

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



**"PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PAN DULCE EMPACADO DE PANADERÍA LOS
GEMELOS HACIA LOS DEPARTAMENTOS FRONTERIZOS DE GUATEMALA COMO ALTERNATIVA
DE DIVERSIFICACIÓN"**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

APARICIO LÓPEZ, IRIS JOAN
ARÉVALO CRÚZ, YOLGELES IVONNE
LEÓN SARMIENTO, DINA KARLENS

DOCENTE DIRECTOR:
LIC. DANIEL MAURICIO VILLACORTA

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A): ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL: ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO (A): MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: LIC. DANIEL MAURICIO VILLACORTA

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. JOSÉ BRUNO ALAS CASTILLO

OBSERVADOR: LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROZO: Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo. **A mi madre**, Emma Patricia López Díaz por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por tanto esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo, gracias por su amor incondicional y por siempre creer en mí. **A mi abuela**, por su cariño tan especial y su confianza de siempre. **A mis hermanos**, por su cariño, apoyo y comprensión. **A mis compañeras de tesis**, por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles. **A todos mis familiares y amigos**, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindando su apoyo incondicional.

Iris Joan Aparicio López

Primeramente quiero agradecerle a Dios por este inmenso regalo que me ha dado al culminar mi carrera, gracias por la fortaleza que me brindó durante este recorrido y por llenarme de convicción para alcanzar una de mis metas. **A mi abuelita**: Luz Arévalo por todo su amor y oraciones a mi vida. **A mis padres**: Adrián Benedicto y Carmen Cruz por cada logro alcanzado se las dedico gracias a todo su esfuerzo. **A mi hija**: Karen mi tesoro, la razón de vivir y fuente de inspiración; a ti este triunfo y por el sacrificio día a día por construirte un mejor futuro. **A mis docentes**: que contribuyeron a mi formación profesional y personal. **Mis hermanos y amigos**: por darme ánimos en los momentos que más los necesite. **Mis compañeras**: Dina e Iris por compartir esta experiencia.

Yolgeles Ivonne Arévalo Cruz

Agradezco a **Dios omnipotente** por guiarme durante mi carrera y la realización de mi trabajo de graduación protegiéndome con su manto divino frente a las adversidades. **A mi amado esposo**: José Roberto García por las múltiples noches de desvelo que le ocasioné, por los momentos que sintió abandono; valió la pena el sacrificio amor, gracias por tu tolerancia, por apoyarme en todos los instantes de mi vida y por llenarme el alma de amor. **A mis padres**: Dina Elizabeth Sarmiento, Carlos Abraham León y Nelson Bladimiro Romero, por su constante y sólido apoyo económico, moral, psicológico y por el infinito amor del que siempre me rodean. **A mis hermanos**: René, Wendy & Carlos Alexis, para darles ánimos, mostrándoles que sí se puede llegar lejos aunque implique esfuerzo; no importa caerse, lo valioso es levantarse, proponerse una meta y perseverar para tener éxito, espero me dobleguen en logros. **A mis compañeras de tesis, catedráticos y R. Medrano**, por compartir sus conocimientos e invertir su tiempo; finalmente, a todas aquellas personas que de diversas formas hicieron posible que se concretizara esta meta académica. Gracias y bendiciones.

Dina Karlens León Sarmiento

ÍNDICE

RESUMEN.....	iv
CAPITULO I.....	6
1. COMERCIO INTERNACIONAL	6
1.1. COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL	6
1.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	12
1.3. DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN	14
1.4. FORMAS DE EXPORTAR	15
1.5. ASPECTOS ARANCELARIOS Y NO ARANCELARIOS	16
1.6. REGLAS DE ORIGEN	16
2. PLAN DE EXPORTACIÓN	18
2.1. DEFINICIÓN	18
2.2. IMPORTANCIA.....	19
2.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS	19
2.4. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN.....	21
2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO	22
2.6. ESTUDIO PRODUCTO MERCADO	23
2.7. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	24
2.8. MERCADO META.....	25
3. EL ENTORNO REGIONAL.....	27
3.1. LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN CENTROAMÉRICA.....	27
3.2. CARACTERÍSTICAS DE GUATEMALA	28
3.2.1. GEOGRAFÍA.....	28
3.2.2. POBLACIÓN	28
3.2.3. GOBIERNO.....	29
3.2.4. ECONOMÍA.....	29
3.2.5. ACCESO A MERCADOS	29
3.2.6. INDUSTRIA PANIFICADORA EN GUATEMALA.....	29
3.2.7. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	30
3.2.8. INSTITUCIONES DE APOYO Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES	31
3.3. CARACTERÍSTICAS DE EL SALVADOR	32
3.4. TIPOS DE EMPRESAS E INDUSTRIAS PANIFICADORAS	40
3.4.1. EMPRESAS ARTESANALES	40
3.4.2. EMPRESAS SEMI- INDUSTRIALES	41
3.4.3. EMPRESAS INDUSTRIALES	41
3.4.4. MULTINACIONAL	41
3.4.5. FRANQUICIAS.....	42
3.5. INSTITUCIONES DE APOYO Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES EN EL SALVADOR	42
3.6. ACTIVIDADES GENERALES PARA LA EXPORTACIÓN	44
4. MARCO CONCEPTUAL	45
CAPITULO II:.....	54
I. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	54
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	54
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	54
2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	55
2.1. HIPÓTESIS GENERAL	55

2.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	55
3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	55
4.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
5.	ALCANCES Y LIMITACIONES	57
5.1.	ALCANCES	57
5.2.	LIMITACIONES	58
6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
6.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	58
6.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
6.3.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	59
6.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	59
6.4.1.	FUENTES PRIMARIAS	59
6.4.2.	FUENTES SECUNDARIAS	59
6.5.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	60
6.5.1.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA	60
6.5.2.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	62
6.6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	62
6.6.1.	UNIDADES DE ANÁLISIS	62
6.6.2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	63
6.7.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	66
6.7.1.	PRUEBA PILOTO.....	66
6.7.2.	TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	66
6.7.3.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
6.7.4.	RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	70
II.	SITUACIÓN ACTUAL DE PANADERÍA LOS GEMELOS.....	73
1.	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	73
1.1.	MISIÓN.....	73
1.2.	VISIÓN	73
1.3.	VALORES.....	73
1.4.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	74
2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	76
3.	SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	79
3.1.	RAZONES DE LIQUIDEZ.....	80
3.1.1.	LIQUIDEZ GENERAL.....	80
3.1.2.	LIQUIDEZ ÁCIDA: RAZÓN RÁPIDA (RR).....	81
3.1.3.	LIQUIDEZ INMEDIATA (LI)	82
3.1.4.	CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT)	82
3.1.5.	INTERVALO BÁSICO DEFENSIVO (IBD).....	83
3.2.	RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	84
3.2.1.	ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)	84
3.2.2.	PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI)	85
3.2.3.	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (O CARTERA RCC)	86
3.2.4.	PERÍODO PROMEDIO DE PAGO (PPP).....	87
3.2.5.	CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE).....	88
3.2.6.	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (RAF)	89
3.2.7.	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (RAT)	89
3.3.	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.....	90
3.3.1.	RAZÓN DE DEUDA (RD).....	90

3.3.2. RAZÓN DEUDA PATRIMONIO.....	91
3.3.3. RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES	92
3.3.4. COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO (EBITDA) A INTERESES	92
3.4. RAZONES DE RENTABILIDAD	93
3.4.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	93
3.4.2. MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	94
3.4.3. RENDIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES	94
3.4.4. RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	95
3.4.5. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS NO CORRIENTES FIJOS	96
3.4.6. UTILIDAD DE OPERACIÓN.....	96
3.4.7. FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA (EBITDA)	97
4. SITUACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA	99
4.1. PRODUCCIÓN DIARIA	99
4.2. PROCESO PRODUCTIVO.....	99
4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	101
5. ANÁLISIS DEL MERCADO GUATEMALTECO	103
5.1. CONSUMIDOR DE PAN DULCE EN JUTIAPA Y CHIQUIMULA.....	103
5.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR EN LA REGION.....	103
6. POTENCIAL DE MERCADO	104
6.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	104
6.1.1. POBLACIÓN.....	104
6.1.2. TAMAÑO DE LA FAMILIA.....	105
6.1.3. INGRESOS DEL CONSUMIDOR.....	105
6.1.4. CONSUMO VERSUS PRECIO	106
6.1.5. HÁBITOS DE CONSUMO	107
6.1.6. COMPETENCIA	107
6.1.7. DISTRIBUIDORES	110
6.1.8. SECTORES.....	111
6.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	112
6.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO META.....	112
III. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	114
1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	114
1.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS	115
1.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	115
1.3. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	116
1.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	117
1.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	118
2. ANÁLISIS FODA.....	119
2.1. FORTALEZAS	119
2.2. DEBILIDADES	120
2.3. OPORTUNIDADES	120
2.4. AMENAZAS.....	121
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO II	122
1. CONCLUSIONES	122
2. RECOMENDACIONES.....	123
CAPITULO III	124
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	124
ANÁLISIS EXTERNO	124

ANÁLISIS INTERNO	125
2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	127
OBJETIVO GENERAL.....	127
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	127
3. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	128
3.1. ESTRATEGIAS FO	129
3.2. ESTRATEGIAS FA.....	129
3.3. ESTRATEGIAS DO	130
3.4. ESTRATEGIAS DA	130
IMPORTANCIA.....	131
BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	131
4. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN, MERCADO META Y TARGETING.....	132
4.1. SEGMENTACIÓN.....	132
4.2. MERCADO META DE PANADERÍA LOS GEMELOS	134
4.3. POSICIONAMIENTO DE LA PANADERÍA LOS GEMELOS.....	134
5. MEZCLA DE MARKETING	136
5.1. PRODUCTO	136
5.1.1. SELECCIÓN DEL PRODUCTO	136
5.1.2. OBJETIVOS	137
5.1.3. ESTRATEGIAS	137
5.2. PRECIOS INTERNACIONALES.....	147
5.2.1. OBJETIVOS	147
5.2.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS	147
5.2.3. COSTO DE EMBALAJE DEL PRODUCTO.....	150
5.2.4. COSTO DEL FLETE DEL PRODUCTO – HACIA JUTIAPA.....	150
5.2.5. OTROS COSTES DE EXPORTACIÓN.....	151
5.2.5.1. PRECIO DE VENTA DE EXPORTACIÓN.....	152
5.3. PLAZA.....	154
5.3.1. OBJETIVOS	154
5.3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	154
5.3.3. COBERTURA.....	155
5.3.4. VARIEDADES DE PAN DULCE	155
5.3.5. INVENTARIOS	156
5.3.6. TRANSPORTE	157
5.3.7. LOGÍSTICA	157
5.4. PROMOCIÓN	161
5.4.1. ESTRATEGIAS DEL MIX DE COMUNICACIÓN	161
5.4.1.1. PUBLICIDAD.....	161
5.4.1.1.1. PLAN DE TRABAJO CREATIVO.....	161
5.4.1.2. PROMOCIÓN DE VENTAS.....	170
5.4.1.3. RELACIONES PÚBLICAS	174
6. EVALUACIÓN FINANCIERA	175
6.1. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL DE MARKETING PARA LA PANADERÍA LOS GEMELOS.....	175
6.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	176
6.3. FLUJOS DE EFECTIVO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	181
6.4. TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO.....	182
6.5. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	183

6.6. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	184
7. PLANES DE CONTROL	185
PLAN DE ACCIÓN	188
ANEXOS.....	191
ANEXO 1 EL SALVADOR. IMPORTACIONES EVOLUCION/EXPORTACIONES-EVOLUCION	i
ANEXO 2 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN VIGENCIA	vi
ANEXO 3 EXPORTACIONES TOTALES. VALORES Y KILOGRAMOS EN UNIDADES	iii
ANEXO 4 FORMATO DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE PANADERÍA LOS GEMELOS	
ANEXO 5 FORMATO DE ENCUESTA.....	vi
ANEXO 6 ESTIMACIONES DE LA POBLACION TOTAL DE GUATEMALA POR DEPARTAMENTO PERÍODO 2003-2011.....	x
ANEXO 7 TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL.....	xxxiv
ANEXO 8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.....	xxxvii
ANEXO 9 MAQUINARIA Y EQUIPO DE PANADERÍA LOS GEMELOS.....	xxxivi
ANEXO 10 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE PAN DULCE DE LOS AÑOS 2008-2012	xxxiv
ANEXO 11 GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERIA LOS GEMELOS REALIZADA EN LOS DEPARTAMENTOS JUTIAPA Y CHIQUIMULA DE GUATEMALA.....	xxxvi
ANEXO 12 GUIA DE OBSERVACION DE CAMPO DESARROLLADA.....	xxxviii
ANEXO 13 DIVISION POLITICA DE LAS ALDEAS DE CHIQUIMULA EN GUATEMALA.....	.xliii
ANEXO 14 DIVISION POLITICA DE ALDEAS DE JUTIAPA EN GUATEMALAxliv
ANEXO 15 CUADRO DE COSTEO DE PRODUCTOxlvii
ANEXO 16 COTIZACIÓN DE CAJA DE EXPORTACIÓNliv
ANEXO 17 FACTURA DE EXPORTACIÓN A GUATEMALA.....	.lv
ANEXO 18 COTIZACIÓN DE CAMIÓN.....	.lvii
ANEXO 19 REQUISITOS PARA REGISTRARSE COMO EXPORTADORlix
ANEXO 20 IDENTIFICACIÓN DE CAMIÓN CON VIÑETAS EN PAPEL REFLECTIVO.....	.lxii
ANEXO 21 REQUISITOS PARA REGISTRAR LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONALlxiv
ANEXO 22 REGISTRO DE TRANSPORTISTA DE CARGA INTERNACIONAL.....	.lv
ANEXO 23 MANIFIESTO DE CARGAlxvi
ANEXO 24 DECLARACIÓN FAUCAlxviiii
ANEXO 25 INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS MERCANTILESlxxiv
ANEXO 26 REQUISITOS PARA TRÁMITES EN EL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO (PERSONA JURIDICA) EN EL SAT.....	.lxxv
ANEXO 27 CERTIFICACION SANITARIA DE IMPORTACIÓNlxxviiii
ANEXO 28 REQUISITOS PARA SOLICITAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.....	.lxxv
ANEXO 29 CERTIFICACIÓN DE PAGO DE IMPUESTO.....	.lxxvii
ANEXO 30 BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS DE PANADERIA LOS GEMELOS PARA LOS AÑOS 2010-2011.....	.lxxviii
BIBLIOGRAFÍA.....	.lxxix

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR.....	9
TABLA N° 2: ESTUDIO PRODUCTO – MERCADO	23
TABLA N° 3: EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA EMPRESA ANTE EL MERCADO SELECCIONADO.....	26
TABLA N° 4: CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.....	31
TABLA N° 5: GUATEMALA. INSTITUCIONES DE APOYO Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES.	32
TABLA 6, PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	38
TABLA N° 7: PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS AL 2011.....	39
TABLA N° 8: INSTITUCIONES DE APOYO Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES EN EL SALVADOR	43
TABLA N° 9, ACTIVIDADES GENERALES PARA LA EXPORTACIÓN DESDE EL SALVADOR	44
TABLA N°10: VISITAS A INSTITUCIONES DE APOYO PARA LA IMPORTACIÓN A GUATEMALA.....	61
TABLA N°11: "GUATEMALA: ESTIMACIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL DE LOS DEPARTAMENTOS CHIQUIMULA Y JUTIAPA. PERÍODO 2003-2011"	63
TABLA N° 12: "CÁLCULO DE ÍNDICES FINANCIEROS DE PANADERÍA LOS GEMELOS CORRESPONDIENTES A LOS AÑOS 2010, 2011 Y 2012."	79
TABLA N° 13: INFORMACIÓN DEL COMPETIDOR PAN SINAÍ.....	108
TABLA N° 14: INFORMACIÓN DEL COMPETIDOR PAN ROSVILL.....	109
TABLA N° 15: INFORMACIÓN DEL COMPETIDOR PAN DEL HORNO.....	109
TABLA N°16: PROVEEDORES DE PANADERÍA LOS GEMELOS.....	118
TABLA N°17: MATRIZ FODA.....	128
TABLA N°18: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META.....	133
TABLA N°19: ESPECIFICACIONES DE CAJA DE EXPORTACIÓN.....	141
TABLA N°20: DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO MARÍA LUISA.....	144
TABLA N° 21: POSICIÓN ARANCELARIA DEL PRODUCTO A IMPORTAR	145
TABLA N°22: ARANCELES EN EL SALVADOR	146
TABLA N°23: COSTOS DE PRODUCCIÓN VS. MARGEN DE GANANCIA DE PAN EMPACADO.	149
TABLA N°24: COSTO UNITARIO DE EXPORTACIÓN.....	151
TABLA N°25: GANANCIA POR VENTAS DE EXPORTACIÓN.....	152
TABLA N°26: CONVERSIÓN DEL INGRESO A QUETZALES.....	153
TABLA N°27: "TOTAL APROXIMADO DE TIENDAS EN LOS DEPARTAMENTOS JUTIAPA Y CHIQUIMULA"	155
TABLA N°28: DETERMINACIÓN DE LA FACTURA PARA EXPORTACIÓN.....	156
TABLA N°29: DETERMINACIÓN DEL PESO NETO Y BRUTO	156
TABLA N°30: RESUMEN DE LA INVERSIÓN DE MARKETING.....	175
TABLA 31, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE GUIÑO"	xlvii
TABLA 32, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE GEMELOS"	xlviii
TABLA 33, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE ALEMANAS"	lxix
TABLA 34, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE KAKES"	l
TABLA 35, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE MARÍA LUISA"	li
TABLA 36, "COSTO DE PRODUCCIÓN DE QUESADILLA"	lii

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: TIENDA LA ANTIGUA. JUTIAPA	68
ILUSTRACIÓN 2: COMPETIDOR. PAN SINAI.....	69
ILUSTRACIÓN 3: MARCAS BIMBO Y MARÍNELA. ANAQUELES	70
ILUSTRACIÓN 4: VENDEDORES AMBULANTES MERCADO, CHIQUIMULA.	71
ILUSTRACIÓN 5: PRODUCTOS PANADERÍA LOS GEMELOS.	76
ILUSTRACIÓN 6: FORMA DE DISTRIBUCIÓN.....	110
ILUSTRACIÓN 7: MAPAS DE JUTIAPA Y CHIQUIMULA CON MUNICIPIOS.	112
ILUSTRACIÓN 8: PROVEEDORES DE HARINA.	118
ILUSTRACIÓN 9: PRODUCTOS A EXPORTAR.....	138
ILUSTRACIÓN 10: ETIQUETADO ACTUAL DE PRODUCTO MARÍA LUISA MARCA; TWINS.....	139
ILUSTRACIÓN 11: LOGO ACTUAL EN EMPAQUES DE PANADERÍA LOS GEMELOS	142
ILUSTRACIÓN 12: REFRESCAMIENTO DE LOGO. PANADERÍA LOS GEMELOS	143
ILUSTRACIÓN 13: ETIQUETADO DE PRODUCTO MARÍA LUISA	1433
ILUSTRACIÓN 14: DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA PANADERÍA LOS GEMELOS.....	164
ILUSTRACIÓN 15: VALLA PUBLICITARIA UBICADA EN CHIQUIMULA.....	165
ILUSTRACIÓN 16: VALLA PUBLICITARIA UBICADA EN LAS CERCANÍAS DEL CENTRO COMERCIAL PRADERA CHIQUIMULA.....	165
ILUSTRACIÓN 17: VALLA PUBLICITARIA UBICADA EN LA ENTRADA DE JUTIAPA, CARRETERA HACIA FRONTERA SAN CRISTOBAL	166
ILUSTRACIÓN 18: SEÑALÉTICA PANADERÍA LOS GEMELOS.....	167
ILUSTRACIÓN 19: CARTEL P.O.P PANADERÍA LOS GEMELOS	168
ILUSTRACIÓN 20: CARTEL POP COLOCADO EN UNA TIENDA EN UNA TIENDA EN JUTIAPA.	169
ILUSTRACIÓN 21: ANUNCIO DEL PERIÓDICO ½ PÁGINA FULL COLOR PANADERÍA LOS GEMELOS	170
ILUSTRACIÓN 22: TARJETA CLIENTE FRECUENTE. PANADERIA LOS GEMELOS.....	1721
ILUSTRACIÓN 23: VIÑETAS. PANADERÍA LOS GEMELOS.....	172
ILUSTRACIÓN 24: PÁGINA FACEBOOK PANADERÍA LOS GEMELOS.....	173
ILUSTRACIÓN 25: TROFEO DE PANADERIA LOS GEMELOS.....	174

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N° 1: OBJETIVOS DE LA EFICIENTE INSERCIÓN INTERNACIONAL E INTEGRACIÓN	11
ESQUEMA N° 2: LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.	25
ESQUEMA N° 3: ETIQUETADO DE PRODUCTOS. MARCA: LA MEJOR	72
ESQUEMA N° 4: FLUJO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	100
ESQUEMA N° 5: ETIQUETADO SUGERIDO DE PRODUCTO MARÍA LUISA MARCA; TWINS	140
ESQUEMA N° 6: ANVERSO DEL PRODUCTO.	140

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: EXPORTACIONES ANUALES DE EL SALVADOR.....	10
GRÁFICO N° 2: EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA SALVADOREÑA HACIA EL MERCADO CENTROAMERICANO DURANTE LOS AÑOS 2007-2011.)......	35
GRÁFICO N°3: IMPORTACIONES DE HARINA Y OTRAS MATERIAS PRIMAS DE PANIFICACIÓN DE LOS AÑOS 2000-2011	40
GRÁFICO N°4: COMPARATIVOS DE INGRESOS MENSUALES DE PANADERÍA LOS GEMELOS AÑOS 2010, 2011 Y 2012.	78

GRÁFICO N°5: RAZÓN CORRIENTE (RC) = AC/ PC	81
GRÁFICO N° 6: RAZÓN RÁPIDA (RR) = AC - INV./PC	81
GRÁFICO N° 7: LIQUIDEZ INMEDIATA (LI): EFECTIVO Y EQUIVALENTES/PC	82
GRÁFICO N° 8: CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT) = AC - PC	83
GRÁFICO N° 9: INTERVALO BÁSICO DEFENSIVO (IBD)	84
GRÁFICO N° 10: ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI) = COSTO DE VENTA / INVENTARIO	85
GRÁFICO N°11: PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI) = 365/RI	86
GRÁFICO N°12: PERÍODO PROMEDIO DE COBRO (PPC)	87
GRÁFICO N° 13: PERÍODO PROMEDIO DE PAGO (PPP)	87
GRÁFICO N° 14: CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE) = PPC + PPI - PPP	88
GRÁFICO N° 15: ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (RAF)	89
GRÁFICO N° 16: ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (RAT)	90
GRÁFICO N° 17: RAZÓN DE DEUDA (RD) = PASIVO / ACTIVO	90
GRÁFICO N° 18: RAZÓN DEUDA PATRIMONIO = PASIVO / CAPITAL	91
GRÁFICO N° 19: RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES (RCI)	92
GRÁFICO N° 20: COBERTURA DE EBITDA A INTERESES = EBITDA / GASTOS FINANCIEROS	93
GRÁFICO N° 21: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	93
GRÁFICO N° 22: MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	94
GRÁFICO N° 23: RENDIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES (ROA)	95
GRÁFICO N° 24: RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL (ROE)	95
GRÁFICO N° 25: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS NO CORRIENTES FIJOS	96
GRÁFICO N° 26: EBIT [UTILIDAD DE OPERACIÓN]	97
GRÁFICO N° 27: EBITDA = UTILIDAD DE OPERACIÓN + DEPRECIACIÓN + AMORTIZACIÓN	98
GRÁFICO N° 28: TAMAÑO DEL GRUPO FAMILIAR EN CHIQUIMULA Y JUTIAPA	105
GRÁFICO N° 29: INGRESOS MENSUALES DE LA POBLACIÓN DE JUTIAPA Y CHIQUIMULA	106
GRÁFICO N° 30: PRECIOS ACTUALES DE PAN DULCE EMPACADO EN JUTIAPA Y CHIQUIMULA	107
GRÁFICO N° 31: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	135

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PANADERÍA LOS GEMELOS	75
FIGURA N° 2: MAPAS DE JUTIAPA Y CHIQUIMULA CON MUNICIPIOS	114
FIGURA N°3: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL PERÍODO 2013 – 2017	178
FIGURA N°4: BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 2013 AL 2017	179

RESUMEN

Panadería Los Gemelos tiene un alto potencial de crecimiento fuera de El Salvador, queda demostrado que existe una oportunidad de desarrollo en los puntos fronterizos de Guatemala, específicamente en los departamentos Jutiapa y Chiquimula.

La mayor fortaleza con la que cuenta la entidad es su capacidad de producción, para suplir la demanda extranjera con la producción de pan empacado. Otra de sus fortalezas es su capacidad de generar liquidez de efectivo para cumplir con sus obligaciones en el corto y mediano plazo. Su debilidad principal es no poseer planes financieros ni presupuestos para sus actividades. El elevado índice de delincuencia y el lento crecimiento de la economía integrante una amenaza latente que puede afectar significativamente las operaciones de Panadería Los Gemelos, sin embargo es necesario aprovechar la oportunidad que brinda la apertura de nuevos mercados para ofrecer sus productos iniciando por conquistar mercados regionales.

Se recomienda iniciar operaciones en Guatemala, segmentando el mercado de la siguiente forma: “Personas del género femenino que residan en Guatemala, en los departamentos de Jutiapa y Chiquimula, con un ingreso de Q1455.78 (\$184.00) a Q1,900 (\$241.21), que formen parte de familias de 4 a 5 miembros, con gusto por el pan dulce, que sea comprado mayoritariamente en tiendas locales o cercanas a sus residencias, con una frecuencia de compra diaria de pan dulce empacado, consumido durante el desayuno”.

En cuanto a las estrategias de marketing mix, en la estrategia de “Producto” se recomienda exportar los productos siguientes: Gemelos, Kakes, Guiño, María Luisa, Alemanas, Quesadilla; además de un refrescamiento de marca y el cumplimiento de las normas de empacado del producto.

En la parte del “precio”, se exhorta a la empresa competir a un precio por encima de la competencia nacional en Guatemala, pero también, que sea menor al del líder de la marca internacional. También cuidar la escalada de precios que se generan en la exportación.

En lo que concierne a la “Plaza”, se menciona la necesidad de fundar una empresa en Guatemala que se encargue de la distribución de los productos, básicamente así se tendrá un mayor control sobre la comercialización que no podría realizarse si solamente se hiciera una simple exportación.

En la “Promoción” se invita a utilizar las herramientas de publicidad, brindando propuestas sobre cómo se puede usar la marca para penetrar en el mercado objetivo.

Se entrega un resumen del total de inversión en los 5 años del programa propuesto del Plan de Marketing Internacional, totalizándose en \$76,169.04. Las ventas proyectadas para el primer año son de \$196,126.32, y para cuando sea el año 2017, habrán crecido hasta alcanzar \$537,863.10.

Haciendo la evaluación de proyectos financieramente, el Valor Actual Neto de los Flujos de Efectivo generados es de \$65,800.62, y la TIR es de 35.48%; demostrando la rentabilidad de hacer negocios en Guatemala.

CAPITULO I.

“MARCO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PAN DULCE EMPACADO DE PANADERÍA LOS GEMELOS HACIA LOS DEPARTAMENTOS FRONTERIZOS DE GUATEMALA COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN”

1. COMERCIO INTERNACIONAL

1.1. COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

La competitividad se origina en tres niveles: a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa; de ahí que sea un concepto relativo puesto que no todos los países, sectores o empresas tienen los mismos niveles de competencia en los mercados.

Esta se define como la capacidad de generar una alta satisfacción de los consumidores al menor precio, produciendo al menor costo posible, situación de aumento de los costes de producción que plantea un reto para el empresario. La competitividad de las empresas se refiere a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente que es un proceso de creación de ventajas competitivas.¹

La competitividad es una herramienta para las empresas o países para ganar rentabilidad en el mercado mundial y así poder superar a la competencia. También se puede asegurar que se utiliza para que un país esté informado sobre cómo está situado competitivamente ante los demás. Las ventajas competitivas comienzan desde la diferenciación del producto y la reducción de costos, siendo los elementos más importantes para este tipo de ventaja la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados. Los índices de competitividad son los

¹ DE LA REZA, German. México: Más allá del TLCAN: Competitividad y diversificación de mercados. Azcapotzalco: Plaza y Valdez, 2004. pág. 15

factores que muestran la capacidad que tiene un país para producir bienes y servicios con estándares internacionales de tecnología y calidad en forma eficiente. Los factores principales más significativos en los índices de competitividad internacional son la calidad del ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la capacidad tecnológica; también dentro de la competitividad se encuentran dos niveles importantes que en el ámbito de comercio exterior dependen de condiciones que están presentes y son los siguientes: macro estructural y micro estructural, dentro de éstos hay elementos a considerar.

En los últimos años se ha creado interés en la competitividad por parte de los gobiernos y sectores privados por formar políticas económicas para mejorarla por medio de la calidad del ambiente de inversión y el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica. Para hablar de competitividad, sin tener lugar a la duda, se tiene que hacer referencia a la pérdida de lugares en los diferentes rankings de competencia global, y como es de imaginar El Salvador no avanza. Existen algunos obstáculos tanto internos como externos que impiden avanzar como país y ejercer una competitividad sobresaliente. Se puede hacer mención que es necesario mejorar en ciertos aspectos para que El Salvador sea un país competitivamente atractivo, para eso hay que mejorar la forma de llevar a cabo las negociaciones.²

El análisis de la competitividad se realiza mediante una serie de métodos destinados al estudio de las fuerzas y debilidades de las empresas con relación a sus competidores principales y así se logra el desarrollo de estrategias adecuadas para ser competitivos³.

Para vencer a los competidores es necesario:

- Poseer un producto que sea vendible
- Contar con un sistema de comercialización capaz de promover las ventajas de un producto de manera eficaz con el propósito que los consumidores deseen adquirirlo.
- Tener capacidad administrativa, financiera, mercadológica, productiva y de

² PEREZ SOTO; BERMUDEZ ACOSTA. "Índices de competitividad internacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 170, 2012.

³ LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003. Pág. 166.

investigación.

Un análisis de la competitividad comprende un estudio de cinco aspectos de la calidad de los productos de la empresa en comparación con los de la competencia:

1. Producción: costo, flexibilidad, capacidad, tecnología.
2. El producto esencial, ampliado y el total.
3. Perfil de competitividad de la empresa: analizar si se está en un plano de ventaja o desventaja ante contrincantes.
4. Sistema de comercialización: proporcionando los canales de distribución y facilitando la adquisición de los productos.
5. Promoción utilizada por la empresa para generar un patrón de consumo repetitivo en los consumidores.

El comercio en El Salvador es de mucha importancia debido que es el motor de las economías por ser la principal fuente de ingresos, en cuanto al comercio exterior provee de muchas ventajas y beneficios entre las cuales cabe mencionar la rentabilidad, imagen positiva del país y la ampliación de mercados. No obstante, en un mercado internacional que dista mucho de ser equitativo, las condiciones de acceso y las prácticas de protección y apoyo a la producción interna en los países importadores explican gran parte de las posibilidades de crecimiento del comercio y esto se ve reflejado en las exportaciones que se dan hacia otros países; en conclusión, las exportaciones e importaciones en los últimos meses han experimentado crecimiento, sin embargo, visto desde una perspectiva más histórica, es claro que la posición de los Estados Unidos como principal destino de las exportaciones salvadoreñas, muestra una clara tendencia al aumento, mientras que la participación del resto de países ha disminuido levemente (Ver anexo N° 1).

En la actualidad, tales condiciones y prácticas se encuentran en discusión en instancias multilaterales y en el marco de los acuerdos de libre comercio e integración regional, cuyo desarrollo será fundamental para el futuro de la actividad de comercio en la región. Se pone

énfasis en seis sub-áreas principales:

- Comercio Agroalimentario y Especialización
- Acceso a mercados y liberalización comercial
- Acuerdos de libre comercio, integración regional y negociaciones multilaterales
- Conceptos y medidas de la competitividad
- Tipos de productores vinculados a las exportaciones
- Otros agentes involucrados en el comercio (agro-negocios, transnacionales.)⁴

A continuación se presentan la tabla N°1 que muestra la evolución del comercio exterior en cuanto a exportaciones e importaciones desde los años 2009 hasta el año 2011.⁵

Tabla N° 1: Evolución del Comercio Exterior
(Datos expresados en porcentajes)

Países y Regiones	Exportaciones			Importaciones		
	2009	2010	2011*	2009	2010	2011*
América Latina y El Caribe	-22.6	26.7	27.0	-25.0	29.5	23.0
América Latina (19)	-21.9	27.0	27.0	-24.9	30.4	23.0
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	-21.9	29.8	30.0	-27.3	42.2	27
Países Andinos	-27.7	20.7	32.0	-20.9	19.9	29
Mercado Común Centroamericano	-11.6	15.2	29.0	-24.3	19.0	24
Otros países	-19.9	28.9	21.0	-25.0	28.8	19
Chile	-18.5	31.5	20.0	-30.9	38.3	24
México	-21.2	30.0	21.0	-24.1	28.5	17
Panamá	7.8	1.8	20.0	-10.9	20.3	28
República Dominicana	-18.7	20.3	25.0	-23.1	24.4	22
Comunidad del Caribe (CARICOM)	-43.4	10.8	28.0	-25.5	3.5	18

Fuente: Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de otras oficiales

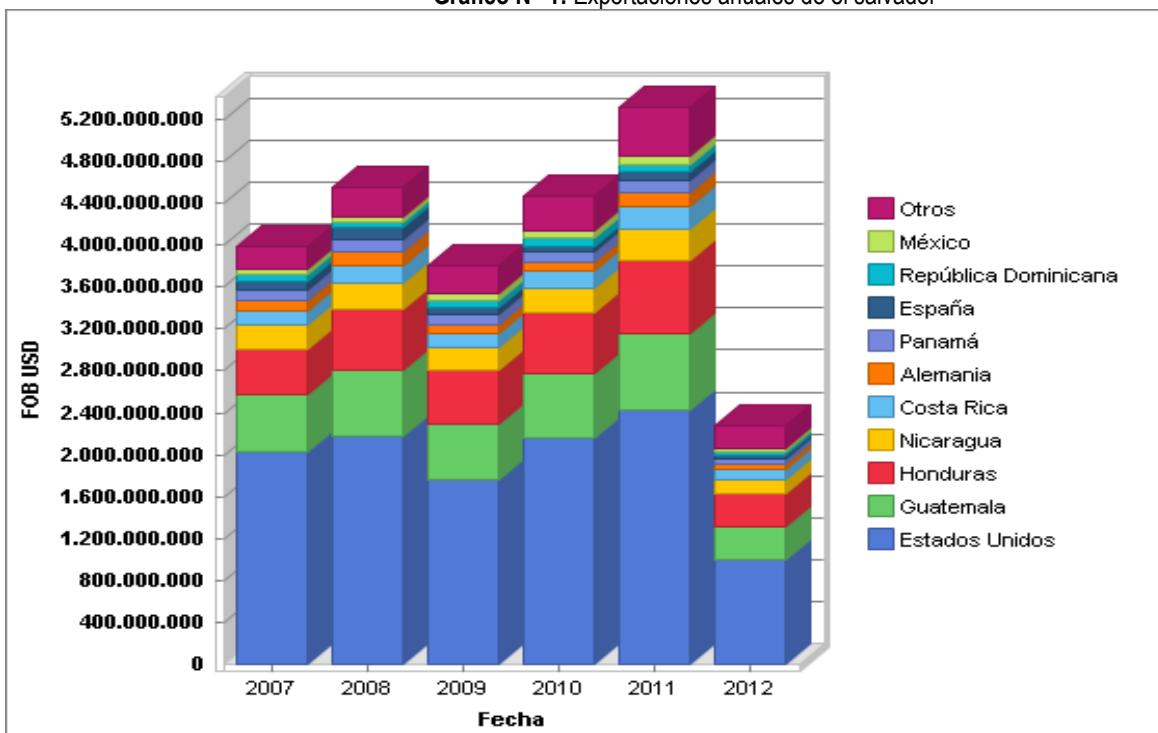
⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Disponible en: <http://www.eclac.org/ddpe/>

⁵ CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe.

