para los clientes que compran con el objetivo de comercializar los productos de la panadería, el margen de ganancia promedio aproximadamente es de un 20% por unidad, para la mayoría no satisface sus expectativas pero es aceptable y tomando en cuenta que son comerciantes y es lógico que desearían obtener un margen de ganancia más elevado, resultado de un menor costo en la compra de su inventario. Y el resto de clientes que compran a la panadería para consumo propio, como empresa están satisfechos por la calidad en los productos y en los servicios brindados por la panadería.

10. ¿Qué cantidad en promedio compra mensualmente de productos a "Fortuna del Pan"?

La fluctuación en el promedio de compra mensual de los clientes empresariales va desde \$500 hasta \$1,200 aproximadamente y depende del tamaño del negocio.

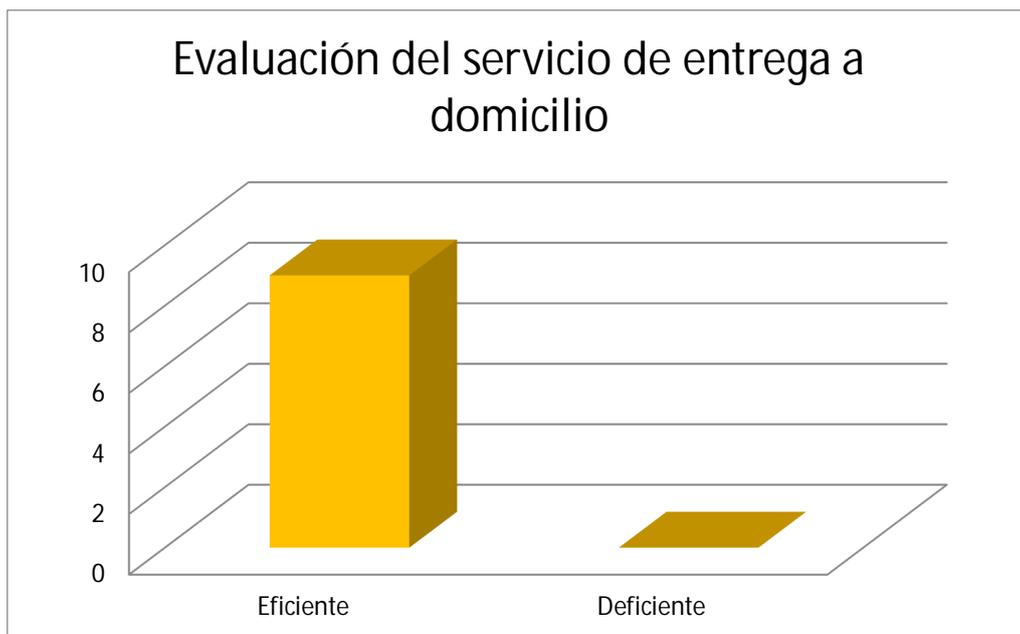
### III. Plaza

11. ¿Cómo evaluaría el servicio de entrega a domicilio de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” en relación al tiempo? ¿Por qué?

Tabla 31  
Resultados pregunta 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	9	100%
Deficiente	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 25



#### Análisis o comentario.

La evaluación del servicio a domicilio es eficiente puesto que nunca han retrasado la entrega de un pedido, pese a diversas situaciones en donde se puede ver comprometida la puntualidad de la entrega y la entrega de pedidos no se ve afectada, incluso en días festivos de ley para los clientes que compran a diario.

#### IV. Promoción

12. ¿Ha visto algún tipo de publicidad de “Fortuna del Pan”?

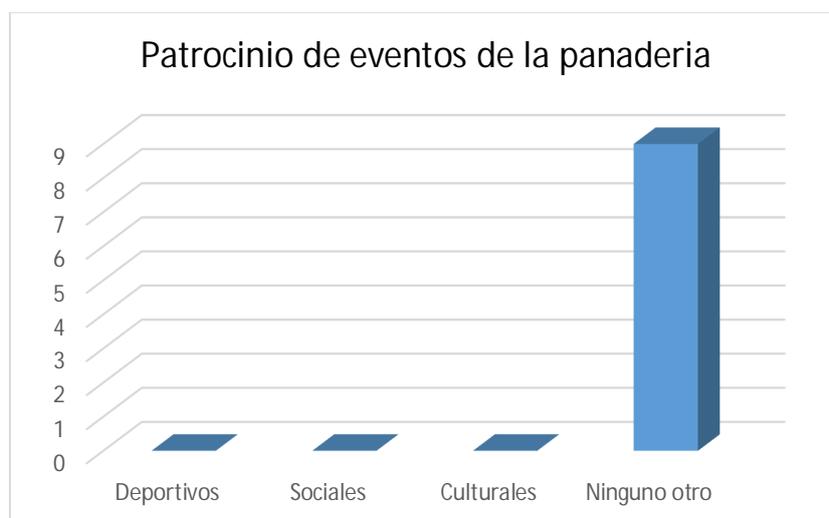
Todos los entrevistados expresaron nunca haber visto publicidad más que los rótulos con el nombre de la panadería ubicada en las distintas sucursales que posee. La publicidad es una herramienta muy útil para dar a conocer un mensaje, la panadería deberá de implementar las estrategias propuestas en el plan de mercadeo para dar a conocer su negocio y generar mayor reconocimiento entre sus clientes.

13. ¿Se ha dado cuenta si “Fortuna del Pan” ha patrocinado algún evento?

Tabla 32  
Resultados pregunta 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Deportivos	0	0%
Sociales	0	0%
Culturales	0	0%
Ninguno otro	9	100%
Total	9	100%

Gráfico 26



Análisis o comentario.

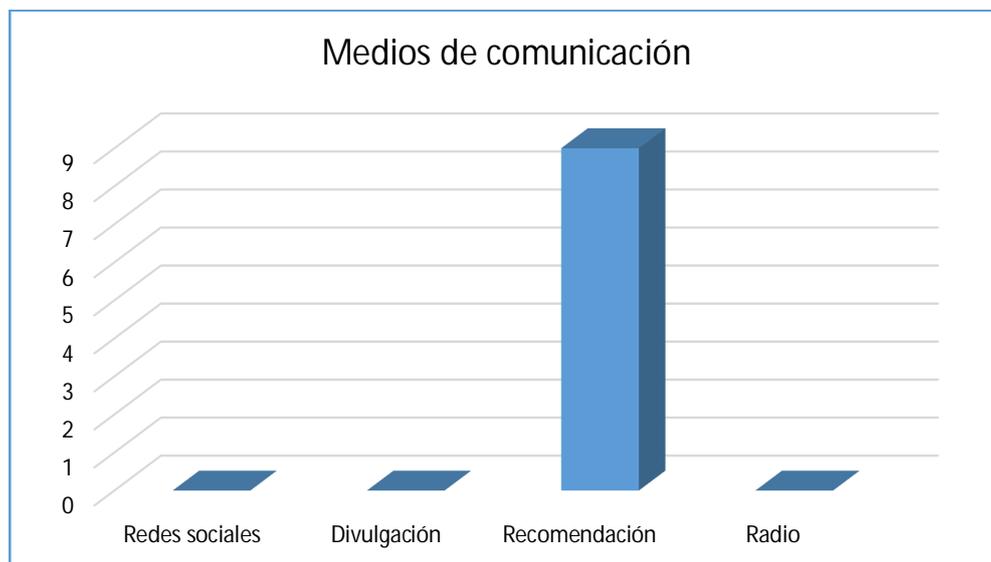
Al igual que la pregunta anterior la participación de la panadería en el patrocinio de eventos de cualquier tipo es muy escasa o nula y sus clientes empresariales no saben de algún tipo de patrocinio que brinde la panadería.

14. ¿Por qué medios se dio cuenta de "Fortuna del Pan"?

Tabla 33  
Resultados pregunta 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	0	0%
Divulgación	0	0%
Recomendación	9	100%
Radio	0	0%
Total	9	100%

Gráfico 27



Análisis o comentario.

Todos los clientes manifiestan haber conocido la panadería por recomendación ya sea porque existe una relación amistosa con el propietario antes de existir la comercial, o porque los contactos en las empresas decidieron por cuenta propia degustar los productos de la panadería y luego iniciaron la relación comercial con el dueño.

15. ¿Impacta en su nivel de ventas el hecho de que “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” no haga publicidad?

Ninguno de los clientes empresariales ve afectado su nivel de ventas, ya sea positiva o negativamente, por la falta de publicidad por parte de la panadería, por el hecho que es un producto que tiene demanda ya que es parte de la dieta básica de los consumidores finales.

Los clientes empresariales expresan no ser afectados en su nivel de ventas, ya sea positiva o negativamente, por la falta de publicidad por parte de la panadería, por el hecho que es un producto que tiene demanda ya que es parte de la dieta básica de los consumidores finales. Sin embargo, la publicidad va a generar un incremento en la demanda del producto, ya que el propósito es colocar el producto en la mente del consumidor.

## 2.15. Conclusiones y recomendaciones.

### 2.15.1. Conclusiones.

Observando los resultados de la investigación de campo se puede concluir que:

- Todos los clientes de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” están de acuerdo que los productos ofrecidos poseen una gran variedad, razón por la cual se ven beneficiados ya que disponen de variedad al momento de efectuar la compra en las distintas sucursales. Los clientes disponen de varias clases de pan como por ejemplo: pan francés, pan integral, pan simple, variedad de tipos de pan dulce, pasteles, gelatinas y flanes.

- “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” goza de buena opinión sobre el sabor y la calidad de sus productos y con respecto a los precios los consumidores opinan que son iguales a los de la competencia y también accederían a recomendarla por ser caracterizada por tener un delicioso sabor y buena calidad a un precios accesibles o similares a los que encuentran en otros establecimientos que proveen el mismo producto, caso contrario con sus clientes empresariales que opinan que sus precios son elevados con respecto al volumen de compra hecha a este negocio; pero este hecho no los frena ya que piensan que la calidad ofrecida en el producto y en el servicio compensa el precio pagado y satisface sus expectativas de venta.
- Los consumidores de la panadería valoran mucho una actitud servicial, la rapidez al momento de ser atendidos y un saludo cordial al momento de realizar la compra en las distintas sucursales, pero sus clientes empresariales aprecian más que su pedido llegue puntual, completo y una de las observaciones realizadas es que tengan a la disposición una variedad más amplia de pan y un stock más amplio de aquellos productos que son más solicitados por los clientes.
- Tanto consumidores finales como clientes empresariales, no han notado un rol activo de la panadería en el ámbito publicitario o de relaciones públicas y sus actividades en estas áreas, se limitan a rótulos colocados con el nombre de la panadería en cada una de sus sucursales; así como tampoco dedican esfuerzos en al momento fidelizar a sus clientes ofreciendo, promocionales o descuentos especiales por las compras realizadas, puesto que solo vende sus productos sin brindar algún incentivo adicional a los consumidores.

#### 2.15.2. Recomendaciones.

En base a las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

- “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” debería de diseñar un plan de mercadeo anual que permita administrar, dirigir y controlar todas sus actividades mercadológicas; con el fin de incrementar sus ventas y participación de mercado en la industria de la panificación en el área metropolitana de San Salvador.

- Implementar estrategias de promoción, precio, producto y plaza de acuerdo a sus recursos disponibles a corto plazo, para generar una respuesta ante la competencia ya que el negocio no posee dichas estrategias, esto con el fin de generar un estímulo ante sus clientes actuales.
- Capacitar al personal de ventas y de tele-despacho para que realicen, de una manera adecuada, amigable y proactiva, sus funciones de atender de una forma rápida pero sin descuidar la calidez y amabilidad factor de gran valor para los clientes o consumidores, resolviendo asertivamente cualquier duda o queja que surja, brindando de esa manera la sensación de bienestar a los compradores con el objetivo de generar la compra con mayor frecuencia para el negocio y así elevar los niveles de venta.
- Destinar un presupuesto acorde a sus posibilidades, a la realización de actividades publicitarias efectivas para lograr cumplir las metas y objetivos estratégicos del negocio, así como para mejorar el atractivo de las salas de venta, a través de la mejor distribución del espacio, vestimenta adecuada para el personal tanto de ventas como del área de producción y tele-despacho quienes son la imagen de la panadería con sus clientes empresariales, una fuente de ingresos de suma importancia.

### CAPÍTULO III.

#### PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. "CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN".

##### 3.1. Resumen Ejecutivo.

El plan de mercadeo se desarrolla con el objeto de brindar estrategias y planes de acción a considerar por parte de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan", para mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa e incrementar las ventas, logrando así un mejor nivel de competencia dentro de la industria de la panificación en el Área Metropolitana de San Salvador. Para la elaboración del plan de mercadeo se analizaron diferentes factores que inciden en el desarrollo de la empresa, tales como: análisis de la situación actual del mercado, análisis de la industria de la panificación, elementos de la mezcla de mercadeo; además, se utilizaron los resultados obtenidos en la investigación de campo para determinar estrategias que contribuyan a mejorar las actividades mercadológicas específicas para la panadería. Además de, desarrollar acciones de mercadeo para la comercialización y promoción de sus productos, se busca presentar un plan que dicten estrategias y tácticas para aquellas empresas que dentro de la industria panificadora poseen herramientas mercadológicas que deben mejorarse; debido a que es una industria o sector con una tendencia de crecimiento y aumento en el nivel de competencia.

Se proponen diferentes estrategias y tácticas para la ejecución de actividades mercadológicas que ayuden a llegar al mercado objetivo, personas de la clase media-alta en la zona urbana de San Salvador, Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán; también se diseñó un nuevo logo, propuesta de empaque y diversos artículos promocionales para la panadería que contribuyan al mejoramiento de la imagen, así como estrategias que requieren poca inversión pero a la vez que sean efectivas para publicitar a la empresa.

También se elaboró un presupuesto donde refleja la inversión requerida para la implementación, proyección de presupuestos de ventas y análisis financiero como apoyo para medir la rentabilidad del plan de mercadeo, con la finalidad que sea una guía en la toma de decisiones mercadológicas para aquellas empresas dentro de la industria de la panificación.

