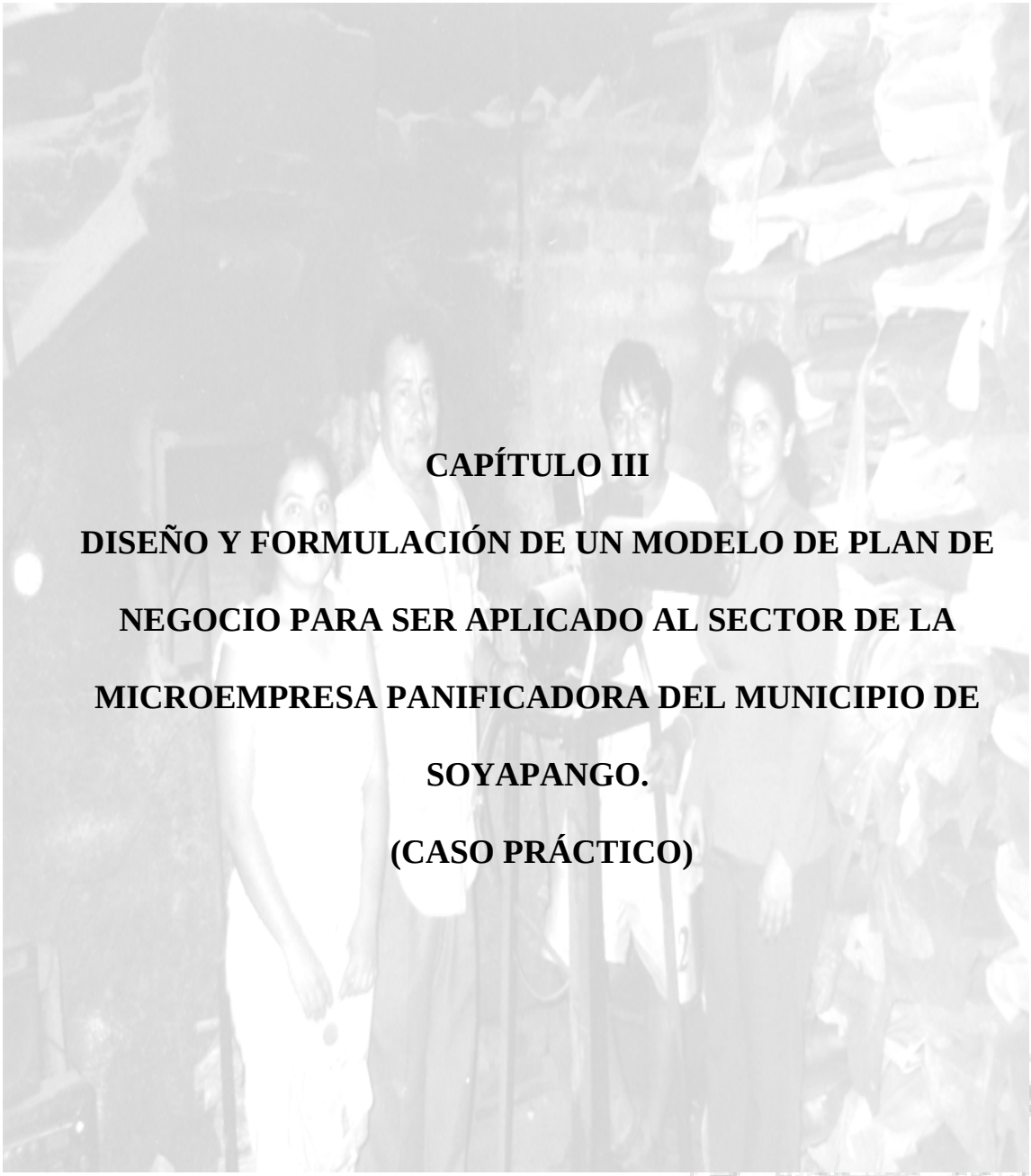
ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



CAPÍTULO III

DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA SER APLICADO AL SECTOR DE LA MICROEMPRESA PANIFICADORA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

(CASO PRÁCTICO)

“ No le demos pescado a la gente, enseñémosle a pescar ”

Proverbio Chino.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. SOPORTE ESTRATÉGICO.

3.1. Antecedentes, Filosofía y Valores.

☑ Antecedentes.

La presente propuesta tiene como antecedente la necesidad que enfrentan los microempresarios para ser competitivos y sobrevivir dentro de un mundo de rápidos cambios en donde la tecnología, el servicio al cliente y la calidad del producto son factores de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de las microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango.

Es por tal razón que el equipo de trabajo plantea una propuesta orientada al sector de la microempresa con el objetivo de fomentarles el uso del Plan de Negocio como una guía para el microempresario, en la medida en que proporcione los elementos de evaluación, planificación, control, producción, mercadeo y ventas indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado.

☑ Filosofía.

La filosofía es cien por ciento humanista viendo al hombre como el centro de importancia de las organizaciones sociales, y a la vez dando respuesta a las necesidades de cómo enfrentar la competitividad, dónde aplicarla, con quién aplicarla, en qué

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

momento aplicarla y cómo aplicarla y de esa manera lograr hacer al sector competitivo y estable económicamente.

☑ **Valores.**

Los valores no pueden aislarse de la práctica concreta de la vida. No es posible enseñar los valores dentro de una realidad que los niega. De nada sirve tener el plato sino se tiene la comida. De nada sirve aprender a pescar en un medio en el que no hay peces. Es por eso, que la propuesta tiene como base fundamental la vivencia diaria de la microempresa panificadora y la ligación de sus valores y antivalores, unos que le han permitido sobrevivir hasta ahora y los otros que le han limitado su crecimiento y desarrollo en todo su potencial y esplendor. Es a partir de esta praxis antagónica, que se hace necesario dejar claros los valores que el sector debe encarnar y practicar en el uso de esta propuesta, en su realidad y entorno empresarial. Los valores con los que debe contar la microempresa són: servicio al cliente, competencia leal, ética, respeto, asociatividad, solidaridad, cooperativismo y honradez.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.2. Visión y Misión.

☑ **Visión.**

Que la propuesta del Plan de Negocio llegue a ser el instrumento que permita a los microempresarios ser lideres y competitivos en el mercado.

☑ **Misión.**

Poner en práctica todos los elementos, técnicas administrativas y operativas que sugiere el Plan de Negocio con el propósito de hacer más competitivo al sector de la microempresa panificadora.

3.3. Objetivos de la Propuesta.

☑ **Objetivo General.**

Lograr que los Microempresarios comprendan la importancia del Plan de Negocio y lo apliquen en su gestión administrativa y operativa.

☑ **Objetivos Específicos.**

- Divulgar la importancia entre los Microempresarios que tiene el Plan de Negocio para el sector.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Capacitar a los Microempresarios mediante cabildos abiertos para que adquieran conocimientos de cómo elaborar e implementar el Plan de Negocio.

3.4. El Plan de Negocio (Caso práctico).

El concepto de negocio explica en qué está comprometida la empresa. La pregunta ¿Cuál es nuestro verdadero negocio?, parece ser tan simple que rara vez se formula y su respuesta parece ser tan obvia que casi nunca se contesta y menos aún se escribe. Las empresas operan naturalmente y sus operaciones siguen determinado curso, pero no formulan su concepto en palabras. La formulación explícita del concepto permite a la empresa tomar conocimiento de sus fortalezas más importantes. Fortalezas tales como su experiencia, su tecnología, los recursos de que dispone y cómo éstos pueden ser usados de una mejor manera.

El presente trabajo tiene como propósito ser una herramienta de planificación y una carta de presentación con el objetivo de crear una ventaja competitiva para la "Panadería Real S.A. de C.V.", permitiéndole el logro de los objetivos estructurales, funcionales y operativos y a la vez que sea un modelo para las demás microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

“Panadería Real S.A. de C.V.”

“Plan de Negocio”

Soyapango, Agosto de 2003.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ÍNDICE

I.	Resumen Ejecutivo.	112
II.	Descripción de la Empresa.	116
III.	Análisis del Sector.	118
IV.	Análisis de Mercado.	121
V.	Análisis Técnico.	129
VI.	Organización.	133
VII.	Finanzas.	139
Anexos del Plan de Negocio.		144

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

I. RESUMEN EJECUTIVO

"Panadería Real S.A. de C.V.", inició sus operaciones como un negocio informal en el año de mil novecientos noventa y tres con mano de obra familiar exclusivamente, manteniéndose así durante ocho años, fue hasta en el mes de septiembre del año dos mil que se constituyó como una Sociedad Anónima de Capital Variable.

La empresa elabora y comercializa pan francés a través de mano de obra capacitada, quienes preparan el producto con las materias primas de mejor calidad. Una de las características más importantes del producto consiste en que es manufacturado higiénicamente.

La misión de Panadería Real es fabricar y comercializar pan francés de calidad y lograr de ésta manera la satisfacción de los pobladores de la Urbanización Prados de Venecia, tercera etapa.