En la tabla anterior se observa notoriamente un crecimiento del comercio internacional en los últimos años, que ha sido incluso superior al incremento en la producción de los países. Por tanto, cada vez una mayor parte de la producción de numerosos países se comercializa internacionalmente. Existiendo una gran apertura e interconexión entre las diferentes economías nacionales.

A continuación se presenta el gráfico N°1 donde se muestra el listado de los países alrededor del mundo hacia donde más exportaciones realiza actualmente El Salvador, siendo Estados Unidos el mayor destino y el socio comercial más importante.

Gráfico N° 1: Exportaciones anuales de el salvador



Fuente: Trade. Servicios de Búsqueda de Negocios <http://trade.nosis.com>

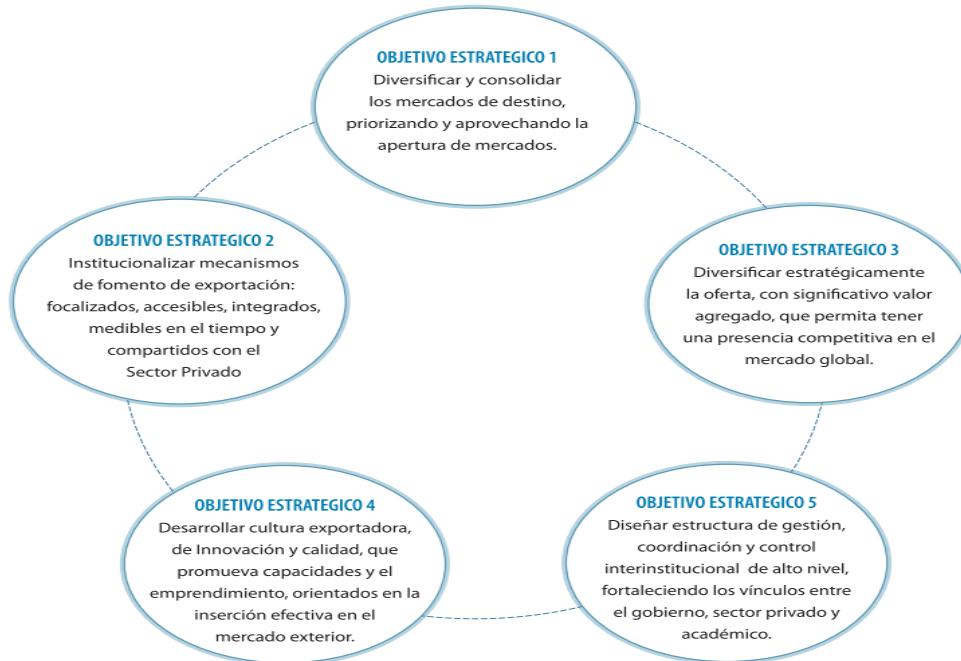
En una economía pequeña y abierta como la de El Salvador, el comercio internacional es un factor determinante del crecimiento económico, pero más importante aún, es pieza fundamental para la construcción de un sistema económico más equilibrado, incluyente,

sostenible y compatible con los principios democráticos y el Estado de Derecho.

La eficiente inserción internacional e integración comercial de la economía salvadoreña es uno de los objetivos estratégicos que el Ministerio de Economía se ha trazado para este quinquenio. El Salvador debe seguir algunos objetivos específicos para incrementar la competitividad del país a nivel internacional, los cuales han sido fijados por MINEC y así favorecer a la situación económica del país y darle seguimiento para que sea sostenible a largo plazo, estos objetivos se obtuvieron después de evaluar el peso de las actividades económicas y el impacto de las estrategias que lleven al país a generar mayor competitividad.

Algunos de los objetivos específicos se muestran a continuación en el siguiente esquema donde se agrupan según nivel de importancia.

Esquema N° 1: Objetivos de la eficiente inserción internacional e integración comercial de la economía salvadoreña



Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador

Con la consecución y ejecución de los objetivos establecidos por el MINEC se podría llegar a tener una mayor competencia en el comercio internacional a nivel de región y así lograr mejorar

la economía salvadoreña, tomando la exportación como la mejor herramienta para el desarrollo sostenible a lo largo del tiempo, asimismo el país logrará establecer una cultura orientada a la exportación con la que se estarán aprovechando todas las aperturas y oportunidades que proporcionan los diferentes tratados y acuerdos que existen con el país El Salvador para culminar en una efectiva y exitosa inserción hacia mercados internacionales.

1.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

El actual desarrollo de los mercados, la fuerte competencia a nivel internacional y la participación exportadora de las empresas, hace necesario utilizar herramientas e información del Marketing Internacional que conllevan esfuerzos orientados a lograr un incremento de participación de las cuotas de mercado, la satisfacción de necesidades de los clientes, la creación de nuevos y mejores productos y/o servicios con el propósito de obtener un desarrollo sostenido para las empresas, por lo tanto si éstas quieren ser competitivas tienen que planificar las acciones que deben realizarse mediante un Plan de Marketing Internacional.

Según McCarthy y Perrault, el “Plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica, el cual deberá contener una descripción pormenorizada de: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que quien lo realice sepa si algo marcha mal.”⁶

En síntesis, el plan de marketing es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadotecnia actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado período de tiempo, 3)

⁶ Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. 1er. Tomo. McCarthy y Perrault. McGraw Hill, Pág. 56.

cómo lo lograrán mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

Los principales componentes de un plan de marketing son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y las oportunidades, los objetivos así como los aspectos clave, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles.⁷

Una característica distintiva del plan de marketing internacional es la necesidad de coordinar múltiples mercados de diferentes países. Por tanto, el plan debe facilitar la obtención de sinergias y ventajas competitivas por la combinación de los diferentes recursos y mercados nacionales. Siendo así que plan de marketing internacional es un instrumento fundamental para coordinar y combinar adecuadamente los esfuerzos en los diversos países.

Según Cateora, Marketing internacional es la prestación de las actividades comerciales que dirigen el flujo de las mercaderías y los servicios de la empresa a los consumidores o usuarios en más que una nación por la ganancia.⁸

La finalidad del “plan de marketing internacional” es la creación y puesta en marcha de un “plan de marketing” en los mercados exteriores y por fases, según sean cuantificables los objetivos acordes al análisis interno y externo.”⁹

En conclusión, es un documento ordenado y congruente que facilita la reflexión así como también el análisis de las alternativas, los cursos de acción con un enfoque claro del objetivo final, aumentar las ventas, lograr un posicionamiento en el país donde se desea ingresar, tener la capacidad para cubrir la cuota de mercado que se desea satisfacer cumpliendo los estándares de calidad, precio y cantidad.

⁷ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. Versión para Latinoamérica. 11^a. Edición. México 2007.

⁸ CATEORA, Philip R. Marketing Internacional, Editorial: Mc Graw-hill Autor: Categoría: Administración, Ventas, Marketing Y Publicidad. Idioma español. 2006.

⁹ LOPEZ, Bernardo; PINTO RUIZ. Los Pilares del Marketing. 2008.

Siendo uno de los aspectos más significativos para el éxito la selección de los países en donde se desea introducir la oferta comercial, por lo que requiere de un análisis interno de la propia empresa y un análisis externo de las características del entorno.

1.3. DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN

Existen diferentes definiciones de exportación por lo que se tomarán en cuenta las siguientes:

- Según aduanas, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional para ingresar a una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios con el fin de permanecer en ella de manera definitiva.
- Exportar es el proceso mediante el cual las empresas tratan de sacar el máximo provecho de las posibilidades técnicas y logísticas para colocar sus productos en los mercados externos.¹⁰
- Es la acción de enviar mercaderías u otros bienes hacia otro país. En esto se tienen en cuenta principalmente los productos y bienes fabricados en el país que pueden competir en el ámbito internacional en precio y calidad con las mercaderías de otras regiones.

¹⁰ GONZÁLEZ, Douglas José; et al. Diseño de una metodología para la exportación sector alimentos. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” San Salvador, SV: 2005. P.56

1.4. FORMAS DE EXPORTAR

i) EXPORTACIÓN DIRECTA¹¹

En la exportación directa, el cuerpo administrativo de la empresa debe asignar la tarea de exportar a alguien dentro de la compañía, delegando a una persona o a un departamento específico. Al comienzo de la ejecución pueden ser los empleados domésticos quienes se encarguen de manejar el crédito, la facturación y el embarque de los productos. Luego, cuando sea necesario, se puede crear un departamento específico de exportación que maneje esas situaciones con prioridad.

ii) EXPORTACIÓN INDIRECTA

Este tipo de exportación es la más simple de los dos tipos debido a que no requiere grandes inversiones o experiencia en el tema. Se da cuando la empresa simplemente contacta a una tercera parte la cual se encarga de todo lo referente a la exportación.

La exportación indirecta se da de las siguientes maneras:

- Venta a través de una empresa de exportación o un distribuidor a mercados extranjeros en su propio país.
- Venta mediante empresas extranjeras sin sede en su propio país.
- Venta por medio de representantes o comisionistas de exportación, con sede en su propio país.
- Consorcio de exportación.

¹¹ Exporta El Salvador. Guía básica de exportación [en línea.] Trade Point El Salvador. 2006, [citado 28 de noviembre de 2007]. Disponible en:<<http://www.exporta.gob.sv>>

1.5. ASPECTOS ARANCELARIOS Y NO ARANCELARIOS

Algunas de las restricciones legales son las medidas tarifarias, que se refieren al requisito fundamental de pago de contribuciones aduaneras, tanto de importación como de exportación. Los aranceles o derechos aduaneros pueden ser iguales para todos los bienes, aplicarse en forma diferenciada o adoptar diversas características tales como un porcentaje sobre el valor de la mercancía, una cantidad fija por unidad.

El comercio exterior se rige por regímenes comerciales aplicables a cada producto, por lo cual es preciso conocer su partida arancelaria para clasificar y controlar las mercancías.

Un arancel, es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de equilibrar la producción del país.

Las medidas no arancelarias son todas aquellas acciones que son diferentes a un arancel y que restringen el comercio internacional; pertenecen a las facultades administrativas del poder ejecutivo por la constitución y su principal objetivo es proteger sectores o actividades vitales para la economía del país, el bienestar de la población o la seguridad de la nación.

1.6. REGLAS DE ORIGEN

Según la ANEP¹², las reglas de origen son una compleja gama de criterios y principios que proveen una base legal para determinar la nacionalidad del producto. Son los requisitos que un producto debe cumplir para ser considerado originario de un lugar o zona, lo cual determina su comercialización transfronteriza bajo los acuerdos de libre comercio. La tendencia de los acuerdos de libre comercio es establecer reglas de origen regional, es decir, exigir que un

¹² ANEP: Asociación Nacional de la empresa privada en El Salvador.

producto tenga un determinado porcentaje de componentes o insumos de la región.¹³

El objetivo primordial de las reglas de origen es evitar que terceros países capturen preferencias arancelarias que no han negociado con anterioridad, es decir, un aprovechamiento desleal por parte de un tercer país de ventajas concebidas en el marco de acuerdos comerciales que no ha negociado.

En general las reglas de origen obligan a cumplir 3 grandes requisitos:

1. Ser originarios del país beneficiario:

Los productos son originarios de un país si son totalmente producidos en él, esto significa que el producto ha sido elaborado en el país beneficiario sin ningún insumo importado.

Si son suficientemente elaborados o procesados en él. Esto significa que son productos que tienen componentes importados pero presentan diferentes criterios de aceptación.

2. Transportados directamente:

Para ser consideradas originarios, los países otorgantes de los beneficios o preferencias arancelarias exigen que las mercaderías deban ser expedidas directamente.

3. Presentar una prueba válida del origen.

Es necesario que los exportadores presenten una “Prueba de Origen” para que sus exportaciones puedan acogerse a los beneficios arancelarios, usualmente son:

- Certificado de Origen Formato A (para países desarrollados) o Formato ALADI (para preferencias latinoamericanas.)
- La Declaración de la Factura Comercial.
- Otros certificados que el país otorgante pueda exigir.

Razones por las cuales son importantes las reglas de origen

- Tarifas preferenciales.
- Aplicación de derechos antidumping y derechos compensatorios, estadísticos comerciales y el mantenimiento del sistema de cuotas.

¹³ Los tratados comerciales y las reglas de origen, Asociación Nacional de la Empresa Privada. (Disponible en: <http://www.anep.org.sv/Documentos/tlc%20y%20reglas%20de%20origen.htm>)

- Promoción comercial.
- Razones ambientales.
- Evasión.

El término dumping hace referencia a cuando una empresa exporta a un precio inferior al que aplica normalmente en el mercado de su propio país, las medidas antidumping sólo se pueden aplicar si el dumping perjudica a la industria del país importador.

2. PLAN DE EXPORTACIÓN

2.1. DEFINICIÓN

Según el enfoque de mercadeo internacional plasmado en la definición de “plan de exportación” del autor Lerma Kirchner: el “Plan de exportación se define como un documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, especificando hacia dónde debe ir y cómo llegar al mercado internacional. El plan de exportación es el plan de mercadotecnia aplicado a diversos y específicos mercados en el exterior, debido a que las condiciones del mercado internacional suelen ser muy diversas y diferentes en cuanto a aspectos como los canales de distribución, el perfil, usos y costumbres de los consumidores, a lo cual se suman las diversas complicaciones que imponen las barreras arancelarias, no arancelarias, tramitación aduanal, transporte, embalaje, contratación, medios de pagos internacionales, las ventajas y restricciones que surgen de la existencia de acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales.¹⁴ Siendo de este modo que el estudio será considerado un plan de marketing internacional.

El plan es usado como una herramienta para equilibrar los requerimientos vinculados a las oportunidades existentes en los mercados internacionales los cuales poseen las características inherentes al producto o servicio que las empresas desean ofrecer. Un plan de exportación es la

¹⁴ LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003. Pág. 94.

justificación técnico-económica de la actividad exportadora, con la cual se pretende hacer frente a la satisfacción de objetivos trazados por una empresa, los cuales pueden referirse a rentabilidad, crecimiento y/o diversificación.

2.2. IMPORTANCIA

La importancia de un plan de exportación es que el empresario logre identificarse con los componentes principales para la formulación del plan de exportación tomándolo como herramienta con carácter estratégico para favorecer los procesos de la internacionalización de la empresa y así asegurar el éxito en la gestión de exportación.¹⁵

La elaboración de dicho documento también da una descripción, análisis y planificación detallada de las actividades de exportación que la empresa planea desarrollar. Sirve como presentación de la compañía hacia el exterior y es útil para presentar a agentes externos como los bancos para obtener apoyo y financiación, ejerciendo influencia en el proceso de exportación. En conclusión ayuda a los empresarios a que planifiquen el futuro, prevean amenazas y aprovechen las oportunidades que hay en el mercado.¹⁶

2.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS

Ventajas

Al poseer un plan de exportación, se obtiene una noción más real del mercado meta, diseñando estrategias para introducirse a ese mercado y logrando concentrarse en los procedimientos de logística y trámites de exportación. Algunas de las más importantes son:

- 1) Diversificar mercados para los productos
- 2) Incrementar las ventas, logrando un crecimiento y un desarrollo para la empresa

¹⁵ Instituto Nacional de Aprendizaje. Costa Rica. (Disponible en: www.ina.ac.cr)

¹⁶ IBARRA VALDES, David. Los primeros pasos al mundo empresarial: Una guía para emprendedores. Editorial Limusa. 3^a edición. México. 2007. p. 58

- 3) Mayor estabilidad de la empresa; no dependerá únicamente del mercado doméstico
- 4) Aprovechamiento de la capacidad instalada
- 5) Mejoramiento en la calidad de los productos
- 6) Reducción en los costos como resultado del aumento de volúmenes de producción
- 7) Actualización tecnológica
- 8) Mejora de la competitividad de la empresa
- 9) Mejor programación de la producción
- 10) Mejores precios de los productos
- 11) Aporte al desarrollo económico y social del país
- 12) Mejor imagen de la empresa frente a proveedores, bancos y clientes.¹⁷

Beneficios

Es de vital importancia elaborar un plan de exportación escrito, ya que esto propone un plan de acción secuencial que define objetivos, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado, siendo algunos de los mayores beneficios:

- 1) Vislumbrar los "pro y contras" de la empresa y productos a exportar para formular una verdadera estrategia de exportación.
- 2) El documento escrito se vuelve más difícil de descuidar, olvidar o ignorar, por quienes están encargados de ejecutarlo.
- 3) Los planes escritos pueden ayudar a obtener financiamientos.
- 4) Planes escritos se comunican de manera más fácil y son menos expuestos a ser mal interpretados.
- 5) Los planes escritos pueden ayudar a obtener financiamientos. Es decir, es la forma en que la empresa indica que está trabajando seriamente para poder exportar y esta información es vital

¹⁷ Banco de Comercio Exterior México, (Disponible en: www.bancomex.com.mx)

para bancos y en general a todos los participantes del proceso de exportación.

6) Con la realización de un plan se proporciona una clara idea a todo el personal de la empresa sobre la orientación que se busca; en efecto, el plan es una particular señal de que la decisión de comprometerse a un trabajo muy serio para vender en el extranjero ha sido ya tomada.¹⁸

2.4. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

La estructura de un plan de exportación es variable, pero en forma general, los elementos que conforman su estructura desde el punto de vista de la planeación de marketing internacional, según Lerma Kirchner son:¹⁹

1. Carátula
2. Índice
3. Introducción
4. Resumen ejecutivo
5. Observaciones y recomendaciones
6. Objetivos comerciales y financieros
7. Análisis de la situación actual
 1. La empresa
 2. El producto
 3. El mercado
8. El mercado meta
9. El entorno
10. Estrategias
 1. Estrategias respecto al producto
 2. Estrategias respecto a los precios
 3. Estrategias respecto al mercado
 4. Estrategias respecto a la promoción

¹⁸Ídem.

¹⁹ LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003. Pág. 94-97.

11. Plan de acción

12. Presupuesto

13. Anexos

2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO

Este análisis comienza con un estudio de las tendencias generales del mercado así como el estilo de vida y nivel de ingreso de los posibles consumidores, logrando con ello detectar si existen deseos o necesidades no atendidas.²⁰

Razones para hacer un análisis de mercado:

- Para minimizar el riesgo del negocio
- Para entender los problemas y las oportunidades
- Para identificar las oportunidades de ventas
- Para planificar la mercadotecnia y mensaje de venta

El proceso para realizar un análisis de mercado se puede dividir en tres partes:

a) Parte 1:–Entendiendo las Condiciones del Mercado

Esto dará la información básica acerca del mercado completo, el tamaño, la competencia, los clientes.

b) Parte 2: Identificar las Oportunidades de Mercado

Proporciona información más específica acerca de los problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo, esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y

²⁰ GUTIERREZ, Francisco Alberto. Propuesta de una guía de procedimientos para exportación, que facilite a las pequeñas empresas panificadoras de la zona metropolitana de san salvador, el ingreso al mercado norteamericano.2009, 78 h. Trabajo de grado *(Admón. de empresas.) Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas.

futuras, factores externos y más información sobre los competidores.

c) Parte 3: Desarrollar Estrategias Dirigidas a un Mercado

Aquí es en donde la investigación de mercado establece los lineamientos. Ayudará a encontrar las oportunidades de crecimiento para la empresa. Entendiendo el mercado y conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, se podrá crear una estrategia que lo diferencia de los competidores.²¹

2.6. ESTUDIO PRODUCTO MERCADO

Este estudio se realiza con el fin de reunir la información que necesita una empresa para decidir si es o no conveniente exportar hacia un determinado mercado externo. La información suministrada en este estudio permite elaborar un plan de exportación de manera precisa eficiente, siendo su propósito proveer la información necesaria para unir los elementos producto y mercado, que son los más importantes en el plan de exportación.²²

A continuación la tabla No.2 muestra la estructura de datos relevantes para el estudio producto - mercado:

Tabla N° 2: Estudio producto – mercado

LA EMPRESA	EL PRODUCTO	EL MERCADO
La organización	El producto esencial	Volumen y valor del mercado
Las finanzas	El producto ampliado	El consumidor
La situación comercial	El plus	La distribución
La producción	El producto total	La competencia
		Segmentación y ubicación
		El entorno

²¹ MYPYME. Red de cajas de herramientas. Disponible en: www.infomipyme.com

²² LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003. Pág. 110.

Fuente: LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional

El estudio producto – mercado centra su análisis en tres pilares fundamentales que son la empresa, el producto y el mercado, los cuales se explican a continuación.

a. LA EMPRESA

Dentro de la empresa es vital contar con información respecto a su organización, en especial respecto a si existe alguna estructura para la comercialización internacional de bienes y servicios; así mismo es importante conocer la información del área de producción, la situación financiera y logística de la empresa en general.

b. EL PRODUCTO

El producto es el centro de la exportación, y como tal se acompaña de una serie de facilidades y servicios entre los cuales se pueden mencionar el envase, el embalaje y servicios diversos. El mercado internacional posee la particularidad de ser un mercado muy competitivo por eso llevar a cabo un análisis de las características del producto es estratégico para evaluar el perfil de competitividad.

c. EL MERCADO

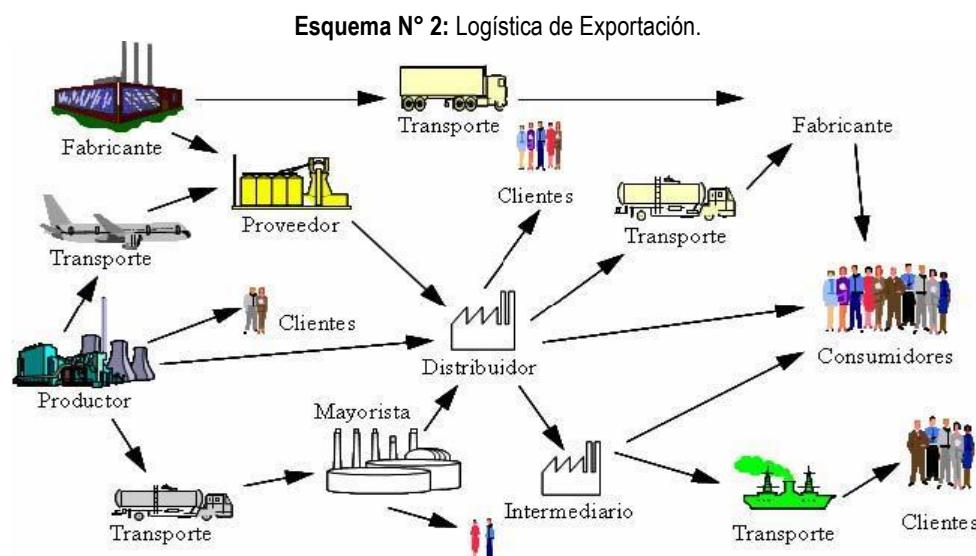
El análisis del mercado es primordial para el éxito de la exportación evaluando su magnitud, tendencia, normatividad y preferencias de los consumidores.²³

2.7. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

La logística de exportación es la planeación estratégica que abarca todas las etapas de un proceso exportador desde el abastecimiento hasta la entrega al consumidor final asegurando el seguimiento de todas las etapas para así garantizar la entrega del producto en condiciones de calidad óptimas y a tiempo; posee cuatro tareas relevantes que son la tramitación aduanal, el transporte, seguros y las formas internacionales de pago.

²³ LERMA KIRCHNER, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003. Pág. 111,

A continuación se muestra el esquema N°2 que ilustra el comportamiento de la logística que se lleva a cabo para la exportación de un producto:



Fuente: La Asociación Fermed.

Dentro de la logística se evalúa el conjunto de acciones a realizar y los trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente.²⁴

2.8. MERCADO META

La elección del “mercado meta” hacia donde se va a dirigir el producto se basa en un análisis y familiarización de los mercados aptos para el plan de exportación, averiguando los sistemas o regímenes políticos, económicos y culturales, que permitan definir las estrategias convenientes de mercadeo para así reducir los riesgos.

Para la selección de un mercado objetivo es necesario tomar muy en cuenta diversos

²⁴ Idem. Pág. 360-375

factores, tales como:²⁵ tamaño y valor de mercado, normatividad, barreras arancelarias y no arancelarias, perfil de los consumidores, competencia, productos, fuerzas y debilidades, precios, aspectos culturales, características exigidas en cuanto al producto, apoyos financieros, PNB- ingreso per cápita, así como estabilidad económica y social; control cambiario, tratados y acuerdos del país de exportación con el país destino, apoyo y costos logísticos, protección a la propiedad industrial, medios y costos de promoción, canales de distribución, relación de posibles clientes al mayoreo, costumbres comerciales, impuestos y proximidad geográfica y cultural, entre otros.

A continuación se presenta la tabla N° 3 que presenta las condiciones que se toman en cuenta antes de hacer una selección de un mercado meta tanto de interna como externa para la empresa que planea realizar el proceso de exportación:

Tabla N° 3: Evaluación de las condiciones de la empresa ante el mercado seleccionado.

Evaluación condiciones de empresa ante el mercado seleccionado	
Organizacional:	Producto:
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Directivo • Cultura Organizacional • Personal • Estructura Organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Características, atributos, diseño • Empaque • Normas técnicas
Producción:	Mercadeo:
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Productivo • Tecnología • Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de las ventas • Expectativas de los clientes • Canales de distribución • Principales clientes
Situación Financiera:	Competitividad:
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Nivel de endeudamiento • Políticas de compras • Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas • Flexibilidad ante el cambio

Fuente: La estrategia competitiva- educaguia

²⁵ Idem. Pág. 198-201.

En conclusión, para que las empresas obtengan óptimos resultados al escoger el mercado tienen que definir claramente todos los aspectos antes mencionados y asimismo hacer una evaluación de las condiciones o de lo contrario no podrán tomar las decisiones adecuadas para incursionar en un mercado meta seleccionado.

3. EL ENTORNO REGIONAL

En los últimos años para los países de la región centroamericana el comercio intraregional ha experimentado un escenario económico favorable; para los años noventa se impulsaron los acuerdos comerciales a través de la integración centroamericana que forma un valioso instrumento en la recuperación de las economías dado que promueve importantes beneficios potenciales en el aumento del comercio, debido a su experiencia y fortalezas que ofrecen los mercados.

Actualmente los países centroamericanos forman parte del Acuerdo General de Integración Económica Centroamericana como una normativa que regula el comercio conteniendo reglas comunes para los países firmantes y disposiciones sobre el acceso de los productos. Así mismo, los tratados de libre comercio con otros países a nivel mundial aportan también ventajas a los empresarios para ejecutar proyectos de inversión en diversas industrias logrando así fortalecer el bloque económico.²⁶ (Ver anexo N° 2.)

3.1.LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN CENTROAMÉRICA

El pan es un producto elaborado con los ingredientes que aportan propiedades energéticas y nutricionales para asegurar la buena salud, entre las materias primas más importantes utilizadas están: Harina o grano molido, agua y sal dependiendo de los ingredientes puede ser Pan Francés, Pan Dulce, Pan light, Pan Blanco, etc. por lo que amasar, cortar y hornear

²⁶ Centroamérica, Panorama para Inversiones. 2010. pág. 1-2

pan con calidad ha sido de gran importancia para las industrias panificadoras debido que estos productos constituyen un alimento básico para todas las familias.

Con las nuevas tendencias de un mundo globalizado y competitivo la industria panificadora es una de las más cambiantes y dinámicas en mercados regionales, debido que para competir en otros mercados y seguir el ritmo acelerado de nuevos ingredientes, tamaños, formas, procesos de producción, presentación, durabilidad, empaque, requisitos de etiquetado y detalle del contenido en las presentaciones deben innovarse constantemente. Sin embargo los centroamericanos tienen afinidades culturales muy parecidas en cuanto al consumo de pan de harina de trigo en el desayuno y la cena, es así que pequeñas, medianas, grandes panificadoras han crecido y otras como las multinacionales compiten día a día por lo que se hace necesario el aprovechamiento de los tratados centroamericanos y las regulaciones al sistema aduanero centroamericano con el propósito de incursionar y obtener beneficios para los países.

3.2.CARACTERÍSTICAS DE GUATEMALA

3.2.1. Geografía

Guatemala está ubicada en el istmo de Centro América. Posee una superficie que bordea tanto las costas del Pacífico como las del Atlántico y tiene proximidad a los países miembros del Tratado de Libre Comercio de Norte América - NAFTA (por sus siglas en Inglés), lo cual ha permitido a Guatemala convertirse en una nación estratégica para el comercio internacional.

3.2.2. Población

Guatemala presenta 14,361,666 habitantes, con una tasa de crecimiento de 2.019% (estimado 2010)²⁷, alcanzando una densidad demográfica del 118.9 habitantes por km². Guatemala es el país con más población en Centroamérica y concentra en un buen porcentaje del total de la

²⁷ Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gt.html>

población de la región.

3.2.3. Gobierno

El país de Guatemala es una República Constitucional Democrática. El territorio se divide para su administración en 22 departamentos y éstos en 330 municipios. La administración es descentralizada y se establecen regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que pueden estar constituidas por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país.²⁸

3.2.4. Economía

Guatemala cuenta con una población cerca de 12 millones de habitantes, posee la economía más grande de Centroamérica contribuyendo 1/3 al PIB regional. Uno de los sectores que mayor porcentaje colaboran al PIB es el comercio con 25%, la participación del sector industrial es del 12%, siendo sus productos más importantes los alimentos y bebidas, textiles, calzado, prendas de vestir y la fabricación de productos metálicos.²⁹

3.2.5. Acceso a mercados

Con el propósito de ampliar el acceso a los mercados internacionales para algunos productos guatemaltecos e incluirse al proceso de globalización, Guatemala ha negociado diversos acuerdos de libre comercio.

3.2.6. Industria Panificadora en Guatemala.

Comer pan de trigo ha sido por siglos una costumbre en todos los hogares guatemaltecos, su consumo es frecuente y tiende a incorporarse cada vez más en sus hábitos de consumo, contando con grandes riqueza en la elaboración de productos de diferentes formas, tamaños y de manera tradicional cocidos en hornos de leña, existe una diversidad en cada

²⁸ Constitución de la República de Guatemala, Título V, Estructura y Organización del Estado, Capítulo II

²⁹ Cámara de comercio de Guatemala: Guía Básica para Negocios en Guatemala

región por lo que sus costumbres son bien marcadas; en Quetzaltenango es muy conocida la “Sheca” y en las zonas de Tecpán es aceptada las herraduras y la Champurrada como un producto típico de ese lugar. En Izabal la costumbre es la elaboración de pan de Coco es así como cada región tiene una forma particular de consumir pan tradicional.

Sin embargo el hábito de consumo de pan fue cambiando, a partir de los años 90 los pequeños productores artesanales salieron del mercado presionados por la incorporación de industrias multinacionales como Bimbo, considerado el panificador más grande de Latinoamérica se incorporó a su mercado, haciendo que el consumidor exigiera pan de mayor calidad modificando sus hábitos alimenticios, lo que conllevó a que la mayoría de panificadoras cambiaron sus procesos de producción enfocándose hacia una mejor tecnología. Así mismo esta situación derivó en problemas con las políticas de precios de las panaderías, puesto que la industria local perdió competitividad, optando por disminuir precios, reducir tamaño y calidad de las materias primas; es por ello que en la actualidad se cuenta con dos ofertas de pan: el industrializado de precio accesible pero insípido y el pan popular deficiente en sabor-calidad.³⁰

3.2.7. Clasificación arancelaria

De acuerdo al SAC (Sistema Arancelario Centroamericano) los productos derivados de la panadería, se encuentran bajo la siguiente partida: 19.05; de ahí se desprenden otras sub-partidas (Ver tabla N° 4)³¹

³⁰ Evaluación de la Factibilidad de Manufactura y Comercialización de Pan Gourmet en el Área Metropolitana de Ciudad Guatemala.

³¹ SIECA. Arancel Informatizado Centroamericano. En:
<http://www.aic.sieca.int/public/Nomenclature/NomenclatureIndex.aspx?Member=sieca>

Tabla N° 4: Clasificación Arancelaria.

Inciso	19059000
Arancelario	
Capítulo	PREPARACIONES A BASE DE CEREALES, HARINAS, ALMIDON, FECULA O LECHE; PRODUCTOS DE PASTELERIA
Partida	PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA, INCLUSO CON ADICION DE CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACIOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS PARA SELLAR, PASTAS SECAS DE HARINA, ALMIDON O FECULA, EN HOJAS Y PRODUCTOS SIMILARES.
Sub Partida	Los demás
Inciso	Los demás
Arancelario	
Vigencia	Desde 01/08/013 Hasta

Fuente: Sistema Arancelario Centroamericano SAC

3.2.8. Instituciones de apoyo y fomento a las exportaciones

En Guatemala existen instituciones públicas y privadas que proporcionan información relacionada con la internacionalización de las empresas a fin de incentivar la labor de exportación e importación y la comercialización de productos; orientando sobre permisos, certificaciones, licencias, trámites aduaneros y tributarios, etc. que los exportadores deben cumplir para poder ingresar a cada país destino, así como para que los productos puedan ingresar al mercado Guatemalteco.

A continuación se presentan las entidades que promueven y apoyan las exportaciones a las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala (Ver tabla N° 5).

Tabla N° 5: Guatemala. Instituciones de apoyo y fomento a las exportaciones e importaciones.

Nombre	Siglas	Categoría	Funciones
Asociación Guatemalteca de exportadores	AGEXPORT	Asociación promotora de las Exportaciones	Promueve y desarrolla las exportaciones no tradicionales en Guatemala. Ofrece servicios de alto nivel de asistencia a los exportadores
Cámara de comercio de Guatemala	Cámara de Comercio de Guatemala	Entidad promotora del comercio	Es una institución privada, la cual coopera con la búsqueda de soluciones efectivas de orden económico y promueve actividades para la facilitación del comercio, poseyendo como objetivo el bienestar de la población.
Cámara de industria de Guatemala	CIG	Entidad promotor del comercio	Promover el incremento de las exportaciones, el desarrollo de nuevos exportadores, así como la mejora de la imagen comercial de Guatemala
Laboratorio AGEXPORT	Laboratorio AGEXPORT	Laboratorio de mejora y procesos de productos	Análisis de prueba y mediciones para la preparación técnica de exportaciones
Ministerio de Economía de Guatemala	MINECO	Agencia de promoción del comercio e inversión GTI	Formular y ejecutar la política de inversión nacional y extranjera de promoción a la competitividad del desarrollo industrial y comercial

Fuente: Elaboración propia con datos instituciones VUPE, Cámara de comercio de Guatemala, Laboratorio AGEXPORT Y MINECO.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE EL SALVADOR

El Salvador se encuentra ubicado en el corazón de Centro América permitiéndole una posición de enlace favorable con los demás países de la región centroamericana, por lo que la inversión extranjera se vuelve atractiva contribuyendo al crecimiento en el desarrollo del país. Actualmente los sectores que han recobrado mucha importancia son los de manufactura, agroindustria, mercados de capitales y la infraestructura privada. Posee ventaja en el sistema de cambio, debido que en enero de 2001 entró en vigencia la Ley de Integración Monetaria por lo que la moneda de curso legal es el dólar lo que permite mayor facilidad en las operaciones con el comercio internacional³².