### 3.2. Introducción.

El plan de mercadeo busca mejorar los niveles de ventas, imagen y posicionamiento de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” a través de estrategias y tácticas que refuercen la comercialización de productos de panadería y pastelería, para hacerlos llegar a su mercado meta. Como todo plan consta de objetivos que se plantean alcanzar en un determinado tiempo enfocados a lo que se desea obtener mediante la implementación de actividades de mercadeo, elaboración de una visión y misión enfocada en el área mercadológica. También se realiza un análisis de la situación actual del negocio dentro de la industria de panificación tomando en cuenta las condiciones generales del negocio, neutras y de competencia para tener un diagnóstico de la empresa.

Luego se hace mención de las oportunidades y problemas de la panadería, tomando como base el diagnóstico previo, elaboración de objetivos de mercadeo en ventas, rendimiento sobre la inversión y mercado que se desean alcanzar, posteriormente se proponen diversas estrategias enfocadas en: promoción, precio, plaza y producto que son fundamentales en la mezcla de mercadeo para el desarrollo de actividades mercadológicas, utilizando medios AboveThe Line (ATL) y BelowThe Line (BTL) para poder publicitar a la empresa, además de proponer un nuevo diseño del logo y empaque para la panadería, así como diversos promocionales, implementación del servicio a domicilio, actividades de merchandising, descuentos sobre compras, nuevos canales de distribución y uso de herramientas como internet y teléfono para mejorar la atención al cliente. También en cada estrategia se hace mención de las tácticas a utilizar para poder ejecutarlas. El plan consta de un presupuesto elaborado de acuerdo a las estrategias y planes a desarrollar considerando la capacidad financiera que posee la panadería para poder implementarlo, además se hace una proyección de ventas y un análisis financiero como apoyo para medir el impacto que tiene el plan en términos de rentabilidad para la panadería, utilizando información financiera proporcionada por parte de la empresa, por último se elabora una guía de implementación donde muestra los pasos a seguir para el control y desarrollo del plan de mercadeo.

### 3.3. Justificación de la Propuesta.

Brindar una solución, para lograr que el negocio interactúe con sus competidores en el entorno de mercado actual, que es cada vez más exigente con nuevas estrategias y acciones orientadas a la satisfacción del cliente; que son de utilidad para poder reaccionar ante las diferentes iniciativas realizadas por la competencia y de esta manera ayudar a alcanzar mejores niveles de sostenibilidad en el

mercado. Además, se proporcionan herramientas que guíen las actividades en el área de mercadeo, ya que muchos negocios de este sector no poseen un enfoque orientado hacia acciones mercadológicas. La finalidad radica en contribuir al fortalecimiento de las actividades mercadológicas de la panadería, mejorando las operaciones de la empresa, y que sirva de modelo para negocios similares dentro de esta misma industria.

#### 3.4. Importancia de la Propuesta.

Actualmente la mayor cantidad de empresas en El Salvador están clasificadas como Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), tomando en cuenta ese elemento y el hecho que este tipo de empresa en ocasiones, no tienen la capacidad de acceder al asesoramiento con profesionales del área mercadológica por los escasos recursos, así como el poco conocimiento que poseen quienes dirigen estas entidades.

El diseño de estrategias acertadas, para desarrollar las acciones que efectúa día con día una empresa, ha tomado cada vez más importancia debido que, los consumidores en la actualidad demandan mucho más por parte de los negocios, por tanto se identifican las características que reflejan a los clientes potenciales con el objeto de conocer cuál es el segmento al que se dirige, los hábitos de consumo, percepción de los productos y posicionamiento de la marca.

Con el propósito de encausar las operaciones de empresas de este sector hacia el mercadeo, se realiza la propuesta del plan, con el cual se brinda al negocio una serie de estrategias, que serán de vital importancia para mejorar las actividades realizadas y competir en el sector panadería.

#### 3.5. Alcance de la propuesta.

Mejorar las actividades realizadas en el área mercadeo y de esta forma ayudar al negocio a optimizar su situación actual, basados en la mezcla idónea de producto, precio, plaza y promoción que genere mayores ingresos al negocio. Con la finalidad que el plan sirva como modelo para empresas pequeñas de la industria de la panificación; que será empleado acorde a las consideraciones respectivas en cada caso.

### 3.6. Objetivos de la Propuesta.

#### 3.6.1. Objetivo General.

Presentar la propuesta de un plan de mercadeo para la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, con la finalidad de contribuir a incrementar las ventas, para así, fortalecer la rentabilidad del negocio.

#### 3.6.2. Objetivos Específicos.

- a. Plantear estrategias para posicionar los productos de la empresa, comunicando sus diferentes líneas de productos y salas de venta al mercado meta.
- b. Formular acciones que al ser implementadas relacionen los precios de los productos de la empresa en la mente del mercado meta con los beneficios satisfactorios de necesidades brindados por estos productos.
- c. Proponer canales de distribución asignándolos tipos de intermediarios a los que se recurrirá para lograr una intensidad óptima en la distribución de los productos.
- d. Presentar estrategias que utilizarán en la promoción como herramientas de influencia e información acerca de los productos, incrementando así, el nivel de ventas de la empresa.

### 3.7. Visión mercadológica de la propuesta.

#### 3.7.1. Definición de la misión.

Somos una panadería que trabaja con innovación constante en la combinación de materias primas, sabores y diseños en los productos, elaborándolos con altos estándares de calidad en los procesos de producción y con una actitud orientada a una excelente atención al cliente.

#### 3.7.2. Definición de la visión.

Ser una panadería reconocida por la excelencia de los productos elaborados con la más alta calidad y ofrecidos a los consumidores y clientes empresariales en el área metropolitana de San Salvador.

#### 3.7.3. Definición de los valores.

La implementación de ciertos valores empresariales es necesaria para el cumplimiento tanto de la misión, como de la visión en una empresa. En el cuadro 16 se proponen los valores más apropiados para “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”.

Cuadro 16  
Cuadro de valores empresariales y su definición

Valores Empresariales	Definición
Calidad e innovación de los productos y servicios	La marca, será reconocida por su prestigio y calidad en el aspecto laboral y entrega de pedidos de sus productos. Así como la mejora continua en todas las operaciones de la empresa.
Trabajo en equipo	Trabajar uniendo experiencia y talento, integrando esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes que contribuyan al crecimiento de la empresa; a través del diseño y utilización de mecanismos de control eficientes.
Honestidad	Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos y estar dispuestos a actuar con integridad. Se promueve como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
Responsabilidad Social y Empresarial	La empresa se compromete a cumplir las condiciones laborales para sus empleados y entregar productos de calidad en los tiempos estipulados. Además, de no generar desechos que contaminen el medio ambiente y contribuir al bienestar de la comunidad.
Sostenibilidad	Obtener sostenibilidad financiera por medio del crecimiento y aumento de la rentabilidad de los socios permitiendo el retorno de capital y generando nuevas fuentes de empleo.

Elaborado por: grupo de tesis.

### 3.8. Análisis de la situación.

#### 3.8.1. Condiciones generales.

La demanda de los productos de panadería es constante, debido a la variedad de productos que se elaboran, algunos para satisfacer el gusto tradicional y otros con características especiales por el aumento de enfermedades como la diabetes y la obesidad lo que motiva a los negocios a incorporar estas variedades. Este cambio está influenciado por las campañas dirigidas al cuidado de la salud y por ende impacta en los hábitos de consumo.

### 3.8.2. Condiciones neutras.

Debido a que “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, cuenta con permisos y requerimientos para la elaboración de productos de panadería, la empresa puede satisfacer la demanda de productos requerida por los consumidores; existen negocios dentro del mismo rubro y área en la que opera la panadería, que utilizan publicidad externa y promociones para aumentar los clientes en sus locales, así como otros que son reconocidos por ser grandes panaderías del área metropolitana de San Salvador; además los productos pueden ser adquiridos en supermercados y tiendas; estos factores constituyen una amenaza para “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, puesto que los recursos financieros con los que cuenta para realizar actividades que permitan competir en el mercado son limitados.

### 3.8.3. Condiciones de competencia.

El negocio se enfrenta a una competencia agresiva en términos de cantidad de competidores y ubicación, ya que existe una gran cantidad de negocios similares que se encuentran en la zona de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”; la competencia por parte de vendedores en bicicleta que realizan entregas a domicilio facilitan la acción de compra-venta del producto, factor importante a tomar en cuenta en el diseño en del plan de mercadeo. Además, la variedad limitada que ofrece esta modalidad de servicio es un insumo que será utilizado como una ventaja competitiva para la panadería.

### 3.8.4. Condiciones de la empresa.

El mercado actual de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” se encuentra distribuido principalmente en Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla y San Salvador (La Cima I) pertenecientes a la zona metropolitana de San Salvador; satisface la demanda de los consumidores de pan desde hace 35 años, logrando fidelizar a sus clientes distribuidores, diversificando los productos que ofrece e incluir otros productos de cafetería con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores. Además, cuenta con personal capacitado y con experiencia en la elaboración de variedad de pan que trabaja en área de producción equipada con la maquinaria necesaria para producir y distribuir a clientes empresariales por medio del teledespacho.

## 3.9. Mercado objetivo.

En el proceso de investigación y de acuerdo al estudio de mercado, se han obtenido resultados, que en general, se describen en la siguiente tabla.

Tabla 34  
Resultados del estudio de mercado

Encuestados	49%	Mujeres
	50%	Hombres
	1%	No contestó
Edades	74%	De 15 a 45 años
	24%	Mayores de 46 años
	2%	No se sabe, porque no respondieron
Nivel de ingresos	34%	Entre \$201 y \$400
	18%	No sobrepasan los \$200
	18%	Entre \$401 y \$600
	13%	Entre \$601 y \$1,000
	10%	Ingresos mayores a \$1,000
	7%	No responde a la pregunta
Estado civil	42%	Personas Casadas
	41%	Solteros
	9%	Acompañados
	2%	Viudo o separado
	4%	Divorciados
	2%	No responde la pregunta
Nivel académico	49%	Poseen estudio Universitarios
	29%	Bachillerato
	13%	Educación básica
	9%	No responde la pregunta

Ocupación de los encuestados	5%	Ama de Casa
	10%	Estudiante
	14%	Empleado
	71%	Profesión o no responde*
Lugar de residencia de los encuestados	31%	En la zona de Antiguo Cuscatlán
	16%	Ciudad Merliot
	15%	Santa Tecla
	15%	San Salvador
	17%	Vive en otra zona
	6%	No responde a la pregunta

Fuente: datos recopilados en el estudio de mercado realizado.

\*Las personas se abstuvieron en contestar por seguridad y/o privacidad.

De acuerdo a los resultados anteriores, el mercado objetivo, específicamente está conformado por hombres y mujeres de entre 15 y 45 años, con un nivel de ingreso de \$201 a \$400 mensuales, aproximadamente la mitad son casados y la otra mitad solteros, con estudio universitarios que viven en la zona de Antiguo Cuscatlán, lugar de la casa matriz de la empresa.

- a. Segmentación Geográfica: el 50% de su mercado se concentra en el municipio de Antiguo Cuscatlán en las colonias y alrededores de la zona de La Sultana II y Ciudad Merliot; el 30% se distribuye equitativamente entre los municipios de San Salvador y Santa Tecla y el resto corresponde a otras zonas del área metropolitana de San Salvador o del interior del país que debido a trámites o por trabajo visitan la panadería regularmente.
- b. Segmentación Psicográfica: personas con compromisos familiares y un estilo de vida tranquilo, empleados o profesionales en su rama y pertenecientes a la clase media alta.
- c. Segmentación Demográfica: los consumidores del negocio son tanto hombres y mujeres con ingresos mensuales entre los US\$201.00 y los US\$400.00 que están entre los 15 y 45 años

principalmente, con educación media y superior, residentes en las cercanías de las sucursales de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”.

- d. Segmentación Conductual: debido al nivel de escolaridad de los clientes de la panadería, son consumidores que se preocupan por el bienestar de la salud de sus familias y son conocedores de las diferentes opciones disponibles para suplir el consumo de pan, como complemento en la dieta familiar.

### 3.10. Problemas y oportunidades.

Los principales problemas observados en la situación de la empresa son:

- La falta de un plan de mercadeo para guiar a la empresa hacia una misión definida y orientada al mercado meta, con enfoque al cumplimiento de objetivos, metas y proyecciones financieras, con visión de crecimiento y expansión en el largo plazo.
- Falta inversión para la renovación o remodelación del mobiliario e instalaciones de sus salas de ventas.
- Un entorno de mercado altamente competido es decir, muchos oferentes con menores costos de producción y mejores planes de mercadeo.

Las oportunidades percibidas, de acuerdo a la situación de la empresa son:

- Un incremento constante en la demanda del producto de consumo masivo y de primera necesidad que pertenece a la dieta básica salvadoreña.
- El uso de redes sociales como instrumento publicitario debe aprovecharse al máximo con el uso de aplicaciones telefónicas, una ventaja en la hora de la atención al cliente.
- El apoyo por parte del gobierno a pequeñas y micro empresas, como el otorgamiento de créditos, exportaciones del producto o capacitaciones gratuitas a los empleados de estas empresas.
- Posibilidad de expandir la cartera de clientes empresariales que posee la empresa.
- Renovación de marca por medio del mejoramiento de logo, uniformes del personal y empaque.

### 3.11. Objetivos de mercadeo.

Los objetivos redactados son una propuesta, de la visión mercadológica que debe de tener el negocio y queda a criterio del dueño ser implementados.

#### 3.11.1. Objetivo Específico de Producto.

Fortalecer la imagen de marca de la "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".

#### 3.11.2. Objetivo Específico de Precio.

Ofrecer precios competitivos para captar nuevos clientes empresariales.

#### 3.11.3. Objetivo Específico de Plaza.

Colocar los productos que ofrece "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" al alcance de los consumidores, estableciendo canales de distribución adecuados para su comercialización.

#### 3.11.4. Objetivo Específico de Promoción.

Aumentar el nivel de recordación de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".

### 3.12. Diseño de Estrategias y Tácticas de mercadeo.

En el diseño de un plan de mercadeo, las estrategias son la trayectoria que permiten lograr los objetivos de la empresa por lo que es importante seleccionar las más adecuadas, de acuerdo a los recursos y necesidades del negocio. Por tal razón, se plantean estrategias de la mezcla de mercadeo: producto, plaza, promoción y precio que permitan alcanzar los objetivos que se proponen dentro del plan.