Estado de Desarrollo.

Panadería Real surge como una necesidad de contribuir a la demanda insatisfecha en el mercado del pan francés. En sus inicios surge de hecho sin planificación en el sentido de satisfacer la necesidad de obtener un beneficio económico y es así que comienza su crecimiento evolutivo pasando por fases empíricas y artesanales, lo que ha permitido ir

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

mejorando consiente e inconscientemente los procesos administrativos, financieros, de producción y mercadeo.

Producto.

El producto consiste en un pan elaborado higiénicamente a base de harina fuerte, manteca, sal, levadura y agua. Panadería Real fabrica y comercializa cinco tamaños de pan, los cuales se especifican a continuación: 7cm, 9 cm, 11cm, 14cm y 20cm (tamaños aproximados). Todos los tamaños del producto están elaborados con la misma calidad en cuanto a las materias primas utilizadas.

Mercado Objetivo.

Son todas aquellas personas que pueden masticar alimentos semiblandos o sea niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos, es decir personas cuyas edades oscilan entre los 12 meses a 90 años.

Estrategias de Publicidad y Ventas.

La empresa pretende realizar publicidad a través del patrocinio de un equipo de fútbol de la zona y la distribución de afiches en todo el Municipio.

El equipo de ventas está conformado por uno de los propietarios de la microempresa, quien lleva a cabo la administración de las ventas, y un vendedor. El sistema de ventas con el que cuenta la Panadería es principalmente las ventas personales contando también

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

con tiendas y canasteras que distribuyen el producto. Con el objetivo de incrementar las ventas se planea agregar a la actual estrategia de ventas ruteros y vendedores ambulantes.

Competidores y Distribución.

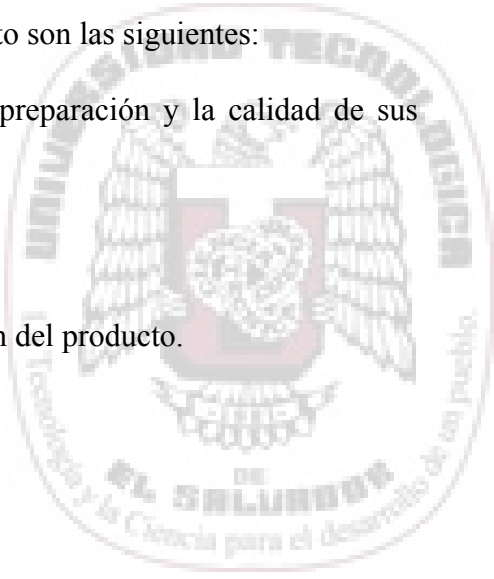
En términos generales puede decirse que la competencia está representada por microempresas panificadoras en su mayoría locales quienes manejan un precio estándar para el producto. También se considera como competencia a los fabricantes de productos sustitutos al nuestro los cuales són: las tortillerías, Lido S.A. de C.V. y Bimbo, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes canales de distribución, el directo (la sala de venta) y los intermediarios que son las tiendas y canastera; para el próximo año se pretende agregar dos intermediarios más, ruteros y vendedores ambulantes.

Ventajas Competitivas.

Las principales ventajas competitivas de nuestro producto son las siguientes:

- El producto mismo, en cuanto a la higiene en su preparación y la calidad de sus ingredientes.
- Buena aceptación por los consumidores en general.
    - El consumidor se ahorra tiempo en la adquisición del producto.



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Operaciones.

Las diferentes etapas del proceso se ejecutan en forma manual con las debidas medidas de control de calidad de las materias primas, para garantizar las condiciones de higiene.

La calidad del producto será garantizada a través del cumplimiento de las reglas de higiene en el manejo de materias primas y del personal.

Organización.

Por el hecho de ser una microempresa, es bastante factible propiciar la creación de un estilo de liderazgo participativo, donde el trabajador sea escuchado y sus sugerencias y aportes sean tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La posibilidad de canales de comunicación directa abiertos será la forma de mantener un ambiente de trabajo armonioso y de verdadero equipo, a fin de lograr una identificación completa de los trabajadores con los objetivos y metas de la empresa.

Finanzas.

Las ventas y utilidades actuales y las esperadas para el próximo año de la empresa son las siguientes:

Año	Ventas	Utilidades
2003	$66,279.80	$20,876.27
2004	$72,907.20	$27,932.74

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Nombre Legal **:** Panadería Real S.A. DE C.V.

Nombre Comercial **:** Panadería Real

Razón Social **:** Sociedad Anónima de Capital Variable

Propietarios **:** Máximo Reyes, Salvador Reyes, Iris Reyes, Alba Reyes y David Reyes

Producto **:** Pan francés elaborado en cinco tamaños

1. Funciones Desempeñadas por los propietarios.

Máximo Reyes : Gerente General

Salvador Reyes : Encargado de Ventas

Iris Reyes : Encargada de Producción

Alba Reyes : Asesor Contable

2. Giro de la Empresa.

La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de pan francés a través de mano de obra capacitada, logrando satisfacer una de las necesidades básicas de los pobladores del Municipio de Soyapango. El producto es preparado con las materias primas de mejor calidad

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. Ubicación y tamaño de la empresa.

La unidad productiva se encuentra ubicada en Urbanización Prados de Venecia, tercera etapa, grupo 78, calle principal casa #1, Soyapango. De acuerdo a sus características estructurales, operativas y funcionales la empresa se ubica en el sector de la Microempresa en el subsector de micro tope, en el área de la Industria de la Panificación, ésta ubicación tiene que ver con sus modos de producción y los equipos con los que cuenta la empresa.

4. Misión.

La misión de la empresa es satisfacer la necesidad de su nicho de mercado de una forma eficaz y eficiente tratando de mantener los estándares de calidad y las exigencias del mercado por medio de estrategias operativisadas con relación a la demanda.

5. Estado de Desarrollo.

Panadería Real surge como una necesidad de contribuir a la demanda insatisfecha en el mercado del pan francés. En sus inicios surge de hecho sin planificación en el sentido de satisfacer la necesidad de obtener un beneficio económico y es así que comienza su crecimiento evolutivo pasando por fases empíricas y artesanales lo que ha permitido ir mejorando consiente e inconscientemente los procesos administrativos, financieros, de producción y mercadeo. La empresa se constituyó como un negocio informal con mano de obra familiar exclusivamente, esto en el año de 1993, manteniéndose así durante ocho años, fue hasta el mes de Septiembre del año 2000 que se constituyó como una Sociedad

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Anónima de Capital Variable ante los oficios del notario Juan José Rodríguez. La meta inmediata de desarrollo que la empresa ha fijado es abrir en el segundo semestre del año 2004 una sala de venta en la colonia Las Margaritas tercera etapa, Soyapango.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR

Objetivo: Conocer las tendencias, las amenazas y oportunidades que tiene el sector de la Industria Manufacturera, en el cual opera la empresa.

La empresa opera en el Sector Industria Manufacturera en la rama de "Productos Alimenticios", dicho sector contribuyó en el período 2001-2002, con cerca del 23.5% del Producto Interno Bruto Total generado por dicho sector.

Los datos del cuadro a continuación contienen las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto observado en los últimos años del sector industria, el cual disminuyó su ritmo de crecimiento a lo largo del 2002, principalmente durante el cuarto trimestre. En términos anuales, este sector creció 3% , luego de haber crecido arriba del 4% en los dos años anteriores.

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Industria Manufacturera	4.10%	4.20%	3.00%	n/d
PIB Global	2.20%	1.80%	2.10%	3.00%*

* Proyección.
Fuente: Revistas del Banco Central de Reserva
Informe de Coyuntura de FUSADES (BCR)

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

En lo que respecta al Sector Industria Manufacturera, contrario a lo experimentado por el PIB global, muestra una tendencia inclinada al crecimiento en el año 2000 que se mantiene para el año 2001 aunque a un ritmo menor, lo que es indicativo de que el impacto de los terremotos tuvo un efecto menos marcado para el sector que para la economía como un todo. Para el año 2002 se observa una relación directamente proporcional, es decir que mientras el Sector Industria Manufacturera disminuyó en 1.2%, el PIB global aumentó en 0.30%.

El Sector Industria Manufacturera absorbe el 12.9% de la población económicamente activa del país, que para el año 2000 ascendía a la cifra de 2,496,365 de personas, según lo indica la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples llevada a cabo por el Ministerio de Economía.