“Limita al Oeste con Guatemala en una línea fronteriza de 203 kilómetros, al norte y noreste con Honduras comprende unos 370 km y al sur con el Océano Pacífico, que baña más de 300 km

³² Información útil para hacer negocios en El Salvador. Oficina Económica y comercial de la Embajada de España en San Salvador. Pág. 4 Marzo 2010.

de costa. El Golfo de Fonseca al sudeste, es compartida por El Salvador, Honduras y Nicaragua"³³. "A nivel nacional la población urbana es mayoritaria, el 64% vive en áreas urbanas, es decir, más de seis de cada diez salvadoreños residen en ámbito urbano, frente al 36% de población rural. El área metropolitana de San Salvador tiene la concentración de población más alta del país, con más de 1,5 millones de habitantes".³⁴

En 1960 El Salvador junto a países como Guatemala, Honduras y Nicaragua dieron un paso importante iniciando con las negociaciones para la firma del Acuerdo General de Integración Económica Centroamericana con el objetivo de tener un Mercado Común Centroamericano; es así como en 1991 se constituyó el Sistema de Integración Económica SICA, además fue necesario el respaldo de los protocolos de Guatemala en 1993, el protocolo de Tegucigalpa en 1991 y del instrumento complementario como la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA), buscando establecer una perfección en la zona de libre comercio entre los países de la región, mejorar las relaciones comerciales y generar una unión aduanera que permita un arancel centroamericano de importación y la armonización de políticas fiscales y monetarias, por lo que se creó el Sistema de Integración Económica Centroamericana (SIECA) para facilitar las oportunidades de negocios, de tal manera que brindara asistencia técnica y administrativa en la inclusión del comercio para los países regionales dado que representan un bloque importante a nivel internacional buscando incrementar la participación y el desarrollo sostenible que mejore las condiciones de vida para los habitantes de Centroamérica.

Para las industrias alimenticias el Acuerdo de Libre Comercio Centroamericano ayuda en el tratamiento nacional de sus productos debido que están exentas de toda restricción a excepción de las medidas de control sanitario y fitosanitarias para proteger la vida y salud humana, este dinamismo constituye beneficios para las empresas panificadoras en el intercambio comercial esto conlleva a mayores fuentes de empleo de pequeñas y medianas industrias por lo que la política arancelaria centroamericana permite obtener beneficios

³³ Guía País El Salvador. Oficina económica y comercial de la embajada de España en San salvador. Pág. 5, año 2011.<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4545762>

³⁴ ídem

debido que “El Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) está basado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Sistema Armonizado). De acuerdo con las disposiciones del Consejo de Ministros, Centroamérica aplica una política arancelaria basada en los siguientes niveles arancelarios:

- 0% para bienes de capital y materias primas no producidas en la región,
- 5% para materias primas producidas en Centroamérica,
- 10% para bienes intermedios producidos en Centroamérica, y
- 15% para bienes de consumo final.”³⁵

Industria Panificadora en El Salvador

En El Salvador, la industria panificadora constituye un mercado maduro debido a que el nivel de competencia aumenta considerablemente, consecuencia de los procesos que genera la globalización y el creciente apoyo que el gobierno y diversas instituciones brindan actualmente, constituyendo una oportunidad para los empresarios de este rubro. Algunas empresas de la industria panificadora salvadoreña realizan exportaciones hacia nuevos mercados regionales, aprovechando la afinidad cultural existente entre los países centroamericanos para lograr posicionar sus productos, valiéndose a la vez de la mejora continua en sus procesos buscando fabricar productos de alta calidad cumpliendo con los niveles y exigencias de estos mercados, tanto técnicos como reglamentarios, así como también abasteciéndose de maquinaria para obtener la capacidad productiva idónea acorde a su objetivo de explotar nuevos nichos de mercado.

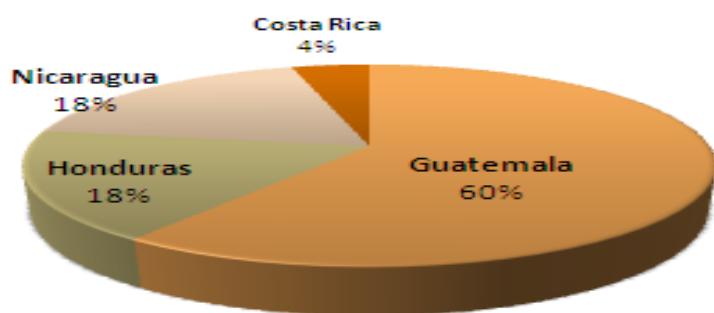
Según la Asociación Salvadoreña de Industriales, “en harina de trigo, El Salvador es indiscutiblemente el mayor abastecedor entre sus cuatro hermanos centroamericanos. En galletería y panadería es número uno en Guatemala, dos en Honduras y Nicaragua así como cinco en Costa Rica”.

³⁵ Estado de situación de la integración económica centroamericana. SIECA Febrero 2009. Pág. 12 (Disponible en: <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/02645.pdf>)

A continuación, el grafico N° 2 muestra la oferta salvadoreña de la industria panificadora de acuerdo a las partidas arancelarias identificadas anteriormente durante los últimos cinco años mostrando una visión clara sobre la demanda que este producto puede tener en los mercados regionales; información tomada de la Base de datos de comercio exterior del Banco Central³⁶ de Reserva de El Salvador.³⁷ (Ver anexo N° 3.)

Mediante el análisis del siguiente gráfico, se identifica el principal destino de las exportaciones en donde se tiene una mayor aceptación con el fin de aprovechar las oportunidades de los diversos mercados hacia los cuales se puede enfocar los esfuerzos de la empresa panificadora.

Gráfico N° 2: Exportaciones de la Industria Panificadora salvadoreña hacia el mercado centroamericano durante los años 2007-2011.)



Fuente: Elaboración propia con datos del BCR.

La regionalización de los países centroamericanos y la existencia de la afinidad de los consumidores con los productos panificadores han permitido que los principales destinos de las exportaciones salvadoreñas de pan se ubiquen en esta región. Del total de las exportaciones de El Salvador a Centroamérica el 60% tienen como destino el mercado guatemalteco, mientras que Honduras y Nicaragua tienen un 18%, razón por la que esta investigación se enfocará en el país de Guatemala por considerarse un mercado potencial que ofrece oportunidades de

³⁶ Asociación Salvadoreña de Industriales. Revista Magazina. Revista de consulta N.44, Agosto 2012.

³⁷ Banco Central de Reserva de El Salvador <http://www.bcr.gob.sv>

crecimiento y por la experiencia que tienen otras empresas de esta rama en mercados regionales.

En El Salvador la industria panificadora se inició con procesos productivos artesanales de pan francés y pan dulce desarrollándose a nivel familiar. En los años noventa se observó un cambio en la manera de producir y vender adquiriendo mejores procesos en su elaboración por medio de avances tecnológicos en sus diferentes áreas, volviéndose empresas más industriales adaptándose al cambiante gusto y demanda de sus consumidores; lo que conllevó a una marcada sustitución de la tortilla por el pan francés, así como también el incremento de la variedad de productos de pan dulce, favoreciendo a este sector.³⁸

"La gran mayoría de los habitantes urbanos desayuna con pan francés. Aún en estas áreas, su consumo durante el almuerzo es limitado y en la última década ha sustituido la ingesta de tortilla por la noche; en la ciudad... mucha gente ya no vuelve a su casa para almorzar, se puede generalizar que en los comedores comen tortilla y en la casa comen pan... Esto podría explicar el ciclo del porqué el pan francés es producido sobre todo temprano en la mañana y en la tarde. Muchos de los microempresarios panaderos se dedican únicamente a producir pan francés."³⁹ Sin embargo, se suele comer frecuentemente durante el desayuno y la cena, pero debido a la similitud de precio entre la tortilla y el pan francés, la alimentación de la población con ambos productos tiende a ser igual en la capital.

El pan dulce se ha convertido en un alimento de primera necesidad en el área urbana de mayor concentración poblacional. Las panaderías incluyen variedades de pan de molde fabricado a través de líneas de producción automatizadas o semi-automatizadas, donde la tecnología de producción es intensiva, siendo las principales industrias: Pan Lido, Pan Rosvill, Pan Sinaí, Pasteles de El Salvador, Pan Rey, Pan Bahía, Pan Génesis, entre otros.

³⁸ GUTIÉRREZ, Francisco Alberto. Propuesta de una guía de procedimientos para exportación, que facilite a las pequeñas empresas panificadoras de la Zona Metropolitana de San Salvador el ingreso americano.

³⁹ CONAMYPE. Estudio Sub Sectorial de la rama Panadería. Los productos de panadería y su sustitución del maíz. El Salvador. 1996. 2 p.

Otro aspecto importante es que la industria ha innovado en sus productos por lo que su aceptación con el paso del tiempo ha buscado mayor diversificación en sus presentaciones con el objetivo de ser más atractivos para el consumidor en cuanto a precio, calidad, especialidad y variedad de sabores; es por ello que existen panaderías por todas partes del país; en lugares donde hay mayores concentraciones de personas el pan dulce es distribuido por canasteras, vendedores de pan en bicicletas y en carritos ambulantes. Pero, las grandes y medianas empresas que tienen sus propias marcas para comercializar el pan, cuentan con salas de ventas propias y vehículos que distribuyen sus productos en sus propias “rutas” y/o que son repartidos en sus sucursales, supermercados, restaurantes, gasolineras y/o en tiendas.

Sin embargo los supermercados se están convirtiendo en competencia para las panaderías, instalando en su interior áreas de fabricación y puntos de venta de pan dulce dirigidos hacia segmentos de clase media y alta.

De acuerdo a datos estadísticos del Banco Central de Reserva de El Salvador, la industria de la panadería en el país, ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos diez años, triplicando las importaciones de harina utilizada como materia prima de \$9.7 millones de dólares del año 2000 a \$27.7 millones para el año 2011, representando un aumento de \$55.82 millones de dólares con relación al inicio de la década. Esto se debe a factores de demanda interna, al incremento poblacional, a una mayor agresividad de los empresarios harineros y panaderos, los cuales han diversificado sus productos con la finalidad de satisfacer de mejor forma las necesidades de los consumidores buscando cubrir la demanda elaborándolos con mayor calidad, presentación y en empaques más higiénicos. Es así como esta industria ha tomado mayor auge debido que se ha fortalecido con el paso del tiempo, contribuyendo al desarrollo económico de este país.

El sabor de los alimentos y bebidas elaborados por las industrias salvadoreñas fue premiado en mercados internacionales con un alza en su consumo. La industria de alimentos y bebidas de El

Salvador saboreó en 2011 exquisitas ventas hacia el exterior por un total de \$728 millones con crecimiento del 8% que equivale a \$54.38 millones más que el año anterior.

Los datos de exportaciones agrupados y analizados por la gerencia de inteligencia industrial de la ASI muestran el crecimiento de años anteriores en esta rama y los subsectores que la componen. De hecho, la recuperación de las exportaciones en esta área industrial arrancó al cierre de 2010, cuando al compararse con su espejo en 2009 creció un 18%, lo que en términos de valor representó \$100 millones más.

Ubicados en el ranking según las cifras de los años 2010 al 2011, los productos que mayor aceptación encuentran en el paladar de los consumidores internacionales son liderados por el azúcar, los jugos, la panadería y galletería así como el atún, los cuales durante ese período generaron ventas por \$188.84 millones, \$54.33 millones, \$87.40 millones y \$67.71 millones respectivamente. A continuación se presenta la tabla N° 6 referente a los principales productos de la industria de bebidas y alimentos que exporta El Salvador.

Tabla 6, Principales productos exportados por la industria de alimentos y bebidas

Producto	Valor (mil\$)	Crecimiento valor 2010-2011
Azúcar	188.84	2.3%
Jugos	54.33	22.4%
Panadería y galletería	87.40	29.4%
Atún	67.71	4.1%
Preparaciones alimenticias	15.17	18.8%
Confites	26.91	22.9%
Frutos y frutas preparadas o conservadas de otro modo	13.94	0.9%
Grasas y aceites		
Queso tipo mozzarella	19.77	2.2%
Residuos de alimentos y alimentos para animales	7.87	64%
Cacao	10.73	15.4%
Café tostado sin descafeinar		

Fuente: Banco Central de Reserva. Revista el Economista.

La tabla anterior muestra los principales productos exportados por la industria de alimentos y bebidas, con un valor de \$87,400 miles de dólares para el rubro de panadería y galletería que

ha experimentado un crecimiento de 29.4% para el año 2011 con respecto al año anterior. Los países más importantes hacia los cuales la industria de alimentos y bebidas salvadoreñas realiza sus exportaciones son Guatemala, Honduras y Estados Unidos. Datos que se pueden apreciar en la tabla N° 7 presentada a continuación.

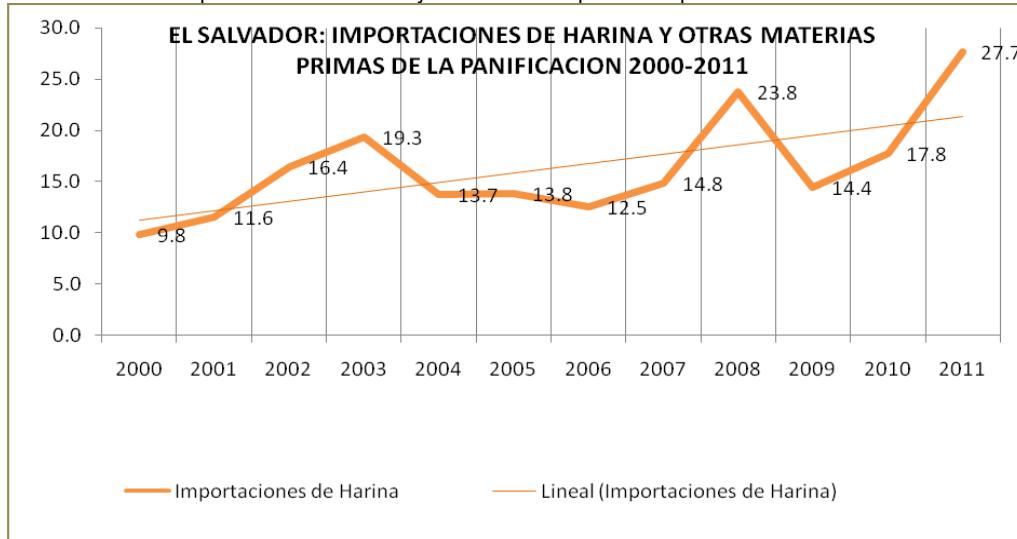
Tabla N° 7: Principales destinos de las exportaciones de alimentos y bebidas en 2011

País	Valor (mil \$)	Crecimiento valor 2010-2011
Guatemala	201.66	10%
Honduras	117.32	45%
Estados Unidos	98.63	35%
Nicaragua	54.36	26%
España	50.01	6%
Costa Rica	31.11	45%
Panamá	19.90	34%
Chile	18.16	405%
República Dominicana	15.20	-42%
México	14.40	14%

Fuente: Banco Central de Reserva Revista el Economista

A continuación se presenta el gráfico N° 3, que muestra el auge de las importaciones durante la década de 2000-2011, donde se puede evidenciar la progresión en la adquisición de harina, resumido en más demanda de dicha materia prima y en las importaciones de este bien realizadas durante este período. Siendo así que éstas se tomarán de parámetro para conocer el comportamiento experimentado por la industria panificadora, fundamentándose en información de la Base de datos de comercio exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Gráfico N°3: Importaciones de harina y otras materias primas de panificación de los años 2000-2011



Fuente: Elaboración propia con datos del BCR.

En el gráfico anterior se observa que existe una tendencia al crecimiento de la compra de harinas en El Salvador, que indica mayor apogeo de la Industria panificadora en los últimos años, mostrando una participación más dinámica y cambiante en el mercado debido a la utilización de harina en la fabricación de sus diversos productos, iniciando en los años 2000 con un 9.8% en las importaciones de harinas y para el año 2011 un 27.7%.

3.4.TIPOS DE EMPRESAS E INDUSTRIAS PANIFICADORAS

3.4.1.Empresas Artesanales

Este tipo de empresas involucran el núcleo familiar en su etapa inicial, entre los dos a cuatro años manifiesta una presencia continua por parte del empresario con el fin de garantizar e inspeccionar la producción personalmente, razón por la cual brinda un mejor servicio con el objetivo de estrechar los lazos de confianza con los clientes iniciales. A medida pasa el tiempo se delega confianza en una persona, generalmente un familiar que alterna las labores-responsabilidades con el propietario, aunque el empresario es quien toma las decisiones en la empresa, y cuando no tiene los conocimientos necesarios del negocio, éstas son compartidas con el panadero, por lo que con el tiempo va adquiriendo experiencia en el rubro.

Por lo general este tipo de empresas no cuentan con una organización que les permita ejecutar controles en sus operaciones.

3.4.2. Empresas Semi- Industriales

Este tipo de empresas conservan la característica de mantenerse el origen familiar, pero con estructuras organizacionales más definidas, por departamentos, funciones precisas de los panificadores y empleados de tal manera que hay una persona con experiencia, encargada por áreas de trabajo en actividades específicas, los procesos de producción se realizan de manera empírica por lo que aún no se ha desarrollado el perfeccionamiento y no se somete a entrenamiento especializado sobre los procesos de fabricación. Sin embargo en esta etapa la empresa considera importante los beneficios de la asociación hay una percepción de aspectos estratégicos que se pueden lograr en conjunto considerando a los proveedores y las diferentes asociaciones o grupos gremiales como: Cámara de Comercio, CONAMYPE, etc.

3.4.3. Empresas Industriales

A este nivel las empresas se encuentran más definidas, cuentan con diseño técnico aunque se conserve la estructura familiar pero con perspectivas más amplias sobre la misión y visión de la empresa, las funciones están integradas para resolver de manera más eficaz lo que concierne a comercialización, producción y finanzas superando las etapas de crisis en el ciclo de vida de la compañía; además las empresas industriales panificadoras de origen familiar mantienen estructuras jerarquizadas por lo que permite una mejor planificación y desarrollo en sus decisiones, se preocupa por la introducción de maquinaria industrializada, mejores niveles de comunicación y comercio electrónico, le da más importancia a la publicidad y cómo obtener una mayor participación en el mercado.

3.4.4. Multinacional

Estas empresas tienen la característica de ser altamente productivas, innovadoras, competitivas y se orientan a la satisfacción del cliente, se enfocan de manera primaria a la gestión de calidad

total por lo que debe adaptarse con facilidad y tener un amplio conocimiento de los mercado para operar con costos relativamente bajos, compite por precios, calidad y el uso de la última tecnología en sus procesos de producción, por ejemplo el Grupo Bimbo que hoy en día es una de las empresas de panificación más importantes del mundo por su posicionamiento de marcas, está presente en México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay entre otros.⁴⁰

3.4.5. Franquicias

Esta modalidad de empresa se realiza bajo un acuerdo para la comercialización de productos el cual se basa en la colaboración continua entre empresas diferentes por lo que el empresario que ha desarrollado un negocio (franquiciador) cede a sus franquiciados. En El Salvador se inauguró la franquicia española Pans & Company siendo en Centroamérica y la primera en el país con el objetivo de posicionarse en el gusto de los salvadoreños y convertirse en una opción de sándwiches gourmet, presentados en 16 variedades, en cuatro tipos de pan.⁴¹

3.5. INSTITUCIONES DE APOYO Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES EN EL SALVADOR

En El Salvador se han creado diversas instituciones involucradas en la actividad exportadora que brindan apoyo y/o servicios para reactivar el comercio exterior orientando a los diferentes sectores e industrias para potenciar su competitividad en nuevos mercados internacionales, las cuales promueven de manera ágil, oportuna y eficaz el acceso de las empresas a los mecanismos que les permiten insertarse exitosa y sostenidamente, contribuyendo a incrementar las exportaciones salvadoreñas.

Algunas de las actividades que desarrollan en forma conjunta son promover el mejoramiento de la calidad, innovación y tecnología. Entre las que se detallan las más importantes a continuación en la tabla N° 8:

⁴⁰ Historia de Bimbo. En: http://www.bimbo.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=44

⁴¹ El Diario de Hoy. Viernes 23 de Julio de 2010

Tabla N°8: Instituciones de apoyo y fomento a las exportaciones en El Salvador

Nombre	Siglas	Categoría	Funciones
Centro de trámites de exportación	CIEX	Oficina de trámites de exportación	Centralizar, agilizar y simplificar los trámites y servicios de exportación de las instituciones involucradas en la actividad exportadora
Agencia de promoción de exportaciones de El Salvador	PROESA	Asociación promotora de las Exportaciones	La promoción de las exportaciones de bienes y servicios producidos en El Salvador, a fin de impulsar el crecimiento económico, la diversificación de la oferta exportable La promoción y atracción de la inversión extranjera, cuyo fin principal será la generación de empleo, el incremento de la producción de bienes y servicios y la modernización de la infraestructura que mejore las condiciones de competitividad del país.
Cámara de comercio de El Salvador	Cámara de Comercio de El Salvador	Entidad promotora del comercio	Contribuye en la competitividad de las empresas fomenta el intercambio comercial
Centro para la promoción de la Micro y pequeña empresa en Centroamérica	CENPROMYPE	Institución regional de apoyo a las MIPYME	Contribuir desde el espacio regional a mejorar la competitividad y el acceso de la MIPYME a los mercados regionales e internacionales, promoviendo la integración centroamericana y la coherencia de las políticas de fomento al sector.
Corporación de exportadores de El Salvador	COEXPORT	Gremial	Incrementar y fortalecer las exportaciones para garantizar un mejor desarrollo económico salvadoreño
Dirección de Administración de Tratados Comerciales	DATCO (unidad del MINEC)	Administrador de tratados comerciales	Busca asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos, el adecuado funcionamiento de la institucionalidad, la defensa comercial de los sectores productivos ante prácticas desleales y n eliminación de obstáculos al comercio, entre otros.
Fondo de Desarrollo Productivo	FONDEPRO	Entidad promotora del comercio	Contribuir a mejorar la productividad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mediante el mecanismo de cofinanciamiento no reembolsable promover la innovación, impulsar los encadenamientos productivos, aumentar la producción nacional y las exportaciones
Laboratorio de calidad integral de FUSADES	LCI	Entidad de investigación y servicio de laboratorio.	Brinda servicio de análisis y asistencia técnica de excelente calidad, contando con normativa reconocida internacionalmente.
Universidad de El Salvador Centro de desarrollo de la Industria del empaque y embalaje en CA.	CDIECAP	Investigación y servicios de laboratorio	Presta servicios externos de pruebas en papel y cartón, pruebas para cintas adhesivas, pruebas en el área de embalaje

Fuente: Elaboración propia con datos de CENTREX, PROESA, CÁMARA DE COMERCIO, CENPROMYPE, COEXPORT, MINEC, FONDEPRO, LCI, CDIECAP.

3.6. ACTIVIDADES GENERALES PARA LA EXPORTACIÓN

Para una empresa o persona natural que desea ingresar sus productos a nuevos mercados se le proporciona las actividades a realizar para facilitarles los procesos a seguir en materia de requisitos a cumplir, los cuales se detallan en la tabla N° 9 a continuación:

Tabla N° 9, Actividades generales para la exportación desde El Salvador

	ORIGEN	DESTINO
	NIVEL EMPRESA	NIVEL EMPRESA
	NIVEL PAÍS	NIVEL PAÍS
E	<ul style="list-style-type: none"> ● Permiso de Funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública ● Definición del Producto ● Definición de marca o línea de producto ● Definición de Marca (opcional) ● Registro Sanitario del producto a exportar ● Definición de segmento o nicho de mercado ● Definición de encargado principal de la actividad exportadora ● Chequeo de Imagen Corporativa ● Cotización de transporte de acuerdo a incoterms ● Determinación de precio de exportación (precio EXW+costos de acuerdo al incoterm negociado) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de canales de distribución ● Registro de Marca (opcional) ● Contratación de proveedor de transporte
X		
P		
O		
R		
T	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de NIT de importador (exportador) en el Ministerio de Hacienda y solicitud de autorización de Facturas de exportación ● Obtención de clasificación arancelaria ● Registro en CENTREX/SICEX ● Preparación de documentos previo a la exportación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario Aduanero Único Centroamericano (cuando aplique) ✓ Declaración de mercancías (fuera del área centroamericana) ✓ Permisos específicos de acuerdo al producto o país destino ✓ Certificado de Origen ✓ Factura comercial de exportación ✓ Packing list (lista de empaque) ✓ Manifiesto de carga /Documento de transporte Internacional (elaborado por proveedor de transporte) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de Barreras Arancelarias ● Cumplimiento de regulaciones establecidas por instituciones gubernamentales ● Revisión de regulaciones de mercado y certificaciones por instituciones relacionadas
A		
D		
O		
R		
IMPORTADOR	Según INCOTERM negociado	Según INCOTERM negociado

Fuente: Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador - PROESA

4. MARCO CONCEPTUAL

■ Acuerdo de libre comercio

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico.

■ Aduana

Unidad administrativa encargada de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercadería, como el control del tráfico de los bienes que se internan o externan de un territorio aduanero, realizando su valoración, clasificación y verificación, y de la aplicación y la fiscalización de un régimen arancelario y de prohibiciones, estas últimas pueden ser: económicas y no económicas.

■ Agroindustria

Toda actividad manufacturera en la cual se procesan recursos naturales renovables (orgánicos); es decir, la industrialización de materias primas agrícolas, pecuarias, forestales y pesqueras.

■ Arancel

Derecho o impuesto que se aplica a los productos que ingresan desde el exterior a un determinado país. Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

■ Clasificación arancelaria

Acción de establecer el código que le corresponde a una mercancía que es objeto de comercio internacional, de acuerdo con la nomenclatura utilizada por determinado país o región.

■ Comercio

Actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su

transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un mercader o comerciante.

■ Comercio Internacional

Es la parte de la economía que se encarga de estudiar los intercambios de mercancías y servicios; y los diferentes fenómenos que se desprenden de este proceso.

■ Competitividad

Es la capacidad con la que cuenta una empresa o país para ganar rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. De la misma manera, la competitividad económica internacional se refiere al análisis de la competitividad de un país o región económica. El término competitividad ha sido muy utilizado en los medios empresariales, políticos, socioeconómicos así como en el ámbito general. A todo esto se debe la expansión del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una forma de actuar auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

■ Control sanitario y fitosanitario

Medidas que se establecen para asegurar la inocuidad de los alimentos y evitar la propagación de plagas entre los animales y los vegetales en el intercambio de bienes y servicios.

■ Cultura

Es la parte humana del entorno humano: la suma total del conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y todas las capacidades y hábitos que han adquirido los humanos como miembros de una sociedad.

■ Cuota de mercado

La cuota de mercado es la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa en concreto. Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de

estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra.

■ Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

■ Dumping

Se refiere cuando una empresa exporta a un precio inferior al que aplica normalmente en el mercado de su propio país, las medidas antidumping sólo se pueden aplicar si el dumping perjudica a la industria del país importador.

■ Exportación

Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva. Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

■ Franquicias

Se trata de una licencia en la cual el franquiciador proporciona un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración.

■ Globalización

Es un proceso de integración que tiende a crear un sólo mercado mundial en el que se comercian productos semejantes, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar ya que sus operaciones se distribuyen en varios países.

■ Importaciones

Bienes y servicios que son internados a un país por medio del comercio exterior.

■ Índice de competitividad

Es el índice que mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo.

■ Industria

Conjunto de operaciones destinadas a la obtención, transformación y transporte de materias primas.

■ Ley de integración monetaria

Se define como "La ley que permite la circulación legal del dólar juntamente con el colón salvadoreño. Esto dará paso a la Dolarización de la economía de El Salvador". La Ley de Integración Monetaria estipula el tipo de cambio fijo del dólar a ₡8.75.

■ Logística

Es el conjunto de acciones que se realizan desde que se inicia la compra de insumos y materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente, incluyendo el transporte, producción, embalaje, almacenamiento y distribución del producto.

■ Manufactura

Producto industrial. Es una fase de la producción económica de los bienes; consiste en la transformación de materias primas en productos elaborados o terminados.

■ Marketing

Conjunto de técnicas que permite concebir, en función de la demanda de los consumidores y del mercado, y no en función de la oferta de los productos o servicios prestados, una estrategia comercial necesaria y la puesta en marcha de los medios concretos para la aplicación y práctica de esa estrategia conforme a las necesidades existentes o previsibles de los consumidores y de las estructuras del mercado nacional o extranjero.

■ Medios de pago internacionales

Los que se emplean en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.

■ Mercado

Lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo.

■ Mercado Común

Es una unión aduanal que abarca el comercio de productos y servicios, la prohibición de aranceles de importación y exportación entre los miembros; y la adopción de un arancel externo común hacia los no miembros.

■ Mercado mundial

Es un sistema de relaciones económicas, mercantiles y financieras, entre estados enlazados por la división internacional del trabajo. Con el concepto de la división internacional del trabajo está íntimamente relacionado el concepto de cooperación internacional, la base de una administración eficiente de los factores de producción.

■ Marketing internacional

Se refiere al proceso de planeación y conducción de actividades a través de fronteras nacionales y de generar intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones.

■ Mercado de capitales

Conjunto de instituciones financieras que canalizan la oferta y demanda de préstamos financieros a largo plazo.

■ Mercado maduro

Se refiere a una de las etapas del ciclo de vida del producto en la cual madurez y saturación del mercado, la demanda apenas crece y, si lo hace, es en su mayor parte debido a las tasas de reposición del producto y de formación de nuevas unidades de consumo hasta alcanzar un nivel estable. En esta fase se reducen los costes de fabricación, se ofrece una gama más amplia de producto para hacer frente a segmentos diferenciados, los beneficios por unidad empiezan a disminuir, aunque pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales.

■ MINEC

El Ministerio de Economía es una de las Secretarías de Estado que configuran el Órgano Ejecutivo del Gobierno Central.

■ OMC

La “Organización Mundial del Comercio (OMC)” se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones. Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible.

■ Panificación

Trasformación de la harina de pan.

■ Perfil del Consumidor

Características demográficas, culturales, geográficas, que definen a los consumidores que forman un mercado.

■ Plan de Marketing

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

■ Productividad

Relación existente entre el producto obtenido y los factores de producción empleados, es decir, entre las cantidades de riquezas y las cantidades de recursos absorbidos en su proceso de producción.

■ Procesos productivos

Son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios.)

■ Producto interno bruto (PIB)

Es la medida de flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país, durante determinado período, generalmente un año.

■ Protocolo de Tegucigalpa

Es la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) suscrita en la ciudad de Panamá, República de Panamá, el día 12 de diciembre de 1962, que en su artículo I explica que: "Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá son una comunidad económico - política que aspira a la integración de Centroamérica. Con tal propósito se constituye el SISTEMA DE LA INTEGRACION CENTROAMERICANA, integrado por los Estados Miembros originales de ODECA y por Panamá, que se incorpora como Estado Miembro."

■ Punto de venta

Lugar en que las ventas se realizan.

■ Región

Grupo de lugares que comparten ciertas características.

■ Sistema aduanero

Es aquel que está constituido por el servicio aduanero y los auxiliares de la función pública aduanera.

■ Sistema arancelario centroamericano (SAC)

Nomenclatura arancelaria, basada en el Sistema Armonizado de Clasificación y Codificación de Mercancías (S.A.) Consta de 8 dígitos, de los cuales los seis primeros corresponden al Sistema Armonizado y los últimos dos son aperturas regionales.

■ Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías

Sistema internacional de clasificación de mercancías que se comercian internacionalmente, a fin de facilitar las operaciones, tanto a las autoridades aduaneras, como a los importadores y exportadores.

■ Sistema de comercialización

Es el que vincula aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos, articulándose así con el sistema con el cual se esté trabajando y, fundamentalmente con el consumidor de esos productos, de forma indirecta o directa.

■ Sistema de integración económica (SICA)

Es un organismo internacional creado por los Estados de la República de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y Panamá.

■ Sistema de integración económica centroamericana (SIECA)

Es el órgano técnico regional, constituido como persona jurídica, cuya función principal consiste en asistir técnica y administrativamente al proceso de integración económica centroamericana del Sistema de Integración económica (SICA.)

■ Tratado de Libre Comercio (TLC)

Acuerdo comercial mediante el cual dos o más países establecen normas jurídicas por medio de las cuales se otorgan preferencias arancelarias y no arancelarias en sus intercambios comerciales de bienes y servicios.

■ Zona de libre comercio

Forma de integración económica donde los países firmantes de un Acuerdo comercial se comprometen a anular entre sí los aranceles en frontera, es decir, los precios de todos los productos comerciales entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona.

CAPITULO II:

“DIAGNÓSTICO PARA REALIZAR PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PAN DULCE EMPACADO DE PANADERÍA LOS GEMELOS HACIA LOS DEPARTAMENTOS FRONTERIZOS DE GUATEMALA COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN”

Este capítulo comprende la investigación de campo realizada para obtener la información idónea que faculte desarrollar un plan de marketing internacional capaz de dirigir a Panadería Los Gemelos al mercado de los departamentos fronterizos de Guatemala. El capítulo incluye las técnicas utilizadas para la recolección y tabulación de datos; la situación actual de la empresa y el mercado meta; así como las herramientas implementadas para definir el análisis interno y externo de la panadería.

I. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. OBJETIVO GENERAL

- ▣ Conocer el comportamiento del consumidor de pan dulce de los departamentos fronterizos de Guatemala para el diseño de un Plan de Marketing Internacional de Panadería Los Gemelos.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▣ Identificar las características del consumidor a fin de establecer los objetivos y metas.
- ▣ Determinar las actitudes y necesidades del consumidor guatemalteco para el establecimiento del diagnóstico situacional.
- ▣ Conocer el proceso de decisión de compra del consumidor guatemalteco para definir las estrategias mercadológicas.

2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

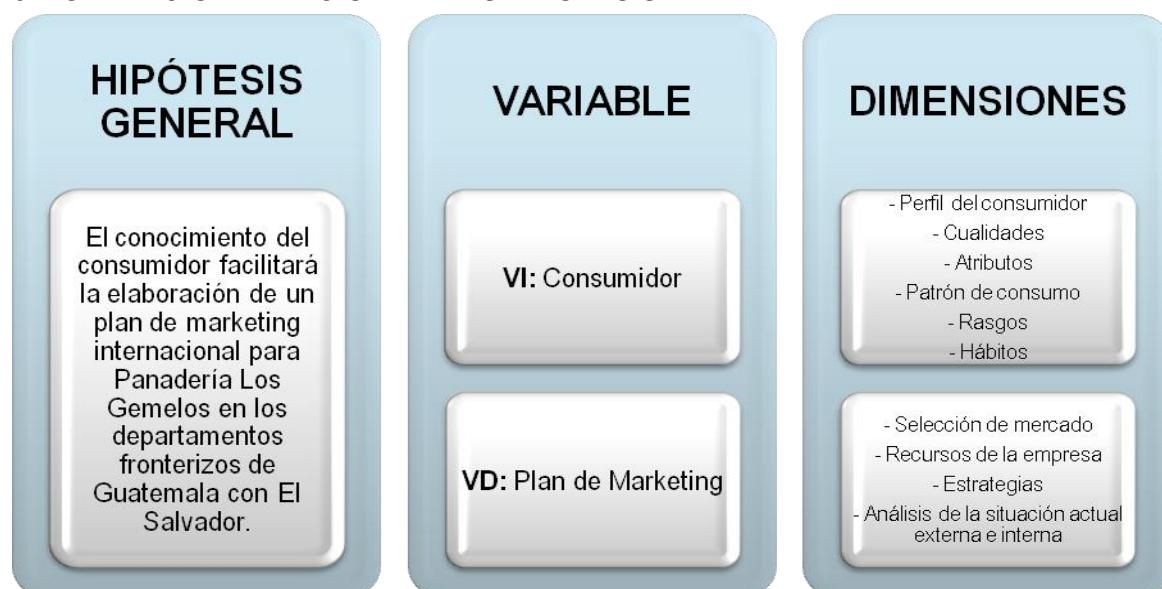
2.1. HIPÓTESIS GENERAL

El conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor facilitará la elaboración de un plan de marketing internacional para Panadería Los Gemelos en los departamentos fronterizos de Guatemala con El Salvador.