#### 3.12.1. Producto.

Dentro de este tipo de estrategias se hace referencia al diseño del empaque, logo y merchandising relacionadas a mejorar la imagen y presentación del producto en los clientes.

Cuadro 17  
Estrategias de Producto

Tipo de estrategia - Producto	
Objetivo	Fortalecer la imagen de marca de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".
Estrategias para el Producto	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización de Logo. Proponer un diseño del logo de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" más atractivo al consumidor.</li> <li>2. Propuesta de Empaque. Elaborar el diseño del empaque apropiado para los productos ofrecidos por la panadería.</li> <li>3. Merchandising. Mejorar la imagen de las sucursales; realizando cambios en la forma de la disposición de los productos a los clientes y buena presentación del personal de ventas.</li> </ol>	
Tácticas a desarrollar por estrategias	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseño de Logo. Con colores más atractivos, el cambio de tipo de letra y forma con un diseño acorde al negocio y producto. (Ver anexo 12. Rediseño del logo).</li> <li>2. Diseño de Empaque para Pan. Agregando el logo, nombre y slogan para que los clientes identifiquen a la panadería. Además se puede utilizar el material de las bolsas de harina de pan para elaborar el empaque aprovechándolo y disminuir el costo. (Ver anexo 15. Diseño de empaque).  Diseño de empaque para Repostería. Utilizando una caja de cartón blanco incorporando el logo, la dirección de sucursales, forma de contacto y slogan de la panadería.</li> <li>3. Diseño de Uniformes de trabajo. El uso de una gabacha con el logo de la panadería para que el personal de ventas generen un elemento diferenciador para sus clientes. Se recomienda cambiar el uniforme cada año y que a cada vendedora se le entreguen dos gabachas. (Ver anexo 13).  Locales más atractivos. Reubicar el mobiliario existente para que el ambiente de las salas de ventas sea agradable para los clientes y pintarlas cada tres años.  Visual Merchandising. Presentar de la manera más atractiva los productos de la panadería a los clientes, resaltando la calidad y el sabor. Así como también haciendo del producto el protagonista de la sala de venta.</li> </ol>	
Responsables: propietario, gerente de ventas, gerente de producción.	

Elaborado por: grupo de tesis.

Tabla 35  
Presupuesto de Tácticas de Estrategias de Producto

Tácticas de Estrategias de Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total	IVA (13%)	Total por Tactica
Diseño de Empaque para Pan	\$ 0.15	300	\$ 45.00	\$ 5.85	\$ 50.85
Diseño de empaque para Repostería	\$ 1.51	200	\$ 302.00	\$ 39.26	\$ 341.26
Diseño de Uniformes de trabajo	\$ 4.00	18	\$ 72.00	\$ 9.36	\$ 81.36
Renovación de rótulos en sucursales	\$ 110.00	4	\$ 440.00	\$ 57.20	\$ 497.20
Locales más atractivos	\$ 25.00	10	\$ 250.00	\$ 32.50	\$ 282.50
<b>Total por estrategias de producto</b>					<b>\$ 970.67</b>

Elaborado por: grupo de tesis.

Ver Anexo 19 y 20.

### 3.12.2. Plaza/Distribución.

Hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado. Algunas estrategias planteadas relacionadas a la plaza son:

Cuadro 18  
Estrategias de Plaza o Distribución

Tipo de estrategia - plaza/distribución	
Objetivo	Colocar los productos que ofrece "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" al alcance de los consumidores, estableciendo canales de distribución adecuados para su comercialización.
Estrategias para plaza/Distribución	
1. Utilizar canales directos e indirectos. Distribuir y comercializar los productos ofrecidos por la panadería a través de canales apropiados, donde estén a disposición para el cliente y adquirirlos de forma oportuna.	
Tácticas a desarrollar por estrategias	
1. Gestionar ventas a clientes empresariales. Consolidar nuevos clientes empresariales o intermediarios mediante la gestión de ventas por medio de llamadas, medios electrónicos y digitales. Vendedores ruteros en bicicletas. Ofrecer precios bajos a vendedores independientes para que puedan distribuir el producto y así ellos también obtengan ganancias de su venta. Distribución del producto por medio de tiendas. Concretar con las tiendas aledañas a las	

<p>sucursales la venta de los productos de la panadería, como intermediario en la distribución.</p> <p>Servicio a domicilio. Se sugiere implementarlo en un rango de 5 kilómetros dentro del perímetro de la casa matriz y de acuerdo a los resultados poder efectuarlo en las demás sucursales posteriormente.</p>
<p>Responsables: propietario, gerente de ventas.</p>

Elaborado por: grupo de tesis.

Tabla 36  
Presupuesto de Tácticas de Estrategias de Plaza

Tácticas de Estrategias de Plaza	Costo Unitario	Cantidad	Total	IVA (13%)	Total por Táctica
Internet y telefonía	\$ 24.99	12	\$ 299.88	\$ 38.98	\$ 338.86
Servicio a Domicilio	\$ 2.44	60	\$ 146.40	\$ 19.03	\$ 165.43
Total por estrategias de plaza					\$ 504.30

Elaborado por: grupo de tesis.

### 3.12.3. Promoción.

Con estas estrategias se busca informar, dar a conocer el negocio, recordar la existencia del producto a los consumidores, persuadir, estimular o motivar su compra; con la finalidad de incrementar las ventas y posicionamiento en el mercado.

Cuadro 19  
Estrategias de Promoción

Tipo de estrategia - promoción	
Objetivo	Aumentar el nivel de recordación de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan".
Estrategias para Promoción	
1.	Administración de redes sociales. Mediante un Social Media Manager encargado de la actualización del perfil en redes sociales divulgar las actividades y productos del negocio.
2.	Incrementar la compra de los consumidores. Ofrecer promociones que permitan captar y cautivar a los consumidores, así como aumentar su volumen de compra y su fidelidad a la marca.

### Tácticas a desarrollar por estrategias

1. Crear perfiles en: Facebook, Twitter e Instagram. Actualizar los medios de publicidad implementados por la empresa y abrir cuentas en las redes sociales más usadas por los clientes. Monitorear y actualizar los perfiles en redes sociales. Darle el mantenimiento adecuado a estos perfiles para tener informados a los clientes de los productos y las promociones que ofrece la empresa.
2. Productos promocionales (refil de café). Aumentar el volumen de compra por medio de acciones con la finalidad de retener por más tiempo en las salas de ventas a los clientes.  
Artículos promocionales (Tazas, lapiceros y calendarios). Ofrecer a los clientes claves de la empresa artículos promocionales con la intención de recordarles tanto la empresa como la marca. (Ver anexo 14. Diversos promocionales de la panadería).  
Degustaciones. Impulsar la venta de ciertos productos dando a conocer su sabor, textura y calidad por medio de muestras gratis a los clientes, durante los meses de bajas ventas.

Responsables: propietario de la empresa, gerente de ventas, gerente de producción.

Elaborado por: grupo de tesis.

Tabla 37

### Presupuesto de Tácticas de Estrategias de Promoción

Tácticas de Estrategias de Promoción	Costo Unitario	Cantidad	Total	IVA (13%)	Total por Táctica
Productos promocionales	\$ 0.20	600	\$ 120.00		\$ 120.00
Artículos promocionales	\$ 2.50	200	\$ 500.00	\$ 65.00	\$ 565.00
Degustaciones	\$ 2.50	16	\$ 40.00	\$ 5.20	\$ 45.20
<b>Total por estrategia de promoción</b>					<b>\$ 730.20</b>

Elaborado por: grupo de tesis.

Ver Anexo 18.

#### 3.12.4. Precio.

Dentro de la mezcla de mercadeo es el único elemento que genera ingresos para el negocio, ya que representa el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los

consumidores. Las estrategias planteadas para la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” son las siguientes:

Cuadro 20  
Estrategias de Precio

Tipo de estrategia - precio	
Objetivo	Ofrecer precios competitivos para captar nuevos clientes.
Estrategias para Precio	
<p>1. Precio neutro. Ofrecer productos con un precio de venta establecido acorde al costo de producción, permitiendo que el enfoque de inversión del plan de mercadeo resalte otros aspectos de mayor interés e impacto para el negocio.</p> <p>2. Descuento por temporada. Ofrecer descuento a consumidores finales en temporadas de bajas ventas.</p>	
Tácticas a desarrollar por estrategias	
<p>1. Monitorear la aceptación de los precios de la panadería. Asegurarse que los clientes tengan una buena percepción en relación al precio del producto con el valor obtenido. Monitorear precios de la competencia. Conocer los movimientos de la competencia para estar al tanto de la actividad del mercado y tener una mejor toma de decisión ante cualquier situación.</p> <p>2. 10% de descuento por compras de US\$10.00 o más. Promover la compra de pan dulce en periodos de bajas ventas ofreciendo a los clientes descuentos por compras mínimas de US\$10.00 en este producto.</p>	
Responsables: propietario de la empresa, gerente de ventas, gerente de producción.	

Elaborado por: grupo de tesis.

Tabla 38  
Presupuesto de Tácticas de Estrategia de Precio

Tácticas de las Estrategias de Precio	Costo Unitario	Cantidad	Total	IVA (13%)	Total por Táctica
10% de descuento por compras de US\$10.00 o más	\$ 1,00	500	\$ 500,00		\$ 500,00
Total por estrategias de precio					\$ 500,00

Elaborado por: grupo de tesis.

### 3.13. Presupuesto del plan de mercadeo.

Dentro del presupuesto están contemplados los planes de acción o tácticas a desarrollar por parte de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” donde se refleja la inversión anual requerida para el plan.

Tabla 35  
Presupuesto General de Plan de Mercadeo

Tácticas de las Estrategias de Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total	IVA (13%)	Total por Táctica
Diseño de Empaque para Pan	\$ 0.15	300	\$ 45.00	\$ 5.85	\$ 50.85
Diseño de empaque para Repostería	\$ 1.51	200	\$ 302.00	\$ 39.26	\$ 341.26
Diseño de Uniformes de trabajo	\$ 4.00	18	\$ 72.00	\$ 9.36	\$ 81.36
Renovación de rótulos en sucursales	\$ 110.00	4	\$ 440.00	\$ 57.20	\$ 497.20
Locales más atractivos	\$ 25.00	10	\$ 250.00	\$ 32.50	\$ 282.50
Total por estrategias de producto					\$ 1,253.17
<b>Tácticas de las Estrategias de Precio</b>					
10% de descuento por compras de US\$10.00 o más	\$ 1.00	500	\$ 500.00		\$ 500.00
Total por estrategias de precio					\$ 500.00
<b>Tácticas de las Estrategias de Plaza</b>					
Internet y telefonía	\$ 24.99	12	\$ 299.88	\$ 38.98	\$ 338.86
Servicio a Domicilio	\$ 2.44	60	\$ 146.40	\$ 19.03	\$ 165.43
Total por estrategias de plaza					\$ 504.30
<b>Tácticas de las Estrategias de Promoción</b>					
Productos promocionales	\$ 0.20	600	\$ 120.00	\$ 15.60	\$ 135.60
Artículos promocionales	\$2.50	200	\$ 500.00	\$ 65.00	\$ 565.00
Degustaciones	\$ 2.50	16	\$ 40.00	\$ 5.20	\$ 45.20
Total por estrategia de promoción					\$ 745.80
Total del plan					\$ 3,003.27
Imprevistos*				10%	\$ 300.33
<b>Total General del Plan de Mercadeo</b>					<b>\$ 3,303.60</b>

Elaborado por: grupo de tesis.

\*Según el propietario del negocio siempre existen imprevistos relacionados a papelería, suministros de oficina, combustibles y otros; con relación a lo anterior se estimó un 10% de costo adicional al plan de mercadeo que asciende a un total de \$3,676.49.

Tabla 39 - Presupuesto Anual del Plan

Tácticas de las Estrategias de Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Diseño de Empaque para Pan			\$ 16.95				\$ 16.95				\$ 16.95		\$ 50.85
Diseño de empaque para Repostería	\$ 170.63						\$ 170.63						\$ 341.26
Diseño de Uniformes de trabajo	\$ 81.36												\$ 81.36
Renovación de rótulos en sucursales	\$ 497.20												\$ 497.20
Locales más atractivos	\$ 282.50												\$ 282.50
Tácticas de las Estrategias de Precio													
10% de descuento por compras de US\$10.00 o más	\$ 250.00			\$ 250.00									\$ 500.00
Tácticas de las Estrategias de Plaza													
Internet y telefonía	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 28.24	\$ 338.86
Servicio a Domicilio	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 13.79	\$ 165.43
Tácticas de las Estrategias de Promoción													
Productos promocionales	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 11.30	\$ 135.60
Artículos promocionales		\$ 70.63			\$ 176.56	\$ 176.56						\$ 141.25	\$ 565.00
Degustaciones		\$ 22.60							\$ 22.60				\$ 45.20
Total del plan	\$ 1,335.01	\$ 146.55	\$ 70.27	\$ 303.32	\$ 229.89	\$ 229.89	\$ 240.90	\$ 53.32	\$ 75.92	\$ 53.32	\$ 70.27	\$ 194.57	\$ 3,003.27
											Imprevistos*	10%	\$ 300.33
Total del Plan de Mercadeo													\$ 3,303.59

Elaborado por: grupo de tesis.

\*Según el propietario del negocio siempre existen imprevistos relacionados a papelería, suministros de oficina, combustibles y otros; con relación a lo anterior se estimó un 10% de costo adicional al plan de mercadeo que asciende a un total de \$3,676.49.

3.14. Proyección de ventas.\*

Cuadro 21  
 “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”  
 Presupuesto de Ventas proyectado en Unidades.