A continuación se presentan los aspectos que se consideran podrían influir en el comportamiento de la Rama "Productos Alimenticios" del Sector Industria Manufacturera que es donde está ubicada la empresa; los aspectos señalados en el cuadro de abajo se califican como Oportunidades o Amenazas con base a los efectos que de los mismos se derivan para la empresa, tanto por el tipo de materia prima con el que se trabaja como por el producto que se ofrece en el mercado.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

FACTORES DE IMPACTO		
FACTORES	**OPORTUNIDAD**	**AMENAZA**
Madurez	**X**	
Regulaciones		**X**
Nuevos competidores	**X**	
Productos sustitutos		**X**
Poder de compradores		**X**
Poder de proveedores	**X**	

Como conclusión del cuadro indicado arriba podría analizarse lo siguiente:

- La madurez del sector se convierte en una oportunidad debido a que éste es estable, ya que ha registrado un crecimiento en los últimos años con un promedio de 3.76%.
- Debido a que en el país no existen regulaciones que protegen a la microempresa, esto se convierte en una amenaza para las mismas.
- Con lo referente a los nuevos competidores, se considera como una oportunidad, ya que permite que la empresa mejore sus procesos y como consecuencia mejore su producto.
- Por el lado del poder adquisitivo de los compradores, se visualiza una amenaza, debido a que si éste disminuye nuestras ventas también se verían afectadas.
- En cuanto al poder de los proveedores, existen varias empresas que facilitan la mercadería, brindando facilidades de pago.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

IV. ANÁLISIS DE MERCADO

Objetivo: Determinar cuáles son las características Geográficas, Demográficas y Psicográficas de los consumidores de pan francés en el Municipio de Soyapango.

1. El Mercado.

El Municipio de Soyapango se une a través de la carretera Panamericana (CA-1) con los Municipios de Ciudad Delgado e Ilopango; con la ciudad de Tonacatepeque, por carretera de tierra mejorada y con cantones y caseríos a través de caminos vecinales. La cabecera de este Municipio es la ciudad de Soyapango, situada a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador. El área del Municipio comprende 29.72 km² , lo que representa el 3.4% del área total del departamento (Ver Anexo 1).

La Industria dentro del Municipio, es la rama de la actividad económica que absorbe la mayor cantidad de mano de obra, con un índice global del 36.24%. La proyección del número de habitantes del Municipio para el año 2003 es de 290,412*; lo que constituye el mercado total para la empresa.

* Fuente: DIGESTYC, Proyección de Población Total, por años calendarios, según municipios 1995-2010.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

2. Mercado Objetivo.

Se entiende por mercado objetivo al grupo meta, sector específico, clientes fijos o nicho de mercado, al cual la empresa dirige todas sus fuerzas metodológicas para identificarlos por características específicas, las que permiten caracterizar a los diferentes consumidores.

- **Descripción Demográfica.**

Los consumidores de pan francés son todas aquellas personas que pueden masticar alimentos semiblandos o sea niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos, es decir personas cuyas edades oscilan entre los 12 meses a 90 años.

- **Descripción Geográfica.**

La empresa está ubicada en el Departamento de San Salvador, Municipio de Soyapango, la cual cubre la Urbanización Prados de Venecia en su totalidad, así como colonias aledañas entre las que están: Col. San Isidro, Col. Bella Vista, Urb. Mira flores; y pretende cubrir el Municipio en su totalidad y los aledaños a éste que representan su mercado potencial (Ver Anexo 2).

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- **Descripción de la Sensibilidad de Compra.**

DESCRIPCIÓN DE LAS MODALIDADES DE COMPRA	
CONSUMIDORES	**DISTRIBUIDORES**
Razón/ Ocasión de la primera compra: Gusto por los productos	Razón/ Ocasión de la primera compra: imagen del producto ante los consumidores
Número de veces que compra los productos sustitutos: 1/ día	Número de veces que compra: dos veces al día.
Cantidad del producto comprado: $0.35 (promedio) por familia	Cantidad del producto comprado: Dependiendo de la rotación del producto con el consumidor
Motivación para continuar con el consumo: Gusto por los productos	Motivación para continuar con las compras: Aceptación por parte de los consumidores
Lugar dónde compra el producto: En la empresa, tiendas, canasteras y a los vendedores ambulantes	
Modalidad de uso del producto: Desayuno y cena	
Método de pago: efectivo	Método de pago: efectivo

- **Descripción Psicográfica.**

CONSUMIDORES	DISTRIBUIDORES
Buscadores de status	Buscadores de status
Obreros, estudiantes, amas de casa y profesionales	Obreros, estudiantes, amas de casa y profesionales
Personas con deseo de superación	Prácticos, no creen en la organización
Acostumbradas a comida rápida, a imitar culturas	Son emprendedores, altamente sensibles, con capacidad de recuperarse
Alegres, joviales	Capaces de aprender
Tendencia al precio y a la calidad	Con poco interés en el estudio

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. Producto.

El producto consiste en un pan elaborado higiénicamente a base de harina fuerte, manteca, sal, levadura y agua. Panadería Real fabrica y comercializa cinco tamaños de pan, los cuales se especifican a continuación: 7cm, 9 cm, 11cm, 14cm y 20cm (tamaños aproximados). Todos los tamaños del producto están elaborados con la misma calidad en cuanto a las materias primas utilizadas.(Ver Anexo 3)

- **Productos Sustitutos.**

Se considera como productos sustitutos a la tortilla y el pan de leche (pan de caja). En el cuadro a continuación se presentan las ventajas y desventajas tanto de nuestro producto como los sustitutos.

PRODUCTO PROPIO		**PRODUCTOS SUSTITUTOS**	
		LA TORTILLA	
Ventajas	**Desventajas**	**Ventajas**	**Desventajas**
Existen varios Tamaños	Creencia de poco valor alimenticio	Creencia de mucho valor alimenticio	Un solo tamaño
Consistencia liviana	Generalmente se necesita más de uno para satisfacerse	Por lo general con dos se satisfacen las personas	Consistencia pesada
Se produce dos veces en el día			Generalmente pro-ducen una ves al día
Buena aceptación Por consumidores adultos y menores de edad			Mayor aceptación entre consumidores mayores de edad
Tradicionalmente se consume dos veces en el día			Tradicionalmente se consume una ves al día

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

		PAN DE LECHE	
Precio accesible	Poca durabilidad	Mayor durabilidad	Precio mayor
Varios tamaños	Una variedad	Variedades	Un solo tamaño

4. La Competencia (ver anexo 4).

Para Panadería Real los competidores primarios o importantes resultan ser los siguientes:

Panadería los Luna**.**

Único establecimiento fuerte que existe dentro de la tercera etapa de la Urbanización, funciona desde casi seis años y ya cuenta con una actividad consolidada en el mercado ofreciendo pan dulce en diferentes variedades, las cuales són: novias, chachama, pastel de piña, pañuelos y alemanas lo que la hace diferente de Panadería Real. También ofrece pan francés en dos tamaños con una capacidad de producción limitada ocupando un espacio en sus salas de venta de 5 mt².

Tienda San Antonio.

Establecimiento comercial que existe aproximadamente desde hace once años el cual goza de una buena ubicación geográfica ofreciendo a sus clientes productos varios y a la vez es distribuidor de Panadería La Fe en la línea de pan dulce y francés.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

5. Plan de Mercadeo.

Objetivo: Determinar las políticas de precio, las estrategias de venta y promoción que debe implementar la empresa con el propósito de que las ventas incrementen en un 10% para el año 2004 con respecto a las ventas del año 2003.

- **Fijación de la Política de Precios.**

Los precios manejados por la empresa para los diferentes tamaños son los siguientes:

Tamaño	Precio Unitario
7 cm.	$0.02
9 cm.	$0.03
11 cm.	$0.04
14 cm.	$0.06
20 cm.	$0.12

Es importante mencionar que los precios en el mercado son estándares para los tamaños de 9, 14 y 20 centímetros, por lo que Panadería Real se diferencia de la competencia manejando dos tamaños más.

- **Estrategia de Ventas.**

El equipo de ventas está conformado por uno de los propietarios de la microempresa, quien lleva a cabo la administración de las ventas, y un vendedor . El sistema de ventas con el que cuenta la Panadería es principalmente las ventas personales contando también con tiendas y canasteras que distribuyen el producto. Con el objetivo de incrementar las

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ventas se planea agregar a la actual estrategia de ventas ruteros y vendedores ambulantes.

- **Estrategia Promocional.**

La Panadería Real no cuenta con estrategias de promoción por lo que las estrategias que debe implementar son las siguientes.