2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- 1) Los objetivos y metas del plan de marketing se establecerán al identificar las características del consumidor.
- 2) El análisis de las actitudes y necesidades del consumidor guatemalteco determinará el diagnóstico situacional.
- 3) Las estrategias mercadológicas se formularán a partir de la comprensión del proceso de decisión de compra del consumidor guatemalteco.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS



HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Los objetivos y metas del plan de marketing se establecerán al identificar las características del consumidor

El análisis de las actitudes y necesidades del consumidor guatemalteco determinará el diagnóstico situacional.

Las estrategias mercadológicas se formularán a partir de la comprensión del proceso de decisión de compra del consumidor guatemalteco.

VARIABLE

VI: Características del consumidor

VD: Los objetivos y metas del plan de marketing

VI: Actitudes y necesidades

VD: Diagnóstico situacional

VI: Estrategias Mercadológicas

VD: Proceso de decisión de compra

DIMENSIONES

- Cualidades
- Atributos
- Factores
- Rasgos
- Hábitos

- Análisis de la plaza
- Tendencias de consumo.
- Selección de mercado.
- Selección de producto.
- Recursos de la empresa.
- Productividad de la empresa.

- Actitudes cognitivas, afectivas y conductuales.
- Fisiológicas
- Sociales
- Primarias
- Secundarias
- Adquiridas
- Psicológicas

- Análisis interno
- Análisis externo

- Estrategias de precio
- Estrategias de producto
- Estrategias de plaza y distribución
- Estrategia de promoción y comunicación

- Diferencias entre marcas.
- Conducta de compra.
- Fuentes de información.

4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación surge de la necesidad de la empresa de expandir sus fronteras comerciales hacia nuevos mercados. Debido que carece de un estudio que identifique los componentes necesarios para potenciar sus probabilidades de éxito, los empresarios necesitan un instrumento que evalúe de forma objetiva hacia qué mercados deben dirigirse, qué procesos deben seguir al iniciar su actividad exportadora y qué aspectos de mercadeo deben implementar para lograr su objetivo a corto plazo. El plan de marketing internacional brindará los lineamientos a seguir para realizarlo en forma legal, aprovechando acuerdos comerciales y las oportunidades generadas por la cercanía de los departamentos fronterizos con El Salvador, además de explotar las similares costumbres como adecuar los productos acorde a los gustos y preferencias de consumo de pan dulce de la población del mercado meta, con la finalidad de iniciar la participación en los departamentos Jutiapa y Chiquimula, incrementando los niveles de utilidades de dicha empresa.

El presente estudio también servirá como guía para otras empresas panificadoras que deseen dirigirse hacia los mercados fronterizos de Guatemala.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES

5.1. ALCANCES

El estudio de investigación proporcionó los datos necesarios para determinar:

- El tipo de pan dulce que se consume en las zonas fronterizas.
- La forma de presentación adecuada del producto.
- Los puntos de venta idóneos para comercializar el pan dulce.
- Mensajes y asociaciones afectivas que deben utilizarse para realizar publicidad.
- La competencia en el mercado meta.
- El posicionamiento actual del pan dulce salvadoreño en la mente de los consumidores del mercado meta.

5.2. LIMITACIONES

- La investigación para exportar pan dulce hacia los mercados fronterizos de Guatemala, se realizó en los departamentos Jutiapa y Chiquimula debido a su cercanía y al conocimiento de antecedentes previos de venta realizada por vendedores independientes.
- Los vendedores en las panaderías de las zonas se mostraron renuentes a completar encuestas y a ser entrevistados.
- Al realizar la encuesta en el departamento de Jutiapa no se visitaron los municipios de Conguaco, Moyuta y Pasaco debido a la alta delincuencia de las zonas.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, la observación sistemática, medición y experimentación; la formulación, análisis y modificación de las hipótesis; finalizando el estudio con una demostración o refutación de las hipótesis planteadas formulándose conclusiones sobre el fenómeno estudiado.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su finalidad, fue una investigación aplicada puesto que su objetivo principal consistió en la aplicación de los aportes teóricos, buscando la resolución de problemas con respecto a la exportación de productos panificadores a otros mercados, persiguiendo fines inmediatos; este estudio propone evaluar el mercado guatemalteco en las zonas de Jutiapa y Chiquimula para lograr su aprovechamiento económico, encaminadas a la utilización de los conocimientos teóricos ya estructurados.

De acuerdo a su amplitud y profundidad fue descriptiva, porque se buscó conocer, medir y evaluar los factores que incidían para realizar la actividad exportadora de Panadería Los Gemelos, determinando la factibilidad de comercializar sus productos en el mercado meta seleccionado; proporcionando todos los procedimientos, requisitos y normativas necesarias a implementar para iniciar la actividad exportadora con eficiencia.

Por su enfoque fue cualitativa, porque se observó al consumidor y al producto, utilizando métodos de recolección de datos estructurados, descubriendo las razones de comportamientos, actitudes y motivaciones.

6.3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se efectuó una investigación no experimental, según Sampieri (2006) se define como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.” Se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural sin la intervención directa del experimentador, recolectando datos analizados posteriormente, con la finalidad de comprobar si existía una relación causa-efecto entre las variables de las hipótesis planteadas.

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

6.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Se realizó una encuesta a consumidores potenciales en los nuevos mercados meta y una entrevista al propietario de Panadería Los Gemelos (Ver formatos, Anexos N° 4 y N° 5). Así mismo, también se efectuó un estudio observacional basado en una guía previamente estructurada.

6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

En el presente estudio se utilizaron libros, tesis, revistas, artículos publicados en sitios web; también datos estadísticos, documentos proporcionados por diferentes instituciones gubernamentales/privadas de apoyo y fomento a las exportaciones e instituciones que brindan la normativa necesaria para exportar, entre otros.

6.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.5.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las técnicas utilizadas para recolectar información fueron la entrevista estructurada para profundizar sobre la situación de la empresa, así como la encuesta mediante el uso del cuestionario y un estudio observacional. De igual forma se recabaron datos en instituciones de apoyo y fomento a las exportaciones ubicadas en El Salvador y en Guatemala.

 Entrevista.

Se utilizó esta técnica para obtener información clave proporcionada por el propietario de Panadería Los Gemelos como una forma de profundizar sobre la situación de la empresa.

 Cuestionario.

Para conocer los gustos y preferencias del mercado meta se recurrió a un cuestionario estructurado dirigido a una muestra de la población que consume pan dulce en los departamentos de las zonas fronterizas de Guatemala.

 Presencia en el campo por parte del equipo investigador.

Consistió en la visita de supermercados, panaderías, tiendas y minoristas de pan dulce ubicados en el mercado meta obteniendo información sobre el pan dulce comercializado actualmente en esas zonas: forma de presentación, canales de distribución, puntos de mayor venta, etc.

Se realizaron visitas a las distintas instituciones de apoyo y fomento a las importaciones de Guatemala, tales como entidades gubernamentales y entidades legales encargadas de proporcionar información necesaria para que el pan dulce salvadoreño pueda ingresar a esos mercados y comercializarse. A continuación se presenta la Tabla N° 10 que contiene un resumen

de las entidades, ubicaciones, contactos y trámites a realizar antes de llevar a cabo un plan de exportación.

Tabla N° 10: Visitas a instituciones de apoyo para la importación a Guatemala

INSTITUCIONES	UBICACIÓN	TRÁMITE
MINISTERIO DE SALUD	Dirección: 3 Calle 2-10 Zona 15. Vista Hermosa. Guatemala Contacto: Eliza Vásquez Telf.(502)2492-0707,2365-6257	Llenar el formulario de licencia sanitaria para establecimientos y realizar pago de arancel de Q.15 quetzales.
	5 Av. 13-27 .Zona 9.Guatemala Telf. (502) 2502-2502 Contacto: Lic. Gladis Orellana consultasdrca@gmail.com	Regulación y control de alimentos para crear licencia de salud para la obtención de licencia sanitaria e información del estado del trámite ventanilla.
SUPERNRINTEDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)	7a Av. 3-73, Zona 9, Edificio Torre SAT, Guatemala, Guatemala Tel. (502) 2329-7070 1550 Call Center gac@sat.gob.gt facebook/censat	Registro Tributario Unificado Persona Jurídica.
CÁMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA	10 Calle 3-80, Zona 1.Guatemala Contacto: Delia Sofía Velásquez Coordinador de Comercio Exterior Telf. (502) 2417-2700 Ext. 403 dvelaquez@camaradecomercio.org.gt	Apoyo a las empresas importadoras sobre ferias y misiones comerciales.
BANCO INDUSTRIAL DE GUATEMALA	ZONA 9 Contacto: Lic. Sara Valiente Telf. (502) 2420-3060 biemail@bi.com.gt	Apertura de Cuenta Bancaria para iniciar empresa con monto mínimo de Q.200 quetzales.
REGISTRO MERCANTIL DE LA REPÚBLICA	7 Av. 7-61 Zona 4.Guatemala. Contacto: Lic. Carlos Molina. Telf. 2317-3434 info@registromercantil.gob.gt	Registro de las empresas nacionales y extranjeras.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Se realizó investigación bibliográfica mediante consulta de textos en bibliotecas salvadoreñas⁴².
- Se recolectaron datos estadísticos e información obtenida de documentos fidedignos recabados mediante la visita a instituciones gubernamentales y privadas, que apoyan el fomento a las exportaciones de El Salvador a Guatemala e instituciones vinculadas al tema.
- Se consultaron documentos electrónicos elaborados por entidades gubernamentales y no gubernamentales de El Salvador y Guatemala respecto a las exportaciones.

6.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en los países El Salvador y Guatemala, en el primero fue recabada la información de la parte empresarial; y en el segundo, lo referente al mercado meta, realizándose en los departamentos Jutiapa y Chiquimula, a través de técnicas y herramientas mediante el uso de cuestionarios junto con la observación directa.

6.6.1. UNIDADES DE ANÁLISIS

En El Salvador se desarrolló en el área de San Salvador debido a que se obtuvo información proporcionada por el propietario de Panadería Los Gemelos y por las distintas instituciones públicas y privadas relacionadas con el apoyo - fomento a las exportaciones, así como también con la normativa y fuentes legales para iniciar la actividad exportadora.

Siendo los sujetos de análisis los consumidores de pan dulce empacado de los mercados potenciales y las unidades de análisis las siguientes:

⁴² Universidad de El Salvador. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Entidades salvadoreñas gubernamentales y no gubernamentales de apoyo – fomento a las exportaciones, así como entidades relacionadas con la normativa y fuentes legales para exportar desde El Salvador hacia Guatemala, que orientan sobre las actividades generales para exportar (Ver tabla N° 8)
- Instituciones públicas y privadas guatemaltecas que proporcionaron información relacionada a las exportaciones hacia ese país; orientando sobre permisos, certificaciones, licencias, trámites aduaneros y tributarios, etc. que los exportadores deben cumplir para poder ingresar sus productos. (Ver tabla N° 5)

6.6.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El producto a exportarse es de consumo masivo, por lo que al desarrollar la investigación de campo en Guatemala se tomó un “universo” basado en datos del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE) sobre la población estimada de los departamentos fronterizos Chiquimula y Jutiapa, siendo un total de 806,967 personas estimadas para el año 2011.⁴³(Ver anexo N° 6)

A continuación se presenta la Tabla N°11 que contiene los datos estimados de la población de los departamentos Chiquimula y Jutiapa de los últimos 9 años.

Tabla N°11: "Guatemala: Estimaciones de la Población total de los departamentos Chiquimula y Jutiapa. Período 2003-2011"

Departamento	Año								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiquimula	316,813	322,358	328,247	334,469	341,041	347,960	355,223	362,826	370,891
Jutiapa	394,360	397,382	400,847	405,439	410,485	415,996	421,984	428,462	436,076
Población estimada total									806,967

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala - INE.

⁴³INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA DE GUATEMALA. Biblioteca de archivos y publicaciones INE. En: Guatemala: Estimaciones de la Población total por departamento. Período 2003-2011. <http://www.ine.gob.gt/np/biblioteca/index.htm>

Para calcular la muestra se tomaron las unidades de análisis mencionadas. El tamaño de la muestra se determinó utilizando la distribución muestral de la proporción, debido a que las encuestas por muestreo se realizaron con el objetivo de establecer una determinada población en proporción o porcentaje de individuos con las mismas características específicas.⁴⁴

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

Z: Nivel de confianza. q: Probabilidad en contra.

N: Universo o población. e: Error de estimación.

p: Probabilidad a favor. n: Tamaño de la muestra.

Sustituyendo los datos en la fórmula:

n: ?

Z: 0.95=1.96

N: 806,967

p: 0.50

q: 0.50

e: 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 (806,967)(0.50)(0.50)}{(0.08)^2 (806,967-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

⁴⁴HERNÁNDEZ SALGUERO, José. Elementos de probabilidad y estadística. UCA Editores. Primera edición. 2002.Pág.177

$$n = \frac{775,011.107}{5,165.54}$$

$$\begin{aligned} n &= 150.03 \text{ aproximado a} \\ n &= \mathbf{150 \text{ (tamaño de la muestra)}} \end{aligned}$$

Procedimiento

Para determinar el universo de la población en la investigación se seleccionara una muestra probabilística en donde se tomaron en cuenta varios aspectos, relacionados con la población, error muestral, el nivel de confianza, las probabilidades de éxito y fracaso de que las personas encuestadas no sean fiel representación de la muestra deseada.

El valor del universo o población (N) se obtuvo mediante los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala, mediante la suma de los departamentos seleccionados (Jutiapa y Chiquimula) estimados para el año 2011. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, el nivel de confianza (Z) es de 95% se obtuvo a partir de la distribución normal estándar que es la proporción correspondiente al porcentaje de confianza en el área simétrica bajo la curva normal cuyo valor en la tabla de distribución normal es de 1.96 (ver anexo N° 7) que representa la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad es decir que al momento de graficarla determine un intervalo de confianza aceptable tomando en cuenta que al realizar la investigación de campo el equipo de trabajo utiliza el cuestionario desarrollado de manera sistemática para ser llenado por cada habitante guatemalteco al realizar la recolección de la información.

La variabilidad es la probabilidad con la que se acepta o rechaza un elemento de la muestra, en donde el éxito se denota por p, y el fracaso cuando se muestrea es conocida como q, considerándose que la suma de $p + q = 1$ representados por los valores de 0.5 cada uno, debido que no cuenta con antecedentes o referencia previos a esta investigación en las zonas fronterizas de Guatemala.

El error o porcentaje de error (e) equivale al riesgo que se corre de que la muestra elegida no sea representativa, se determinó un valor del 8% considerándose que el estudio se realizará fuera de las fronteras de El Salvador, en donde los gustos y preferencias, costumbres, hábitos de consumo, comportamiento de compra pueden ser distintos debido que existe la probabilidad de encontrar diferencias en los patrones de consumo de pan dulce empacado de los habitantes de las zonas fronterizas.

6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

6.7.1. PRUEBA PILOTO

Se realizó una investigación preliminar conformada por una prueba piloto con el objetivo de obtener un panorama de la población de estudio, tomándose una muestra basada en el juicio de los investigadores, realizada a las unidades de análisis del universo, constituida por 25 encuestas efectuadas indistintamente en los departamentos Chiquimula y Jutiapa.

Esta prueba fue de gran importancia, sirvió para depurar los cuestionarios, acoplando el vocabulario utilizado para lograr una mayor comprensión de los encuestados, modificando la redacción de algunas preguntas que inicialmente generaban confusión.

6.7.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El análisis estadístico de la información obtenida mediante los cuestionarios que se utilizaron en el estudio consistió en tabular los datos creando porcentajes; para procesarlos se utilizó el programa de Office Microsoft Excel 2011, siendo un instrumento que permite tabular los datos de forma rápida y eficaz, brindando resultados complejos y exactos, así como también facilita la creación de gráficas que proporcionan una excelente comprensión visual.

6.7.3. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las encuestas se realizaron en los lugares de mayor afluencia de personas que consumen pan dulce del mercado meta, tales como tiendas, supermercados, mercados, y alrededores de panaderías, entre otros.

Cabe mencionar que previamente, mediante la prueba piloto se determinó que en el mercado objetivo, la mayor parte de los pobladores hacen referencia al pan dulce utilizando la palabra “panito”, por lo que se utilizó esta denominación al elaborar los cuestionarios y debe enfatizarse en ella al momento de elaborar publicidad en las zonas.

La tabulación se realizó en forma indistinta para los departamentos estudiados Jutiapa y Chiquimula debido a que la población coincide en características tales como estilo de vida, patrones de consumo, gustos y preferencias.

Los mayores hallazgos se describen a continuación, los porcentajes mencionados hacen referencia al anexo N° 8:

El 45% de la población está conformada por adultos entre las edades de 21 a más años, por lo que la mayor parte de la población se encuentra en edad laboral y por lo tanto, en la capacidad de generar ingresos mensuales, convirtiendo a los mercados potenciales en zonas atractivas para comercializar productos de consumo masivo.

En ambos departamentos el núcleo familiar está compuesto en un 45% por 4 a 5 personas, existiendo una gran capacidad de compra mensual, superior al monto del salario mínimo de Guatemala para el área rural que corresponde aproximadamente a Q.1455.78 (\$186.89), siendo las mujeres quienes realizan la mayor compra de los alimentos, que generalmente corresponde a un promedio de 6 a 10 unidades y generalmente es la madre quien influye en la conducta de compra del núcleo familiar.

Los precios que actualmente ofrece la competencia en las zonas son generalmente bajos y accesibles para los pobladores en relación a sus ingresos, por lo que el 56% de las familias gastan semanalmente entre Q.41 a Q.80 (\$5.26 a \$10.27) al realizar sus compras, determinándose que se deben utilizar métodos de fijación de precios basados en los de la competencia.



Ilustración 1: Tienda La Antigua. Jutiapa

En las zonas geográficas de comercio que forman parte del área rural, el punto de venta adecuado para el pan dulce, es en las tiendas (44%) y panaderías (36%) con una razón de preferencia un 80%, que son frecuentadas por los pobladores en un 64% según los criterios de proximidad y los precios que ofrecen; sin embargo, la calidad es un factor que tampoco debe descuidarse para tener éxito en las ventas.

El pan dulce cumple con la característica de ser perecedero, motivo por el cual realizan su compra diaria el 68% y semanalmente 20% de la población de muestra, representando una alta demanda puesto que debido a sus costumbres es un producto de consumo frecuente, efectuado en un 75% durante el desayuno, por ser considerado un alimento nutritivo que forma parte del régimen alimenticio, debiéndose tomar en cuenta este factor al elaborar publicidad, haciéndose énfasis en asociaciones afectivas vinculadas al ambiente familiar, puesto que el 76% de la población realiza la ingesta del producto en dichas condiciones, destacando a la madre e hijos quienes en un 67% ejercen la mayor influencia de compra en el núcleo familiar, considerándose a la madre como el pilar fundamental de las familias del mercado meta (36%) quien establece los hábitos de consumo de pan dulce.

El 42% de la población prefiere pan dulce que cumpla con la característica de suavidad, eligiendo cubilete y pastelito como los favoritos para realizar la compra, por lo que el pan dulce a exportarse debe cumplir esta condición. Siendo el pan dulce tostado y las tortas los de menos predilección entre la población.

Las posibles limitantes de consumo de pan dulce salvadoreño en el mercado meta estribarían en ofertar productos que no cumplan con la calidad en el sector, según los datos arrojados en el análisis de las respuestas de los consumidores, el 54% manifestó que la calidad al momento de elegir pan dulce empacado es uno de los factores relevantes en la decisión de compra.

El motivo de compra de pan dulce de los consumidores guatemaltecos son alta calidad y precio aceptable, que en un 51% son los factores más importantes, siendo Pan Bimbo la marca líder en el mercado gozando de mayor posicionamiento, utilizando en un 64% los medios televisivos para realizar publicidad, seguido de un 19% efectuado mediante vallas publicitarias, que intentan crear lealtad de marca. Pero es importante mencionar que el realizar comerciales de televisión representa altos costos para iniciar publicidad, por lo que el uso de vallas publicitarias se ha incrementado, encontrándose actualmente en su mayor apogeo en las zonas y dicha práctica es bien vista por los pobladores.

La población no tiene conciencia de la existencia de marcas salvadoreñas de pan dulce que se están comercializando en el mercado meta, siendo el mayor competidor Pan Sinaí que goza de un reconocimiento del 44% entre los compradores, seguido de Pan del Horno con un cercano 30%, cuyo grado de satisfacción al haber sido degustados es del 62%. Sin embargo, la mayor parte de los consumidores no identifican que en el mercado se están comercializando productos de pan dulce



Ilustración 2: Competidor. Pan Sinaí

salvadoreños, por lo que debe destacarse que su compra no se realiza asociando el producto con su nacionalidad, esta es la razón del porqué en la publicidad y promoción de éstas no se enfatiza sobre el origen del pan dulce que venden.

6.7.4. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Se visitaron panaderías, tiendas, supermercados y mini supermercados ubicados en puntos de venta sobre carreteras reconocidas en las zonas rurales de los departamentos y dentro de centros comerciales, donde generalmente se encuentran tipos de panes tales como tostadas, pastelitos, cubiletes, conchas, champurradas, tortas, entre los cuales se realiza una mayor compra de productos suaves, mientras que los productos de repostería se compran en menor cantidad que el resto de productos.



Ilustración 3: Marcas Bimbo y Marínela. Anaqueles.

Las marcas más observadas fueron Pan Bimbo, Marínela, Panito de San Martín, Europa, Pan Sinaí, Tahoma, Pan del Horno y La Mejor, entre otras, determinándose que el mayor producto sustituto son las galletas, seguidas por los snacks salados.

En las tiendas el pan dulce generalmente se ubica en anaqueles-estantes y mostradores de vidrio o metálicos, similar a los supermercados que ubican los productos en anaqueles de madera o metal, mientras que en las panaderías se muestran en vitrinas conteniendo productos en su mayor parte sin empaque, y finalmente en los mercados se observaron vendedoras ambulantes con canastos de pan dulce en la cabeza, puestos fijos con grandes canastos y estantes metálicos que contenían el pan, mostrando poca similitud con el pan salvadoreño debido a que en su mayoría eran pequeños, alargados y de consistencia suave, o grandes de consistencia porosos – resecos.

En su mayoría los productos observados son nacionales de marcas reconocidas por los guatemaltecos.

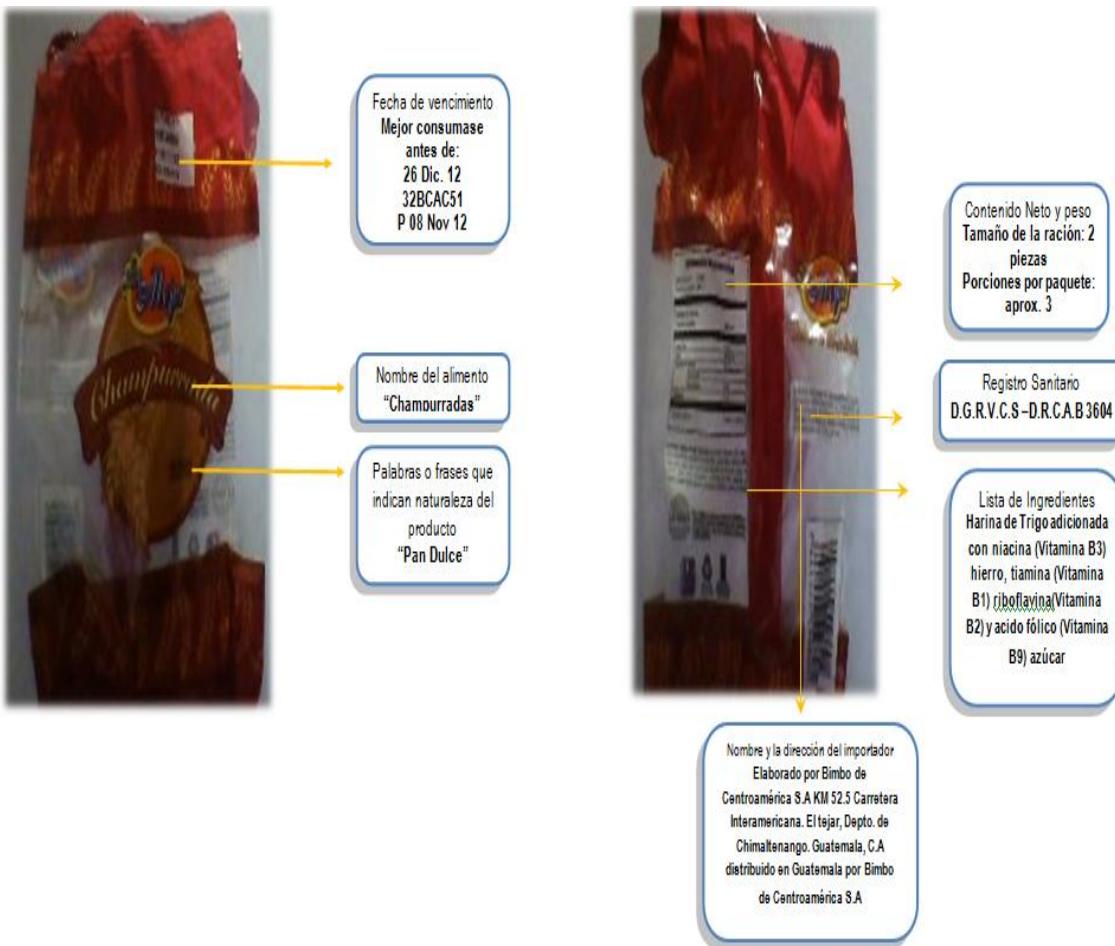
La presentación de productos suele realizarse sin envoltorio, en bolsas plásticas o cajas de cartón, en su mayoría con etiquetas que generalmente muestran el nombre y logo de la marca, dirección y teléfono del fabricante, fecha de caducidad e información nutricional. No todos los productos observados muestran la fecha de elaboración y solamente algunos de ellos contienen impreso el eslogan de la empresa. No existe tendencia en cuanto a un número de piezas preestablecido en los paquetes.

A continuación se presenta el Esquema N° 3 que muestra la aplicación del Reglamento Técnico Centroamericano del Etiquetado General de los Alimentos Previamente envasados (RTCA), tomando como ejemplo uno de los competidores más fuertes que cumple de manera más completa dichas normas.



Ilustración 4: Vendedores Ambulantes.
Mercado, Chiquimula.

Esquema N° 3: Etiquetado de productos. Marca: La Mejor



Fuente: Elaboración Propia.

El tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra en supermercados es de 10 minutos, en panaderías 12 minutos y en tiendas aproximadamente 4 minutos. Los precios del pan dulce empacado en ambas zonas oscilan entre los montos de Q 2.50 y Q 3.50 (\$0.32 y \$0.45); sin embargo, en panaderías locales tiende a ser más económico. La publicidad observada en ambos departamentos durante las visitas corresponde a banners, vallas publicitarias y mantas vinílicas en menor cantidad.

II. SITUACIÓN ACTUAL DE PANADERÍA LOS GEMELOS

1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.1.MISIÓN

Ser una corporación líder en la industria de la panificación fundamentada en la experiencia garantizando la calidad mediante el trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país.

1.2.VISIÓN

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y de mayor preferencia en el territorio salvadoreño, con alto nivel de desarrollo humano y tecnológico, reconocida en la industria de la panificación con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr la calidad de los productos, obteniendo mayor desarrollo-bienestar para sus trabajadores y clientes.

1.3.VALORES

✓ Trabajo en equipo

Fomentar la integración, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad, en aras de alcanzar los objetivos de la compañía.

✓ Honestidad

Conducirse con ética, respeto, responsabilidad y lealtad a la empresa, con los compañeros de trabajo y clientes.

✓ **Transparencia**

Actuar de manera que se pueda conocer si la gestión de la empresa es apegada a la Ley y procedimientos, desarrollándose con eficiencia, eficacia y responsabilidad.

✓ **Innovación**

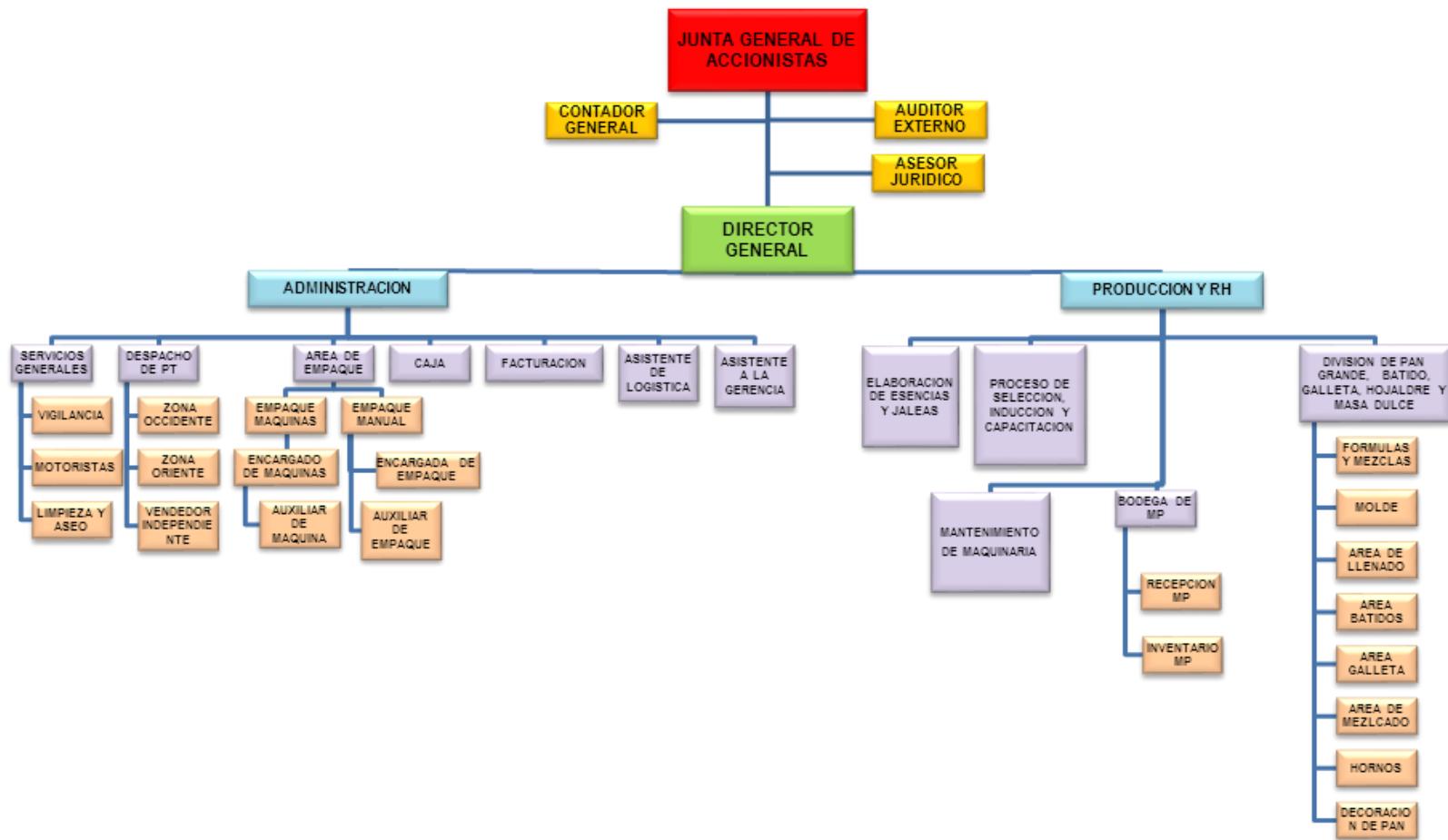
Aplicar la mejora continua, la creatividad y fomentar factores de éxito, en cada una de las actividades que se realizan.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa de esta empresa responde a patrones sencillos, con poco personal directivo. La línea ejecutiva es predominante y los que ejecutan las decisiones son los que participan de manera más directa en el proceso de toma de decisiones, puesto que son los que conocen más de cerca la realidad y problemática del negocio.

A continuación, se muestra la Figura 1 con el organigrama de la empresa.

Figura 1: Estructura organizativa de Panadería Los Gemelos



2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Panadería “Los Gemelos”, inició sus labores en 1986 en una pequeña cochera, en la colonia San Joaquín de San Salvador adquirida por la familia González, propietaria del negocio, donde se inició su producción limitada a la elaboración de cinco tipos de pan dulce: kakes, bollitos, alemanas, cuadradas y guiños.

Entre los años 1990 a 1999, con la finalidad de satisfacer la creciente demanda, la panadería comenzó la adquisición de maquinaria industrial y reclutamiento de personal calificado para lograr su objetivo de ampliar su línea de productos incorporando un nuevo proceso de empaque.

A principios de 1999 se adquirió un local en San Salvador, destinado para ubicar la planta industrial y permanece como tal hasta la actualidad. Su capacidad operativa consta de once hornos industriales además de poseer maquinaria especializada en la producción masiva de pan dulce. El área de producción está conformada por 100 personas enfocadas en la mejora continua de la calidad y las ventas de la empresa se realizan a nivel nacional mediante ruteo, contando con aproximadamente 400 vendedores independientes siendo intermediarios mayoristas de los productos que se producen.

- Galletas
- Pan de levadura
- Pan masa de batido
- Repostería



Ilustración 5: Productos Panadería Los Gemelos.

Actualmente es considerada una mediana empresa enfocada en el mercado nacional, comercializando alrededor de 56 variedades de pan dulce divididos en 4 tipos de líneas de producto.

Se encuentra inmersa en un mercado maduro salvadoreño con más de 10 años de fabricación y distribución de pan dulce local, pero desea seguir creciendo, el propietario es visionario, por lo que busca comercializar sus productos en países vecinos pero actualmente la empresa no cuenta con la expertise necesaria en Marketing Internacional que garantice lograr un éxito al intentar ampliar su mercado.