Línea de Producto	Precio Unitario	Año 1												TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Pan Dulce	\$ 0.53	22,404	19,889	22,897	20,713	22,775	22,000	21,897	22,524	21,060	22,084	21,337	23,919	263,500
Pan Frances	\$ 0.28	53,009	47,060	54,177	49,008	53,886	52,054	51,809	53,294	49,830	52,252	50,485	56,593	623,456
Repostería	\$ 2.05	6,034	5,356	6,166	5,578	6,133	5,925	5,897	6,066	5,672	5,947	5,746	6,442	70,963
Pastelería	\$ 41.13	253	224	258	234	257	248	247	254	237	249	241	270	2,971

Elaborado por: grupo de tesis.

Cuadro 22  
 “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”  
 Presupuesto de Ventas proyectado en Dólares.

No.	Línea de Producto	Ventas del Año 1 (\$)												TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Pan Dulce	\$ 11,874.05	\$ 10,541.40	\$ 12,135.63	\$ 10,977.77	\$ 12,070.53	\$ 11,660.16	\$ 11,605.27	\$ 11,937.92	\$ 11,162.02	\$ 11,704.62	\$ 11,308.65	\$ 12,676.98	\$ 139,655
2	Pan Frances	\$ 14,842.47	\$ 13,176.66	\$ 15,169.45	\$ 13,722.13	\$ 15,088.07	\$ 14,575.11	\$ 14,506.50	\$ 14,922.30	\$ 13,952.44	\$ 14,630.69	\$ 14,135.73	\$ 15,846.12	\$ 174,568
3	Repostería	\$ 12,368.82	\$ 10,980.64	\$ 12,641.30	\$ 11,435.20	\$ 12,573.48	\$ 12,146.02	\$ 12,088.84	\$ 12,435.35	\$ 11,627.12	\$ 12,192.33	\$ 11,779.86	\$ 13,205.20	\$ 145,474
4	Pastelería	\$ 10,389.72	\$ 9,223.65	\$ 10,618.60	\$ 9,605.48	\$ 10,561.64	\$ 10,202.56	\$ 10,154.54	\$ 10,445.60	\$ 9,766.69	\$ 10,241.47	\$ 9,895.00	\$ 11,092.27	\$ 122,197
Total de Ventas Mensuales		\$ 49,475.07	\$ 43,922.35	\$ 50,564.99	\$ 45,740.59	\$ 50,293.72	\$ 48,583.85	\$ 48,355.14	\$ 49,741.17	\$ 46,508.26	\$ 48,769.11	\$ 47,119.24	\$ 52,820.57	
													Total de Ventas Anuales = \$	581,894

Elaborado por: grupo de tesis.

\*El aumento en la proyección de ventas se calculó en base al comportamiento de años anteriores, donde se considera un incremento del 30% para el primer año, además se proyectan más periodos donde se refleja las ventas a alcanzar para que la empresa sea redituable. (Ver anexo 5,6y 7).

### 3.15. Análisis Financiero.

Para la elaboración del análisis se utilizó una plantilla financiera en el programa Excel donde se detallan los presupuestos proyectados para un periodo de cinco años, reflejando las venta e ingresos, nivel de producción, costos, gastos, flujos de efectivos y estados financieros (ver anexos del 5 al 11). Con la finalidad que el plan tenga un soporte en términos de rentabilidad para la empresa.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de los índices financieros de rentabilidad, para lo cual se utilizaron como base los estados financieros y estado de costos- gastos al 31 de Diciembre del 2014.

Cuadro 23  
Índices de rentabilidad  
(Ver Anexo 10 - proyecciones financieras cálculo de rentabilidad proyectada)

Valor Presente Neto (VPN)	\$279,471.47
Tasa Interna de Retorno (TIR)	30.93%
Retorno Sobre la Inversión (ROI)	19.40%
Índice de Rentabilidad (IR)	2.43

Elaborado por: grupo de tesis.

#### Interpretación.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa un 30.93%, lo que significa que con la inversión del plan de mercadeo por parte de la panadería este podría ser rentable, debido a que la tasa de interés de mercado es de 7.5% (tasa pasiva), bajo este criterio de la TIR se considera que es conveniente hacer la inversión, también la Tasa Interna de Retorno (ROI) es del 19.40% siendo positiva se considera aceptable, ya que mientras más alta sea, mayor porcentaje del capital se va a recuperar, además con estos índices se obtiene una rentabilidad del 2.4 que se podría considerar aceptable. Con los datos anteriores el Valor Presente Neto (VPN) es de \$279,471.47, y como es mayor que cero se llega al mismo resultado que la TIR y ROI, es decir el proyecto es rentable pues se estará cumpliendo con la tasa esperada y además se obtendrá una ganancia adicional que se ven reflejados en las utilidades proyectadas para el negocio (ver anexo 5 proyecciones financieras-estados financieros). El periodo de recuperación de la inversión es aproximadamente de tres años.

### 3.16. Guía de Implementación.

Tácticas de mercadeo	Descripción	Responsable	Acciones	Tiempo	Costo
<i>Tácticas de las Estrategias de Producto</i>					
Diseño de Empaque para Pan	Elevar el nivel de recordación agregando el logo, nombre y slogan en las bolsas donde se entrega el producto para que los clientes identifiquen a la panadería como un negocio accesible.	Propietario Gerente de ventas	Diseñar un sticker que se pueda adherir a las bolsas en las cuales se entrega el producto, se comprarán por ciento en cada pedido se pedirán 3 y se dividiran un ciento para la casa matriz y otro para la sultana y el restante se dividirá en partes iguales entre las sucursales ubicadas en la cima y europa.	Se contactará a la empresa unas 3 o 4 semanas antes de iniciar con la implementación del plan de mercadeo y hacer un nuevo pedido cada cuatro meses o cuando reste el 25%	\$ 50.85
Diseño de empaque para Repostería	Tener presencia en el mercado utilizando una caja de cartón blanco incorporando impreso el logo del negocio, la dirección de sucursales, la forma de contacto y el slogan de la panadería para los productos de repostería.	Propietario Gerente de ventas	Ordenar cajas impresas de tamaño estandar con todos los datos de contacto de la panadería, se distribuirán cien en cada sucursal ubicadas en Antigua Guatemala las cuales son la casa matriz y la sultana.	Se contactará a la empresa unas 3 o 4 semanas antes de iniciar con la implementación del plan de mercadeo se volverá hacer el pedido cada seis meses.	\$ 341.26
Diseño de Uniformes de trabajo	El uso de una gabacha con el logo de la panadería para que el personal de ventas generen un elemento diferenciador de la competencia para sus clientes he ir construyendo una marca.	Propietario Gerente de ventas	Recibir a sus clientes con la presentación adecuada por medio del uso de un uniforme y redecillas para el cabello, se recomienda cambiar el uniforme cada año y que a cada vendedora se le entreguen dos gabachas.	Se contactará a la empresa unas 2 o 3 semanas antes de iniciar con la implementación del plan de mercadeo y se contactará nuevamente cada año para hacer un nuevo pedido	\$ 81.36
Renovación de rótulos en sucursales	Cambiar los antiguos rótulos de cada sala de ventas y diseñar otro logo con colores más atractivos, tipo de letra y forma con un diseño nuevo acorde al negocio y al producto brindando una precepción más fresca del negocio.	Propietario Gerente de ventas	Con el nuevo diseño del logo de la panadería modernizar los rótulos de cada sala de venta para hacer notarlos más	Se contactará a la empresa unas 3 o 4 semanas antes de iniciar con la implementación del plan de mercadeo y se deja a decisión de el propietario darles mantenimiento cada 5 u 8 años.	\$ 497.20
Locales más atractivos	Reubicar el mobiliario existente para que el ambiente de las salas de ventas sea agradable para los clientes, logrando un mayor tiempo de visita que supone un aumento en el consumo de cada cliente.	Propietario Gerente de ventas	Redistribuir el áera de ventas en cada sucursal para que el los clientes sientan agradable la visita a la panadería y pintar las sucursales cada tres años para que la infraestructura luzca bien.	Contratar a la empresa 2 o 1 semanas antes de inicia con la implementación del plan de mercadeo y dar el mantenimiento cada tres años.	\$ 282.50

Elaborado por: grupo de tesis.

## Guía de Implementación.

Tácticas de las Estrategias de Precio					
10% de descuento por compras de US\$10.00	Atraer a los clientes en épocas de bajas ventas creando un monto de descuento para clientes que adquieran una cierta cantidad de dinero en la compra de un determinado producto.	Propietario Gerente de ventas Gerente de producción	Promover la compra de pan dulce en periodos de bajas ventas ofreciendo a los clientes descuentos por compras mínimas de US\$10.00 en este producto.	Promover las ventas mediante descuentos durante los meses de Enero y Abril en los cuáles se presenta un bajo nivel de ventas.	\$ 500.00
Tácticas de las Estrategias de Plaza					
Internet y telefonía	Investigar formas vanguardistas de publicitar los productos del negocio y crear nuevos metodos contactos con clientes potenciales del negocio.	Propietario Gerente de ventas	Consolidar nuevos clientes empresariales o intermediarios a través la promoción de los productos por medios digitales usando el recurso de Social Media Manager para actualizar y monitorear los perfiles de la panadería. Dicho Social Media Manager se recomienda que sean estudiantes solicitando servicio social en la carreras de mercadeo, diseño gráfico o carreras a fines.	Solicitar servicio social con 2 o 3 meses de antelación en la puesta en marcha del plan para tener el tiempo suficiente de organizarse con las universidades que nos darán este recurso, y darle el seguimiento a esta solicitud constantemente, se remienda cada 3 meses.	\$ 338.86
Servicio a Domicilio	Brindar a los clientes ubicados en los alrededores de la casa matriz el servicio de entrega a domicilio para su mayor comodidad.	Propietario Gerente de ventas	Se implementará en un rango de 5 kilómetros dentro del perímetro de la casa matriz a los clientes que consuman como mínimo \$10 en producto. Tratando de realizar este servicio con la mayor exactitud del pedido y puntualidad.	Dar a conocer este servicio alrededor de 2 semanas antes de iniciar con el plan de implementación. Para brindar el servicio durante todo el transcurso del año.	\$ 165.43
Tácticas de las Estrategias de Promoción					
Productos promocionales	Aumentar el volumen de compra de los clientes por medio de acciones con la finalidad de retenerlos por más tiempo en las salas de ventas.	Propietario Gerente de ventas Gerente de producción	Capacitar al personal de ventas para ofrecer a los clientes como producto promocional de la panadería una taza de café con refill por compras de \$3 o más en productos para consumir en las salas de ventas.	Publicar esta promoción 2 semanas antes de iniciar con el plan de implementación. Para mantenerla activa durante todo el transcurso del año.	\$ 135.60
Artículos promocionales	Ofrecer a los clientes claves de la empresa artículos promocionales con la intención de recordarles tanto la empresa como la marca.	Propietario Gerente de ventas Gerente de producción	Explicar a las vendedoras que deberán entregar ha aquellos clientes claves, artículos promocionales que llamen la atención del mercado objetivo para lograr una mayor captación de clientes en meses específicos.	Ofrecer estos artículos promocionales durante los meses de Febrero, Mayo, Junio y Diciembre. Contratando con la empresa responsable de fabricarlos mínimo un mes antes por cualquier inconveniente que suceda con estas.	\$ 565.00
Degustaciones	Impulsar la venta de ciertos productos dando a conocer su sabor, textura y calidad por medio de muestras gratis a los clientes, durante los meses de bajas ventas.	Propietario Gerente de ventas Gerente de producción	Durante los meses de bajas ventas, enfocar el interés o atención del cliente en productos específicos que sean los más rentables de todos mediante las muestras gratis o degustaciones del producto que se desean impulsar.	Promocionar productos específicos durante los meses de Febrero y Septiembre para captar un mayor porcentaje de ventas.	\$ 45.20

## Bibliografía.

### a) Libros.

- Cohen, William. (2002). *“El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Técnica”*, Capítulo 2 La elaboración del plan de mercadeo 2° Edición. España: Editorial Deusto. Pág.115.
- Fernández Valiñas, Ricardo. (2007). *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia*. México: primera edición. Pág. 30,31.
- Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición) Pág. 7.
- Sainz, José María. (2006). *Plan de Marketing en la Práctica*. España: Editorial Escic. Pág. 75.
- Stanton William, Eztel Michael y Walker Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing (14 Ed.)*. México: Editorial Mc Graw Hill. *pág. 5, 7,8, 18 y 24.*
- Roman G, Hiebing Jr., Scoot W. Cooper. (1992). *“Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia”*. México: Editorial McGraw Hill. 1ª Edición.
- LASES, Franyutti Ma. Angélica. *“Metodología de la Investigación: Un nuevo enfoque”*. Ed. LasesPrint. Primera Edición. Hidalgo, 2006.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 4ta Edición –McGraw Hill.
- Tamayo y Tamayo, Mario. *Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación (4 ed.)*. Editorial LIMUSA S.A. DE C.V., 2003.
- ESCUDER, R. y SANTIAGO, J. (1995) *Estadística aplicada. Economía y Ciencias Sociales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- CANAVOS, G. (1988) *Probabilidad y Estadística. Aplicaciones y Métodos*. México: McGraw-Hill.

- Kvale, Steiner. Las entrevistas, Una Introducción a la Investigación Cualitativa. Thousand Oaks- California.

#### Tesis.

- Gabriel Sánchez, Kenia Yamileth, Astrid esmeralda. "plan de mercadeo, para incrementar la competitividad de la asociación Jayaque tour del café, municipio de Jayaque, departamento de la libertad". Trabajo de graduación: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, (2012).
- González Quinteros, Alicia Natalia y otros. Plan de Mercadeo para Potenciar la Demanda de Medicamentos Naturales Elaborados en el Jardín Botánico Comunitario en Santiago Texacuango, Departamento de San Salvador. Trabajo de graduación: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (2007).
- Flores Hernández, Karla, Melara Moreno Emilio, Campos José. "Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la competitividad de la pastelería Francesa en la ciudad de San Miguel" Trabajo de graduación: Facultad Multidisciplinaria Oriental, Universidad de El Salvador, (1998).
- Tesis: "Propuestas para la implementación para buenas prácticas de manufactura de alimentos preparados en sección de cocina en el mercado municipal de San Miguelito" Enero 2010 UES. Capitulo III pag.32.
- Tesis "Guía de Administración Estratégica que Permita Mejorar los Procesos Productivos en las Empresas productoras de Mermelada Ubicadas en la Zona Metropolitana de San Salvador", Universidad Francisco Gavidia, El Salvador, SV.p.5

#### Leyes y Normas.

- Código de Comercio. Art 553, 554, 555, 557, 570, 572 ,574.
- Código de trabajo. Art. 17.
- Código tributario. Art. 1 y 139.

- Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos alimentarios.
- Normas técnicas de alimentos.

#### Revistas.

- Revista trimestral, Banco Central de Reserva, abril- Junio 2014.
- Revista institucional de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE Número 1, Febrero 2012, pág.3.

#### Fuentes electrónicas.

- [www.fudapymes.org.sv](http://www.fudapymes.org.sv)
- [www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv)
- [www.bandesal.gob.sv](http://www.bandesal.gob.sv)
- <http://www.conamype.gob.sv/index.php/institucion/filosofia>
- <http://www.conamype.gob.sv/index.php/institucion/estrategia>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/664.752-E82m/664.752-E82m-CAPITULO%20I.pdf>
- <http://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>.
- <http://www.panaderiaelrosario.com>
- <http://www.marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10469973-tres-objetivos-de-marketing-fundamentales>
- <http://www.mercadotecnia-dinamica.lacoctelera.net/post/2009/11/10/la-importancia-y-relevancia-del-plan-mercadeo>
- <http://www.monografias.com/trabajos63/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml#ixzz3Cn3TOLBI>

- <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- <http://es.slideshare.net/luisrx9/mtodo-analtico-y-sinttico>
- <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-de-mercadotecnia/estrategias-de-mercadotecnia.shtml>
- <http://www.crecenegocios.com/fijacion-y-estrategias-de-precios/>
- <http://mercantilizate.blogspot.com/2013/06/estrategias-de-producto-en-la-mezcla-de.ht>

ANEXOS

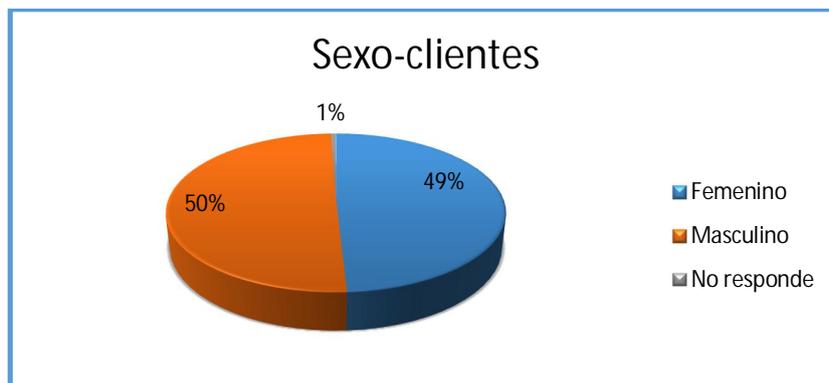
- ANEXO 1. DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA.

Sexo.

Tabla A1

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	86	49%
Masculino	88	50%
No responde	1	1%
Total	175	100%

Gráfico A1



Edad.

Tabla A2

Respuestas	frecuencia	Porcentaje
15-25	42	24%
26-35	58	33%
36-45	29	17%
46- 55	20	11%
Más de 56	22	13%
No Responde	4	2%
Total	175	100%

Gráfico A2

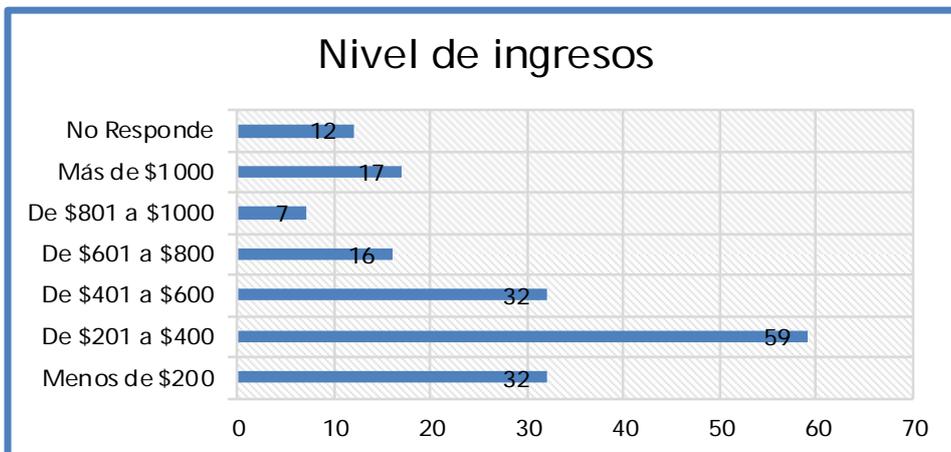


Nivel de ingresos.

Tabla A3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$200	32	18%
De \$201 a \$400	59	34%
De \$401 a \$600	32	18%
De \$601 a \$800	16	9%
De \$801 a \$1000	7	4%
Más de \$1000	17	10%
No Responde	12	7%
Total	175	100%

Gráfico A3



Estado civil.

Tabla A4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	72	41%
Viudo (a)	2	1%
Casado (a)	74	42%
Divorciado (a)	7	4%
Acompañado (a)	15	9%
Separado (a)	2	1%
No responde	3	2%
Total	175	100%

Gráfico A4



Nivel de estudio.

Tabla A5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Basica	22	13%
Bachillerato	50	29%
Universitario	86	49%
No Responde	17	10%
Total	175	100%

Gráfico A5

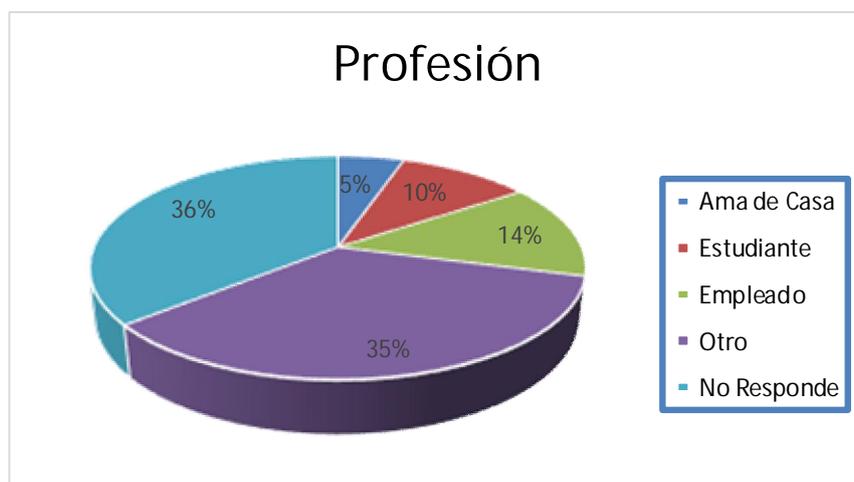


Profesión u oficio.

Tabla A6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ama de Casa	9	5%
Estudiante	18	10%
Empleado	24	14%
Otro	61	35%
No Responde	63	36%
Total	175	100%

Gráfico A6



Lugar de residencia.

Tabla A7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad Merliot	28	16%
Antiguo Cuscatlán	55	31%
Santa Tecla	26	15%
San Salvador	27	15%
Otro	29	17%
No Responde	10	6%
Total	175	100%

Gráfica A7



Descripción del perfil del encuestado.

Los consumidores de pan encuestados fue el 49% mujeres, el 50% hombres y el 1% se reusó a contestar, que se encuentran entre los 15 a los 45 años, el nivel de ingresos de las personas se encuentra en un 34% entre los US \$201 a US \$400, el 18% obtiene ingresos que no sobrepasan los US \$200, el 18% se encuentra entre los US \$401 a US \$600 mientras que el 10% gana más de US \$1000, el 13% recibe alrededor de US \$601 a US \$1000 por; el 42% son personas casadas, el 41% son solteros, el 9% manifiesta estar acompañado; el 49% de las personas poseen estudios universitarios, el 29% han estudiado hasta el bachillerato, y residen en las zonas de Antiguo Cuscatlán el 31%, Ciudad Merliot con un porcentaje de 16%,

en Santa Tecla y San Salvador un 15% en cada uno, el 17% viven en otras zonas y un 6% se abstuvo de brindar esa información.

- ANEXO 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A CONSUMIDORES FINALES.



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Mercadeo Internacional



PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. "CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN".

Objetivo: Conocer cuál es la opinión de los consumidores de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" con respecto a las actividades desarrolladas al ofrecer sus productos a los clientes.

Indicaciones: Responda las siguientes preguntas de la manera que le parezca más adecuada de acuerdo a su criterio.

3. ¿Qué clase de pan compra en "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"? (Puede seleccionar más de una opción)

Pan Francés  Pan Integral  Pan Dulce  Pan Simple   
Pastel  Todos

4. ¿Con qué frecuencia compra el pan de su preferencia en "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"?

Todos los días  Cada dos días  Una vez por semana  Otro

5. ¿En qué otro lugar compra el pan que consume regularmente? Y ¿Por qué? (Seleccione una opción)

Tiendas  Panaderías  Repartidores  supermercados  Otro

6. ¿Qué características le gustan de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”? (Puede marcar más de una opción).

Tamaño  Calidad  Sabor  Precio  Otro

7. ¿Qué opina del empaque de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Atractivo  Muy Atractivo  Poco Atractivo

8. ¿Cuál es su opinión sobre los precios de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” en relación a la competencia?

Más bajos que la competencia  Más altos que la competencia  Iguales

9. ¿Cuál es el medio a través del cual conoció el pan de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”? (Puede elegir más de una opción)

Radio  Televisión  Recomendación  Periódico  Redes sociales   
Otra

10. ¿Cuáles son las razones por las cuales elige comprar los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Promocionales  Descuentos  Degustaciones

11. ¿Qué aspectos considera de importancia en la atención que recibe por parte del personal de ventas en “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

Saludo cordial  Actitud  Rapidez al  Solución de  Sonrisa

servicial  atender  dudas y quejas

12. ¿Conoce las diferentes sucursales de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"?

Si  No

13. ¿Qué sucursales del negocio conoce?

Casa matriz  La sultana II  La cima I  Residencial Europa

14. ¿Qué características poseen las salas de ventas de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"?  
(Puede marcar más de una opción).

Buena ubicación  Muy atractiva  Mala distribución  Se identifica con rapidez   
Deterioro general  Poco atractivo

15. ¿Recomendaría los productos de la panadería? (Si su respuesta es no pase a pregunta 19)

Si  No

16. ¿Por cuál de los siguientes atributos la recomendaría?

Atención  Calidad  Sabor  Precio  Otro

17. De la escala del 1 al 10 califique en general a la "Pastelería y Pastelería Fortuna del Pan", siendo 10 muy bueno y 1 muy malo.

Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. ¿Le gustaría el servicio a domicilio para la compra de pan?

Si  No

19. ¿En cuánto incrementaría su compra? (cifra en dólares)

Cantidad \$

20. ¿Le facilitaría hacer la compra de pan por medio de internet o redes sociales? (si su respuesta es No, por favor pase a los datos generales).

Si

No

21. En referencia al uso del internet y los pedidos por teléfono, ¿Aumentaría usted la frecuencia de compra haciendo uso de estos servicios? (si su respuesta es No, por favor pase a los datos generales).

Si

No

22. ¿Con qué frecuencia aumentaría sus compras de pan haciendo uso del servicio de pedidos por medio de internet o teléfono?

Diariamente  2 veces por semana  1 vez por semana  1 vez cada dos semana   
Otro

#### Datos Personales

Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Edad: <input type="text"/>	Nivel de ingresos Menos de \$200 <input type="checkbox"/> De \$201 a \$400 <input type="checkbox"/> De \$401 a \$600 <input type="checkbox"/> De \$601 a \$800 <input type="checkbox"/> De \$801 a \$1,000 <input type="checkbox"/> Más de \$1,000 <input type="checkbox"/>
Estado civil: Soltero (a) <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Acompañado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/>	Nivel de Estudio: _____ Profesión: _____	
Lugar de Residencia: _____		

▪ ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA A CLIENTES EMPRESARIALES.



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Mercadeo Internacional



PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. "CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN".

Objetivo: Conocer cuál es la opinión de los clientes empresariales de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan con respecto a las actividades desarrolladas al ofrecer sus productos.

Indicaciones: Responda las siguientes preguntas de la manera que le parezca más adecuada de acuerdo a su criterio.

I. Datos de Identificación.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

II. Producto.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el empaque del producto de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"? Comente:

2. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Necesita mejorar

3. ¿Cuál es su opinión sobre el tamaño del pan? Comente:

4. ¿Han manifestado queja los clientes en relación a los precios del producto de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

5. ¿Cuál es su opinión sobre la consistencia del pan de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”?

suave     Muy suave     Tostado     Muy tostado

6. ¿Cuál es su opinión sobre la variedad de los productos de “Fortuna del Pan”?

Limitada     Diversa

### III. Precio

7. ¿Cuál es su percepción del precio de los productos de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” respecto al precio de los demás proveedores del mercado?

Bajos     Iguales     Elevados     Otro

8. ¿Creé que la calidad de los productos ofrecidos por “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” está acorde al precio que paga?

Más bajo que la calidad     Acorde a la calidad     Más alto que la calidad   
Otro

9. ¿El margen de ganancia por la compra de producto a “Fortuna del Pan” satisface sus expectativas? Comente:

10. ¿Qué cantidad en promedio compra mensualmente de productos a “Fortuna del Pan”? (En dólares).

IV. Plaza

11. ¿Cómo evaluaría el servicio de entrega a domicilio de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" en relación al tiempo? ¿Por qué?

Eficiente

Deficiente

V. Promoción

12. ¿Ha visto algún tipo de publicidad de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan"? Comente:

13. ¿Se ha dado cuenta si "Fortuna del Pan" ha patrocinado algún evento?

Deportivo

sociales

culturales

Ninguno

Otro

14. ¿Por qué medios se dio cuenta de "Fortuna del Pan"?

Redes Sociales

Divulgación

Recomendación

Radio

15. ¿Impacta en su nivel de ventas el hecho de que "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" no haga publicidad?