El mensaje más importante para motivar a los consumidores a comprar será el hecho de adquirir un producto de calidad e higiénicamente elaborado. El mensaje será expresado a los clientes a través de lo siguiente:

Nombre de la empresa **:** Panadería Real

Eslogan **:** Con Panadería Real saboree un pan de calidad

Logo **:** Tres panes de diferentes tamaños

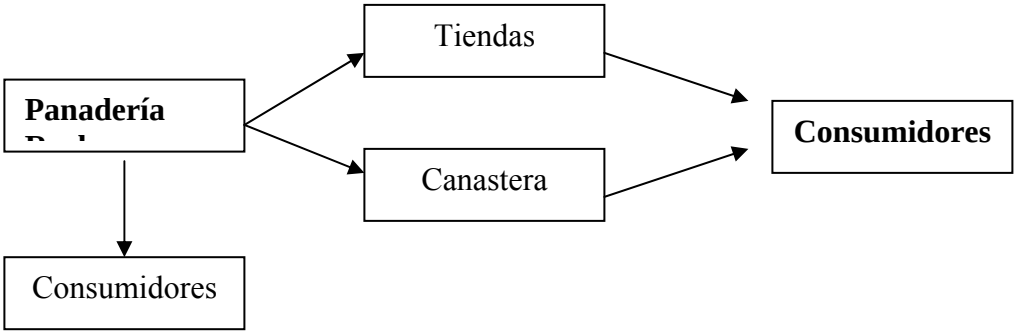
MEDIOS DE PUBLICIDAD A UTILIZAR:

MEDIO	ESPECIFICACIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Afiches 1,000 anual	Colocados en las colonias aledañas a la Panadería	dos veces al año	$180/año
Patrocinar un equipo de fútbol	Camisetas con el logo de la panadería en la parte de adelante y en la calzoneta el logo en pequeño en la pierna derecha	una ves al año	$125/año

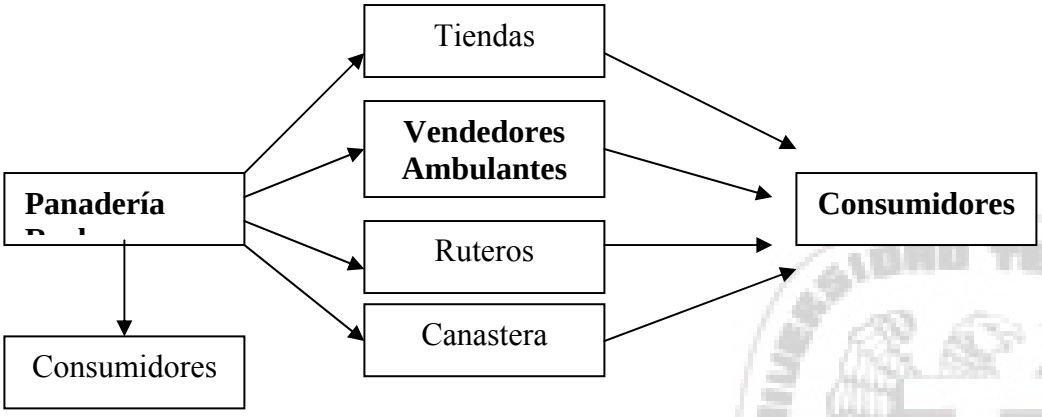
ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- **Estrategias de Distribución.**

Los canales de distribución que actualmente implementa Panadería Real son los siguientes:



Los canales de distribución que debe de implementar la Panadería Real son los siguientes:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

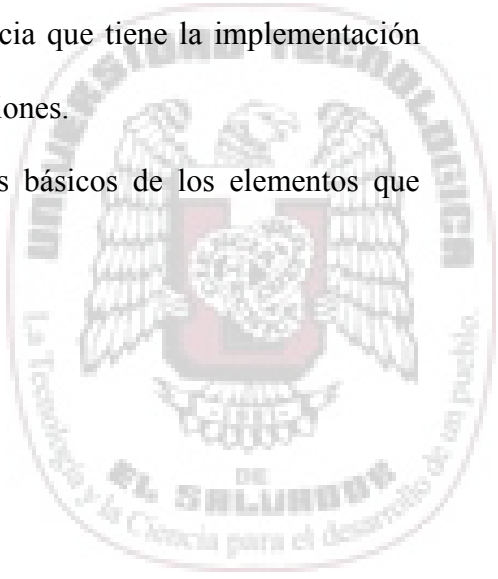
Al poner en práctica estos canales de distribución la empresa obtendría las siguientes ventajas:

- Se aumentarán las ventas.
- Mayor cobertura de mercado.
- Oportunidad de crecimiento de la empresa.
- Generará mayores oportunidades de empleo.
- Incremento en las utilidades.

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para poder implementar la presente propuesta en las microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango, se han establecido los siguientes lineamientos:

1. Acudir a las diferentes Instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan a la microempresa, para que por medio de éstos se pueda llegar a los microempresarios.
2. Sensibilizar a los microempresarios de la importancia que tiene la implementación del Plan de Negocio para el desarrollo de sus operaciones.
3. Impartir a los microempresarios los conocimientos básicos de los elementos que conforman el Plan de Negocio.



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

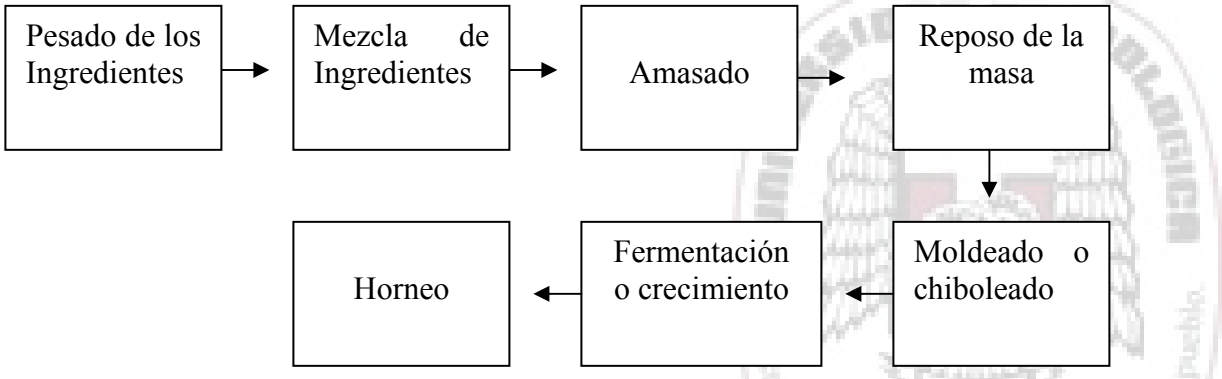
4. Capacitar a los microempresarios de cómo elaborar un Plan de Negocio que se adapte a de acuerdo a las características administrativas, funcionales y operativas de cada microempresa.
5. Concientizar a los microempresarios de poner en práctica el Plan de Negocio para que éste no pierda su valor como herramienta administrativa.
6. Monitoreo por parte de las instituciones implícitas en el proyecto, de los logros obtenidos a través de la implementación del Plan de Negocio.

V. ANÁLISIS TÉCNICO.

Objetivo: Evaluar los requerimientos de maquinaria y de materia prima necesarias para la elaboración del producto, a fin de lograr el incremento del 10% en la producción.

1. Descripción del Proceso de Producción.(Ver Anexo 5)

El proceso de producción del pan es sencillo y se representa en el siguiente diagrama:



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

2. Maquinaria y Equipo.

El equipo con el que cuenta Panadería Real para la fabricación del pan es el siguiente:

Cantidad	Maquinaria y Equipo
2	Hornos
1	Amasadora
1	Báscula
3	Clavijeros

3. Materia Prima.

Refiriéndose al pan francés estas son las materias primas, características y las funciones de éstas:

Materias Primas		
Harina Fuerte	Harina de primera fortifi-cada	Para los tres diferentes tamaños
Grasas	Manteca Distharsa	Da sabor y consistencia al Producto
Levadura	Fermipan	Sirve para dar crecimiento y fermentación
Agua	Natural	Ayuda a disolver y mezclar ingredientes
Sal	Yodada	Para saborizar el producto
Mano de Obra	Personal capacitado	Una alta sensibilidad en el trabajo manual

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

4. Instalaciones.

La Panadería se encuentra en un local adecuado ocupando un espacio físico 25mts de largo y 15mts de ancho, teniendo acceso a los servicios básicos como agua, energía y teléfono, también está ubicada en un área de mucho comercio estando en un lugar accesible para sus clientes y proveedores, debido a que es una de las calles principales de la Urbanización (Ver Anexo 6).

5. Ubicación.

La ubicación con la que cuenta Panadería Real es de suma importancia para ésta, puesto como se mencionó anteriormente está ubica en una vía principal y al centro de la entrada de dos pasajes. Su ubicación especifica es Urbanización Prados de Venecia tercera etapa, grupo 78, casa # 1 Soyapango. (Ver anexo 2)

6. Los Proveedores.

Los proveedores de la Panadería se detallan a continuación:

Distharsa: quien los provee de la harina fuerte, la levadura y la manteca con los cuales trabaja a base de créditos para siete días.

7. Proceso de Producción.

- **Fuerza de trabajo.**

Número total de empleados permanentes de producción: 6

Número de Turnos de trabajo: 2

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Número de horas de operación: 8

Responsables de la supervisión del proceso: Iris Reyes y Máximo Reyes.

- **Capacidad de producción.**

La capacidad de producción diaria alcanza un valor actual de 4707 unidades. Para el próximo año se pretende lograr un incremento en la producción del 10% anual.

- **Proceso del Control de Calidad.**

El control de calidad estará orientado a garantizar que el producto sea elaborado bajo criterios estrictos de higiene, esto será posible cumpliendo con las siguientes normas, tanto para las materias primas como para la mano de obra.