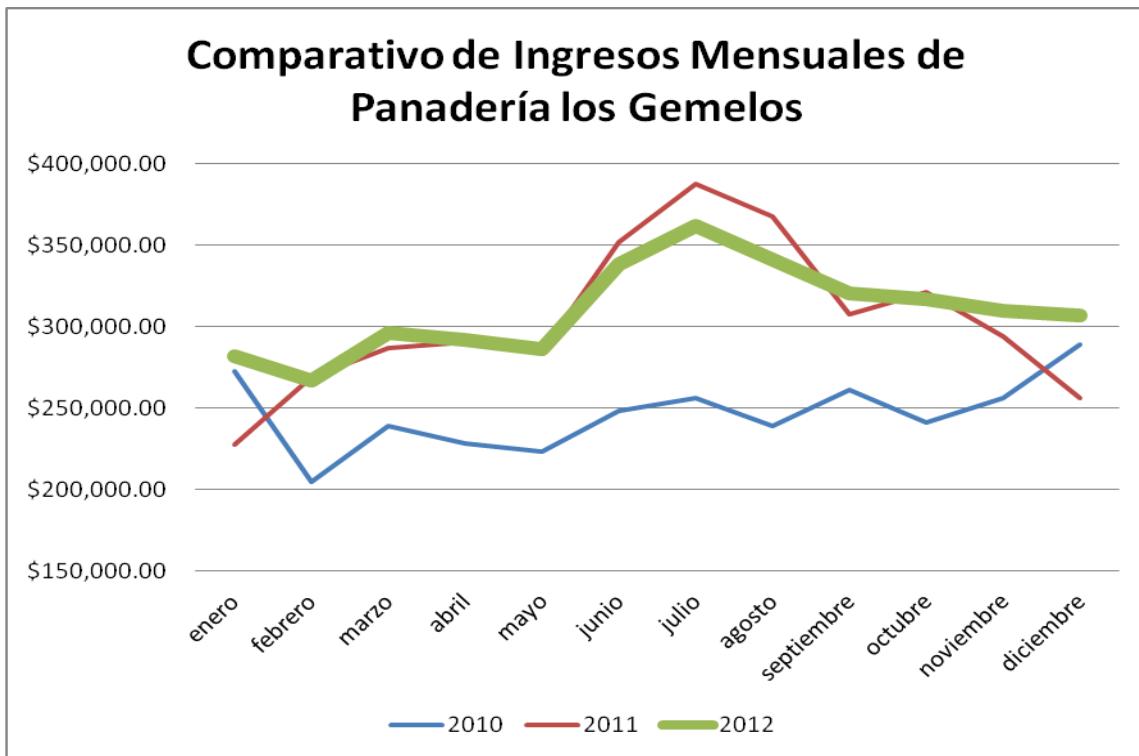
El propietario de Panadería Los Gemelos estima que la planta de producción actualmente trabaja en un 70% de su capacidad, pudiendo incrementar fácilmente su producción, para estar en tono a la demanda futura del mercado guatemalteco, afirmación basada en la reciente adquisición de nuevas tecnologías de maquinaria industrial especializada, siendo una de las razones por la que la empresa ha comenzado a elaborar sus propias materias primas, para lograr de este modo una fabricación de pan dulce con altos estándares de calidad que facilite la exportación de sus productos hacia otros países, logrando incorporarse competitivamente en nuevos mercados extranjeros.

El conocer el potencial que estos nuevos mercados regionales pueden ofrecer a la industria panificadora crea nuevas oportunidades de conquista de nuevos mercados, y para lograr esto es necesario que Panadería Los Gemelos obtenga un plan estratégicamente elaborado que descubra lo necesario para lograr sus objetivos.

El conocimiento en el ámbito comercial y la orientación profesional en esta área es una herramienta importante para obtener ventaja al incursionar en otros mercados, adoptando conocimientos sobre comercio internacional que sirvan de base para conocer y ejecutar el proceso de exportación, siendo necesario que se dote de todas las herramientas para implementar estrategias que fortalezcan la participación de Panadería Los Gemelos en el mundo competitivo del comercio internacional.

A continuación se presenta el Gráfico N°4, que muestra el comportamiento de las ventas durante los años 2010, 2011 y 2012, según datos obtenidos mediante entrevista al propietario de la empresa.

Gráfico N°4: Comparativos de Ingresos Mensuales de Panadería Los Gemelos. Años 2010, 2011 y 2012.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Panadería Los Gemelos.

Mediante el análisis del gráfico de comparativos de las ventas, se observa que los ingresos totales de entre los años 2010, 2011 y 2012 han crecido mes a mes, y los meses de mayores ingresos corresponden al período de Julio, pero se debe notar al lector que el total de ingresos del año 2010 es de **\$2,912,673.00**, en el 2011 es de **\$3,730,664.00** y al 2012 es **\$3,715,663.46**, notándose una disminución de los ingresos, por lo que se puede afirmar con propiedad que aunque esta empresa ha experimentado un aumento en la participación económica del mercado y en su capacidad de producción en los años 2010 a 2011, en el 2012 demuestra que ha conquistado la cuota del mercado doméstico, volviéndose una necesidad imperiosa alcanzar nuevos mercados para no quedarse estancada con los ingresos.

3. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

Para efectos de mostrar un panorama financiero de Panadería Los Gemelos se detallan a continuación las cifras de los indicadores financieros correspondientes a los ejercicios 2010, 2011 y 2012 en forma comparativa, con el objetivo de realizar un análisis comparativo por año que reflejen la situación de la empresa.

Para el análisis de los ratios, se tomaron como base los Estados Financieros proporcionados por la Administración de Panadería Los Gemelos S.A de C.V. y se compararon las cifras de los años 2012, 2011 y 2010.

A continuación se presenta la Tabla N° 12, que contiene los ratios comparativos entre los tres últimos años:

Tabla N° 12: "Cálculo de índices financieros de Panadería Los Gemelos correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012."

Razones de Liquidez	Unidad	2010	2011	2012
Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$	\$ 1.147	\$ 1.482	\$ 0.918
Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = AC - Inv./PC	\$	\$ 0.331	\$ 0.778	\$ 0.555
Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$	\$ 0.109	\$ 0.268	\$ 0.186
Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$	\$ 28,222.25	\$ 70,002.01	\$ (18,185.52)
Intervalo Básico Defensivo (IBD) = $(EF+Inv.Tempo+C.Cobrar)/(CV+GO)/365$	Días	8.02	11.13	12.38
Razones de Administración de Activos				
Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario	Veces/año	16.05	31.72	39.16
Período promedio de inventario (PPI) = 365/RI	Días	22.7	11.5	9.3
Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Cuentas por Cobrar	Veces/año	68.22	50.31	45.50
Período Promedio de Cobro (PPC) = Cuentas por Cobrar / (Ventas Anuales /365)	Días	5.35	7.26	8.02
Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	13.29	51.78	17.71
Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	27.47	7.05	20.61
Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	0.62	11.71	-3.27
Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	3.53	5.29	5.96

Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	2.79	4.05	4.50
Razones de Endeudamiento				
Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	Veces	0.65	0.67	0.48
Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	Veces	1.86	2.03	0.93
Razón de Cobertura de Intereses (RCI) = UAII / Gastos Financieros	Veces	1.86	3.19	9.33
Cobertura de EBITDA a intereses = EBITDA / Gastos Financieros	Veces			
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	13.89%	13.15%	15.31%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas+B26	Porcentaje	2.11%	2.04%	3.80%
Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	5.88%	8.25%	17.09%
Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje	1.47%	11.65%	9.90%
Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RANoCF) = UN / AnoCF	Porcentaje	8.10%	15.77%	29.47%
EBIT [Utilidad de Operación] = VN - Gastos de operación B26	\$	\$ 61,449.40	\$ 75,967.34	\$ 141,211.07
EBITDA = Utilidad de operación + Depreciación + Amortización+B26	\$	\$ 222,078.34	\$ 237,328.98	\$ 324,847.48

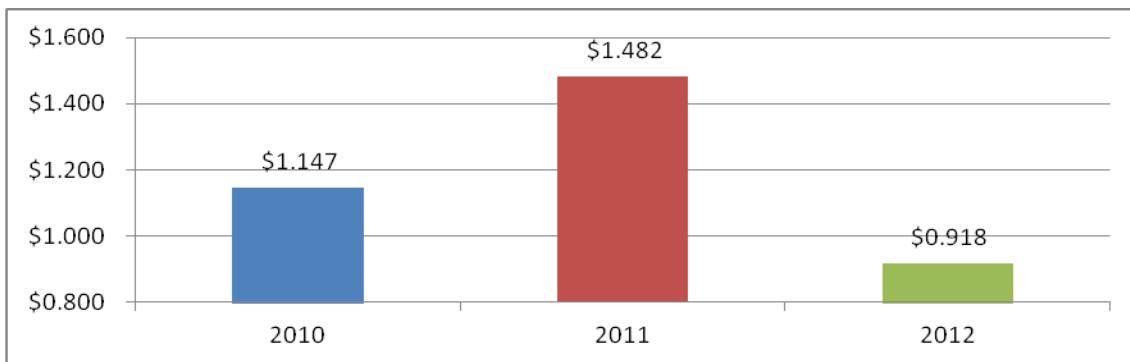
Fuente: Elaboración propia con datos de los Estados financieros de Panadería Los Gemelos.

3.1.RAZONES DE LIQUIDEZ

3.1.1. LIQUIDEZ GENERAL

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para el caso de la Panadería Los Gemelos su comportamiento ha sido de la siguiente manera:

Gráfico N°5: Razón Corriente (RC) = AC/ PC

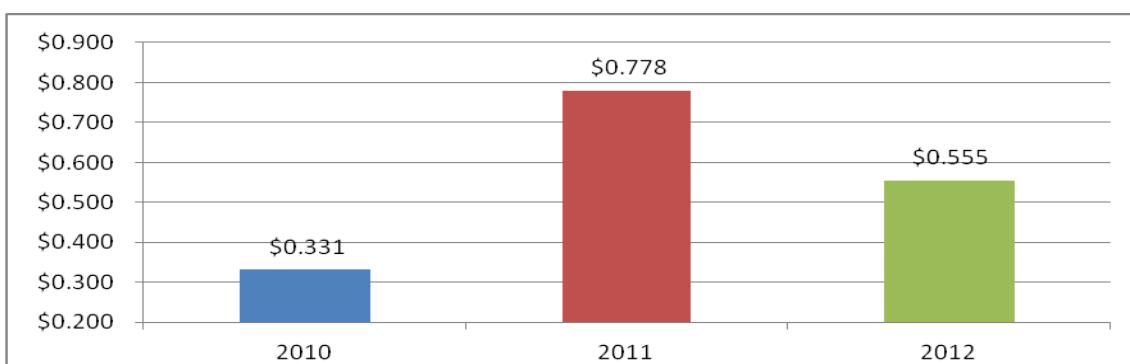


Para el año 2010, Panadería Los Gemelos contaba con \$1.14 para pagar deuda de corto plazo con sus activos corrientes; para el 2011 mostró una mejora significativa en su efectivo, con \$1.48 y para el 2012 tuvo una reducción importante con respecto a este ratio, siendo su valor de \$0.91, por lo que se advierte de problemas a futuro si se mantiene la tendencia de disminución de la liquidez.

3.1.2. LIQUIDEZ ÁCIDA: RAZÓN RÁPIDA (RR)

Mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo, a diferencia de la razón corriente, elimina aquellos elementos que tienen la característica de ser menos líquidos, para Panadería Los Gemelos su comportamiento ha sido el siguiente:

Gráfico N° 6: Razón Rápida (RR) = AC - Inv./PC

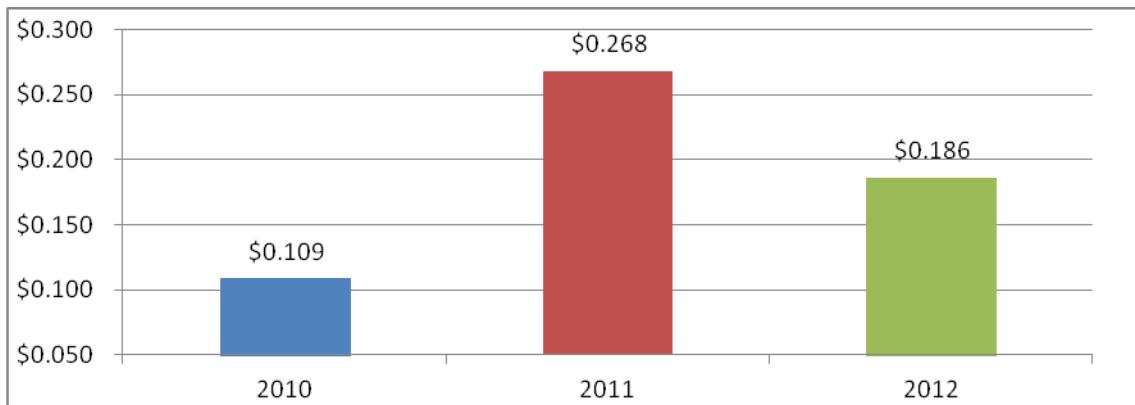


En el año 2010, su Razón Rápida era de \$ 0.33, considerándose un nivel bajo; para el año 2011 el índice mejoró hasta alcanzar un \$0.79 y para el 2012 disminuyó a \$0.55, se considera un nivel óptimo del ratio cercano a \$1.00 como óptimo, pero según lo mostrado el último año, Panadería Los Gemelos tiene problemas de efectivo para hacer frente a la deuda de proveedores en el corto plazo.

3.1.3. LIQUIDEZ INMEDIATA (LI)

Este índice muestra si el efectivo de la empresa es suficiente para hacer frente a las obligaciones con proveedores, el comportamiento de los tres últimos años de la empresa ha sido el siguiente:

Gráfico N° 7: Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC

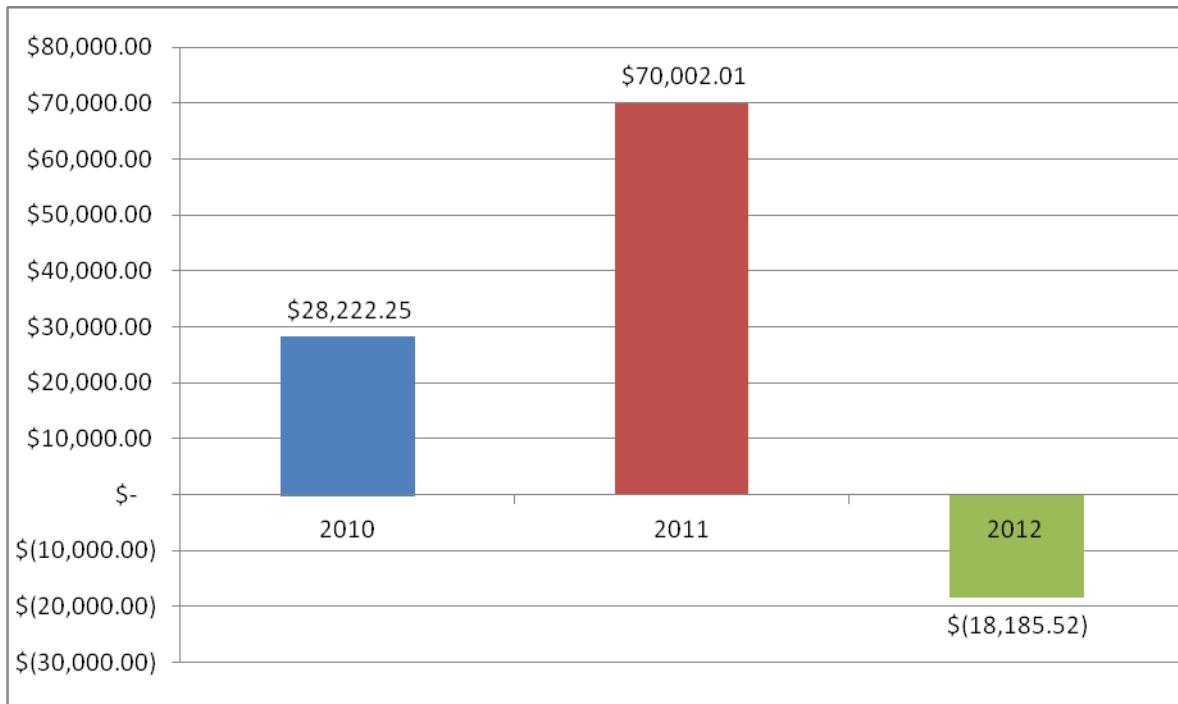


Para el año 2010, Panadería Los Gemelos contaba en promedio con \$0.11, el 2011 su comportamiento fue de \$0.27, notándose una mejoría; y para el año 2012 se posicionó en \$0.18, decayendo con respecto al año anterior. La valoración de este índice es que la empresa cuenta con problemas de liquidez para afrontar su deuda a corto plazo.

3.1.4. CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT)

El ratio Capital de Trabajo es el dinero que posee una empresa para trabajar en el corto plazo, ya sea, en caja, cuentas corrientes o cuentas por cobrar en un año, es decir, tras haber pagado sus deudas en el corto plazo (pasivo corriente) con sus activos disponibles.

Gráfico N° 8: Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC



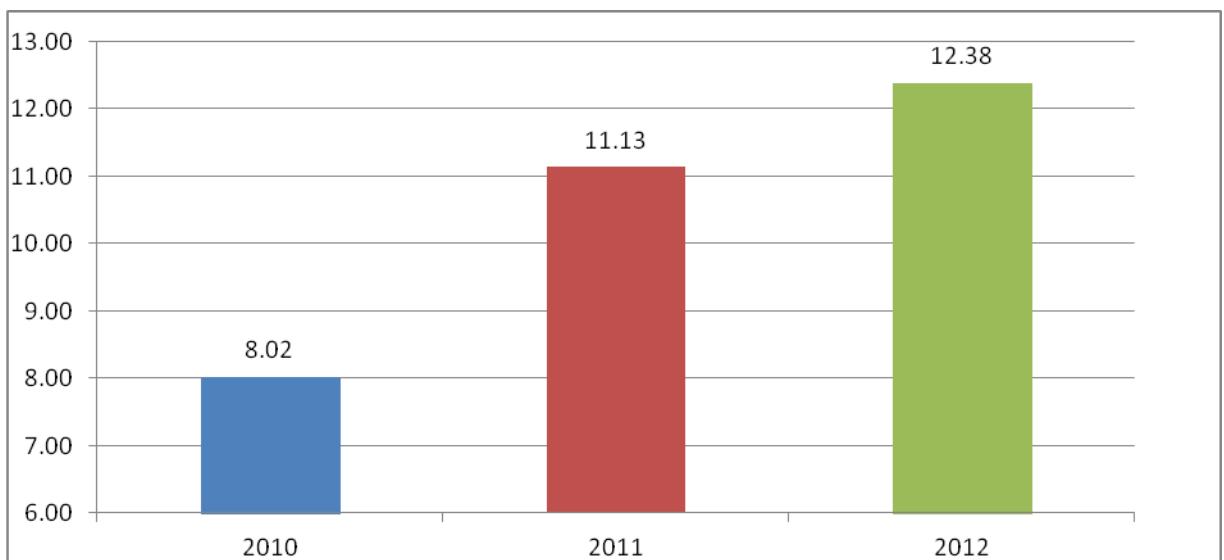
En el año 2010, el índice de CNT era de \$28,222.25, para el 2011 se experimentó un incremento, hasta alcanzar los \$70,002.01, puede decirse que era saludable financieramente para la empresa; pero para el año 2012, el aumento de la deuda a corto plazo fue un factor de peso para que este ratio mostrara \$(18,185.52), confirmando los problemas de liquidez ya mencionados anteriormente.

3.1.5. INTERVALO BÁSICO DEFENSIVO (IBD)

Es una medida de liquidez general, implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de ventas u otras fuentes, el comportamiento del índice para la Panadería Los Gemelos es el siguiente:

Gráfico N° 9: Intervalo Básico Defensivo (IBD)

En el año 2010 los días en que la empresa podía operar bajo el supuesto de que no se tengan ingresos fueron de 8.02 días, para el 2011 los días aumentaron hasta 11.13 y para el año 2012 alcanzaron un total de 12.38; se concluye que los días han ido en aumento, considerándose saludable, tomando en cuenta que la naturaleza del negocio de elaboración de productos de pan que tiene inventarios perecederos.

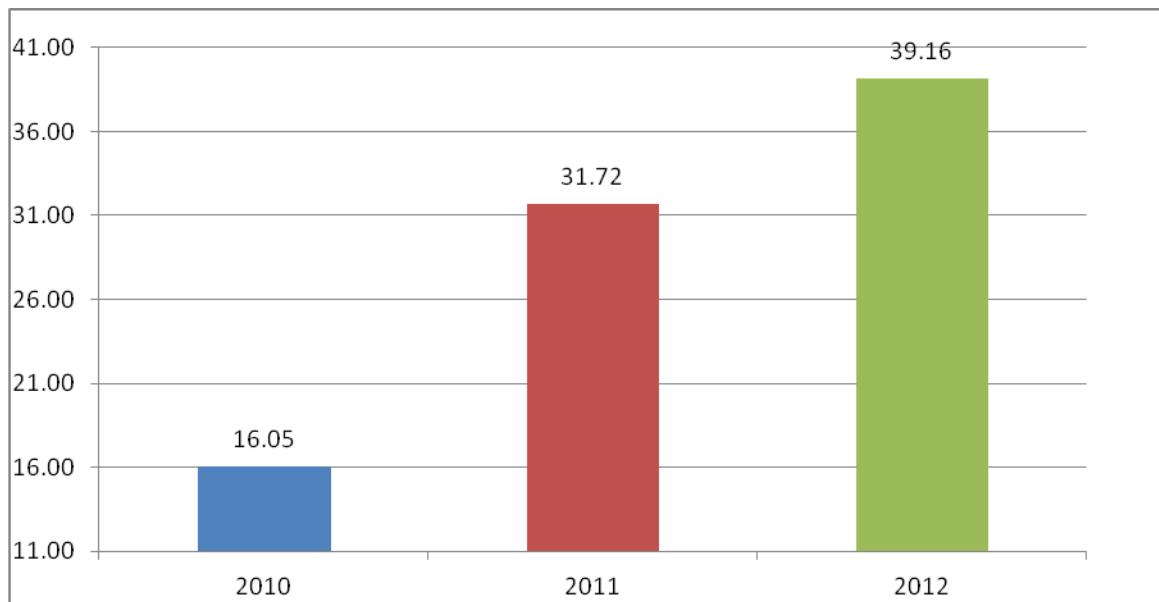


3.2.RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

3.2.1. ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)

Este índice señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o en otras palabras, el número de veces que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar; de este modo, la rotación del inventario de la Panadería Los Gemelos se muestra a continuación:

Gráfico N° 10: Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario

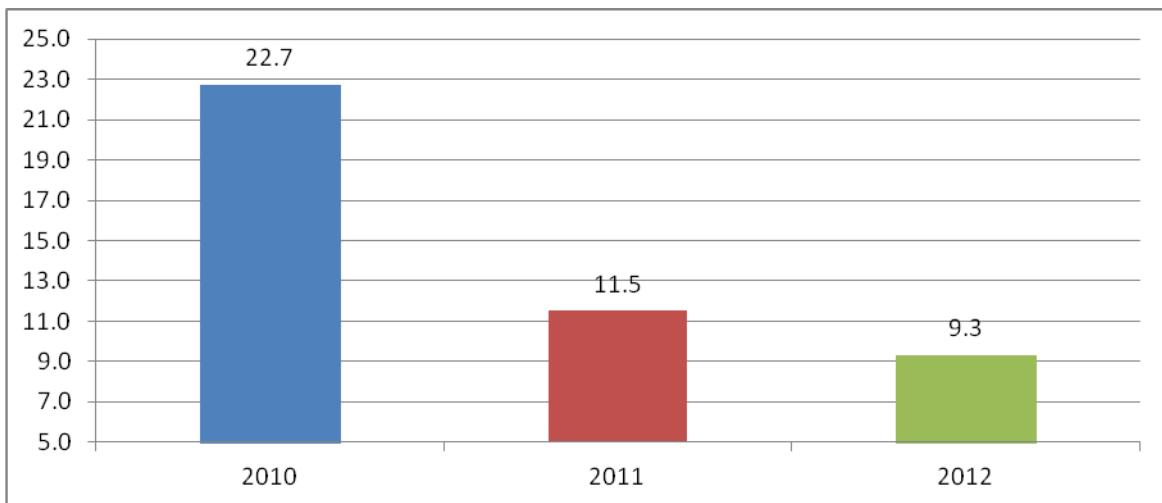


La rotación de inventario para el año 2010 fue de 16.05 veces, en el año 2011 alcanzó las 31.72 y para el año 2012 se incrementó hasta 39.16 veces, correspondiendo al aumento de ventas y su estabilización que ha mantenido en los últimos años, y es de comprender que por tratarse de una panadería, sus inventarios de naturaleza perecedera tengan una alta rotación.

3.2.2. PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI)

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa; el comportamiento de esta razón financiera para Panadería Los Gemelos es el siguiente:

Gráfico N°11: Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI

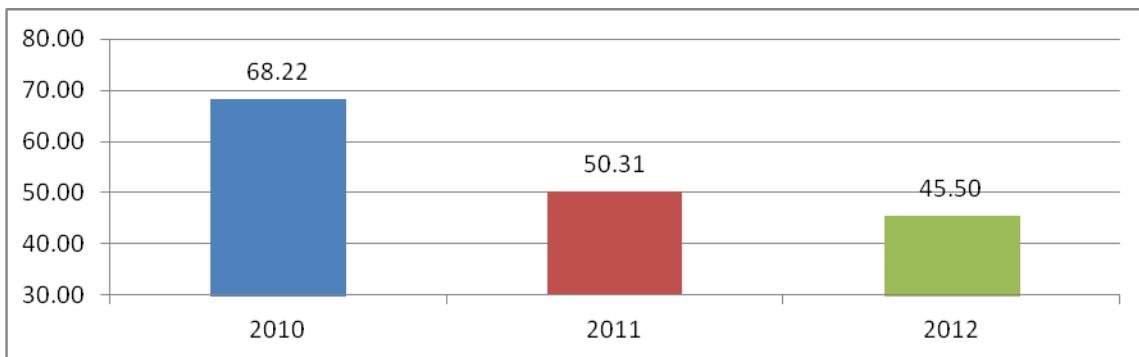


En el año 2010 los días en promedio eran de 22.7, para el año siguiente 2011 se disminuyó hasta 11.5 y en el 2012 continuó decayendo hasta alcanzar un 9.3; las causas de este declive son atribuidas a mejoras en los tiempos de producción y los proveedores, tomando en consideración que el inventario de una panadería debe mantenerse en constante movimiento para evitar que se arruine.

3.2.3. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (O CARTERA RCC)

Mide el período transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes. El comportamiento ha sido el siguiente para Panadería Los Gemelos:

Gráfico N°12: Período Promedio de Cobro (PPC)

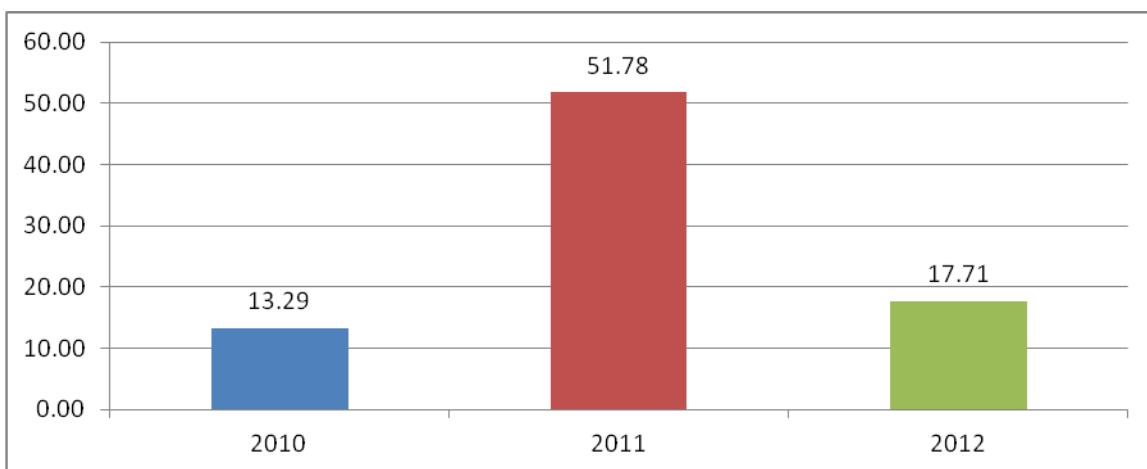


En el año 2010 los días de PPC eran de 68.22, lo que significa que la empresa necesitaba casi dos meses para hacer líquidas las ventas, en el 2011 se mejoró hasta 50.31 días y para el 2012 disminuyó a 45.50 días, por lo que la tendencia es a mejorar, tomando en cuenta el factor del problema de liquidez que afronta la empresa, detallado en los ratios anteriores.

3.2.4. PERÍODO PROMEDIO DE PAGO (PPP)

Mide el tiempo que la empresa demora en cancelar sus adquisiciones desde el momento en que se compra a los proveedores hasta el momento en que se les paga el efectivo. La razón muestra los siguientes indicadores:

Gráfico N° 13: Período Promedio de Pago (PPP)

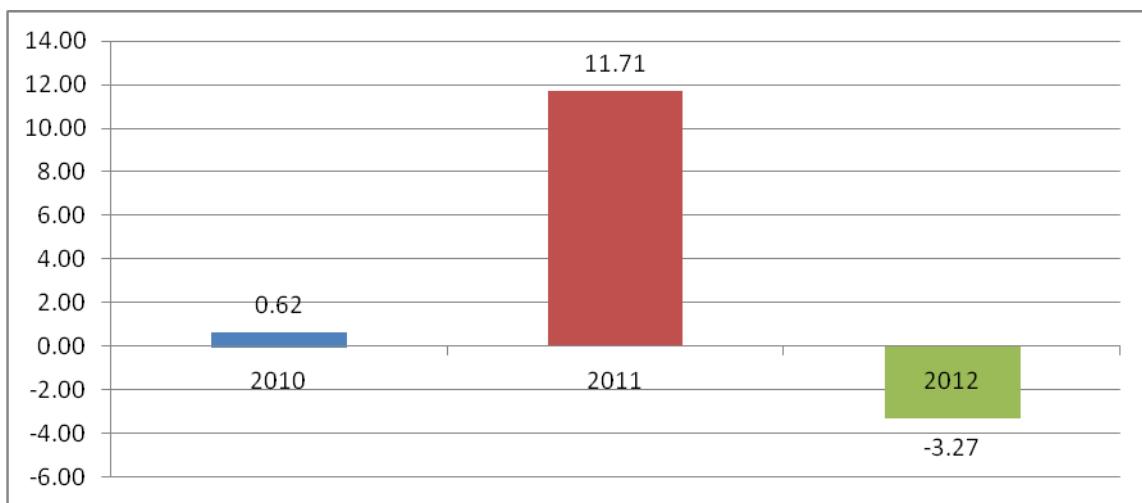


En el 2010 los días que la empresa tardaba en pagar sus cuentas eran 13.29, en el 2011 se aumentaron a 51.78 días y en el 2012 disminuyeron a 17.71 dando como resultado una menor cantidad de tiempo para cancelar a proveedores.

3.2.5. CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE)

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Panadería Los Gemelos ha mostrado en los tres años de análisis los siguientes índices:

Gráfico N° 14: Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP

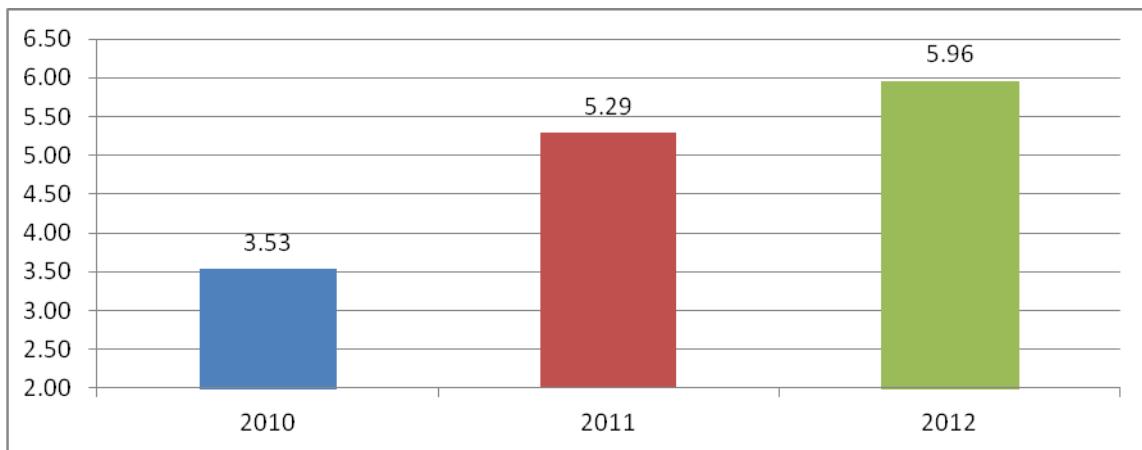


La empresa Panadería Los Gemelos en el año 2010 tenía un valor cercano a 0 días, pudiendo inferir una eficiencia entre los días que el inventario se adquiría hasta que se le pagaba al proveedor; en el 2011 se aumentaron negativamente los días a 11.71, pero para el 2012 se observa una gran mejora, puesto que el indicador se mostró negativo con un valor de 3.27, aseverando que se han mejorado los tiempos de producción, cobranza y pagos en la empresa.

3.2.6. ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (RAF)

Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. Todo activo requiere de pasivo que lo financie. El objetivo es tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, traduciéndose a su vez en menos pasivos y por lo tanto, menos deudas y menos patrimonio. A continuación se muestra RAF de Panadería Los Gemelos:

Gráfico N° 15: Rotación de Activos Fijos (RAF)

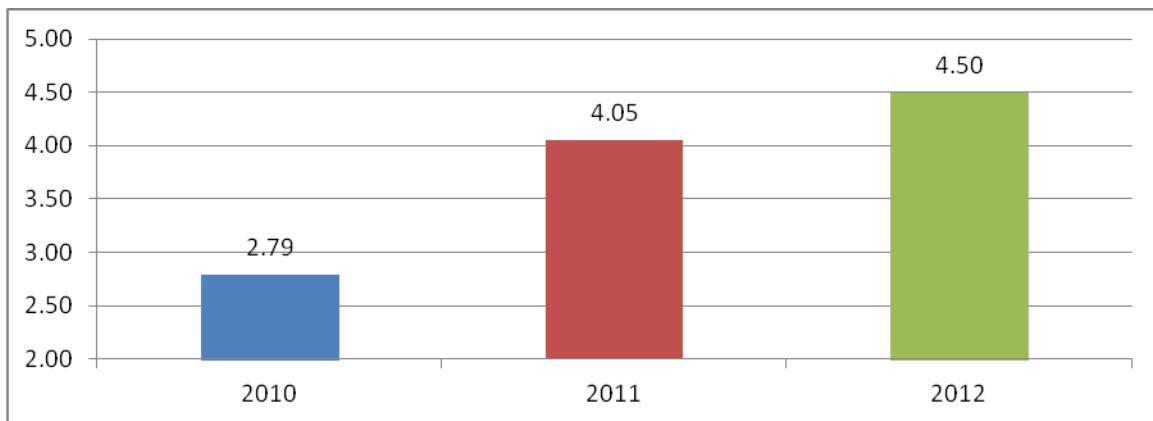


En el año 2010 muestra que las ventas superaron 3.53 veces a los activos fijos, en el 2011 dicho índice fue de 5.29 veces y para el 2012 se incrementó a 5.96 veces, por lo que puede afirmarse que la empresa ha tenido mejoras en eficiencia con respecto a sus activos fijos para generar ventas.