- ANEXO 4. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO- RECOLECCIÓN DE DATOS.



En la fotografía se observa parte del trabajo de campo que se realizó para recolectar información primaria del estudio de investigación, a cada cliente que visitaba las diferentes sucursales de "Panadería y Pastelería Fortuna del Pan" se les solicitaba llenar la encuesta de acuerdo a su criterio a cada interrogante, con un total de 175 encuestas distribuidas en las cuatro sucursales del negocio.

El periodo de tiempo que se llevo a cabo el trabajo fue de 12 Enero al 07 febrero 2015 aproximadamente, en horarios de mayor afluencia de clientes.

ANEXO 5

TABLA A5.1 - PROYECCIONES DE VENTA EN UNIDADES

Linea de Producto	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL		
Pan Dulce	67,146	67,452	67,446	69360	271405	69832.3021	70150.38776	70143.79803	72134.71211	282261.2	296374.26	314156.7156
Pan Frances	158,872	159,596	159,581	164110	642159.68	165227.202	165979.8108	165964.2191	170674.8352	667846.0672	701238.3706	743312.6728
Repostería	18,083	18,166	18,164	18679	73091.89	18806.4882	18892.15168	18890.377	19426.54867	76015.5656	79816.34388	84605.32451
Pastelería	757	761	760	782	3060.13	787.369144	790.9556055	790.8813053	813.3291449	3182.5352	3341.66196	3542.161678

Elaborado por: grupo de tesis.

TABLA A5.2 - PROYECCIONES DE VENTAS EN DOLARES

Linea de Producto	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre	Trimestre	TOTAL	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre	Trimestre	TOTAL		
Pan Dulce	\$ 36,655.24	\$36,822.21	\$ 36,818.75	\$37,863.79	\$ 148,159.99	\$39,265.10	\$ 39,443.95	\$39,440.24	\$40,559.69	\$ 158,708.98	\$ 171,643.76	\$ 187,400.66
Pan Frances	\$ 45,818.77	\$46,027.48	\$ 46,023.15	\$47,329.44	\$ 185,198.85	\$49,081.07	\$ 49,304.63	\$49,300.00	\$50,699.30	\$ 198,385.01	\$ 214,553.39	\$ 234,249.39
Repostería	\$ 38,182.60	\$38,356.52	\$ 38,352.91	\$39,441.50	\$ 154,333.53	\$40,901.20	\$ 41,087.50	\$41,083.64	\$42,249.73	\$ 165,322.07	\$ 178,795.82	\$ 195,209.28
Pastelería	\$ 32,073.10	\$32,219.20	\$ 32,216.17	\$33,130.57	\$ 129,639.04	\$34,356.71	\$ 34,513.20	\$34,509.96	\$35,489.47	\$ 138,869.34	\$ 150,187.19	\$ 163,974.38
Total de Ventas Trimestrales	\$ 152,729.72	\$ 153,425.40	\$ 153,410.99	\$ 157,765.30		\$ 163,604.07	\$ 164,349.29	\$ 164,333.85	\$ 168,998.19			
Total de ventas anuales					\$617,331.41					\$661,285.40	<b>\$715,180.16</b>	<b>\$780,833.70</b>

Elaborado por: grupo de tesis.

## ANEXO 6

TABLA A6.PROYECCIONES FINANCIERAS - SUPUESTOS DE VENTAS Y COSTOS

VENTAS	Año 1			Año 2			Año 3		
	Línea de Productos	Unidades	Precio Unitario	Total	Unidades	Precio Unit.	Total	Unidades	Precio Unit.
Pan Dulce	263,500	\$ 0.53	\$ 139,655.00	271405	\$ 0.55	\$ 148,159.99	282261.2	\$ 0.56	\$ 158,708.98
Pan Frances	623,456	\$ 0.28	\$ 174,567.68	642159.68	\$ 0.29	\$ 185,198.85	667846.0672	\$ 0.30	\$ 198,385.01
Repostería	70,963	\$ 2.05	\$ 145,474.15	73091.89	\$ 2.11	\$ 154,333.53	76015.5656	\$ 2.17	\$ 165,322.07
Pastelería	2,971	\$ 41.13	\$ 122,197.23	3060.13	\$ 42.36	\$ 129,639.04	3182.5352	\$ 43.63	\$ 138,869.34
Total	960890		\$ 581,894.06	989716.7		\$ 617,331.41	1029305.368		\$ 661,285.40

Año 4			Año 5		
Unidades	Precio Unit.	Total	Unidades	Precio Unit.	Total
296374.26	\$ 0.58	\$ 171,643.76	314156.7156	\$ 0.60	\$ 187,400.66
701238.3706	\$ 0.31	\$ 214,553.39	743312.6728	\$ 0.32	\$ 234,249.39
79816.34388	\$ 2.24	\$ 178,795.82	84605.32451	\$ 2.31	\$ 195,209.28
3341.66196	\$ 44.94	\$ 150,187.19	3542.161678	\$ 46.29	\$ 163,974.38
1080770.636		\$ 715,180.16	1145616.875		\$ 780,833.70

Detalle COSTO BRUTO	Pan Dulce		Pan Frances		Repostería		Pastelería	
	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%
Materia Prima / Mater	\$ 0.190000	61%	\$ 0.100000	59%	\$ 0.710000	61%	\$ 14.530000	61%
Mercadería	\$ 0.050000	16%	\$ 0.030000	18%	\$ 0.180000	16%	\$ 3.740000	16%
Empaques	\$ 0.070000	23%	\$ 0.040000	24%	\$ 0.270000	23%	\$ 5.480000	23%
Otros								
Total	\$ 0.310000	100%	\$ 0.170000	100%	\$ 1.160000	100%	\$ 23.750000	100%

Elaborado por: grupo de tesis.

ANEXO 7

TABLA A7.PROYECCIONES FINANCIERAS - SUPUESTOS DE VENTAS Y COSTOS

Porcentaje de Incremento Anual Estimado	3.0%
---	------

COSTO BRUTO Línea de Productos	Año 1			Año 2			Año 3		
	Unidades	Costo Unitario	Total	Unidades	Costo Unit.	Total	Unidades	Costo Unit.	Total
Pan Dulce	263500	\$ 0.310000	\$ 81,685.00	271405	\$ 0.319300	\$ 86,659.62	282261.2	\$ 0.328879	\$ 92,829.78
Pan Frances	623456	\$ 0.170000	\$ 105,987.52	642159.68	\$ 0.175100	\$ 112,442.16	667846.0672	\$ 0.180353	\$ 120,448.04
Repostería	70963	\$ 1.160000	\$ 82,317.08	73091.89	\$ 1.194800	\$ 87,330.19	76015.5656	\$ 1.230644	\$ 93,548.10
Pastelería	2971	\$ 23.750000	\$ 70,561.25	3060.13	\$ 24.462500	\$ 74,858.43	3182.5352	\$ 25.196375	\$ 80,188.35
Total	960890		\$ 340,550.85	989716.7		\$ 361,290.40	1029305.368		\$ 387,014.27
Año 4			Año 5						
Unidades	Costo Unit.	Total	Unidades	Costo Unit.	Total				
296374.26	\$ 0.338745	\$ 100,395.41	314156.716	\$ 0.348908	\$ 109,611.71				
701238.37	\$ 0.185764	\$ 130,264.56	743312.673	\$ 0.191336	\$ 142,222.84				
79816.344	\$ 1.267563	\$ 101,172.27	84605.3245	\$ 1.305590	\$ 110,459.88				
3341.662	\$ 25.952266	\$ 86,723.70	3542.16168	\$ 26.730834	\$ 94,684.94				
1080770.6		\$ 418,555.94	1145616.87		\$ 456,979.37				

COSTO PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleados	30	30	32	33	35
Salarios	\$ 78,874.01	\$ 81,240.23	\$ 89,255.93	\$ 94,806.54	\$ 103,568.96
Prestaciones	\$ 19,435.06	\$ 19,435.06	\$ 19,435.06	\$ 19,435.06	\$ 19,435.06
Total Costo Personal	\$ 98,309.07	\$ 100,675.29	\$ 108,690.99	\$ 114,241.60	\$ 123,004.02

Elaborado por: grupo de tesis.

Otros Costos y Gastos						Costos Fijos
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Alquileres locales	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	\$ 1,472.42 al mes
Alquileres de Maquinaria						al mes
Mantenimiento	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	\$ 611.23 al mes
Seguros						al mes
Agua, gas, electricidad	6.20%	6.20%	6.20%	6.20%	6.20%	\$ 2,995.84 al mes
Comunicaciones	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%	\$ 325.70 al mes
Utiles de oficina	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	\$ 150.54 al mes
Promoción y Publicidad						\$ 10.16 al mes
Pasajes y viáticos						\$ 5.50 al mes
Transportes	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	\$ 25.00 al mes
Otros	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	\$ 100.00 al mes

Costos y Gastos totalizados en el año se toman como % de ventas para efectos de cálculo - solo para el primer año

## ANEXO 8

TABLA A8. PROYECCIONES FINANCIERAS - SUPUESTOS DE INVERSIONES

Concepto	FINANCIAMIENTO			
	Monto	Fondos Propios	Fondos - Externos	Préstamos Financieros
<b>Locales:</b>	\$ 134,225.39	\$ 134,225.39	\$ -	\$ -
	\$134,225.39	\$134,225.39		\$ -
<b>Maquinaria:</b>	\$ 47,828.40	\$ 47,828.40	\$ -	\$ -
	\$47,828.40	\$47,828.40		\$ -
<b>Equipo:</b>	\$ 8,259.81	\$ 8,259.81	\$ -	\$ -
	\$7,959.94	\$7,959.94		\$ -
	\$299.87	\$299.87		\$ -
<b>Herramientas de trabajo:</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -
<b>Vehículos:</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -
<b>Capital de Trabajo:</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos para el proceso productivo				\$ -
Materias primas				\$ -
Bienes en proceso				\$ -
<b>Otros:</b>	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
Plan de Mercadeo	\$5,000.00			\$ 5,000.00
<b>Totales:</b>	\$ 195,313.60	\$ 190,313.60	\$ -	\$ 5,000.00

### Cálculo Cuota Préstamo

Monto:	\$ 5,000.00
Interés Anual:	7.50%
Plazo en Meses:	36
Cuota:	(\$155.53)
Seguros:	
Cuota Total:	\$ 155.53

### Cálculo de Depreciación

Depreciación Anual:	\$ 38,062.72
---------------------	--------------

Elaborado por: grupo de tesis.

ANEXO 9

TABLA A9.1 PROYECCIONES FINANCIERAS - ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Pérdidas y ganancias Proyectado													
	Año 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	49,475.06	43,922.35	50,564.98	45,740.58	50,293.72	48,583.85	48,355.15	49,741.17	46,508.27	48,769.11	47,119.24	52,820.57	581,894.05
Costo de los Bienes Vendidos	28,955.05	25,705.35	29,592.93	26,769.47	29,434.16	28,433.47	28,299.63	29,110.79	27,218.75	28,541.91	27,576.32	30,913.00	340,550.83
Utilidad Bruta	\$ 20,520.01	\$ 18,217.00	\$ 20,972.05	\$ 18,971.11	\$ 20,859.56	\$ 20,150.38	\$ 20,055.52	\$ 20,630.38	\$ 19,289.52	\$ 20,227.20	\$ 19,542.92	\$ 21,907.57	\$ 241,343.22
Salarios	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	6,572.83	78,874.01
Prestaciones	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	1,619.59	19,435.06
Alquileres locales	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	1,472.42	17,669.04
Alquileres de Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	643.18	570.99	657.34	594.63	653.82	631.59	628.62	646.64	604.61	634.00	612.55	686.67	7,564.62
Seguros	643.18	570.99	657.34	594.63	653.82	631.59	628.62	646.64	604.61	634.00	612.55	686.67	7,564.62
Agua, gas, electricidad	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	2,995.84	35,950.08
Comunicaciones	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	325.70	3,908.40
Utiles de oficina	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	150.54	1,806.48
Promoción y Publicidad	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	121.92
Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes	49.48	43.92	50.56	45.74	50.29	48.58	48.36	49.74	46.51	48.77	47.12	52.82	581.89
Depreciación	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	38,062.72
Otros	98.95	87.84	101.13	91.48	100.59	97.17	96.71	99.48	93.02	97.54	94.24	105.64	1,163.79
Total Gastos Generales y de Admón	\$ 17,753.75	\$ 17,592.72	\$ 17,785.36	\$ 17,645.45	\$ 17,777.49	\$ 17,727.91	\$ 17,721.28	\$ 17,761.47	\$ 17,667.72	\$ 17,733.28	\$ 17,685.43	\$ 17,850.77	\$ 212,702.64
Intereses Pagados	31.25	30.47	29.69	28.91	28.11	27.32	26.52	25.71	24.90	24.08	23.26	22.43	322.65
Utilidad antes de Impuestos	\$ 2,735.01	\$ 593.80	\$ 3,157.00	\$ 1,296.75	\$ 3,053.95	\$ 2,395.16	\$ 2,307.73	\$ 2,843.20	\$ 1,596.91	\$ 2,469.84	\$ 1,834.23	\$ 4,034.36	\$ 28,317.93
Impuesto sobre la renta													7,079.48
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2,735.01</b>	<b>\$ 593.80</b>	<b>\$ 3,157.00</b>	<b>\$ 1,296.75</b>	<b>\$ 3,053.95</b>	<b>\$ 2,395.16</b>	<b>\$ 2,307.73</b>	<b>\$ 2,843.20</b>	<b>\$ 1,596.91</b>	<b>\$ 2,469.84</b>	<b>\$ 1,834.23</b>	<b>\$ 4,034.36</b>	<b>\$ 21,238.45</b>

Elaborado por: grupo de tesis.