Proceso de Reglas de Higiene para las materias primas:

- No mantener desperdicios de materia prima.
- Mantener la materia prima en contenedores limpios y debidamente rotulados.
- Mantener la materia prima en lugares y temperaturas adecuadas, durante el embodegamiento.
- La materia prima debe estar protegida o tapada ya sea que se encuentre en la bodega o lista para su uso.

Proceso de Reglas de Higiene para el personal

- Las manos deben estar siempre lavadas y limpias.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Debe de usar ropa limpia, pelo recogido, de preferencia usar delantal y gorro.
- Cortaduras, quemaduras o rasguños que se produzcan, deben ser curadas inmediatamente en el establecimiento. Esto evitará problemas o infecciones.
- Es deber no permitir la entrada a personal con enfermedades o infecciones, a cualquier lugar donde se elaboran productos comestibles, ya que pueden contagiar a otras personas o al producto terminado.

- **Proceso del Control de Inventarios.**

El control de inventarios estará a cargo del encargado de producción, manteniéndose en bodega un inventario mínimo de ocho días de venta, no existiendo así ningún problema con el aprovisionamiento de las materias primas en caso de escasez.

A continuación se detallan las cantidades a mantener en inventario:

Materias Primas	Cantidad
Harina Fuerte	32 bolsas/ 25 lbs.
Manteca	1 caja/ 50 lbs.
Levadura	1 caja/ 16 onz.
Sal	1/2 arroba/ 12.5 lbs.

El control se realizará mediante el siguiente cuadro:

Materia Prima	Entrada	Salidas	Existencias

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

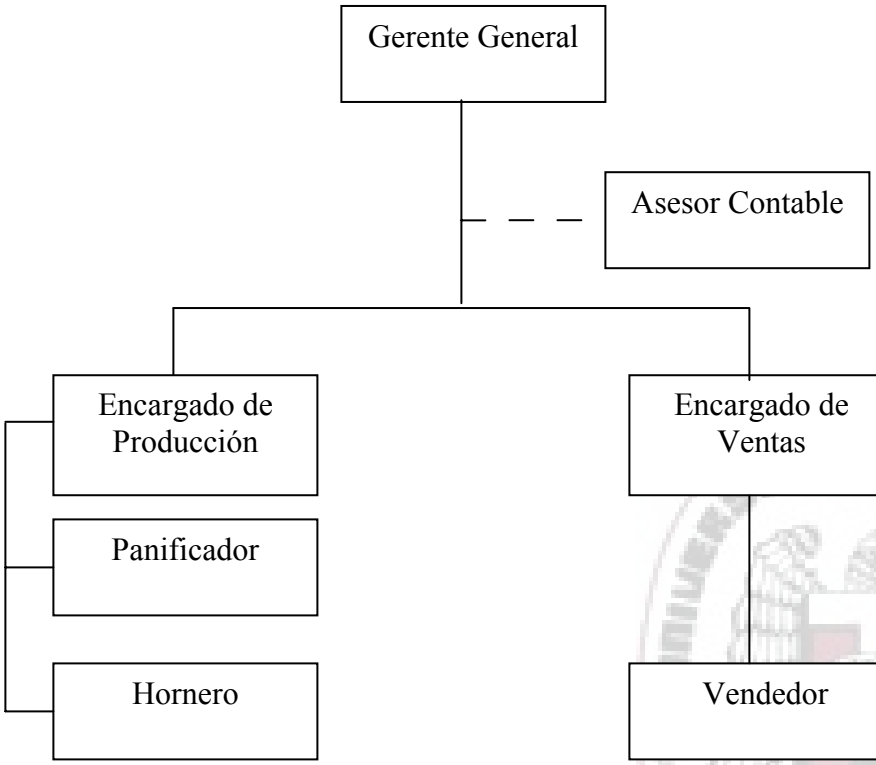
VI. ORGANIZACIÓN

Objetivo: Describir la estructura de la empresa, funciones y responsabilidades de cada nivel jerárquico

.

La estructura organizativa de la empresa es sencilla y se representa de la siguiente manera:

Organigrama de "Panadería Real S.A. de C.V."



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Funciones específicas por puesto.

– Gerente General: Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, cuidando que las distintas áreas de la empresa, lleven a cabo de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad.

Las Funciones específicas para esta área son:

- Orientar la dirección de la empresa.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo.
- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.

– Encargado de Producción: En este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del pan.

Las funciones específicas para esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear diariamente la producción.
- Reducir los costos y mejorar los procesos de manufactura.
- Buscar los proveedores.
- Regular la frecuencia de compra de materia prima.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

– Encargado de Ventas: Se ocupará de las estrategias de mercado, como lo son: publicidad y ventas. Para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas.

Las funciones específicas para esta área son:

- Elaborar estrategias de promoción.
- Planear el sistema de distribución.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.

– Asesor Contable: En esta área se pretende mantener la contabilidad de la Panadería al día.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, Balance General y Estados de Resultados.
- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Planear y controlar todas las actividades del área contable.

1. Estilo Gerencial.

Por el hecho de ser una microempresa, es bastante factible propiciar la creación de un estilo de liderazgo participativo, donde el trabajador sea escuchado y sus sugerencias y

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

aportes sean tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La posibilidad de canales de comunicación directa abiertos será la forma de mantener un ambiente de trabajo armonioso y de verdadero equipo, a fin de lograr una identificación completa de los trabajadores con los objetivos y metas de la empresa.

Los trabajadores podrán ser recompensados en forma anual con base al desempeño mostrado en su trabajo, dependiendo de la condición económica de la empresa y de los cambios en el mercado laboral.

2. Capacitación de Personal.

Los encargados de ventas y producción asisten a capacitaciones periódicamente, impartidas por Molinos de El Salvador. Dichas capacitaciones consisten en orientarlos en aspectos de higiene ocupacional, servicio al cliente y ventas.

3. Motivación.

La empresa mantiene satisfecho al personal ofreciéndoles las prestaciones salariales que exige la ley. Para incentivar aún más al personal cuando sea el cumpleaños de alguien, durante el día se debe realizar un descanso y hacer una pequeña reunión.

4. Marco Legal de la Organización.

A continuación se detallan brevemente las obligaciones tributarias, comerciales y laborales con las que cuenta Panadería Real:

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Escritura Pública de Constitución de la Empresa.
- Registro Tributario y Registro de IVA.
- Sistema Contable autorizado.
- Libros Contables legalizados.
- La empresa está inscrita en la Alcaldía Municipal.
- La empresa está registrada en la Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Registro de Matrícula.
- Seguro Social y AFP's.
- Registro de Empleador ante el Ministerio de Trabajo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

VII. FINANZAS

Objetivo: Determinar el presupuesto anual que la empresa necesita así como el porcentaje de crecimiento en las utilidades.

1. Presupuesto del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2003

Materia Prima		**$ 21,625.80**
Harina	$ 19,501.71	
Manteca	$ 42.26	
Levadura	$ 1,053.26	
Sal	$ 1,028.57	
Recurso Humano		**$ 14,310.85**
Gerente General	$ 3,017.14	
Encargado de Venta	$ 2,468.57	
Encargado de Producción	$ 2,468.57	
Contador	$ 2,057.14	
Hornero	$ 1,728.00	
Ayudantes de Producción (4)	$ 1,524.86	
Ayudante de Venta	$ 1,028.57	
Servicios Básicos		**$ 2,152.45**
Luz Eléctrica	$ 1,097.14	
Teléfono	$ 840.00	
Agua	$ 215.31	
Otros		**$ 1,618.28**
Gas Propano	$ 1,357.71	
Bolsas	$ 260.57	
Deducciones		**$ 1,594.02**
Impuestos Municipales	$ 137.14	
Registro de Comercio	$ 125.71	
Seguro Social	$ 726.00	
AFP'S	$ 605.00	
Total de Gastos		**$ 41,301.40**

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

CUADRO DE VENTAS DEL AÑO 2003

Tamaño	Porcentaje Mensual*	Producción Mensual	Precio Unitario	Total Venta Mensual	Ventas Anuales
7 cm	20%	28,252	$ 0.02	$ 565.04	$ 6,780.48
9 cm	45%	63,567	$ 0.03	$ 1,907.01	$ 22,884.12
11 cm	18%	25,427	$ 0.04	$ 1,017.08	$ 12,204.96
14 cm	10%	14,126	$ 0.06	$ 847.56	$ 10,170.72
20 cm	7%	9,888	$ 0.12	$ 1,186.58	$ 14,239.00
Total	**100**	**141,260**			**$ 66,279.28**

*Calculado sobre las ventas totales efectuadas en el mes.

Panadería Real S.A. de C.V.

Estado de Resultado del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2003

Ventas		$ 66,279.28
Costo de Venta		$ 25,383.51
Utilidad Bruta		**$ 40,895.77**
Salarios	$ 10,813.71	
Prestaciones	$ 1,331.17	
Agua, luz, electricidad	$ 2,670.16	
Comunicaciones	$ 840.00	
Otros	$ 262.85	
Total Gastos Generales y de Administración		**$ 15,917.89**
Utilidad Antes de Impuesto		**$ 24,977.88**
Impuesto s/ la Renta		$ 4,101.61
Utilidad Neta		**$ 20,876.27**

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1. Proyecciones Financieras.