3.2.7. ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (RAT)

A diferencia de la RAF, este indicador toma en cuenta el total del monto de los activos de una empresa, con el objetivo de mostrar la eficiencia en el manejo de todos los activos que posee la empresa para generar ventas; para Panadería Los Gemelos fueron estos sus indicadores:

Gráfico N° 16: Rotación de Activos Totales (RAT)



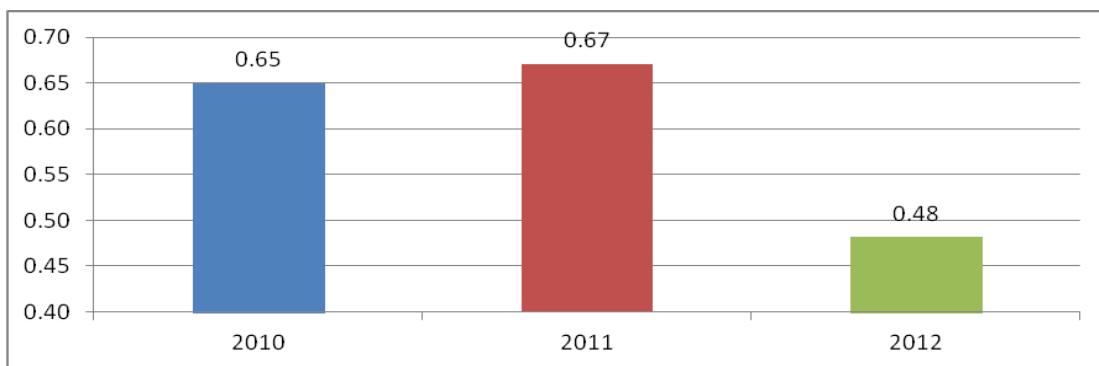
En el año 2010 las ventas superaron a los activos en 2.79, en el 2011 continuó el aumento llegando a un ratio de 4.05 y en el 2012 se alcanzó un índice de 4.5, por lo que se cumple la premisa de que a mayor cantidad de veces se es más eficiente en el uso de todos los recursos que posee la empresa.

3.3. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

3.3.1. RAZÓN DE DEUDA (RD)

Esta razón muestra la participación de terceros en los activos de la empresa, lo saludable es que este índice se mantenga bajo, para efectos de contemplar otros recursos de financiamiento para la empresa.

Gráfico N° 17: Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo

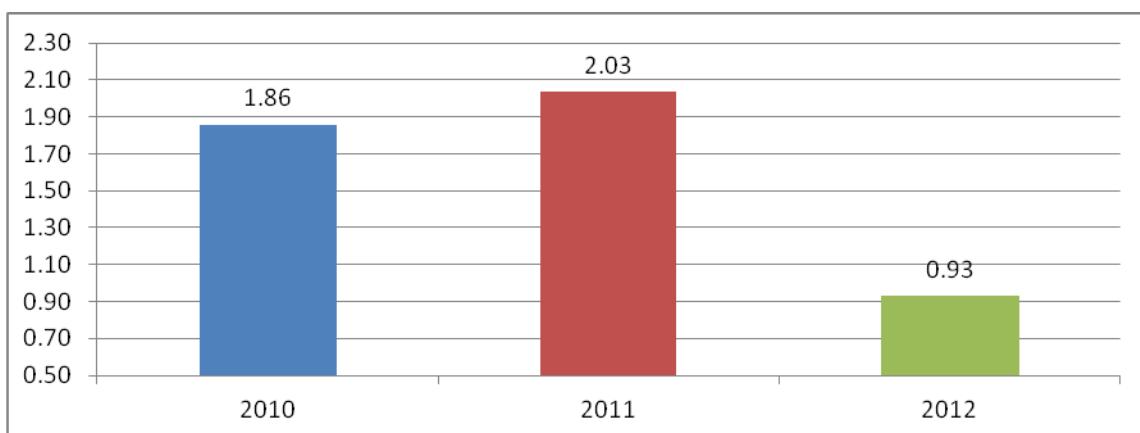


En el año 2010 y 2011 más del 50% de los activos de la empresa estaban financiados por terceros, pero en el año 2012 la participación de terceros ha caído hasta 48%, una de las razones de esta disminución son los abonos a la deuda de largo plazo que se efectuaron durante ese año a los créditos; mayores que la cuota negociada con los bancos.

3.3.2. RAZÓN DEUDA PATRIMONIO

Esta razón indica la solidez del patrimonio; determina hasta qué grado el negocio está en manos de los propietarios o de los acreedores. Señala el potencial de endeudamiento de la empresa y podría ser un indicativo para conocer si el capital es suficiente o no para operar normalmente. En el caso de Panadería Los Gemelos es la siguiente:

Gráfico N° 18: Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital

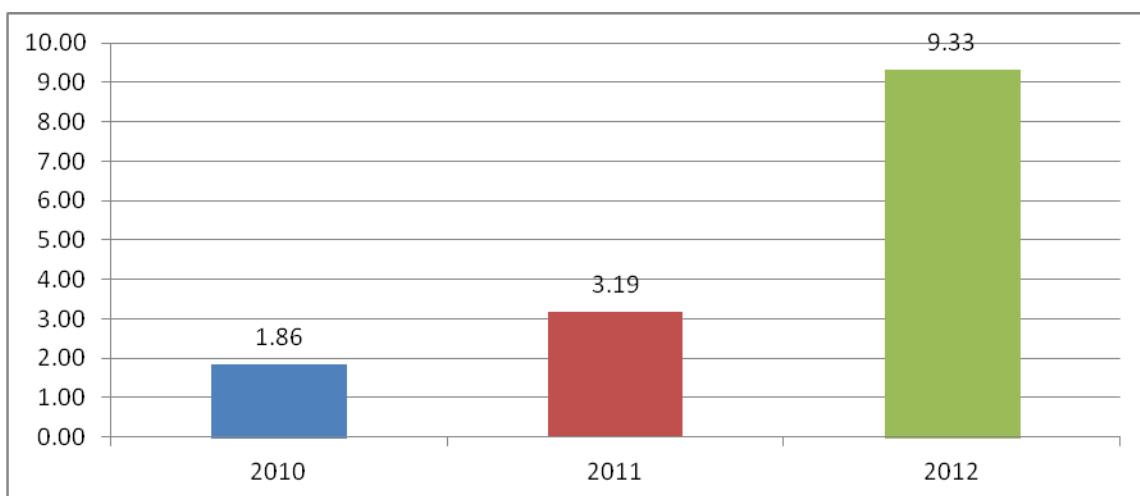


Es importante destacar que al evaluar este índice lo más saludable es tener una posición de 1, por lo que para Panadería Los Gemelos en el año 2010 fue de 1.86, al 2011 aumentó a 2.03, encendiendo advertencias de sobre endeudamiento, pero para el año 2012 se disminuyó a 0.93, por lo que se concluye que el nivel alcanzado para el último año se considera saludable financieramente.

3.3.3. RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES

Esta razón sirve como parámetro con respecto a la capacidad de la empresa para pagar sus intereses; generalmente, cuanto más alta sea la razón, tiene mayores probabilidades de que la empresa pueda cubrir el pago de intereses sin problemas. En lo que respecta a Panadería Los Gemelos ocurrió lo siguiente durante los años en estudio:

Gráfico N° 19: Razón de Cobertura de Intereses (RCI)



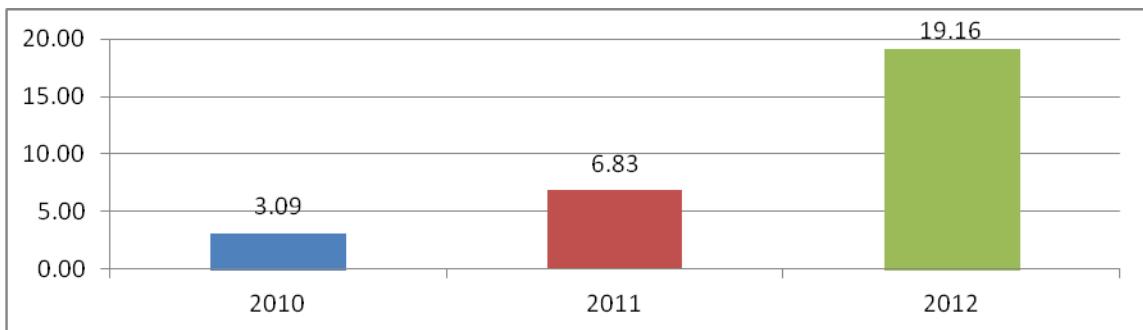
En el 2010 la empresa podía pagar sin problemas sus intereses, su índice era de 1.86; en el 2011 aumentó a 3.19 y para el año 2012 mostró un incremento, llegando a 9.33, por lo que se puede afirmar que Panadería Los Gemelos en años venideros y manteniendo todo lo demás constante no tendrá problemas para cubrir intereses sobre la deuda con terceros.

3.3.4. COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO (EBITDA)⁴⁵ A INTERESES

Este indicador sirve para saber cómo la utilidad operativa cubre los intereses de los pasivos en el transcurso del tiempo. En Panadería Los Gemelos, el ratio se comportó de la siguiente forma:

⁴⁵ Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Siglas en Inglés.

Gráfico N° 20: Cobertura de EBITDA a intereses = EBITDA / Gastos Financieros



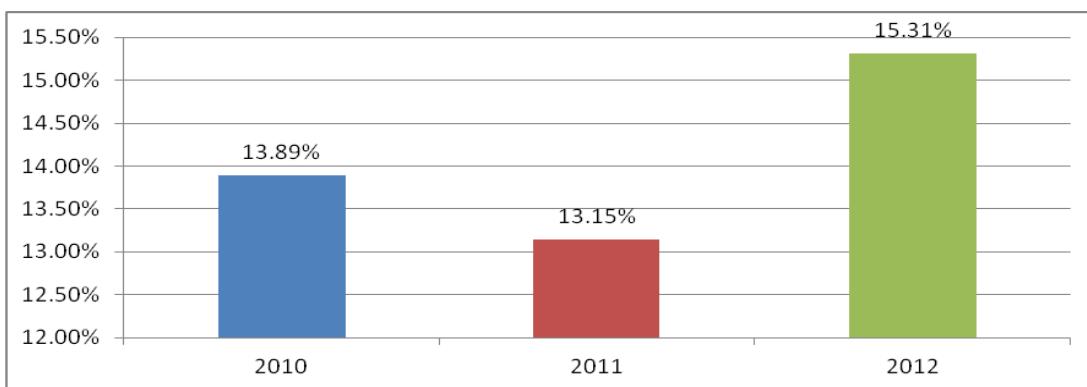
Los flujos de efectivo generados en el año 2010 superaron a los intereses en 3.09 veces; en el año 2011 aumentaron a 6.83 y para el año 2012 alcanzaron 19.16 veces, por lo que queda protegido ante los intereses generados por la deuda a largo plazo de Panadería Los Gemelos.

3.4.RAZONES DE RENTABILIDAD

3.4.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas antes de los gastos operativos de la empresa. Panadería Los Gemelos muestra el siguiente comportamiento con respecto a este ratio:

Gráfico N° 21: Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas

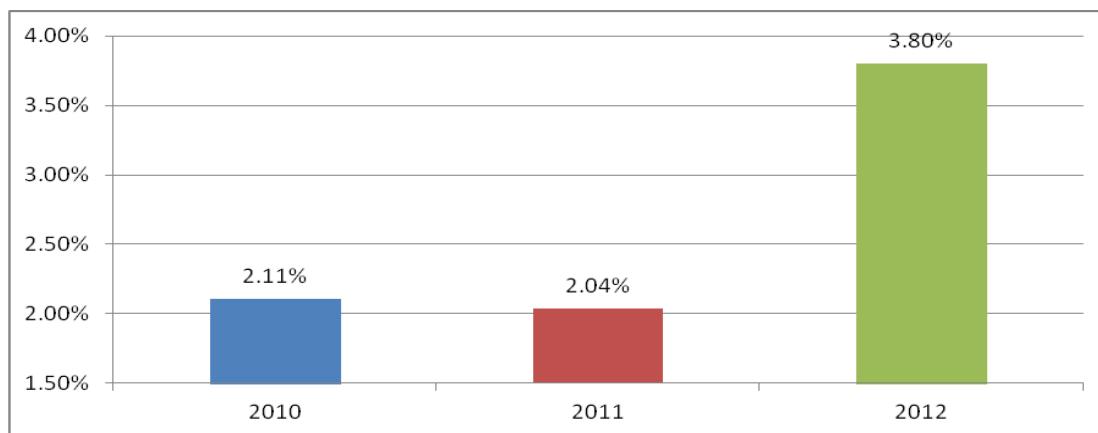


En el año 2010 el porcentaje de ganancia corresponde a 13.89%, en el 2011 fue de menor cuantía en 13.15%; y para el año 2012 subió a 15.31%, lo que se considera saludable financieramente.

3.4.2. MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS

Este índice a diferencia del anteriormente visto, muestra la utilidad generada por la empresa, descontando los gastos operativos en los que incurre, Panadería Los Gemelos resultó en los siguientes porcentajes para los años en estudio:

Gráfico N° 22: Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

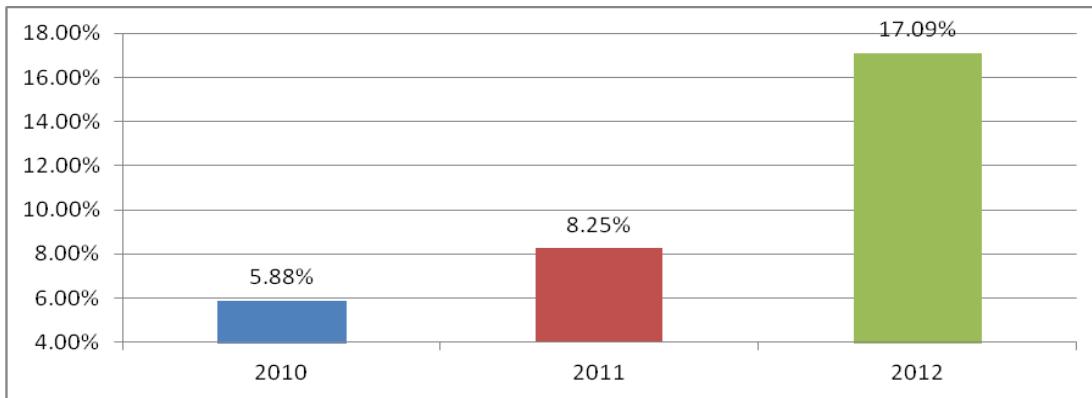


En el 2010 su indicador fue de 2.11%, al año 2011 decayó en 2.04 y para 2012 aumentó, mostrando 3.8%, incrementando sus utilidades antes de los impuestos.

3.4.3. RENDIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES

Mide la rentabilidad sobre el activo total, es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

Gráfico N° 23: Rendimiento de Activos Totales (ROA)

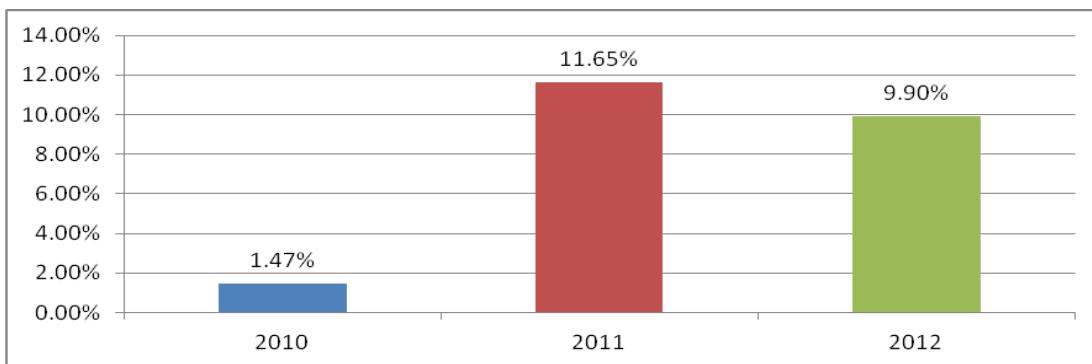


Panadería Los Gemelos ha generado mayores índices de rentabilidad a sus activos año con año, como se muestra en el gráfico anterior, en el año 2010 su rentabilidad fue de 5.88%, para el año 2011 ascendió a 8.25% y para el 2012 duplicó su porcentaje a 17.09%, siendo una de las principales razones la inversión en maquinaria que hizo más eficiente la producción y bajó los costes de producción.

3.4.4. RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL

Es la relación que permite determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en una empresa. Los rendimientos efectuados por Panadería Los Gemelos para sus accionistas son los siguientes:

Gráfico N° 24: Rendimiento sobre Capital (ROE)

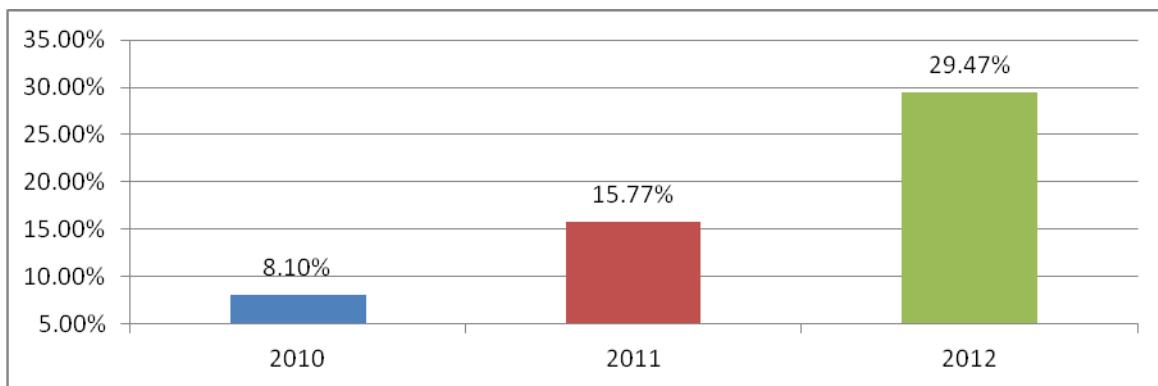


En el año 2010, el rendimiento del capital fue ínfimo, llegando al 1.47%, para el año 2011 este índice se elevó hasta el 11.65% y para el 2012 decreció a 9.90%, pero se mantiene superior en comparación a lo reflejado durante el año 2010.

3.4.5. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS NO CORRIENTES FIJOS

Esta razón mide la rentabilidad de todos los activos fijos que posee la empresa para generar utilidades.

Gráfico N° 25: Rentabilidad sobre Activos No Corrientes Fijos

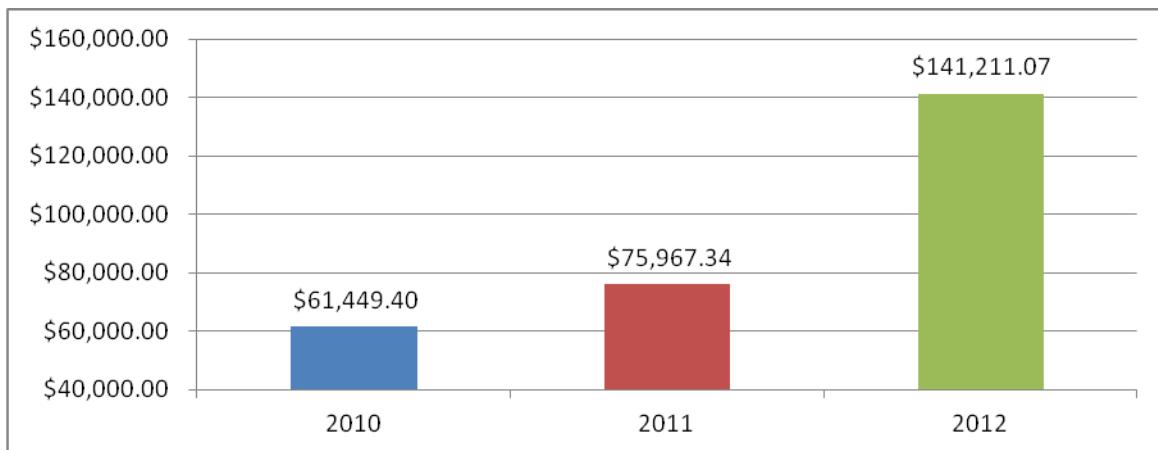


Para la Panadería Los Gemelos, en el año 2010 los activos fijos generaron un porcentaje a la utilidad de 8.1%, en el 2011 se elevó alcanzando un 15.77% y finalmente, para el año 2012 casi se duplicó, mostrando un 29.47%.

3.4.6. UTILIDAD DE OPERACIÓN

En el siguiente gráfico se muestra el rendimiento de la empresa en términos monetarios antes de impuestos de la empresa.

Gráfico N° 26: EBIT [Utilidad de Operación]

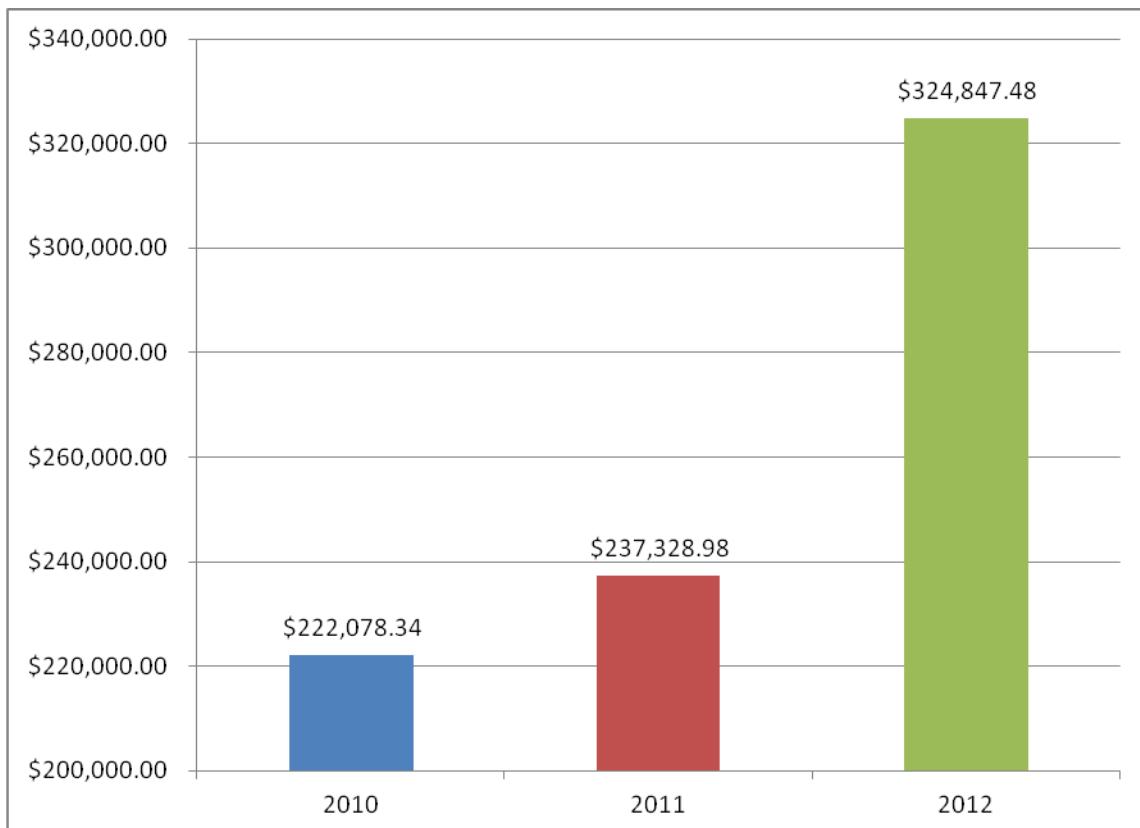


En el año 2010 y 2011 la utilidad se mantuvo entre valores cercanos, pero cabe destacar que en el año 2012 la utilidad de Panadería Los Gemelos casi fue duplicada; anteriormente se observó que según las ventas de los Estados de Resultados, se tuvo una disminución del año 2011 al 2012, por lo que es importante mencionar que lo que generó este aumento de utilidad fue la eficiencia en costos, en específico, la adquisición de nueva maquinaria causó que los costes de venta disminuyeran, dejando un mayor margen de ganancia a los dueños de la empresa.

3.4.7. FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA (EBITDA)

El EBITDA se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones, para mostrar así el resultado esencial de la empresa. El flujo de efectivo de la Panadería se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 27: EBITDA = Utilidad de operación + Depreciación + Amortización



El EBITDA del año 2010 fue de \$222,078.34, que se vio aumentado en el 2011 hasta totalizar un monto de \$237,328.98, y para el año 2012 se continuó con la tendencia al alza, posicionándose en \$324,847.48; se puede inferir que los flujos de efectivo generados por la empresa Panadería Los Gemelos han generado incrementos substanciales por eficiencia en costes, más no por incremento en ventas de la empresa.

4. SITUACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

Para determinar la capacidad de producción es importante tener conocimiento del volumen que produce la maquinaria básica que se utiliza en el proceso productivo del pan.

4.1. PRODUCCIÓN DIARIA

La jornada diurna cuenta con 8 horas hábiles para realizar el proceso de producción siendo continuo sin interrupciones en algunas áreas, como la de llenado y horneado; y en el resto se realizan recesos de una hora destinados al descanso del empleado.

El señor Ricardo González estima que posee una producción mensual de 1,579,139 unidades, con lo que se estima una proyección anual de 18,194,9668 unidades.

Tomando en cuenta los datos anteriores y las horas laborales que se emplean para producir, se determina que para poder llevar a cabo la exportación se hace necesario agregar un turno adicional.

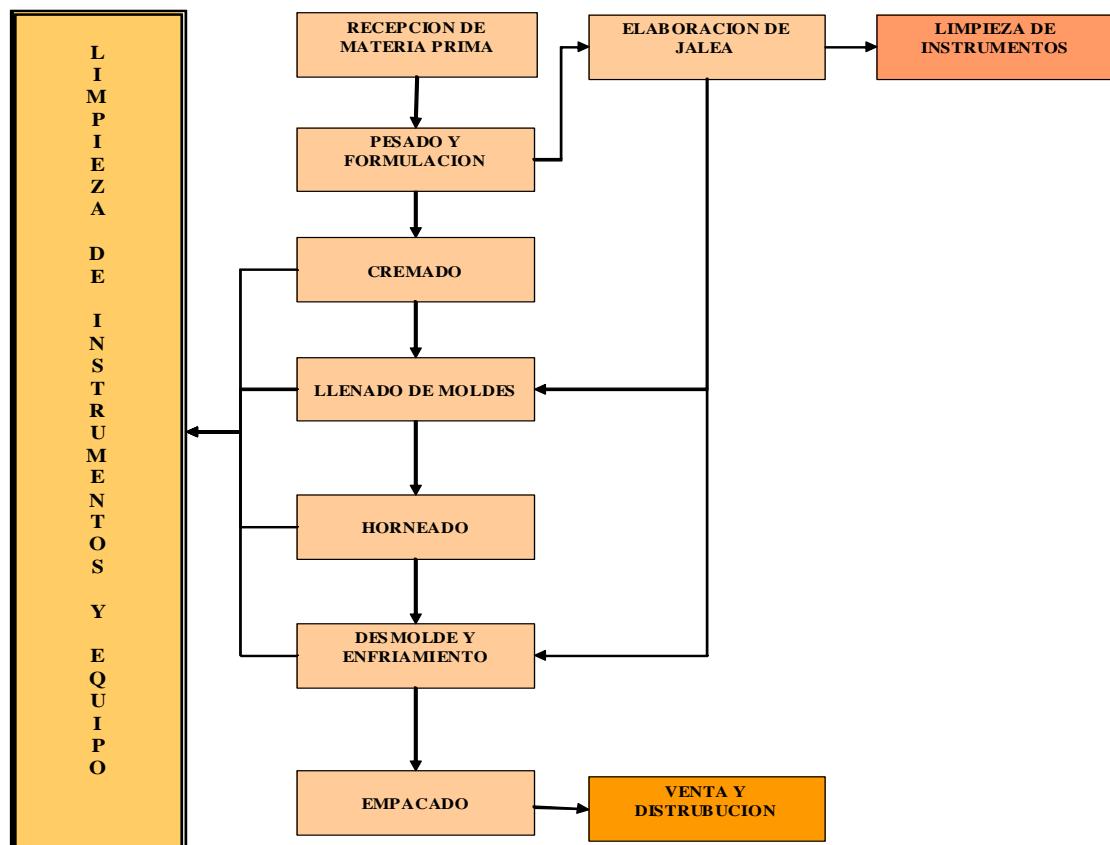
Actualmente la empresa se encuentra trabajando a un 70%, pudiéndose destinar el restante 30% que constituye la capacidad instalada ociosa (puesto que actualmente no se produce al límite de su capacidad), para llevar a cabo la exportación y así lograr la capacidad máxima de productividad del 100%.

4.2. PROCESO PRODUCTIVO

La empresa está conformada por ocho áreas importantes al momento de fabricar pan dulce en las que se involucran la maquinaria y equipo necesarios para realizar este proceso (Ver anexo N° 9). Cuenta con el personal requerido para cubrir las actividades inherentes a la producción, siendo así que la mano de obra es calificada.

A continuación se describe el proceso mediante el Esquema N° 4, que inicia con la selección de materias primas, que generalmente se lleva a cabo en las líneas de negocio de pan dulce, galletería y repostería:

Esquema N° 4: Flujo de proceso de producción.



Fuente: Elaboración propia.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En la planta pueden identificarse tres líneas de producción: pan de batido, que se elabora a partir de una mezcla que no requiere levadura; pan de levadura, que se caracteriza por el procesos de fermentación y la tercera, integrada por galletas.

Adicionalmente, la empresa cuenta también con la producción de Jaleas que tienen como proceso: lavado de piñas, licuado, cocción, enfriamiento y limpieza de utensilios sí como de equipo.

Los principales pasos del proceso de producción de Panadería Los Gemelos son:

- **Pesado y Formulario:** consiste en cuantificar a través de básculas, las cantidades necesarias para obtener una determinada formulación o tipo de masa.
- **Mezclado:** radica en combinar los ingredientes como azúcar, manteca, huevos, agua y harina. Esta operación se realiza en máquinas batidoras con el objetivo de disolver los materiales en agua y dispersar uniformemente los ingredientes no solubles como la manteca o la margarina.
- **Engrasado de moldes:** los moldes son recubiertos con una película de manteca o papel corrugado, con el objetivo que la masa no se pegue en dichos moldes una vez salga de la operación de horneado.
- **Llenado de moldes:** una vez la masa está lista, es vaciada por decantación de los recipientes donde fue batida, hacia las máquinas llenadoras que están provistas de unas tolvas en su parte superior.
- **Fermentación:** los moldes son colocados en clavijeros en un intervalo de tiempo, en espera que la masa alcance las propiedades requeridas (tamaño)
- **Horneado:** los moldes son trasladados hacia la zona de los hornos, por medio de clavijeros. La operación de horneado de la masa colocada en las latas posee un rango de temperatura de cocción de 205°C a 245°C (400-470°F,) tomando entre 12 y 50 minutos para su cocimiento dependiendo del tipo de pan.

- **Desmolde y enfriamiento:** la operación de enfriamiento del pan comienza desde que es sacado del horno una vez que ha alcanzado su punto de cocción. Las latas son colocadas en los clavijeros de transporte y dispuestas cerca de la zona de los hornos de donde son llevadas hacia el área de desmolde. Una vez sacado el pan, el proceso de enfriamiento continúa, ya sea por reposo en las mesas de trabajo dentro del área de producción o en los clavijeros colocados en la zona de empaque a través de un ventilador.
- **Empacado:** enfriado el pan, es trasladado a la zona de empacado que puede ser de dos tipos:
 - ✓ Empaque manual: consiste en colocar cierto número de panes del mismo tipo en una bolsa plástica y cerrarla manualmente por medio de un amarrado de la misma.
 - ✓ Empaque con máquina: consiste en colocar dentro de un empaque plástico cada unidad de pan.El pan empacado es únicamente aquel que ha sido cortado o cuyo tamaño es pequeño, mientras que el grande es distribuido a granel sin cubierta ni empaque.
- **Elaboración de Jaleas:** este proceso contiene como materia prima: piña, azúcar y preservantes. La piña es lavada y pelada para ser licuada en un equipo industrial especialmente diseñado para estos fines. Luego el azúcar es colocada junto con la piña en calentadores que funcionan a base de gas propano.
- **Cremado y Batido:** en esta fase se prepara el complemento del pan cocido dentro de la etapa de acabado.
- **Turrón y Miel de Caramelo:** la miel de caramelo es preparada con azúcar disuelta en agua, por medio de calor. El turrón es preparado a base de huevos y miel de caramelo; es utilizado como material de decoración del pan, además de proporcionarle sabor.
- **Azúcar coloreada:** el azúcar es mezclada con colorantes, y sirve para decorar algunas variedades de pan.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO GUATEMALTECO

5.1. CONSUMIDOR DE PAN DULCE EN JUTIAPA Y CHIQUIMULA

El comportamiento del consumidor guatemalteco y el conocimiento de sus necesidades es el punto de partida inicial para analizar las decisiones de compra del consumidor al elegir entre varias marcas de pan dulce guatemaltecas y salvadoreñas disponibles en el mercado.

5.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR EN LA REGIÓN

El análisis de la encuesta realizada a 150 personas residentes en las zonas de Jutiapa y Chiquimula mediante las respuestas proporcionadas por los clientes potenciales y la información recolectada mediante la guía de observación de campo, permite definir el perfil del consumidor de Panadería Los Gemelos:

Personas de ambos géneros y todas las edades (entre 21 a más años), con ingresos mensuales entre Q.1455.78 a Q.1900, (\$186.89 a \$243.92), que pertenecen a familias integradas por 4 a 5 miembros, situadas en el área rural; quienes disfrutan del ambiente familiar durante el consumo, principalmente durante el desayuno, siendo influenciados en su patrón de compra por la madre del hogar, quien transmite la costumbre a las nuevas generaciones, prefiriendo productos suaves, de buen sabor, durabilidad y precios bajos, siendo un factor muy importante la calidad en dichas zonas; adquiriendo entre 6 a 10 piezas por compra en tiendas y panaderías frecuentadas generalmente según su proximidad geográfica. (Ver anexo N° 8, pregunta 7)

6. POTENCIAL DE MERCADO

6.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Se logra establecer un perfil general del mercado a incursionar, gracias a la identificación de las necesidades y deseos, en donde se determinaron los aspectos: capacidad de poder adquisitivo, disposición para comprar el producto, capacidad de provisión y la alta probabilidad de obtener un beneficio.

Los habitantes gustan y aprecian los productos elaborados con buen sabor, calidad, suavidad y precios bajos, así mismo la afinidad de gustos y preferencias de consumo son similares a las de los salvadoreños por lo que se deben buscar atributos diferenciadores para ofrecer el producto en el mercado meta; el consumo es diario, existiendo un alto nivel de disposición a la compra que concuerda con la capacidad adquisitiva de la población.

Entre la gama de productos tales como tostadas, pastelitos, cubiletes, conchas, champurradas y tortas, al momento de la compra de pan dulce empacado los pobladores prefieren cubilete y pastelito por su suavidad-sabor.

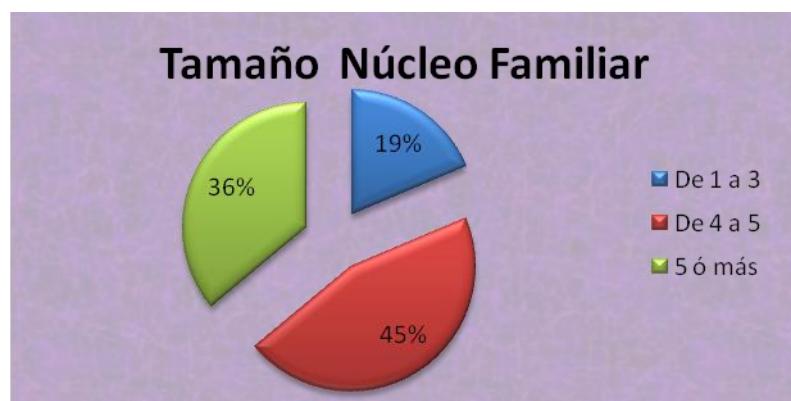
6.1.1. POBLACIÓN

Según datos proyectados para el año 2011 realizado con datos del último censo nacional del INE de Guatemala correspondiente al año 2002, se determinó que el total de la población en Jutiapa es de 436,076 habitantes; el 53% son mujeres, siendo similar el resultado en Chiquimula puesto que la población total es de 370,891 habitantes en donde el género femenino comprende un 52%. Mediante la investigación de campo se confirmó la tendencia, obteniéndose que el 57% de la población encuestada en ambos departamentos estuvo conformada por mujeres.