TABLA A9.2 PROYECCIONES FINANCIERAS - ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Pérdidas y ganancias Proyectado												
	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total		
Ventas	154,332.85	154,332.85	154,332.85	154,332.85	617,331.41	165,321.35	165,321.35	165,321.35	165,321.35	661,285.40	715,180.16	780,833.70
Costo de los Bienes Vendidos	90,322.60	90,322.60	90,322.60	90,322.60	361,290.40	96,753.57	96,753.57	96,753.57	96,753.57	387,014.27	418,555.94	456,979.37
Utilidad Bruta	\$ 64,010.25	\$ 64,010.25	\$ 64,010.25	\$ 64,010.25	\$ 256,041.01	\$ 68,567.78	\$ 68,567.78	\$ 68,567.78	\$ 68,567.78	\$ 274,271.13	\$ 296,624.23	\$ 323,854.33
Salarios	20,310.06	20,310.06	20,310.06	20,310.06	81,240.23	22,313.98	22,313.98	22,313.98	22,313.98	89,255.93	94,806.54	103,568.96
Prestaciones	4,858.77	4,858.77	4,858.77	4,858.77	19,435.06	4,858.77	4,858.77	4,858.77	4,858.77	19,435.06	19,435.06	19,435.06
Alquileres locales	4,629.99	4,629.99	4,629.99	4,629.99	18,519.94	4,959.64	4,959.64	4,959.64	4,959.64	19,838.56	21,455.40	23,425.01
Alquileres de Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	2,006.33	2,006.33	2,006.33	2,006.33	8,025.31	2,149.18	2,149.18	2,149.18	2,149.18	8,596.71	9,297.34	10,150.84
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua, gas, electricidad	9,568.64	9,568.64	9,568.64	9,568.64	38,274.55	10,249.92	10,249.92	10,249.92	10,249.92	40,999.70	44,341.17	48,411.69
Comunicaciones	1,080.33	1,080.33	1,080.33	1,080.33	4,321.32	1,157.25	1,157.25	1,157.25	1,157.25	4,629.00	5,006.26	5,465.84
Utiles de oficina	463.00	463.00	463.00	463.00	1,851.99	495.96	495.96	495.96	495.96	1,983.86	2,145.54	2,342.50
Promoción y Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes	154.33	154.33	154.33	154.33	617.33	165.32	165.32	165.32	165.32	661.29	715.18	715.18
Depreciación	9,515.68	9,515.68	9,515.68	9,515.68	38,062.72	9,515.68	9,515.68	9,515.68	9,515.68	38,062.72	38,062.72	38,062.72
Otros	308.67	308.67	308.67	308.67	1,234.66	330.64	330.64	330.64	330.64	1,322.57	1,430.36	1,561.67
Total Gastos Generales y de Admón	\$ 52,895.78	\$ 52,895.78	\$ 52,895.78	\$ 52,895.78	\$ 211,583.12	\$ 56,196.35	\$ 56,196.35	\$ 56,196.35	\$ 56,196.35	\$ 224,785.39	\$ 236,695.58	\$ 253,139.46
Intereses Pagados	62.29	54.66	46.89	38.97	202.81	30.90	22.68	14.31	5.77	73.66	(0.00)	(0.00)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 11,052.18	\$ 11,059.81	\$ 11,067.59	\$ 11,075.50	\$ 44,255.09	\$ 12,340.53	\$ 12,348.75	\$ 12,357.13	\$ 12,365.66	\$ 49,412.08	\$ 59,928.65	\$ 70,714.87
Impuesto sobre la renta					11,063.77					12,353.02	14,982.16	17,678.72
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 11,052.18</b>	<b>\$ 11,059.81</b>	<b>\$ 11,067.59</b>	<b>\$ 11,075.50</b>	<b>\$ 33,191.32</b>	<b>\$ 12,340.53</b>	<b>\$ 12,348.75</b>	<b>\$ 12,357.13</b>	<b>\$ 12,365.66</b>	<b>\$ 37,059.06</b>	<b>\$ 44,946.49</b>	<b>\$ 53,036.15</b>

TABLA A9.3 PROYECCIONES FINANCIERAS - ESTADOS FINANCIEROS

Flujo de Caja Proyectado													
	Año 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Utilidad Neta	\$ 2,735.01	\$ 593.80	\$ 3,157.00	\$ 1,296.75	\$ 3,053.95	\$ 2,395.16	\$ 2,307.73	\$ 2,843.20	\$ 1,596.91	\$ 2,469.84	\$ 1,834.23	\$ 4,034.36	\$ 21,238.45
Más:													
Depreciación	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	3,171.89	38,062.72
Menos:													
Amortizaciones	124.28	125.06	125.84	126.63	127.42	128.21	129.02	129.82	130.63	131.45	132.27	133.10	1,543.72
Flujo de Caja Neto	\$ 5,782.62	\$ 3,640.64	\$ 6,203.05	\$ 4,342.02	\$ 6,098.43	\$ 5,438.83	\$ 5,350.61	\$ 5,885.27	\$ 4,638.17	\$ 5,510.28	\$ 4,873.85	\$ 7,073.16	\$ 64,836.93

Elaborado por: grupo de tesis.

TABLA A9.4 PROYECCIONES FINANCIERAS - ESTADOS FINANCIEROS

Flujo de Caja Proyectado													
	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5	
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total			
Utilidad Neta	\$ 11,052.18	\$ 11,059.81	\$ 11,067.59	\$ 11,075.50	\$ 33,191.32	\$ 12,340.53	\$ 12,348.75	\$ 12,357.13	\$ 12,365.66	\$ 37,059.06	\$ 44,946.49	\$ 53,036.15	
Más:													
Depreciación	9,515.68	9,515.68	9,515.68	9,515.68	38,062.72	9,515.68	9,515.68	9,515.68	9,515.68	38,062.72	38,062.72	38,062.72	
Menos:													
Amortizaciones	404.30	411.93	419.70	427.62	1,663.57	435.69	443.91	452.29	460.82	1,792.71	0.00	0.00	
Flujo de Caja Neto	\$ 20,163.56	\$ 20,163.56	\$ 20,163.56	\$ 20,163.56	\$ 69,590.47	\$ 21,420.52	\$ 21,420.52	\$ 21,420.52	\$ 21,420.52	\$ 73,329.07	\$ 83,009.21	\$ 91,098.87	

Elaborado por: grupo de tesis.

ANEXO 10

TABLA A10.PROYECCIONES FINANCIERAS - CALCULO DE RENTABILIDAD PROYECTADA

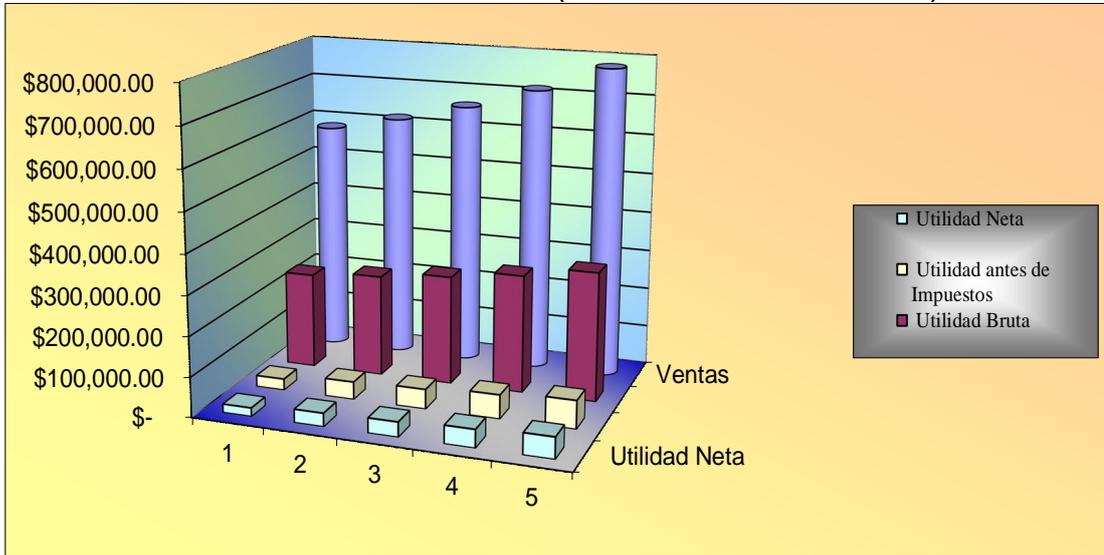
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		581,894.05	617,331.41	661,285.40	715,180.16	780,833.70
Costo de los Bienes Vendidos		340,550.83	361,290.40	387,014.27	418,555.94	456,979.37
Utilidad Bruta		\$ 241,343.22	\$ 256,041.01	\$ 274,271.13	\$ 296,624.23	\$ 323,854.33
Salarios		78,874.01	81,240.23	89,255.93	94,806.54	103,568.96
Prestaciones		19,435.06	19,435.06	19,435.06	19,435.06	19,435.06
Alquileres locales		17,669.04	18,519.94	19,838.56	21,455.40	23,425.01
Alquileres de Maquinaria		-	-	-	-	-
Mantenimiento		7,564.62	8,025.31	8,596.71	9,297.34	10,150.84
Seguros		7,564.62	-	-	-	-
Agua, gas, electricidad		35,950.08	38,274.55	40,999.70	44,341.17	48,411.69
Comunicaciones		3,908.40	4,321.32	4,629.00	5,006.26	5,465.84
Utiles de oficina		1,806.48	1,851.99	1,983.86	2,145.54	2,342.50
Promoción y Publicidad		121.92	-	-	-	-
Pasajes y viáticos		-	-	-	-	-
Transportes		581.89	617.33	661.29	715.18	715.18
Depreciación		38,062.72	38,062.72	38,062.72	38,062.72	38,062.72
Otros		1,163.79	1,234.66	1,322.57	1,430.36	1,561.67
Total Gastos Generales y de Admón		\$ 212,702.64	\$ 211,583.12	\$ 224,785.39	\$ 236,695.58	\$ 253,139.46
Intereses Pagados		322.65	202.81	73.66	(0.00)	(0.00)
Utilidad antes de Impuestos		\$ 28,317.93	\$ 44,255.09	\$ 49,412.08	\$ 59,928.65	\$ 70,714.87
Impuesto sobre la renta		7,079.48	11,063.77	12,353.02	14,982.16	17,678.72
Utilidad Neta		\$ 21,238.45	\$ 33,191.32	\$ 37,059.06	\$ 44,946.49	\$ 53,036.15
Más:						
Depreciación		38,062.72	38,062.72	38,062.72	38,062.72	38,062.72
Menos:						
Amortizaciones		1,543.72	1,663.57	1,792.71	0.00	0.00
Inversión Inicial	\$ 195,313.60					
Venta de Inversión al final del Período						\$ 100,000.00
Flujo de Caja Neto	\$ (195,313.60)	\$ 57,757.45	\$ 69,590.47	\$ 73,329.07	\$ 83,009.21	\$ 191,098.87

<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>3 Años Aprox.</b>
<b>Valor Presente Neto</b>	<b>\$ 279,471.47</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>30.93%</b>
<b>Retorno Sobre la Inversión</b>	<b>19.40%</b>
<b>Índice de Rentabilidad</b>	<b>2.43</b>

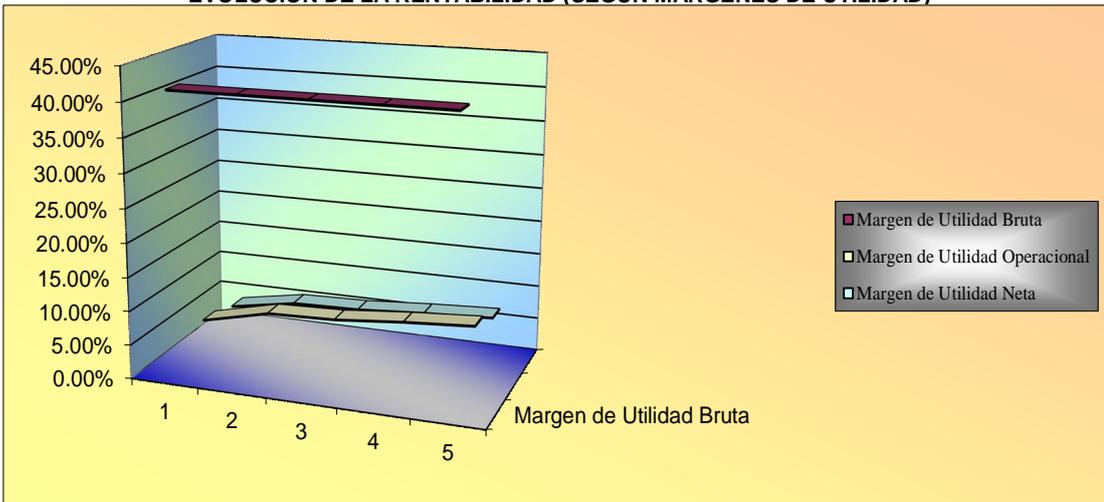
Elaborado por: grupo de tesis.

GRAFICA A10

EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD (SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS)



EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD (SEGÚN MARGENES DE UTILIDAD)



INDICADORES DE RENTABILIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad Bruta	41.48%	41.48%	41.48%	41.48%	41.48%
Margen de Utilidad Operacional	4.87%	7.17%	7.47%	8.38%	9.06%
Margen de Utilidad Neta	3.65%	5.38%	5.60%	6.28%	6.79%

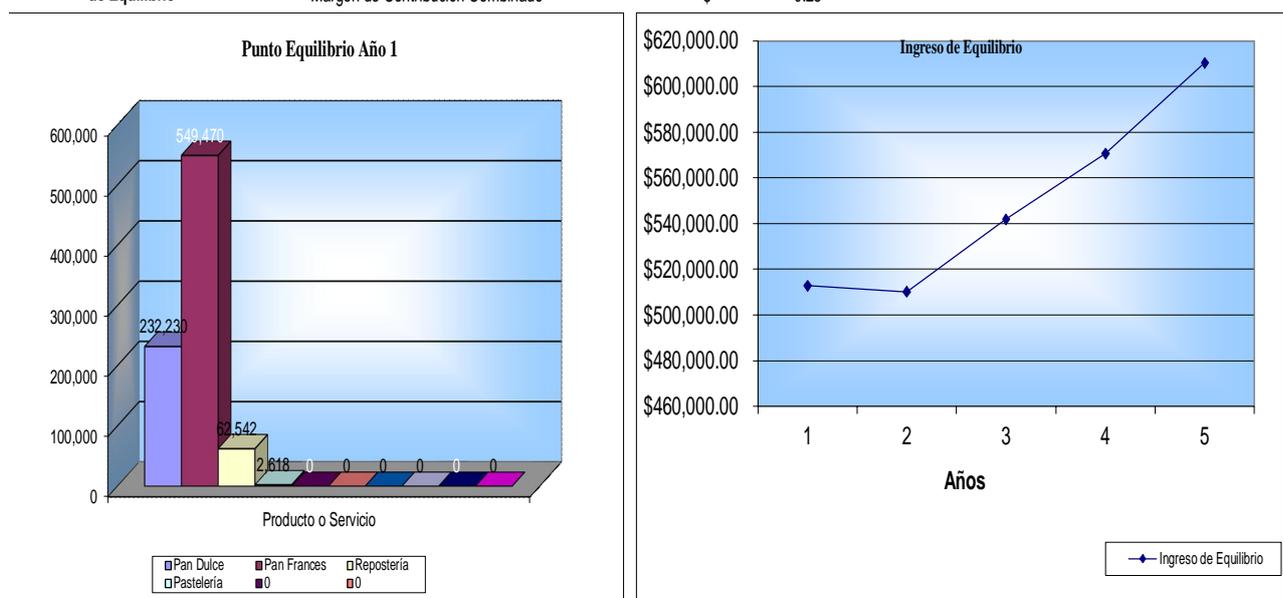
Elaborado por: grupo de tesis.