Presupuesto del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004

Materia Prima		**$ 20,144.66**
Harina	$ 18,020.57	
Manteca	$ 42.26	
Levadura	$ 1,053.26	
Sal	$ 1,028.57	
Recurso Humano		**$ 14,310.85**
Gerente General	$ 3,017.14	
Encargado de Venta	$ 2,468.57	
Encargado de Producción	$ 2,468.57	
Contador	$ 2,057.14	
Hornero	$ 1,728.00	
Ayudantes de Producción (4)	$ 1,524.86	
Ayudante de Venta	$ 1,028.57	
Servicios Básicos		**$ 1,775.31**
Luz Eléctrica	$ 960.00	
Teléfono	$ 600.00	
Agua	$ 215.31	
Otros		**$ 1,748.56**
Gas Propano	$ 1,357.71	
Bolsas	$ 390.85	
Promoción y Publicidad		**$ 305.00**
Afiches	$ 180.00	
Patrocinio de Equipo de Fútbol	$ 125.00	
Deducciones		**$ 1,594.02**
Impuestos Municipales	$ 137.14	
Registro de Comercio	$ 125.71	
Seguro Social	$ 726.00	
AFP'S	$ 605.00	
Total de Gastos		**$ 39,878.40**

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

CUADRO DE VENTAS PROYECTADAS PARA EL AÑO 2004

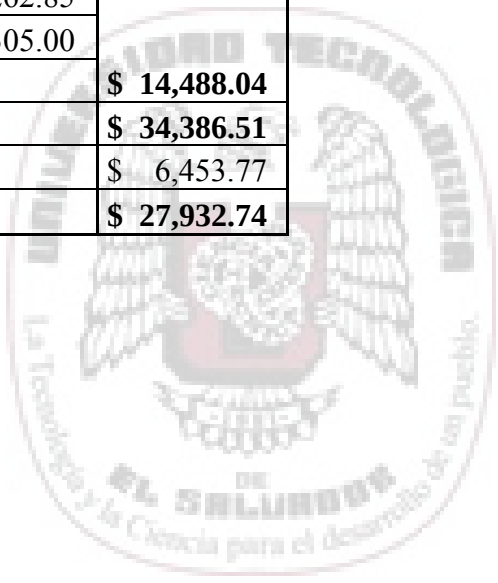
Tamaño	Porcentaje Mensual*	Producción Mensual	Precio Unitario	Total Venta Mensual	Ventas Anuales
7 cm	20%	31,077	$ 0.02	$ 621.54	$ 7,458.48
9 cm	45%	69,924	$ 0.03	$ 2,097.72	$ 25,172.64
11 cm	18%	27,969	$ 0.04	$ 1,118.76	$ 13,425.12
14 cm	10%	15,539	$ 0.06	$ 932.34	$ 11,188.08
20 cm	7%	10,877	$ 0.12	$ 1,305.24	$ 15,662.88
Total	**100**	**155,386**			**$ 72,907.20**

*Calculado sobre las ventas totales efectuadas en el mes.

Panadería Real S.A. de C.V.

Estado de Resultado del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2004

Ventas		$ 72,907.20
Costo de Venta		$ 24,032.62
Utilidad Bruta		**$ 48,874.55**
Salarios	$ 10,813.71	
Prestaciones	$ 1,331.17	
Agua, luz, electricidad	$ 1,175.31	
Comunicaciones	$ 600.00	
Otros	$ 262.85	
Promoción y Publicidad	$ 305.00	
Total Gastos Generales y de Administración		**$ 14,488.04**
Utilidad Antes de Impuesto		**$ 34,386.51**
Impuesto s/ la Renta		$ 6,453.77
Utilidad Neta		**$ 27,932.74**