6.1.2. TAMAÑO DE LA FAMILIA

En Guatemala una gran cantidad de familias compran pan a diario en un promedio de 6 a 10 piezas de pan dulce debido al tamaño del grupo familiar. Los principales consumidores están entre las edades de 21 a 30 años; según el INE en Guatemala las familias están conformadas por 5 miembros, esta información coincide con los datos obtenidos en la encuesta, en donde los núcleos familiares están compuestos en su mayoría por 4-5 miembros (Ver anexo N° 8 pregunta N.3), siendo la madre quien ejerce la mayor influencia de compra de pan debido a que establece los hábitos alimenticios dentro del hogar.

Gráfico N° 28: Tamaño del grupo familiar en Chiquimula y Jutiapa.

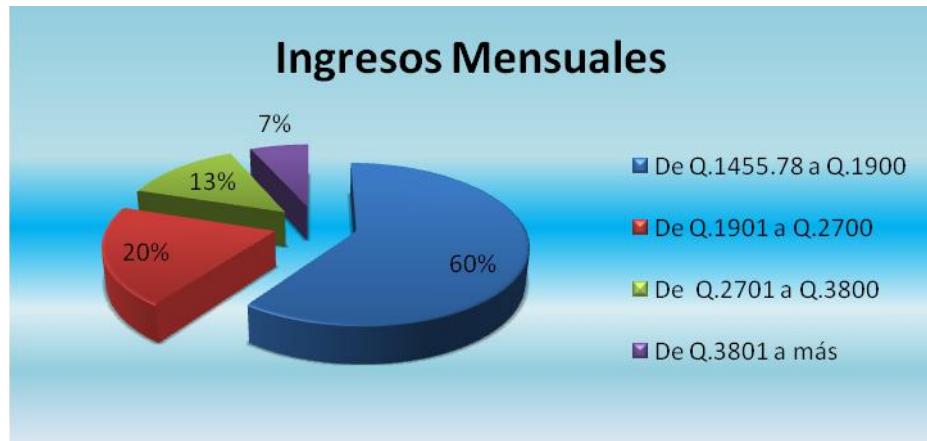


Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. INGRESOS DEL CONSUMIDOR

La población en general se encuentra ubicada en un nivel socioeconómico catalogado como clase baja alta, debido a que sus ingresos se encuentran entre los rangos de Q.1455.78 a Q.1900, (\$186.89 a \$243.92) en el área rural. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, un 60% está conformado por este rubro, sin embargo, pese al bajo ingreso que perciben los pobladores, la compra del pan dulce refleja que hay un gasto promedio de Q.41 a Q.80, (\$5.26 a \$10.27) a la semana, cifra que nos indica que los precios de la zona son accesibles y por lo tanto son favorables para los compradores.

Gráfico N° 29: Ingresos mensuales de la población de Jutiapa y Chiquimula

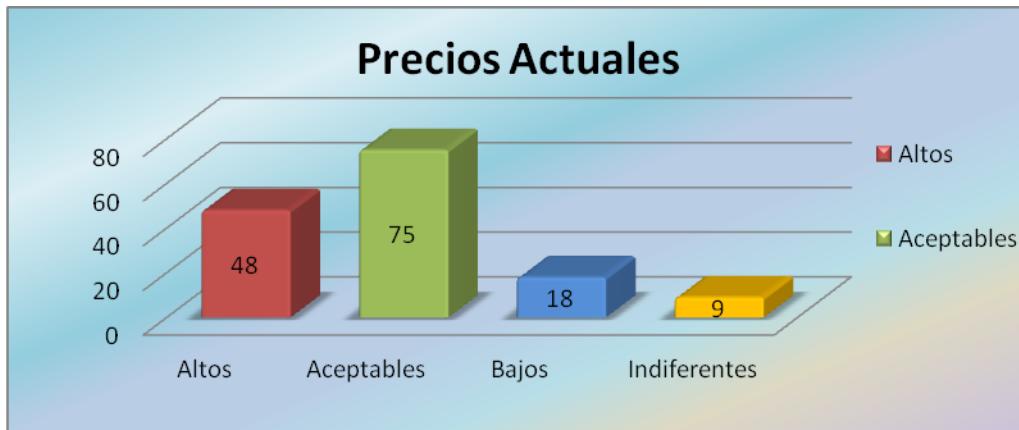


Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. CONSUMO VERSUS PRECIO

El precio del pan dulce se ha incrementado paulatinamente durante los últimos años según datos estadístico el Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO), apreciándose una tendencia notable de acuerdo al comportamiento de precios en el mercado nacional e internacional (Ver Anexo N°10), siendo uno de los primordiales factores el incremento de la harina que es una de las principales materias primas utilizadas para elaborar el producto. Actualmente los pobladores de los departamentos manifestaron que los precios en la zona son aceptables. En promedio el pan dulce tiene un precio de Q2.50 equivalente en dólares a \$0.32 centavos según los datos observados en las tiendas y mini supermercados de la zona (Ver Anexo N°11). A pesar del incremento del precio, el pan dulce ha llegado a formar parte esencial de la alimentación de la población. Las tendencias en el consumo de pan se mantienen.

Gráfico N° 30: Precios actuales de pan dulce empacado en Jutiapa y Chiquimula



Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. HÁBITOS DE CONSUMO

Tradicionalmente el consumo se realiza durante el desayuno en compañía de la familia, la compra se realiza generalmente en tiendas y panaderías, debido a la proximidad con respecto a los hogares de los consumidores.

En general, no existen diferencias significativas en el consumo de pan dulce realizado por hombres o mujeres, debido que es un producto de consumo masivo.

Según los resultados se puede inferir que los habitantes compran el pan basados en el sabor, por considerarlo dulce y agradable al paladar. Sin embargo, la repostería no es de su agrado a pesar de su dulzura.

6.1.6. COMPETENCIA

Actualmente en el país operan alrededor de 4,500 panaderías según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador “DYGESTIC”, entre ellas 10 están catalogadas como grandes empresas, con procesos de fabricación industrializados; aproximadamente 60 son medianas, implementando procesos semi-artesanales pero operando con hornos industriales, y

las restantes 4,430 están clasificadas como micro y pequeñas panaderías. Por lo que para el presente estudio de los competidores se tomarán en cuenta solamente las que pertenecen a la mediana empresa, puesto que Panadería los Gemelos se encuentra ubicada en dicha clasificación.

Los competidores principales a los que se enfrenta la empresa actualmente son Pan Sinaí, Pasteles de El Salvador (Pan del Horno), Pan Lido, Pan Rosvill, Pan Rey y Pan Génesis.

Los cuales se consideraron como tales, debido a los factores capacidad instalada y producción de pan, calidad en los productos, ruteo de ventas, canales de distribución, cartera de clientes y al nivel de participación que tienen en el mercado.

De las marcas anteriores, se determinó que Pan Sinaí, Pan Rosvill y Pan del Horno, son los tres principales competidores salvadoreños, por lo que a continuación se muestra información referente a éstos en las Tabla N° 13, Tabla N° 14 y Tabla N° 15.

Tabla N° 13: Información del competidor Pan Sinaí

PAN SINAÍ				
LOGO	SLOGAN	DIRECCIÓN, EMAIL Y TELÉFONO	CARTERA DE PRODUCTOS	PRODUCTOS
	Sabor a toda prueba	Col. San Antonio, Av. Las Delicias. N° 20	Batidos	Choco Mantequilla María Luisa Marquesote Quesadilla
		Clientes@pansinai.com	Galletas	Margarita Galleta de Mantequilla
		Tel: (503) 2277-5511	Masas dulces	Concha Semitá Pacha

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14: Información del competidor Pan Rosvill

PAN ROSVILL				
LOGO	SLOGAN	DIRECCION, EMAIL Y TELEFONO	CARTER DE PRODUCTOS	PRODUCTOS
	Dale una mordida	Calle Gerardo Barrios N° 1311, San Salvador.	Pan	Suspiros Semita Quesadillas Pan de piña Alemana Tostada Tortita de fruta Torta de yema
		www.amv @rosvill.com	Galletas	Galleta de leche Galleta de coco Festival Pao pao Encanelada Cremalletas Choco dúos Margarita Mini cream
		Tel: (503) 2211-0115	Rellenitos	Coco Rich Dinkis

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 15: Información del competidor Pan del Horno

PAN DEL HORNO				
LOGO	SLOGAN	DIRECCIÓN, EMAIL Y TELÉFONO	CARTERA DE PRODUCTOS	PRODUCTOS
	Del Horno hasta las migajas	Km 28 Carretera a Santa Ana. Parque Industrial El Rinconcito Local No 14. San Juan Opico. La Libertad	Batidos	Dorrico Poleada Pastelito de Piña Alemana Guiño
		www.pandelhorno.com	Galletas	Margarita cocada Salpor de Arroz
		Tel: (503) 2319-4862	Masas dulces	Novia Novia Gemela

Fuente: Elaboración propia.

En los departamentos Jutiapa y Chiquimula se observó que tanto en tiendas como en mini supermercados, se destacan los productos de las marcas Pan Marcelino, Pan Bimbo, Pan La Mejor, Pan San Martín y Pan Tahoma, siendo Bimbo la marca que más se consume en los puntos de venta. Cabe mencionar que también existen marcas salvadoreñas que actualmente están realizando exportación hacia el país de Guatemala, determinándose como principales Pan Sinaí y Pan del Horno.

6.1.7. DISTRIBUIDORES

Mediante el estudio observacional se encontró que el pan dulce en Guatemala se distribuye generalmente mediante el canal detallista o minorista, el cual hace llegar los productos a los consumidores finales a través de puntos de venta tales como tiendas minoristas o mayoristas y supermercados, mediante camiones repartidores o vendedores rurales cuyas zonas a cubrir son previamente asignadas por los productores de pan. Asimismo se identificó que existen también panaderías que fabrican y venden en locales propios directamente. (Ver anexo N°12)

La logística del canal corto consiste en que las panaderías fabricantes mediante vendedores rurales o camiones repartidores trasladan el producto a los puntos de venta poniéndolos al alcance del consumidor final, lo que conlleva a que los precios de venta ofrecidos sean generalmente bajos.

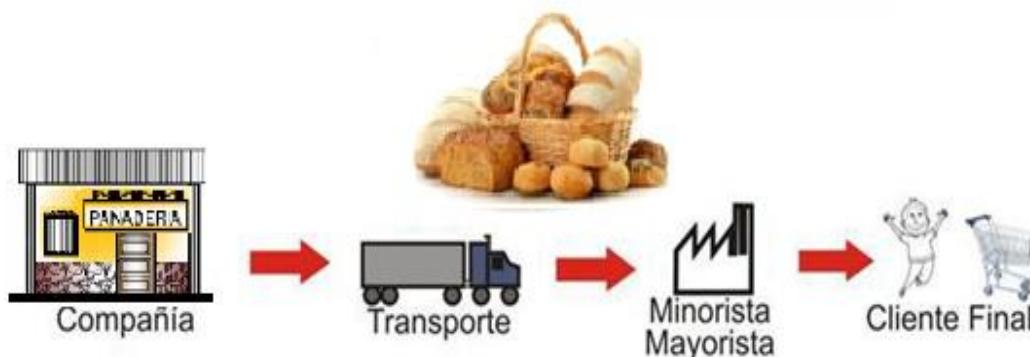


Ilustración 6: Forma de distribución.

Se observó que actualmente en el mercado guatemalteco de pan dulce, no se cuenta con canales de distribución electrónicos ni pedidos por catálogo para satisfacer la demanda de sus compradores, únicamente se realizan ventas directas. Generalmente no se implementan regalías a los vendedores de los puntos de venta por alcanzar niveles altos, sin embargo, es importante comentar que al conversar con tenderos de las zonas visitadas se encontró que el mayor competidor Pan Bimbo, implementa un sistema de devoluciones y de reposición de producto a los minoristas y mayoristas cuando ha pasado cierta cantidad de tiempo posterior a la entrega de producto, reponiéndoles gratuitamente esas piezas por producto fresco, siendo un reto difícil de superar por los demás distribuidores de pan dulce en esos mercados debido a los gastos en los que se debe incurrir si se busca imitar esta estrategia.

Panadería Los Gemelos, realiza una distribución de canal corto actualmente en el mercado salvadoreño, vendiendo directamente a clientes mayoristas o minoristas que realizan sus pedidos por teléfono o solicitándolos mediante visita a la fábrica y también mediante camiones repartidores que llevan el pan dulce a los mayoristas en el mercado local. Según información recolectada en la entrevista, el propietario manifestó que reconoce el 50% de devolución por producto caducado o en mal estado.

6.1.8. SECTORES

Los clientes en Guatemala estarán ubicados en las 200 aldeas de 14 municipios de Jutiapa (excluyéndose Conguaco, Monyuta y Pasaco por representar un alto índice de delincuencia e inseguridad); y 233 aldeas de los 11 municipios de Chiquimula. (Ver anexos N°13 y N°14)

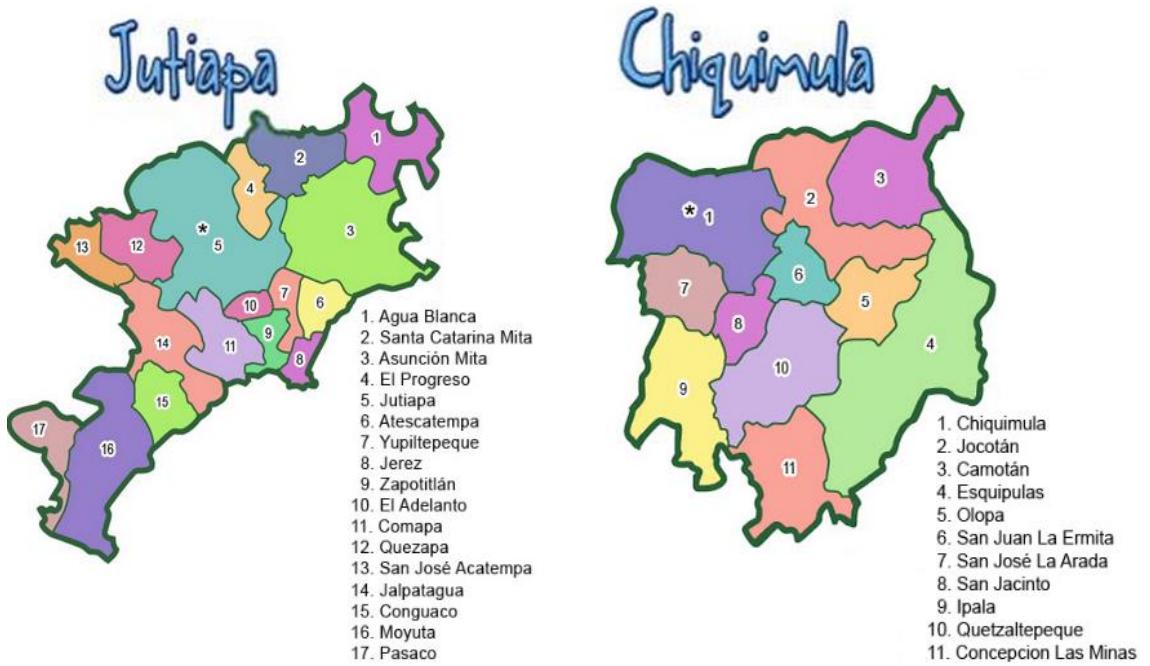


Ilustración 7: Mapas de Jutiapa y Chiquimula con municipios.

6.2.DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Tomando como base la información obtenida mediante el cuestionario se determinó que el mercado meta está conformado por jóvenes adultos de 21 a 30 años de edad, considerando que tienen poder adquisitivo y prefieren comprar pan dulce en las tiendas de los departamentos fronterizos de Guatemala.

6.3.SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO META

Los resultados globales de la investigación realizada fueron los siguientes:

La población que consume pan dulce en su mayoría es adulta encontrándose en edad laboral, integrando grupos familiares generalmente de 4 a 5 miembros. El consumo de pan dulce en Guatemala es frecuente durante el desayuno en un ambiente familiar, siendo las mujeres, por lo general las madres dentro del núcleo familiar, quienes ejercen influencia para comprarlo, con una periodicidad diaria y semanal. Existe una gran capacidad de compra por parte de los

consumidores del mercado meta quienes perciben ingresos superiores a los esperados en el área rural, mostrándose dispuestos a la adquisición de pan dulce proveniente de El Salvador, coincidiendo en un alto grado de satisfacción experimentado con las pocas marcas salvadoreñas que han probado, por lo que se evidencia una amplia probabilidad de aceptación para nuevos fabricantes que busquen introducir sus productos.

El pan dulce se denomina frecuentemente en las zonas como “panito” siendo las características principales que buscan los consumidores de productos de panadería, la calidad y bajo precio, indicando que éstos deben ser suaves y de buen sabor dulce, cuidando no coincidir con el extremo grado de dulzura de productos de repostería, puesto que no son de su agrado, así como tampoco los de consistencias tostadas, prefiriendo panes con la contextura propia de los cubiletes y pastelitos.

Los puntos de venta más usuales son tiendas y panaderías cercanas a las viviendas de los compradores, utilizándose la distribución detallista o minorista a través de camiones repartidores y vendedores rurales para hacerles llegar el producto.

Se observó que en los puntos de venta más comunes el pan dulce se coloca en anaqueles y mostradores de vidrio, siendo las presentaciones más usuales el pan dulce sin empaque y en empaque de bolsas o cajas plásticas membretadas, sin mostrarse una tendencia marcada por el número de unidades que contienen.

Las etiquetas generalmente muestran el logo y nombre de la marca del pan, dirección y teléfono del fabricante, fecha de caducidad e información nutricional.

Los fabricantes no implementan promociones constantes, siendo la mejor estrategia la que utiliza el competidor más fuerte, Bimbo, mediante un sistema de devoluciones y reposición gratuita de producto demasiado antiguo.

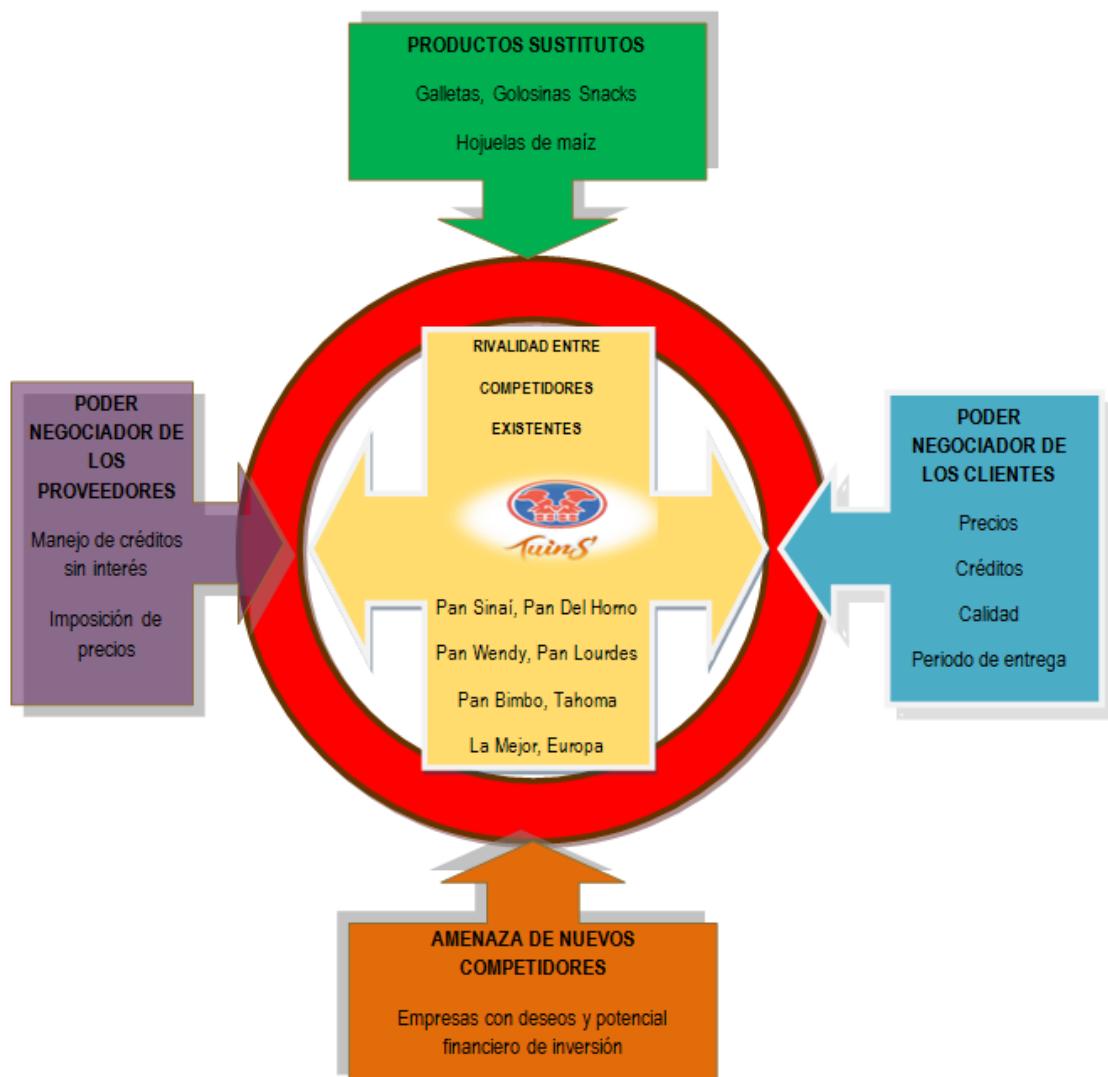
Los medios publicitarios más utilizados son la televisión y anuncios en vallas, observándose poca publicidad en internet. Los pedidos generalmente no se realizan por medios electrónicos, debido que actualmente las panaderías de la zona no los utilizan para publicitarse ni para realizar ventas de productos de panadería, dejando esta oportunidad abierta para nuevos competidores.

III. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación se desarrolla este modelo estratégico sistemático con la finalidad de lograr evaluar la rentabilidad del sector. (Ver Figura N° 2)

Figura N° 2: Mapas de Jutiapa y Chiquimula con municipios.



Fuente: Elaboración propia.

1.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la sociedad guatemalteca el principal sustituto del pan dulce son las galletas, debido a que los precios de ambos productos son similares y además son considerados un snack. Las galletas tienen un costo entre Q. 2.00 a Q.2.50, (\$0.26 a \$0.32) por unidad según el tamaño, la calidad y de la preparación.

Los productos sustitutos son consumidos usualmente en el desayuno o refacción, similar al pan dulce, con la diferencia de que no son considerados parte de la dieta alimenticia de los guatemaltecos ni tampoco pueden suplantar un tiempo de comida, lo cual si puede ser factible al consumir pan dulce empacado.

Entre otros productos sustitutos del pan dulce, además de las galletas, se encuentran las boquitas o snacks y productos derivados del maíz como la tortilla, hojuelas de maíz, biscuits y palitos.



Ilustración 8: Productos sustitutos

1.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

El número de clientes con los que cuenta Panadería Los Gemelos actualmente asciende a cuatrocientos, adquiriendo el producto tres veces por semana o diariamente; además cuenta

aproximadamente con cien clientes que compran cada ocho días, datos que fueron obtenidos mediante entrevista con el propietario de la empresa.

El pan dulce es un producto que fácilmente se puede encontrar en el mercado, Los Gemelos no es la única panadería que ofrece pan empacado, lo que provoca que los clientes salvadoreños puedan cambiar de proveedor con facilidad debido a que son altamente sensibles al precio, dejando de lado la calidad del producto. Esto les otorga un alto poder de negociación de compra logrando que no se genere un incremento de precios, debido a que si se realiza una disminución en el número de compradores a causa de incentivos o reducción de precios por parte de la competencia, el dueño de la empresa toma la decisión de igualar los precios y mantenerlos.

En algunas ocasiones los clientes son los que establecen las condiciones de venta, puesto que solicitan se les elaboren productos que otras panaderías ofrecen a precios similares.

El otorgamiento de crédito es determinado generalmente mediante el factor de antigüedad, pero esto no significa que los compradores no puedan solicitarlo si no cumplen con este requisito, reafirmando con ello su elevado poder al negociar la compra de productos; lo mismo sucede con la forma de entrega puesto que el cliente puede solicitar que se le envíe su pedido si así lo desea.

1.3. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Se identifican empresas con deseos y potencial financiero de inversión, sin embargo no se encuentran grandes limitaciones en el mercado de provisión de materia prima, tecnología de maquinaria-equipo y mano de obra calificada.

A medida que cambian los límites del mercado, las empresas del sector buscan competir implementando la estrategia de integración vertical hacia atrás, que consiste en satisfacer algunas o todas las necesidades de insumos de producción con el fin de asegurar el suministro de materiales y la calidad del producto final, obteniendo ventajas de ahorro de costes en su producción, generando nuevas formas y clases de productos o estableciendo relaciones comerciales estratégicas.

En el mercado panificador se imitan y copian los productos con facilidad, siendo así que la competencia sirve de banco de información en cuanto a prácticas rentables, eficientes en la elaboración de productos y métodos de reducción de costos.

1.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En los departamentos Chiquimula y Jutiapa de Guatemala, no existe concentración en el número de marcas, es un mercado amplio y disperso conformado por empresas panificadoras dedicadas a la producción en diversas líneas y sistemas de comercialización, y para efectos de este estudio se destacan las ocho más reconocidas detectadas en esas zonas, conformadas por las marcas salvadoreñas Pan Sinaí, Del Horno, Pan Wendy, Pan Lourdes; las marcas locales Tahoma, La Mejor, Europa y finalmente, la prestigiosa marca internacional Bimbo que representa al mayor competidor en la industria.

En general, se identificó que en cuanto al nivel de la calidad y precios de productos guatemaltecos no hay grandes diferencias, por lo que entre las marcas conocidas hay algunas que el consumidor recuerda comúnmente y son consideradas aceptables, lo que conlleva a poca lealtad, sin embargo Pan Bimbo es el más comprado en las zonas debido al posicionamiento del cual goza en el mercado logrado mediante publicidad, siendo el factor precio poco importante para algunos de los consumidores al decidir comprar esta marca, es por ello que debe buscarse diferenciación frente a la competencia creando así una identidad propia del pan dulce empacado.

1.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Panadería Los Gemelos cuenta con muchos proveedores entre los que se establecen diferencias de acuerdo a la naturaleza de las materias primas para la fabricación del pan.

Los proveedores son distribuidores o procesadores nacionales de producto importado provenientes de países dentro y fuera del área centroamericana. En El Salvador existen dos grandes productores nacionales que dominan el mercado de las harinas y poseen su propio sistema de distribución. De igual forma existen dos grandes productores de huevos que dominan en el mercado.

Es importante mencionar que las relaciones de oligopolio existentes entre proveedores afectan los precios de la materia prima y la producción.



Ilustración 8: Proveedores de harina.

Las negociaciones están sujetas a diferentes factores, el más usual es el manejo de crédito en las compras efectuadas, siendo el plazo generalmente de ocho a quince días sin interés.

Tabla N°16: Proveedores de Panadería Los Gemelos.

EMPRESA	MATERIAS PRIMAS	
MERCOSAL S.A.	Mantecas	
HARISA S.A. DE C.V.	Harinas	 Molinos Modernos Galletas
EGG S.A DE C.V.	Huevo y yema	 EMPRESAS DE GRANJAS GUANACAS , S.A. de C.V. 
ARROCERA SAN FRANCISCO	Arroz	 Arrocera San Francisco
DISTRIBUIDORA R & R	Leche	
GIBSON y CIA.SUCESORES	Colores	
DIZUCAR S.A. DE C.V.	Azúcar	 Dizucar.
ESCARRSA DE C.V.	Hielo	

AROMA S.A	Esencias	
SALVADOR A. DURÁN	Polvo para hornear	
BOLPACK S.A DE C.V.	Bolsas Plásticas	
LEVADURAS UNIVERSAL S.A.	Levaduras	
FLEXOPRINT S.A. DE C.V.	Papel impreso	Flexo Print, S.A. de C.V.
DISTRIBUIDORA DEL CARIBE S.A. DE C.V.	Preservantes	
TROPIGAS DE EL SALVADOR S.A.	Gas Propano	

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por el propietario de Panadería Los Gemelos.

A continuación se presenta el análisis FODA, el cual se elaboró con la información recolectada en la investigación de campo, dando como resultado el estudio de las características internas de Panadería Los Gemelos así como del entorno del mercado Guatemalteco en el cual incursionará para determinar las mejores estrategias que debe implementar a fin de comercializar sus productos de forma idónea.

2. ANÁLISIS FODA

2.1. FORTALEZAS

1. Personal capacitado enfocado en el servicio al cliente.
2. Buena comunicación y motivación con el personal.
3. La empresa tiene productos de buena calidad y aceptación en el ámbito nacional.
4. Cuenta con acreditación del Ministerio de Salud.
5. Mantiene fondos para cubrir sus obligaciones inmediatas y capacidad de financiamiento.
6. Genera rentabilidad y posee liquidez.
7. Los propietarios tienen experiencia y conocimiento del negocio.

8. Buenas referencias crediticias y comerciales.
9. Local propio.
10. Baja rotación de personal.
11. Se cuenta con maquinaria de alta tecnología para reducción de costos logrando la eficiencia.
12. Uso de Networking y redes de contactos profesionales.

2.2.DEBILIDADES

1. La contabilidad se realiza externamente.
2. No existen planes financieros tales como presupuestos.
3. Productos perecederos.
4. Poca publicidad dirigida al consumidor final.
5. Distribución de vendedores independientes que ofrecen productos complementarios o competitivos.
6. El vendedor independiente reduce la cuota de mercado.
7. Falta de incentivos a los canales de distribución.
8. Falta de comunicación vertical de arriba hacia abajo y viceversa en los puestos claves de la empresa.

2.3.OPORTUNIDADES

1. Mayor crecimiento poblacional.
2. Alianzas con proveedores locales y extranjeros.
3. Asistencia técnica y capacitación para mejorar procesos.
4. Expansión hacia nuevas áreas geográficas.
5. Avances tecnológicos que permitan automatización de procesos en la compra de maquinaria.

6. Mayor demanda en redes sociales que permitan la exposición de publicidad de la empresa.
7. Mayor aprovechamiento sobre productos nostálgicos.
8. Facilidad de negociación con proveedores a través del e-commerce.
9. Valor de la marca.

2.4. AMENAZAS

1. Ingreso de productos internacionales a bajos precios.
2. Nuevas regulaciones técnicas al producto.
3. Aumento del comercio informal.
4. Alto índice de delincuencia.
5. Incremento de precios Internacionales en las materias primas.
6. Productos sustitutos.
7. Lento crecimiento económico del país (PIB.)
8. Altas tasas de interés para la inversión en las empresas.
9. Desastres naturales.
10. Incertidumbre en las economías mundiales, resultado de la recesión económica.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO II

1. CONCLUSIONES

- ▣ El mercado meta a incursionar posee características, hábitos de consumo, gustos y preferencias similares a las de los consumidores salvadoreños.
- ▣ En los departamentos de estudio no se realizan muchas actividades de publicidad y promoción para los productos de panadería.
- ▣ Los productos de mayor aceptación de pan dulce empacado cumplen con las características de poseer suavidad, buen sabor y precios bajos.
- ▣ En general, los competidores cumplen con el reglamento técnico centroamericano de etiquetado para productos envasados, sin embargo, no se toma en cuenta la totalidad de las normas, únicamente las más generales o que se adecuan al tipo de producto.
- ▣ La implementación de un canal de distribución corto desarrollado entre el fabricante, vendedores rureros y camiones repartidores es la idónea para distribuir el producto en los puntos de venta tales como panaderías y tiendas de las zonas.
- ▣ La exportación de productos de panadería hacia los departamentos fronterizos Guatemaltecos es viable, puesto que se determinó la existencia de un amplio mercado con disposición de compra.

2. RECOMENDACIONES

- ▣ Se debe tomar en cuenta la similitud en los patrones de consumo sacando ventaja puesto que el producto salvadoreño posee buena calidad y sabor basado en la aceptación del producto que actualmente ya está ingresando.
- ▣ La publicidad implementada debe realizarse basándose en momentos de consumo compartidos con el núcleo familiar durante el desayuno, acorde a las costumbres de las zonas. Asimismo la madre es quien determina los gustos sobre productos de panadería en los hogares, por lo que la promoción debe focalizarse en ellas.
- ▣ El producto a exportarse debe cumplir con los estándares de calidad, suavidad, dulzura y precios accesibles para que haya mayor aceptación.
- ▣ Se deben cumplir los requerimientos legales de etiquetado para introducir los productos sin ningún inconveniente.
- ▣ Los canales de distribución electrónicos y pedidos por catálogo, son poco utilizados en el mercado meta, por lo que implementarlos puede generar diferenciación.
- ▣ Se recomienda continuar desarrollando un plan de Marketing internacional para iniciar la exportación de pan dulce empacado de Panadería Los Gemelos hacia los departamentos fronterizos de Guatemala, a fin de que se inicie su implementación lo antes posible.

CAPITULO III:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PAN DULCE EMPACADO DE PANADERÍA LOS GEMELOS HACIA LOS DEPARTAMENTOS FRONTERIZOS DE GUATEMALA COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN”

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN⁴⁶

ANÁLISIS EXTERNO

Un plan de marketing internacional necesita del análisis de la situación para hacer un diagnóstico certero a cerca de la posición actual de la empresa en el mercado en que compite actualmente, cómo es la competencia, quiénes son los proveedores y principalmente cómo se compone el mercado meta. Revisando previamente los datos recabados en la investigación se entrevió que los *productos sustitutos* que compiten en el mercado son susceptibles a afectar directamente la comercialización del pan dulce empacado, es relativamente fácil para el consumidor final escoger entre una diversa gama de productos que satisface la misma necesidad, como lo son las galletas y los snacks.

El *Poder de Negociación de los Clientes* es relativamente mediano, su razón se debe a que estos son numerosos y están distribuidos en todo el territorio del país, por lo que en el mercado doméstico existe la posibilidad de tener un margen de maniobra que posibilita a la empresa influir en su marketing mix para servir a los clientes, cambiando precios y productos entre otros. Un aspecto importante estriba en destacar que el mercado actual de la Panadería Los Gemelos ha alcanzado su cenit, y según el análisis de los estados financieros, sus ventas comenzaron a mostrar un tope en su crecimiento. Es importante buscar nuevas regiones geográficas para expandirse.

⁴⁶EducaMarketing, Guía de Plan de Marketing Internacional, página web: <http://educamarketing.unex.es/Guias.htm>, 30-sep-2013.

En la *Amenaza de Nuevos Competidores*, las barreras de entrada a los competidores no son muy fuertes, los Tratados de Libre Comercio y la posibilidad de adquirir maquinaria semejante a la que posee Panadería Los Gemelos hacen que competir en este mercado sea una guerra constante por mantenerse a la vanguardia de las tecnologías de fabricación de pan empacado.

En la *Rivalidad entre Competidores Existentes*, el mercado de Guatemala posee competidores con características de enfatizar en el precio por encima de la calidad y sabor del producto vendido, a excepción de las marcas internacionales que existen allí, la mayoría produce sin tener estrategias claras de posicionamiento de marca en los consumidores, lo que posibilita a la Panadería Los Gemelos tener una ventaja de marca sobre las guatemaltecas en cuanto a los productos comercializados.

En el *Poder Negociador de los Proveedores*, existe un problema estructural monopólico que afecta enormemente a El Salvador, este se debe a las restricciones de importaciones de las harinas que hacen que compitan pocos proveedores, siendo vitales los insumos para la producción de pan dulce, aplicable también el mismo caso de las azúcares y huevos que están en manos de pocas empresas la producción nacional, dando como resultado una clara desventaja frente a otros competidores centroamericanos con menores costos de producción que los de la panadería.