ANEXO 11

TABLA A11. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

No.	Producto o Servicio	Unidad de	Ventas del Primer Año	Porcentaje de Participación	Precio de Venta Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución	Unidades de Equilibrio	Ingreso de Equilibrio
1	Pan Dulce	Gr.	263,500	27%	\$ 0.53	\$ 0.31	\$ 0.22	232,230	\$ 123,081.92
2	Pan Frances	Gr.	623,456	65%	\$ 0.28	\$ 0.17	\$ 0.11	549,470	\$ 153,851.46
3	Repostería	Gr.	70,963	7%	\$ 2.05	\$ 1.16	\$ 0.89	62,542	\$ 128,210.51
4	Pastelería	Kg.	2,971	0%	\$ 41.13	\$ 23.75	\$ 17.38	2,618	\$ 107,695.90
5	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
6	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
7	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
8	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
9	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
10	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
<b>VOLUMEN TOTAL DE VENTAS</b>			960,890	100%	<b>Margen de Contribución Combinado</b>		\$ 0.25	846,860	\$ 512,839.79

$$\text{Unidades Combinadas de Equilibrio} = \frac{\text{Total de Costos Operativos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Combinado}} = \frac{\$ 212,702.64}{\$ 0.25} = 846,859.70 \text{ Unidades}$$



Elaborado por: grupo de tesis.

Año	Ingreso de Equilibrio
1	\$ 512,839.76
2	\$ 510,140.55
3	\$ 541,972.09
4	\$ 570,688.31
5	\$ 610,335.59

ANEXO 12  
DISEÑO DE LOGO PROPUESTO

NUEVO DISEÑO



DISEÑO ACTUAL



ANEXO 13

DISEÑO DE UNIFORME PROPUESTO PARA PERSONAL DE VENTA

GABACHA Y GORRO DE MALLA PARA EL PELO (REDECILLA).



ANEXO 14

DIVERSOS PROMOCIONALES DE LA PANADERIA

CALENDARIOS



**PANADERIA Y PASTERIA  
FORTUNA DEL PAN**

¡La riqueza en su paladar!

Ofrecemos una amplia variedad en productos de panadería y pastelería para gustos exigentes con la mejor calidad y precios accesible. Visítenos en nuestras diferentes sucursales!

Sucursal: Casa Matriz Jardines de Cuscatlán.  
Polígono "A" #14, Ciudad Meritón.  
Telefax: 2378-2177 / 2517-9830

Sucursal: Antigua Cuscatlán.  
14 calle Ote. #28, Colonia La Sultana 2  
La Libertad. Tel: 2243-6634

Sucursal: Europa.  
Calle Real, Senda Roma #178, residencial Europa.  
San Tecla. Tel: 2543-5028

Sucursal: La Cima.  
Urbanización La Cima I. Calle principal Nº 4.  
Polig. "C", local Nº 4, San Salvador.  
Tel: 2543-5029

Realiza tus pedidos a través de Teledespecho Tel: 2378-2144 & 2517-9830  
E-mail: fortunadelpan@gmail.com

**Marzo 2015**

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

TAZAS CON LOGO-PANADERIA



LLAVEROS



LAPICEROS



TOALLAS DE MANO



ANEXO 15  
DISEÑO DE EMPAQUE PROPUESTO

EMPAQUE PARA PAN

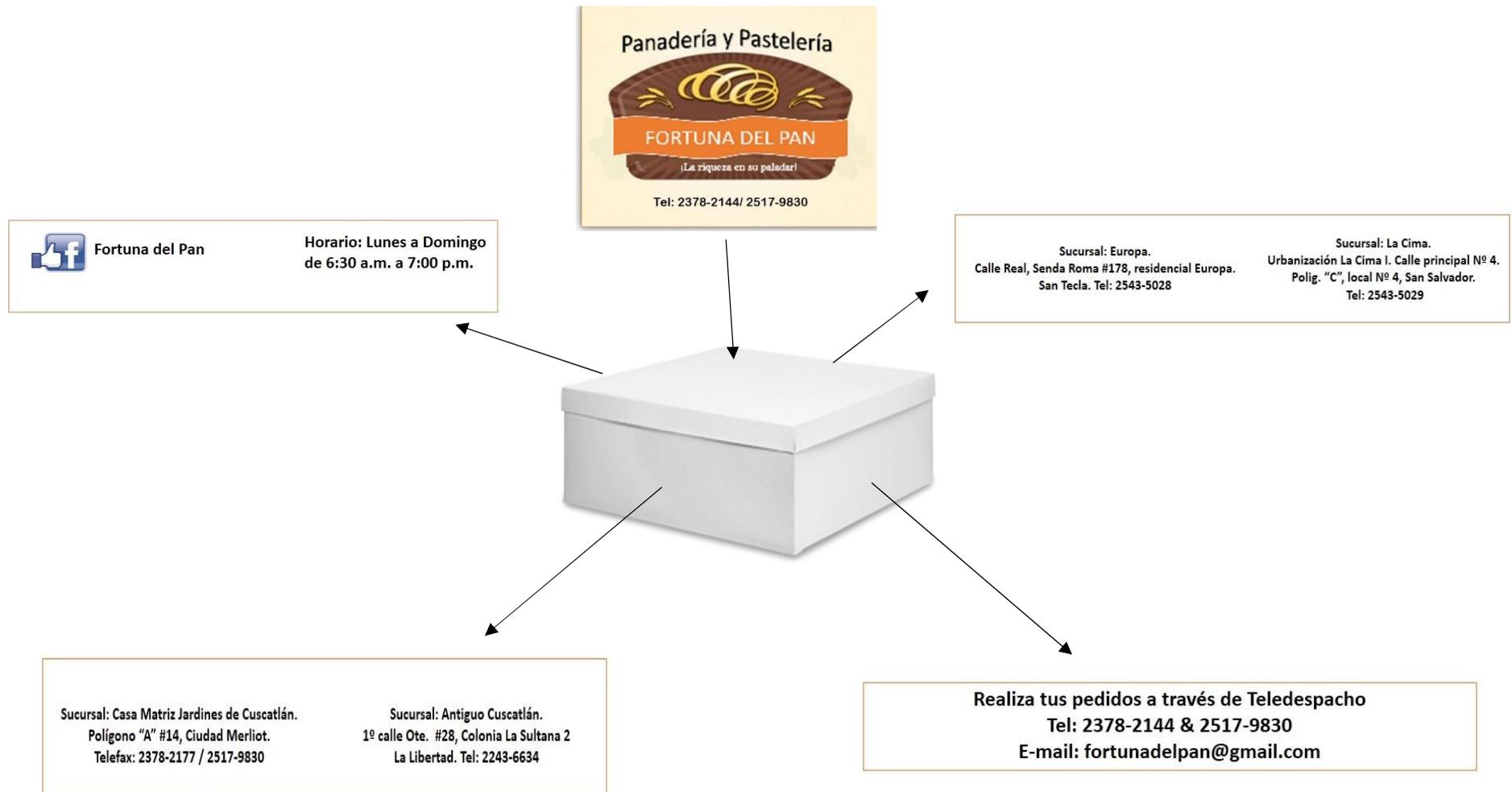


DISEÑO FRONTAL



Diseñado por: grupo de tesis.

# DISEÑO CAJA-PASTEL.



Diseñado por: grupo de tesis.

## ANEXO 16

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

<i>Cronograma de Actividades de Mercadeo 2015/2016</i>													
	2015	2016											
Tácticas de las Estrategias de Producto	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Diseño de Empaque para Pan	X			X			X			X			X
Diseño de empaque para Repostería	X				X				X				X
Diseño de Uniformes de trabajo	X												X
Renovación de rótulos en sucursales	X												
Locales más atractivos	X												
Tácticas de las Estrategias de Precio													
10% de descuento por compras de US\$10.00 o más		X			X								
Tácticas de las Estrategias de Plaza													
Internet y telefonía	X												X
Servicio a Domicilio		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tácticas de las Estrategias de Promoción													
Productos promocionales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Artículos promocionales		X			X	X						X	
Degustaciones			X							X			

Elaborado por: grupo de tesis.

## ANEXO 17

## LISTADO DE PROVEEDORES PARA EL PLAN DE MERCADEO

	Bienes y servicios solicitados	Nombre del proveedor	Teléfono
PROMOCIÓN	Merchandising		
	Degustaciones	Panadería y Pastelería Fortuna del Pan	2278-2144
	Rótulos	IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING, S.A. de C.V.	2262-4176
	Uniformes	IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING, S.A. de C.V.	2262-4177
	Publicidad en medios tradicional		
	Volantes	IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING, S.A. de C.V.	2262-4177
	Perifoneo	AUDIO CORPORACION	7887-6447
	Tarjetas de presentación	IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING, S.A. de C.V.	2262-4177
	Incrementar frecuencia de compra		
	Promocionales	TU LOGO, IMPRENTA	2274-4852, 7831-3459
	Atención al cliente		
	Servicio a domicilio	Panadería y Pastelería Fortuna del Pan	2244-5500
	Capacitaciones	CONAMYPE	2592-9077
	Patrocinios	Panadería y Pastelería Fortuna del Pan	2278-2144
	Publicidad no pagada (Marketing Viral)		
	Social Media Manager	Universidades	Directorio
Google Adwords	FACEBOOK	No tiene	
PRECIO	Descuentos por compras		
	Cupones	FACEBOOK	No tiene
	Descuento por pronto pago		
	Vales de descuentos	FACEBOOK	No tiene
PROD.	Mejorar empaque		
	Sticker para bolsa	IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING, S.A. de C.V.	2262-4177
	Caja de empaque	DE EMPAQUE	2228-1511
PLAZA	Nuevos canales de distribución		
	Vendedores	Panadería y Pastelería Fortuna del Pan	2278-2144
	Uso de Internet y telefonía		
	Llamadas telefónicas	Claro	2250-5555

Elaborado por: grupo de tesis.



## INDUSTRIAS MENDOZA

Col. Monteverde, Calle a Motocross No. 46 S.S.  
Tels.: 2274-2148; Tel/Fax: 2274-2426

### COTIZACION

Cliente: Contacto:	<b>Panadería y Pastelería Fortuna del Pan</b>	Fecha: 08/Diciembre/2015	
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL SIN IVA
200	Tazas de cerámica blanca con un logo de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan estampado.  <b><u>PRECIOSNO INCLUYEN IVA</u></b>	\$ 2.50	\$ 500.00
CONDICIONES DE LA OFERTA:	<b>PAGO: 50% DE ANTICIPO Y 50% CONTRA ENTREGA. ENTREGA: SEGÚN ACUERDO. NOTA: INDUSTRIAS MENDOZA NO ES RESPONSABLE POR CONDICIONES NO INCLUIDAS EN ESTA COTIZACION.</b>	Sub Total 13 % IVA TOTAL	\$ 500.00 \$ 65.00 \$ 565.00

Favor emitir cheque a nombre de: **Rodolfo Alfredo Mendoza Flores.**

En espera de una respuesta favorable a la presente, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Lic. AlfredoMendoza

ANEXO 19



D'EMPAQUE S.A. DE C.V.  
 4 Cl Ote y 9 Av Sur No 7 Sta Tecla San Salvador, El Salvador.  
 TEL. 2228-1511 / 228.1364

Sres. Panadería y Pastelería Fortuna del Pan a continuación cotizamos a ustedes el siguiente producto:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL SIN IVA
200	Cajas Blancas para pastel No. 15  <b><u>PRECIO NO INCLUYE IVA</u></b>	\$ 1.51	\$ 302.00
CONDICIONES DE LA OFERTA:	<b>PAGO: CONTADO, AL MOMENTO DE ENTREGA.</b>	Sub Total	\$ 302.00
		13 % IVA	\$ 39.26
		TOTAL	\$ 341.26

**Favor emitir cheque a nombre de:** D'EMPAQUE S.A. DE C.V.

Esta cotización fue realizada el 12 de Noviembre de 2015.

ANEXO 20



IMPRIMA DOCUMENTS & PUBLISHING S.A. DE C.V.

TEL. 2262-4176 / 2262-4177

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL SIN IVA
18	Camisas blancas bordadas con Logo de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan <b><u>PRECIO NO INCLUYE IVA</u></b>	\$4.00	\$ 72.00
4	Rótulos de lámina 2x4 Mts. con logo de Panadería y Pastelería Fortuna del Pan. <b><u>PRECIO NO INCLUYE IVA</u></b>	\$ 110.00	\$ 440.00
CONDICIONES DE LA OFERTA:	<b>PAGO: 50% DE ANTICIPO Y 50% CONTRA ENTREGA.</b>	Sub Total 13 % IVA TOTAL	\$ 512.00 \$ 66.56 \$ 578.56

Emitir cheque a nombre de: Imprima Documents& Publishing S.A. de C.V.