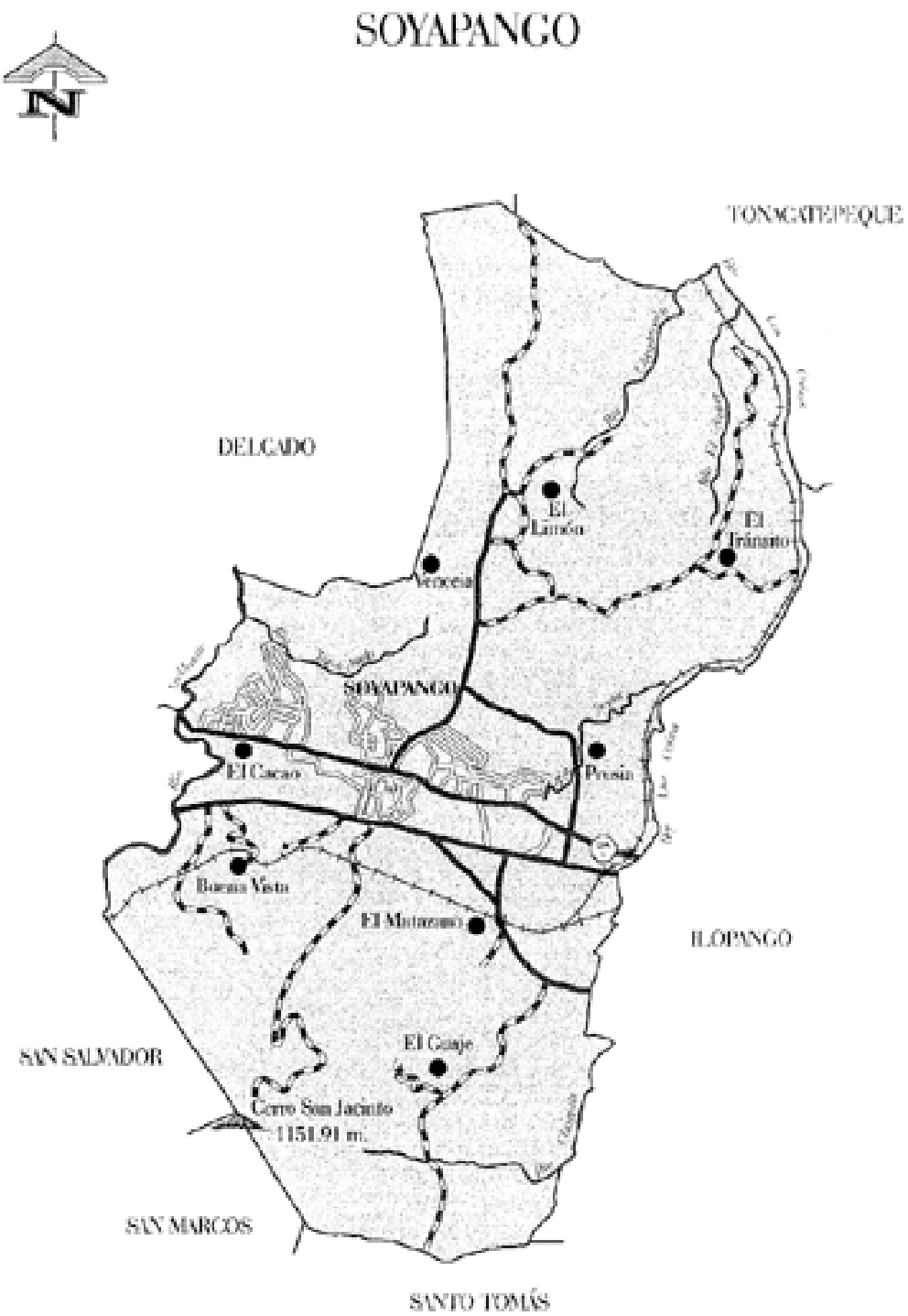


ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

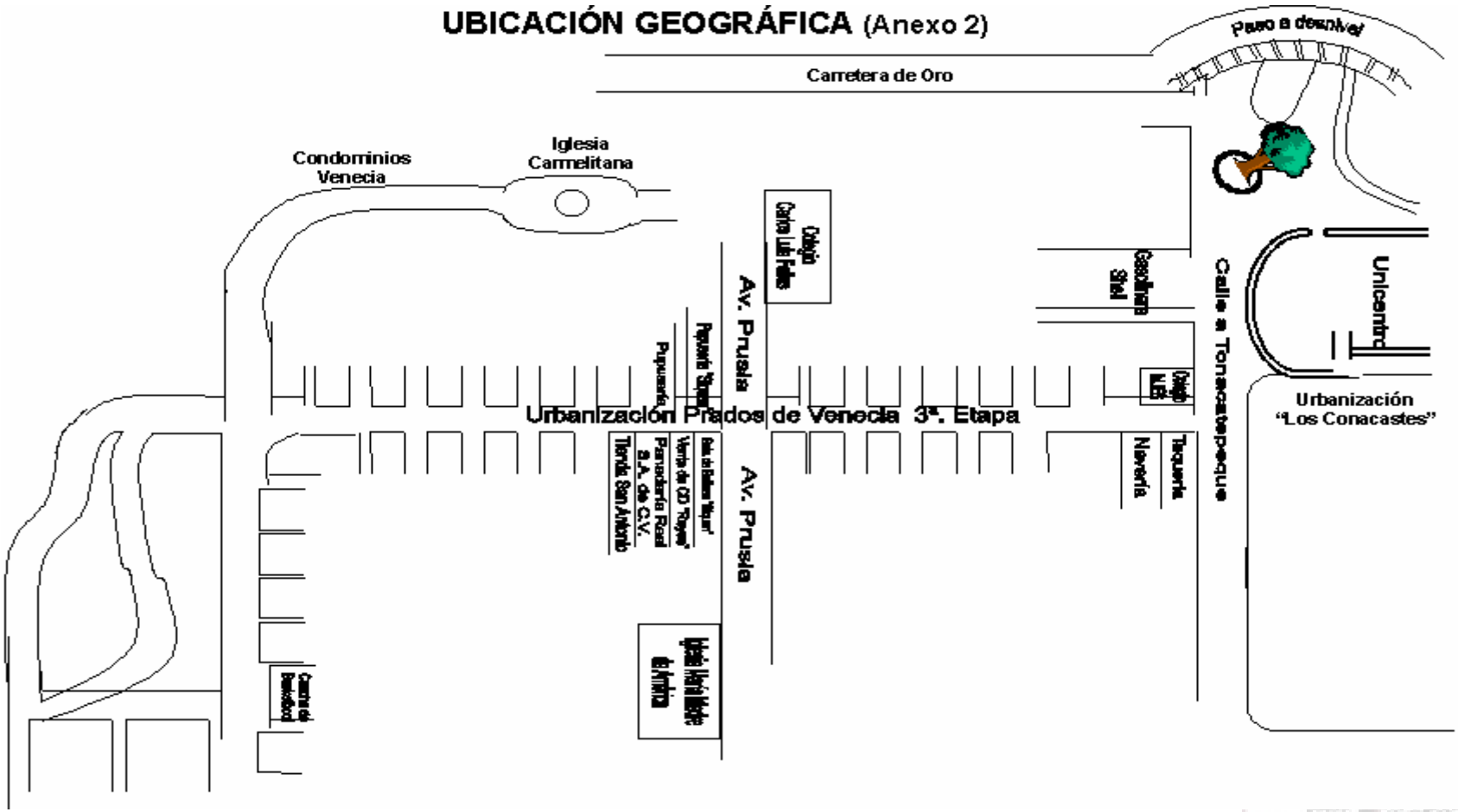
ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIO

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

ANEXO N. 1



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



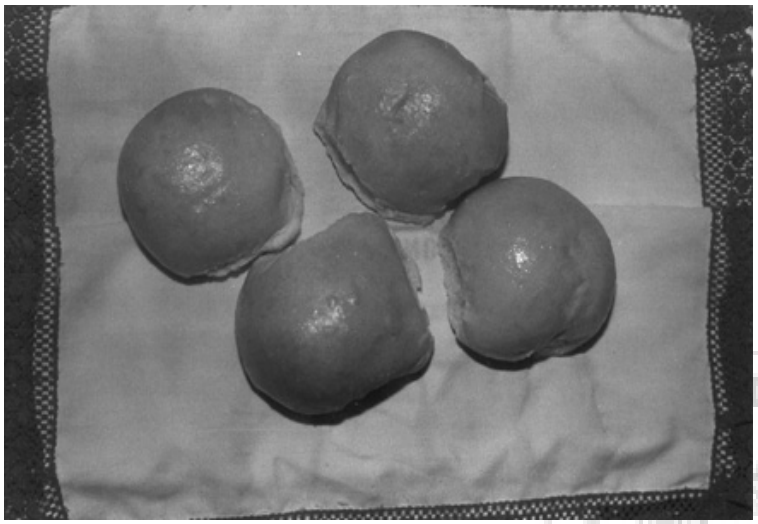
ANEXO N. 2

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ANEXO N.3

Tamaño de 7cm.

Tamaño de 9cm.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de nuestro país

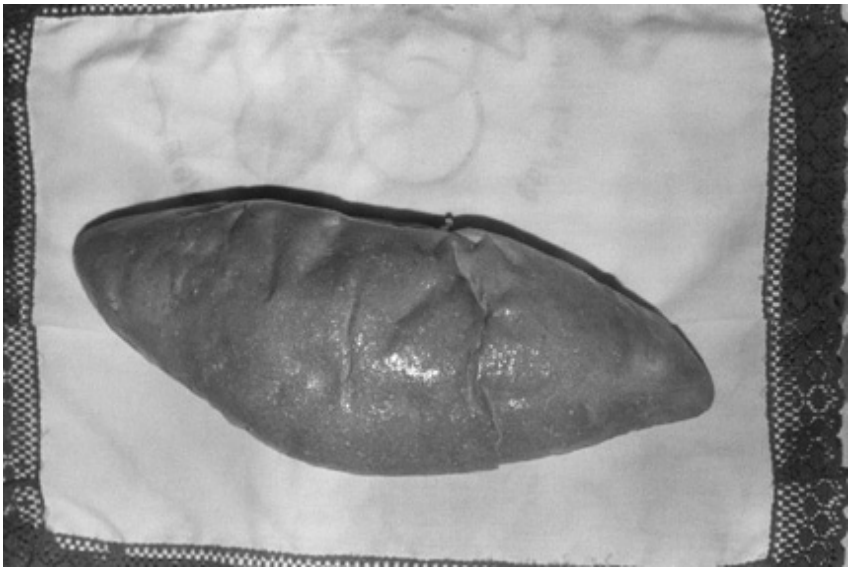
ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Tamaño de 11cm.

Tamaño de 14cm.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Tamaño de 20cm.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de un Pueblo

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ANEXO N.4

SINÓPSIS DE LA COMPETENCIA			
LOCAL	**MUNICIPAL**	**NACIONAL**	**EXTRANJERA**
"Los Luna"	"Karlita"	"Lido S.A de C.V."	"Pan Bimbo"
"Panadería s/n"	"Pan Hispano"		
"Panadería s/n"	"La Salud"		
"Panadería s/n"	"Santa Emilia"		
"Panadería s/n"	"Monterrey"		
"Panadería s/n"	"Judith Brenda"		
"Roxana"	"Clavelina"		
"Panadería s/n"	"San José"		
"Panadería s/n"	"La Esperanza"		
"Panadería s/n"	"Rosy"		
Tda. "San Antonio"	"Tony"		
	"La Fe"		
	"Albert"		
	"Delipan"		
	"Ligia"		
	"ISAS"		
	"Los Ángeles"		
	"Paquita"		
	"El Divino Maestro"		
	"Lupita"		
	"Ismary"		
	"Santa Inés"		
	"El Trigal"		

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

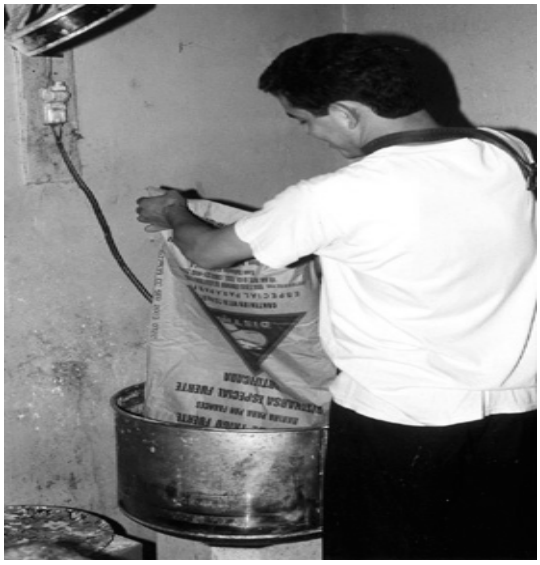
ANEXO N. 5

PROCESO DE PRODUCCIÓN

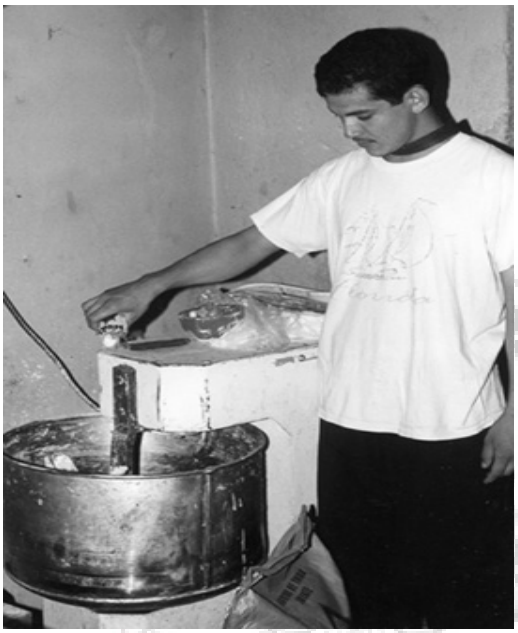
Mezcla de Ingredientes.

Agua

Harina

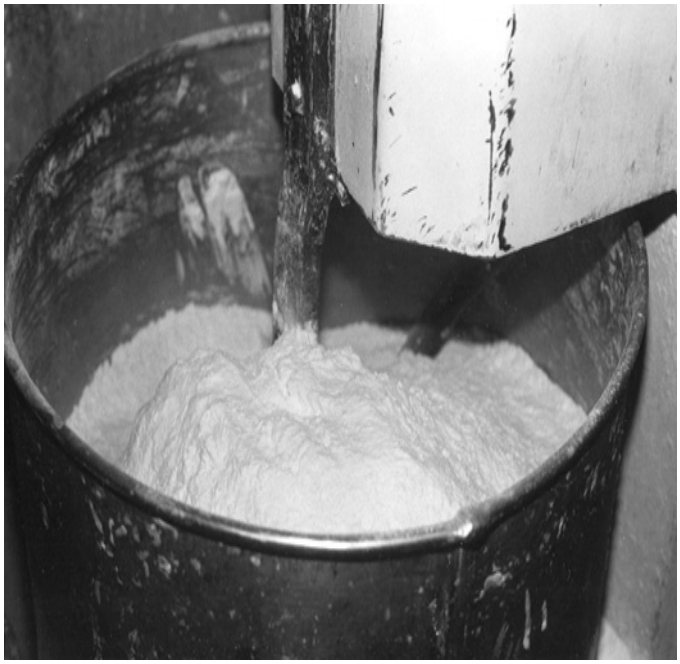


Sal

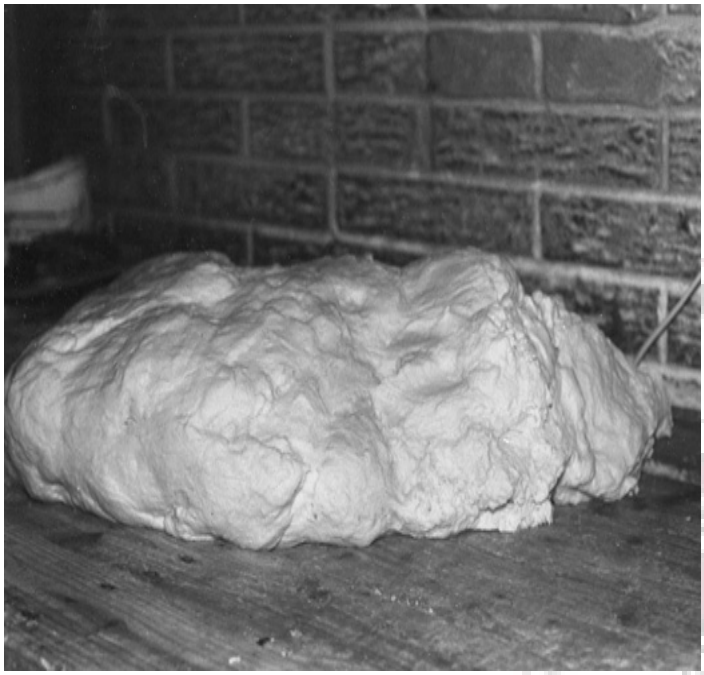


ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Amasado



Reposo de la Masa



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Moldeado o Chiboleado

Fermentación o crecimiento del pan

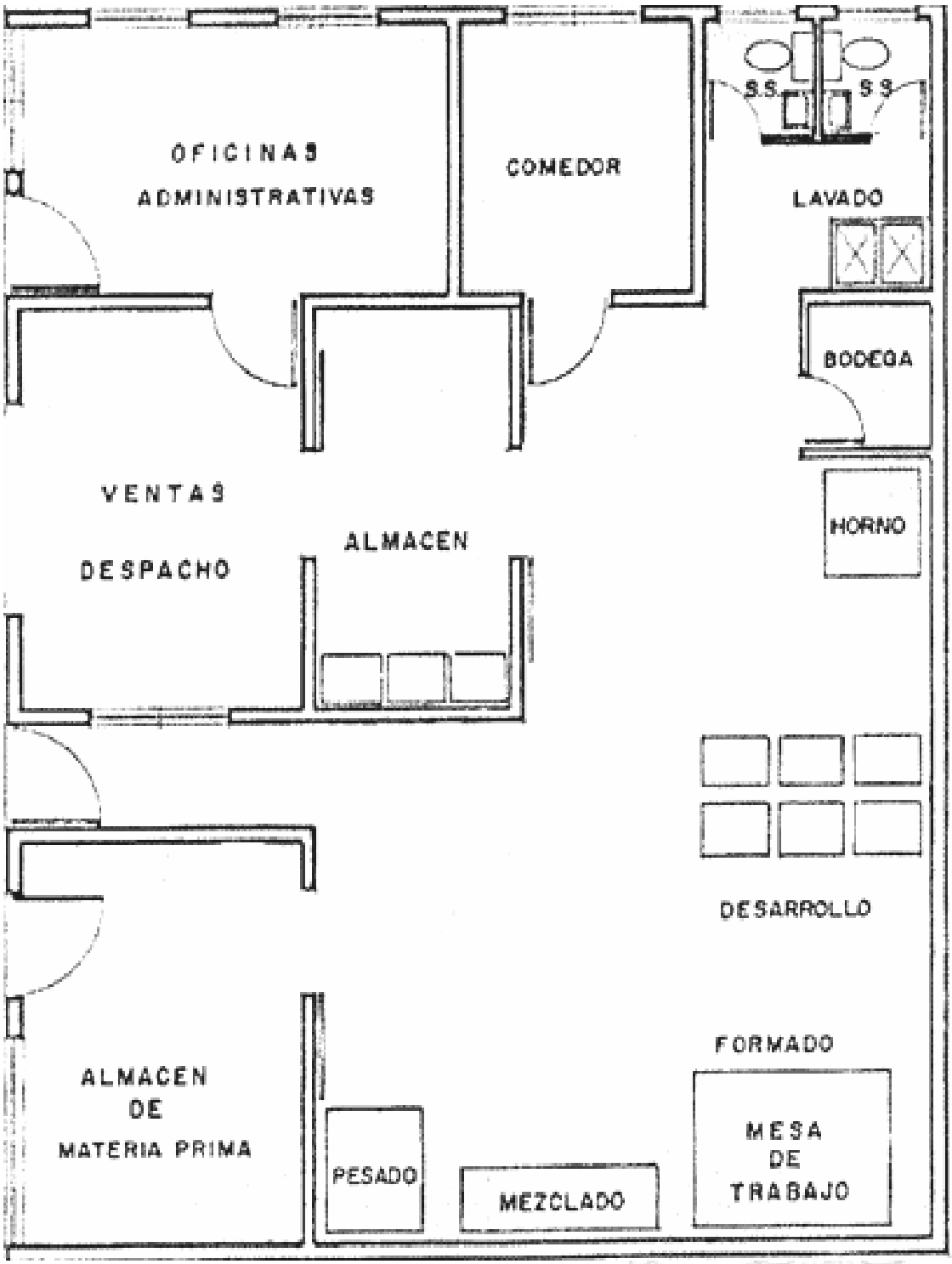
ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Horneo del pan

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de nuestro país

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

ANEXO N. 6



ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

GLOSARIO

Administración: Es el proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Estrategia: Resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, de los cambios de ésta o de los recursos utilizados y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos.

Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Industria: Es un sector de transformación, que lleva los bienes a su estado final, de manera que estén pronto para el uso.

Liderazgo: Forma de influir la acción de un grupo organizado, tanto en la elección de sus objetivos como en la obtención de los mismos.

Mercado: Marco en que la empresa obtiene sus recursos y que consiste en los sectores de actividad económica a los que dirige sus productos y servicios.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Metas: Son los diferente propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

Modelo: Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación.

Negocio: Actividad económica relacionada con objeto de alcanzar un lucro mediante la prestación de un servicio o la producción, comercialización o distribución de bienes.

Objetivo: Es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

Panificación: Designa la fabricación de todos los productos cocidos mediante el uso de calor seco, que en la mayoría de los casos se aplica directamente por radiación desde las paredes de un horno u otro equipo similar.

Plan: Reflejo básicamente cuantitativo del proceso de planificación mediante un esquema de acción en el que se plasman un conjunto de decisiones, etapas operativas, estructuradas y escalonadas en el tiempo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Plan de Negocio: Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

Planificación: Forma de decisión anticipada para establecer lo que hay que hacer y cómo debe realizarse, antes de que se necesite actuar.

Políticas: Principios generales que encauzan el pensamiento y la acción de los componentes de una organización hacia la consecución de unos objetivos.

Sector: Componentes de un sistema económico, productivo, de población, etc, configurados a partir de un gran número de concurrentes del mismo.

Ventaja Competitiva: Conjunto de ventajas que posee la empresa frente a sus competidores o entorno próximo, que le confieren mayor preferencia.