ANÁLISIS INTERNO

Entre las mayores *Fortalezas* que mostró la empresa en la evaluación de cada una de las partes que la conforman, se encontró básicamente que los empleados en su mayoría poseen un alto nivel de capacitación para desarrollar sus funciones; la rentabilidad generada según visto en el análisis financiero hace que la empresa luzca sólida frente a sus compromisos con terceros; cumple con los requisitos técnicos del Ministerio de Salud para producir su pan empacado; los productos que vende tienen aceptación en el mercado nacional.

Entre las *Debilidades* de la empresa se encuentran actualmente que la distribución de los panes dulces se hace por medio de vendedores independientes que ofrecen juntamente productos de la competencia; la contabilidad es llevada por un tercero externo, por lo que los datos presentan

problemas de oportunidad y fiabilidad de los datos financieros; la no realización de presupuestos anuales lleva a pensar que mayormente hacen el trabajo sobre la marcha, sin el uso constante de herramientas administrativas que conlleven a un mayor control con respecto al uso de los recursos de la compañía; otra debilidad significativa es que los productos tienen naturaleza de ser perecederos, siendo vulnerables al rápido deterioro y vencimiento, si se piensa internacionalizar se deben tomar en cuenta los tiempos de durabilidad y calidad del producto.

Las Oportunidades con las que cuenta la empresa son la expansión hacia nuevas áreas geográficas para llevar sus productos al exterior, y en dicha aseveración consiste básicamente la presente investigación, siendo el fin último llegar hacia nuevos territorios no conquistados para vender; otra oportunidad es el crecimiento poblacional que se experimenta desde hace varias décadas, ya sea producto de la mejora en la calidad de vida o en una descontrolada tasa de crecimiento población, haciendo que el mercado actual crezca paulatinamente.

Entre las amenazas que se identifican en el mercado, se encuentra el incremento paulatino de los precios de las materias primas, según las tendencias de crecimiento poblacional y acaparamiento de recursos; el bajo crecimiento del PIB de la región ha experimentado desincentivos para las empresas que compiten; los nuevos grandes competidores con capital enorme para enormes planes de marketing; el alto índice delincuencial que afecta en gran medida el comercio, como lo es en el caso de Guatemala y el narcotráfico, haciendo riesgo el hacer negocios como extranjeros.

En síntesis, el mercado de Guatemala ofrece excelentes oportunidades para expandir los negocios de Panadería Los Gemelos, en las zonas fronterizas de Guatemala, como Jutiapa y Chiquimula, aunque las amenazas son latentes y pueden tener impacto, es de mencionar que la Panadería es hábil enfrentando este tipo de situaciones, dado que en El Salvador ha sabido manejar con experiencia en los últimos años contextos similares.

2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de marketing para la comercialización de pan dulce empacado en los departamentos de Jutiapa y Chiquimula que sirva como línea de acción para desarrollar el proceso de exportación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Definir la mezcla de marketing adecuada para introducir los productos seleccionados al mercado internacional, satisfaciendo los estándares del mercado meta y alcanzando posicionamiento.
- 2) Facilitar el proceso de planificación y organización que ordene las actividades de las diferentes áreas, a fin de acoplar y preparar el producto para que sea exportado hacia el mercado externo.
- 3) Estructurar las estrategias y planes de acción para consumar la exportación y aumentar la participación del mercado.

3. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla N°17: Matriz FODA

MATRIZ FODA 	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> O1. Mayor crecimiento poblacional O2. Alianzas con proveedores locales y extranjeros O3. Asistencia técnica y capacitación para mejorar procesos O4. Expansión hacia nuevas áreas geográficas O5. Avances tecnológicos que permitan automatización de procesos en la compra de maquinaria. O6. Mayor demanda en redes sociales que permitan la exposición de publicidad de la empresa. O7. Mayor aprovechamiento a productos nostálgicos O8. Facilidad de negociación con proveedores a través del e-commerce. O9. Valor de marca. 	(F2, O3) (F7, F4, O4) (F6, O5) (F3, O1, O7) (F5, O2, 08)	(D3, O3) (D4,O1,O9) (D8,O3) (D7,O4)
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> A1. Ingreso de productos internacionales a bajos precios A2. Nuevas regulaciones técnicas al producto A3. Aumento del comercio informal A4. Alto índice de delincuencia A5. Incremento de precios Internacionales en las materias primas A6. Productos sustitutos A7. Lento crecimiento económico del país (PIB) A8. Altas tasas de interés para la inversión en las empresas A9. Desastres naturales A10. Incertidumbre en las economías mundiales, resultado de la recesión económica. 	(F3, A1) (F3, A3) (F7, A6) (F11, A1)	(D3, A2,A3) (D2, A5)

Fuente: Elaboración propia.

3.1 ESTRATEGIAS FO

1. (F2, O3)

Para que la empresa tenga facilidades de asistencia técnica y capacitación en la mejora de procesos y funciones debe establecer una buena comunicación con el personal.

2. (F7, F4, O4)

Debido a la experiencia y conocimiento de los propietarios, la empresa se puede expandir hacia nuevas áreas geográficas aprovechando las acreditaciones del Ministerio de Salud.

3. (F6, O5)

Debido la rentabilidad y liquidez que posee la panadería, puede adquirir maquinaria con avances tecnológicos que innoven y mejoren los procesos de producción.

4. (F3, O1, O7)

Con los productos de calidad que tiene la empresa y la aceptación en el ámbito nacional puede elaborar productos nostálgicos para satisfacer los gustos y preferencias de la población.

5. (F5, O2, O8)

Los fondos con los que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas le permiten establecer alianzas con proveedores locales y extranjeros facilitando la negociación del e-commerce.

3.2 ESTRATEGIAS FA

1. (F3, A1)

Con el posible ingreso de productos internacionales de bajo precio, la empresa puede aplicar a una estrategia en la calidad de sus productos y la aceptación en el ámbito nacional.

2. (F3, A3)

Ante el aumento del comercio informal la empresa puede competir con la calidad de los productos que ofrece y la aceptación que estos tienen en la población.

3. (F7, A6)

Debido a la experiencia de los propietarios y el amplio conocimiento del negocio, la panadería puede enfrentar el incremento de productos sustitutos, mediante nuevas líneas de producto bajos en azúcar.

4. (F11, A1)

La maquinaria que posee actualmente la empresa, le permite reducir sus costos por lo que puede hacer frente al ingreso de los nuevos productos internacionales.

3.3 ESTRATEGIAS DO

1. (D3, O3)

Hacer uso eficiente de la asistencia técnica y capacitación en la mejora de procesos para alargar la vida de los productos perecederos y disminuir su deterioro.

2. (D4, O1, O9)

La utilización de publicidad dirigida al consumidor final puede aumentar valor a la Marca siendo más reconocida por la población.

3. (D8, O3)

La asistencia técnica y capacitación para mejorar los procesos permitirá mejorar la comunicación en los puestos claves de la empresa.

4. (D7, O4)

Con la incentivación en los canales de distribución se optimizará la expansión a nuevas áreas geográficas estimulando la demanda de los productos.

3.4 ESTRATEGIAS DA

1. (D3, A2, A3)

A medida que se prolonga la vida de los productos perecederos, la disminución del deterioro es más atractivo para los clientes/vendedores cumpliendo con las regulaciones técnicas al producto.

2. (D2, A5)

Al planear y ejecutar presupuestos financieros se podrán reducir costos, lo que permitirá aplicar un control más adecuado al existir incremento de los precios internacionales de las materias primas.

IMPORTANCIA

La importancia de desarrollar un plan de marketing enfocado en los procedimientos de exportación se centra en la necesidad de tener un documento que facilite al empresario panificador llevar a cabo un proceso de exportación de su producto hacia el mercado internacional, realizando una preparación de la empresa tanto en el área administrativa como en la operativa, proponiéndole las acciones idóneas que solucionarán los problemas de comercialización que puedan presentarse; proporcionando la documentación necesaria para implementarlo.

BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

- La aplicación de la propuesta conlleva a la obtención de una fuente adicional de ingresos más allá del mercado interno.
- Lograr mayor producción y mayor utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Propiciar el reconocimiento de la marca en nuevos mercados.

SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

Debido a la necesidad de Panadería Los Gemelos de cubrir un mayor mercado, se desarrollará una propuesta de plan de marketing internacional hacia los departamentos fronterizos Jutiapa y Chiquimula en Guatemala, que brinde los lineamientos a seguir para comercializar los productos

en forma idónea; para lograrlo se llevará a cabo el análisis interno de la empresa para determinar sus debilidades y fortalezas, así como el análisis externo del mercado meta, profundizando en los gustos y preferencias de los consumidores del mercado potencial; generándose el mix de marketing, las estrategias y planes de acción adecuados para que el empresario inicie las actividades para expandir su negocio.

Así mismo, se evaluará la viabilidad del proyecto, mostrándole al propietario de la empresa que es posible alcanzar los objetivos en un plazo adecuado, acorde a sus posibilidades.

4. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN, MERCADO META Y TARGETING

4.1. Segmentación

Se busca definir las características del mercado al que Panadería Los Gemelos dirigirá todos los esfuerzos, en el caso de estudio de ingreso al mercado de Guatemala; dividiendo el mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, de manera que se genere una estrategia consistente que posibilite a la empresa comunicarse con su público mediante la identificación de las necesidades más específicas para los submercados, así como la optimización de los recursos empresariales de marketing, logística y producción entre otros.

Existen diversas formas de segmentar mercados, entre ellas sobresalen las variables de segmentación geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales, etc. De esta gama de opciones para segmentar se ocuparán los datos recabados en la encuesta realizada en el capítulo II de este trabajo, exponiendo las características a las que la Panadería Los Gemelos busca llegar con sus productos.

Segmentación del Mercado de Panadería Los Gemelos

Para Panadería Los Gemelos se usarán variables de segmentación combinadas, destacándose entre ellas, la geográfica escogiéndose para la comercialización en Guatemala las zonas de Jutiapa y Chiquimula; demográficas, siendo el género seleccionado las mujeres, que deciden sobre las compras en su grupo familiar y el nivel de ingresos que perciben; por último y no menos importante, se incluye la variable conductual de consumo en el desayuno. A continuación se presenta la Tabla N°18 que muestra el detalle de la segmentación en dicho territorio.

Tabla N°18: Segmentación del mercado meta.

Variables de Segmentación	Descripción
Ubicación Geográfica	El mercado a seleccionar son las personas que viven en el país de Guatemala, en las zonas fronterizas con El Salvador, específicamente en los departamentos de Jutiapa y Chiquimula.
Variables demográficas	Género: el género escogido para el mercado meta son las mujeres residentes en esta zona mencionada anteriormente. Según lo demostrado en la investigación realizada en el capítulo II, ellas toman la decisión cuando se trata de las compras del hogar. Edad: según los datos recabados en la investigación, las mujeres entre 20 y 30 años, son las que tienen el mayor porcentaje de la población, y a su vez, se convierten en el rango de edad para enfocar los esfuerzos de marketing de Panadería Los Gemelos. Tamaño de la familia: como expuso la encuesta, las mujeres entre 20 a 30 años por lo general tienen una familia compuesta de 4 a 5 miembros, teniendo como consecuencia un incremento de las personas involucradas en la compra y consumo de “panito.” Ingresos: que tengan un nivel de ingresos de Q1455.78 (\$184.00) a Q1,900 (\$241.21); según los datos recogidos, este segmento es el más representativo de las personas participantes de la encuesta.
Conductuales	En este apartado son las personas con un consumo promedio de compra diaria del pan dulce, en el tiempo del desayuno, volviendo al segmento, atractivo por su frecuencia compra.

Fuente: elaboración propia

4.2. Mercado Meta de Panadería Los Gemelos

La selección del segmento del mercado para los departamentos elegidos en Guatemala, se define de la siguiente manera:

“Personas del género femenino que residan en Guatemala, en los departamentos de Jutiapa y Chiquimula, con un ingreso de Q1455.78 (\$184.00) a Q1,900 (\$241.21), que formen parte de una familia de 4 a 5 miembros⁴⁷, con gusto por el pan dulce y sea comprado mayoritariamente en tiendas locales o cercanas a sus residencias, con una frecuencia de compra diaria de pan dulce empacado, consumido durante el desayuno”.

4.3. Posicionamiento de la Panadería Los Gemelos

El posicionamiento de un producto es el modo en que este es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a otros productos).

Los consumidores son bombardeados con toneladas de información sobre productos y servicios. Como no es posible volver a evaluar un producto cada vez que se toma una decisión de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías y los “posicionan” en su mente con el fin de simplificar el proceso de compra.

La conformación del posicionamiento de las panaderías del mercado de Guatemala se presenta en la siguiente tabla, que muestra las comparaciones entre las marcas que allí compiten, evaluadas bajo las variables de Precio – Calidad, recabadas según la investigación de mercado elaborada en el capítulo previo, en el que los clientes potenciales de la panadería expresaban

⁴⁷ La familia promedio de Guatemala es de 5.38 miembros, según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), Informe Ejecutivo IPC de Marzo de 2012, pág. 20.
<http://www.ine.gob.gt/np/IPC/INFORME%20EJECUTIVO%20%20IPC%20MARZO%202012.pdf>

sus pensamientos con respecto a los productos que encontraban comercializándose en sus lugares de compra de pan.

Gráfico N°31: Mapa de posicionamiento de marca
(Adaptación de la matriz General Electric)



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como puede apreciarse en el Gráfico N°31, el posicionamiento de las marcas guatemaltecas están en el cuadro de “Precio – Bajo” y “Calidad – Baja”, según apreciaciones obtenidas de la población Guatemalteca residente de las zonas de Chiquimula y Jutiapa, entre ellas destacan las marcas Europa, Pan Tahoma y La Mejor; también en este mercado compiten marcas salvadoreñas que la mayoría de guatemaltecos no identifican que son provenientes de esta nación, sobresaliendo mayoritariamente “Del Horno” y “Pan Sinaí.” Sin embargo, la que mejor se

posiciona en la mente de los guatemaltecos es la internacional “Bimbo”, y es un aspecto que no sorprende, el que esta empresa cuente con un gran capital para financiar inversiones, grandes campañas publicitarias; diversidad de productos y submarcas hacen de esta empresa una líder en su segmento de mercado; después de destacar estos aspectos, para centrar el posicionamiento de la marca “Twins” de Panadería Los Gemelos, se concluye que con el esfuerzo de marketing se debe ubicar por encima de las marcas salvadoreñas comercializadas en Guatemala, y esto es posible debido a que la Panadería produce pan de calidad y esta posición estratégica se coloca en los límites de “Precio-Alto”, “Calidad-Alta.”

5. MEZCLA DE MARKETING

5.1. PRODUCTO

Un producto para ser enviado a otros países requiere del cumplimiento de una serie de características previas al momento de su comercialización.

5.1.1. Selección del producto

El pan empacado salvadoreño que se distribuirá deberá cumplir con las características suavidad, sabor dulce, calidad y durabilidad acorde a los gustos-preferencias del consumidor guatemalteco así como con la composición e ingredientes adecuados al mercado guatemalteco, siendo un producto potencialmente exportable.

Elementos de los productos a exportar:

- a) **Producto Básico:** satisfacerá la necesidad de alimentarse del consumidor.
- b) **Producto Real:** las características del pan dulce que se ofrecerán son perceptibles por los sentidos en cuanto al sabor, color, aroma y suavidad. Dichos productos serán una excelente alternativa para quienes gustan de un estilo de vida saludable consumiendo productos de buena calidad que se diferencian de los ofrecidos en el mercado meta. Se elaborarán mediante moldes

industriales para lograr uniformidad en el diseño de cada pan. Pertenecerán a la marca “Twins” de Panadería Los Gemelos y su empaque será elaborado a base de papel polipropileno.

c) Producto aumentado.

Se cambiará un 50% del producto reportado como averiado o caducado por producto nuevo en la siguiente visita del repartidor que será semanalmente.

Se brindarán condiciones de crédito para 8 días plazo que es el período en el cual se abastecerán a las tiendas en el mercado meta.

5.1.2. Objetivos

- Realizar adaptación de los productos, incorporando todos los atributos identificados según los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Cambiar el diseño del empaque del producto.
- Adaptar la etiqueta del pan dulce cumpliendo con los requerimientos legales exigidos en Guatemala.

5.1.3. Estrategias

a) Cambios al producto

La cartera de productos seleccionada para exportarse pertenece a la “línea pastel”, integrada por 6 tipos de pan dulce: Alemana, María Luisa, Quesadilla, Kake, Guiño y Gemelos. La selección se realizó debido que cumplen con las características deseadas por el mercado meta en cuanto a sabor, suavidad y calidad.



Ilustración 9: Productos a exportar

Fórmula: el pan dulce de Panadería Los Gemelos tiene una durabilidad actual de 8 días debido a que la receta buscaba preservar el producto en anaquel dentro del país, utilizándose el preservante en un rango de 0.10% a 0.15% por cada 5 batidas de masa de pan dulce; sin embargo, los productos a exportarse deben conservarse por más tiempo, siendo así que se debe aumentar el rango de 0.16% a 0.20%; la manteca utilizada actualmente es una mezcla de bobina-vegetal, por lo que debe cambiarse a manteca vegetal al 100% y agregarse emulsificantes a un 0.5% para lograr una mayor durabilidad así como para mejorar la suavidad, estructura y apariencia del producto.

b) Cambios al empaque

Debido que actualmente los productos de Panadería Los Gemelos no cumplen con el etiquetado requerido para exportarlos, según se muestra en la Ilustración 10. Por lo anteriormente expuesto, se propone cambiar el diseño del empaque con tonalidades que contrasten de manera agradable a la vista de los consumidores, será proporcional al tamaño y forma que posee cada pan dulce a comercializarse, la etiqueta principal describirá el nombre del producto y estará redactada en español e inglés.

A continuación se presenta un bosquejo del producto de María Luisa según el Esquema N° 6 que muestra la aplicación del reglamento técnico centroamericano del Etiquetado General de los Alimentos Previamente envasados (RTCA) para ser exportado a los departamentos fronterizos de Guatemala, se hace la aclaración que esta es una propuesta que se encuentra en estudio dentro de la Gerencia del Departamento de Marketing de la panadería para realizar el cambio de empaque, la cual se introdujo por el grupo de investigación.



Ilustración 10: Etiquetado actual de producto María Luisa Marca; Twins

Esquema N° 5: Etiquetado sugerido de producto María Luisa Marca; Twins



Esquema N° 6: Anverso del producto.



Actualmente el pan dulce carece de etiqueta informativa sobre nutrición o tabla nutricional, por lo que debe cumplir con los requisitos para productos empacados especificando los componentes nutritivos del alimento.

El producto cuenta únicamente con empaque primario, transportándose en bolsas plásticas que constituyen el empaque secundario actual, por lo que es necesario realizar cambios para exportar:

- 1) Rediseñar un empaque primario con el logo y marca uniforme para todos los productos.
- 2) Elaborar empaque terciario con la finalidad de proteger el producto durante su transporte, contra el clima, la humedad, cambios de temperatura, contaminación y posibles golpes al ser colocado en estibas mediante montacargas, puesto que el producto debe ser paletizado a fin de conformar una unidad de manejo que pueda ser transportada y almacenada en una sola operación. El embalaje se realizará en "cajas genéricas de exportación" hechas de material de cartón corrugado test 200 flauta "C" cada una con capacidad de 65 libras según medidas: 380mm largo x 209mm ancho, 152mm alto.

Tabla N°19: Especificaciones de caja de exportación

Test	Mínima combinación de pesos de liners (Lbs/1000P²)(Gr./Mt²)	Máximo peso de caja y su contenido (Lbs)	Valor de E.C.T.
T200	K 175 M 124 K 175 g/ m ² K36 M 25 K 36 Lb./ 1000P ²	65	32

Fuente: Elaboración Propia

Contiene ordenadamente los productos, con el fin de aprovechar sus dimensiones, especificando en su exterior el contenido, cantidad de unidades de volumen o peso, resistencia máxima al momento de ser apilada, la marca del producto, características básicas (descripción y simbología), advertencias generales (en cuanto al uso, almacenamiento, entre otros.) Así mismo

se realizará un recubrimiento de seguridad con plástico (Vinipel) y se etiquetará con código de barras como es debido para facilitar el proceso logístico exigido en la aduana.

c) Cambios en el logo



Ilustración 11: Logo actual en empaques de Panadería Los Gemelos

Actualmente el logo de la marca necesita renovarse puesto que es el mismo desde los inicios de la panadería; también se muestra inconsistencia en los colores de los logos y empaques de cada producto, lo que conlleva a que la marca no sea recordada con facilidad por el consumidor.

Se debe realizar un refreshamiento de marca, mantener su esencia pero transformar su imagen a una más moderna mejorando aspectos de forma, buscando facilitar el reconocimiento del producto y su búsqueda al momento de la adquisición, puesto que creará recordación en la mente del consumidor, propiciando la compra repetitiva y por ende creando posicionamiento.



Ilustración 12: Refrescamiento de Logo. Panadería Los Gemelos

El logo propuesto conserva la imagen de gemelos (Twins) con gorritos de chef característica de la marca, sin embargo, la figura se ha renovado, haciendo énfasis únicamente en rostros infantiles de gemelos dejando en evidencia su sonrisa, debido que el logo anterior estaba conformado por figuras de gemelos de cuerpo completo sin definición en sus facciones. La nueva imagen de los gemelos busca evocar el afecto de la madre hacia sus hijos, para influenciar en el momento de la compra.

d) Etiquetado

Es importante resaltar que cada empaque contará con su etiqueta, que deberá contener el país de procedencia del producto, el nombre de la marca, la naturaleza del producto, slogan, lista de ingredientes, tabla nutricional, nombre del producto, fecha de vencimiento, número de lote, peso - volumen, número de registro sanitario, nombre del fabricante y del distribuidor. La “declaración de ingredientes” mostrará el listado de ingredientes del pan dulce, siendo en general: harina de trigo, leche, manteca vegetal al 100%, huevo, sal, azúcar, polvo para hornear, sabor artificial, preservante en un 0.16% a 0.20%, y emulsificantes al 0.5%. Así mismo, se utilizarán ingredientes distintivos en la fabricación de algunos de los productos, por lo que se especificará que la alemana contiene fruta deshidratada, la quesadilla ajonjolí y la María Luisa turrón, azúcar roja y jalea.



Ilustración 13: Etiquetado de Producto María Luisa

Para ejemplificar, se eligió el pan “María Luisa” para mostrar la descripción correcta que debe cumplir cada etiquetado para ser exportado, mostrada a continuación en la Tabla N°20.

Tabla N°20: Descripción de Producto María Luisa



MARÍA LUISA

Descripción del Producto

Presentación: Paquete individual con 1 María Luisa

Presentación : 46.7g (1.6 oz)

Ingredientes: Harina de trigo (fortificada con niacina, hierro, tiamina con vitaminas B1, riboflavina con B2 y ácido fólico, huevos, agua, suero de leche, ácido fólico, azúcar con vitamina A, grasa vegetal, sal yodada, ácido ascórbico, propionato de sodio como preservante, polvo para hornear como leudante, color amarillo No. 5 y sabor artificial vainilla).

Alerta alergénica: contiene productos lácteos y huevos.

Registro sanitario: 1605 D.G.S El Salvador

Información del productor: producto centroamericano hecho en El Salvador por: Panadería Los Gemelos S.A de C.V. 10 Avenida Norte y 25 Calle Oriente No. 408, Barrio la Esperanza. San Salvador. El Salvador

Distribuido en Guatemala por: Panadería Los Gemelos S.A.

Nutrition Facts/Datos de Nutrición	
Serving Size/Tamaño por Ración 46.7 g (1 piece) / 46.7g (1 pieza)	
Servings Per Container/Raciones por Envase 1	
Amount Per Serving/Cantidad por Ración	
Calories/Calorías 200	Calories from Fat/Calorías de grasa 70
% Daily Value / % Valor Diario*	
Total Fat/Grasa Total 8 g	12 %
Saturated Fat/Grasa Saturada ..	%
Trans Fat/Grasa Trans ..	%
Cholesterol/Colesterol ..	
Sodium/Sodio ..	
Total Carbohydrate/Carbohidrato Total 30 g	10 %
Dietary Fiber/Fibra Dietética ..	%
Sugars/Azúcares ..	
Protein/Proteína 2 g	
Vitamin A/Vitamina A %	Vitamin C/Vitamina C %
Calcium/Calcio %	Iron/Hierro %
* Percent daily values are based on a 2,000 calorie diet!	
Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías	

Fuente: Elaboración Propia

e) Slogan

Es un factor diferenciador para el éxito de un producto, en donde se utiliza un juego de palabras que muestra el beneficio del producto siendo claro, corto y original.

"Tu deliciosa decisión"

Dicho slogan forma parte actual de las estrategias de comunicación de Panadería Los Gemelos, retomándose para efectos de la propuesta plasmada en el presente documento.

Beneficio: el Pan dulce salvadoreño, es un alimento placentero que posibilita disfrutar de su sabor auténtico e irresistible.

Promesa: además de equilibrar la alimentación cubre una parte destacable de las necesidades diarias de energía y nutrientes del organismo.

Justificación: la verdadera razón de esta frase funciona, porque es cierta e irresistible al momento de decidir la compra, además habla de una experiencia personal y una estrecha relación del consumidor con el producto.

Propuesta única de venta: contar con productos frescos de buena calidad desde la selección de materiales para la producción hasta la entrega, crea confianza a todas las familias difundiéndose al ofrecer la venta de los productos en mercados nacionales.

Clasificación Arancelaria

Panadería Los Gemelos se ve beneficiada con las estrategias que se han implementado en el área regional a través del Tratado General de Integración Económica Centroamérica que buscar formar un área de libre comercio entre las partes, es así como en la tabla siguiente se encuentra la posición arancelaria en la cual está enmarcado el producto a importar.

Tabla N° 21: Posición Arancelaria del Producto a Importar

Inciso Arancelario	19059000
Capítulo	PREPARACIONES A BASE DE CEREALES, HARINAS, ALMIDÓN, FÉCULA O LECHE; PRODUCTOS DE PASTELERÍA
Inciso Arancelario	Los demás
Vigencia	Desde 01/08/013 Hasta

Fuente: Sistema Arancelario Centroamericano

Los aranceles establecidos para la partida anterior son los siguientes:

Tabla N°22: Aranceles en El Salvador

Aranceles Partida 1905.90.00	
IVA	12%
Derecho de Importación	15%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Arancelario Centroamericano

La base de la Ley de Impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA) es de 12% para Guatemala, queda exenta del 15% de DAI debido a los beneficios que ofrecen los acuerdos comerciales de países Centroamericanos.

Regulaciones y Normas

Las regulaciones y normas por las que debe pasar el pan dulce empacado de El Salvador son acompañarse del Formulario Único Aduanero Centroamericano (FAUCA) que es utilizado para las exportaciones a Centroamérica y cumplir con las regulaciones del Ministerio de salud tales como:

- Registro sanitario del producto establecido en el Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.31:07.
- Lista de ingredientes debidamente firmado por el responsable de la formulación del producto en orden decreciente, según la declaración de ingredientes en etiqueta.
- Presentar etiqueta para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento Técnico Centroamericano: Etiquetado General de los Alimentos Previamente Envasados (Pre envasados) RTCA 67.01.07: 10
- Licencia de instalación y funcionamiento del establecimiento donde se elaboran los productos.
- Presentar muestras debidamente etiquetadas de cada producto.

5.2. PRECIOS INTERNACIONALES

5.2.1. Objetivos

- 1) Obtención de rentabilidad.
- 2) Evitar la guerra de precios.
- 3) Quitar clientes a la competencia logrando participación en el mercado.
- 4) Igualar los precios acordes a la competencia del mercado meta.

5.2.2. Estrategias de precios

Es muy importante desarrollar la estrategia de precios en un Plan de Marketing, facultando una definición clara de los ingresos que estos planes pueden generar a la empresa, y estar en la potestad de evaluar la conveniencia de entrar a nuevos mercados como es Guatemala. La estrategia de precio será la de Alineamiento o Emparejamiento, utilizada cuando el precio corresponde con el valor medio del mercado y con el que los compradores le atribuyen, siendo ligeramente superior al precio de los rivales de menor prestigio, pero no mayor al del líder del mercado Bimbo.

En este apartado estableceremos diferentes precios con los que se exportará hacia las regiones de Chiquimula y Jutiapa, tomando en cuenta los siguientes factores, 1) El INCOTERM negociado, será el CIF y 2) El tipo de cambio de la moneda Quetzal frente al Dólar Americano; estos factores determinarán los precios en que se negociará⁴⁸.

A continuación se presentan los precios de venta con los que se comercializan actualmente en El Salvador los productos iniciales que Panadería Los Gemelos planea exportar, tomando en cuenta que a este nivel solo lo constituye el precio Ex-Work o precio del que saldría de la fábrica si la empresa no se hace responsable en el transporte, documentación y seguro. Se adjunta

⁴⁸ Como se verá en el apartado de la Plaza, se propondrá la creación de una sucursal representativa de Panadería Los Gemelos en Guatemala, estableciendo el INCOTERMS CIF.

además el precio de costo de producción, elaborado con base en la documentación proporcionada por la empresa para el desarrollo de este trabajo de investigación. (Ver Anexo N°15)

A continuación se presenta la Tabla N°23 de los productos a exportar, mostrando el precio del producto Ex-Work y su margen de contribución por cada bolsa de 20 unidades vendidas.

Tabla N°23: Costos de producción versus Margen de ganancia de pan empacado.

Producto	Costo de Producción Unitario	Precio de Venta Unitario Ex- Work	Margen de Ganancia
GUIÑO EMPACADO 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$1.24537 Costo Mano de Obra: \$0.09245 Costo de Gastos de F: \$0.18218 Total Costo de Producción: \$1.52	\$1.77	\$0.25
GEMELO EMPACADO 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$1.14705 Costo Mano de Obra: \$0.08515 Costo de Gastos de F: \$0.16780 Total Costo de Producción: \$1.40	\$1.75	\$0.35
ALEMANA EMPACADA 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$1.09789 Costo Mano de Obra: \$0.08150 Costo de Gastos de F: \$0.16061 Total Costo de Producción: \$1.34	\$1.77	\$0.43
KAKE EMPACADO 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$2.13024 Costo Mano de Obra: \$0.15813 Costo de Gastos de F: \$0.31163 Total Costo de Producción: \$2.60	\$3.00	\$0.40
MARÍA LUISA EMPACADA 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$1.36827 Costo Mano de Obra: \$0.10157 Costo de Gastos de F: \$0.20016 Total Costo de Producción: \$1.67	\$1.95	\$0.28
QUESADILLA EMPACADA 20 UNIDADES	Costo Materia Prima: \$1.26176 Costo Mano de Obra: \$0.09366 Costo de Gastos de F: \$0.18458 Total Costo de Producción: \$1.54	\$1.75	\$0.21

Esta tabla muestra el costo estimado de producción de los productos, con sus tres elementos constitutivos tomados de materiales, mano de obra y gastos de fabricación (F), para cada uno de los seis productos que se planean exportar. Despues de establecido este costo se presenta inmediatamente el precio al que la panadería vende sus productos actualmente y su margen de ganancia actual.

A este nivel de estudio del precio de venta, se han analizado los costes de producción de la fábrica, sin embargo, no se han incorporado los costos de exportación hacia Guatemala. Es muy importante tener en cuenta que si éstos se incrementan, se afecta de manera significativa la competitividad del producto en el país en el que se desea ingresar; para las empresas es necesario cuidar su estructura de costes y Panadería Los Gemelos no es la excepción, como se revisó en páginas anteriores de esta investigación, la competencia es fuerte, existiendo marcas que se basan en el precio para abarcar una porción del mercado guatemalteco, pero con deficiencias en la calidad del producto que comercializan.

5.2.3. Costo de embalaje del producto

Es momento propicio para analizar el costo que tendrá el empacar los productos para su colocación en Guatemala, en el anexo N° 16 se puede visualizar una cotización real de un proveedor para la producción de las cajas para embalar, mostrando un valor de \$685.60 sin IVA por la producción de 1,000 cajas para empacar 8 bolsas de 20 unidades. El costo unitario por cada caja es de \$0.6856 para empacar 160 unidades de pan dulce de cualquier presentación de las analizadas anteriormente.

5.2.4. Costo del Flete del Producto – hacia Jutiapa.

El costo del transporte será responsabilidad de Panadería Los Gemelos; se planea la adquisición de un vehículo Isuzu de 5 toneladas⁴⁹, que es capaz de transportar la cantidad de 594 cajas de pan empacado. El costo de la adquisición de este vehículo ronda los \$24,990.00

⁴⁹ Ver el anexo N° 17, la cotización del vehículo.

5.2.5. Otros costes de exportación.

Entre los otros costes de exportación está la fabricación de las cajas de exportación, que tomando como base el precio de la cotización de la empresa Sigma Q (Ver anexo N° 16), se establece que la fabricación de 594 cajas para exportar representa un coste de \$407.25 sin IVA, que se repartirán entre los productos a exportar.

Los viáticos para el transportista, que consisten en alimentación y alojamiento, se estima hagan una erogación de efectivo de \$75.00 en promedio.

Y en lo que respecta al flete, como se vio en el análisis del transporte, para efectos de análisis de coste, se considerará indiferente si la carga se envía a Chiquimula o Jutiapa, siendo la razón que se estimará por viaje de \$65.00 en combustible.

Tabla N°24: Costo unitario de exportación.

Costos de Exportación	María Luisa	Kake	Guño	Alemanas	Quesadillas	Gemelos	Total Producción
Total Costo Fabricación	\$2,484.96	\$1,014.00	\$383.04	\$337.68	\$831.60	\$352.80	\$5,404.08
Caja	\$170.03	\$89.13	\$28.80	\$28.80	\$61.70	\$28.80	\$407.25
Viáticos	\$31.31	\$16.41	\$5.30	\$5.30	\$11.36	\$5.30	\$75.00
Flete	\$27.14	\$14.23	\$4.60	\$4.60	\$9.85	\$4.60	\$65.00
Total	\$2,713.44	\$1,133.77	\$421.73	\$376.37	\$914.52	\$391.49	\$5,951.33
Costo unitario de Exportación	\$2.13	\$3.40	\$1.96	\$1.75	\$1.98	\$1.82	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla N°24, existe un incremento de costes por las actividades de exportación, pero aún no se ha determinado el precio de venta de exportación que se sugiere al empresario pactar a la hora de exportar.

5.2.5.1. Precio de Venta de Exportación

Se sugiere al empresario aumentar en un 17%, que será su margen de utilidad razonable de los productos de la Panadería que se planea exportar hacia Guatemala, en el siguiente cuadro se aprecian los precios de exportación sugeridos para la estrategia, por viaje del camión hacia Jutiapa y Chiquimula.

Tabla N°25: Ganancia por ventas de exportación.

Producto	María Luisa	Kake	Guiño	Alemanas	Quesadillas	Gemelos	Total
Unidades a Vender (Bolsas)	1,488	390	252	252	540	252	3,174
Precio de Venta	\$1.95	\$6.02	\$1.77	\$1.77	\$1.77	\$1.77	
Total Exportación	\$2,901.60	\$2,347.80	\$446.04	\$446.04	\$955.80	\$446.04	\$7,543.32
(-) Costes de exportación	\$2,713.44	\$1,133.77	\$421.73	\$376.37	\$914.52	\$391.49	\$5,951.33
Margen de utilidad	\$188.16	\$1,214.03	\$24.31	\$69.67	\$41.28	\$54.55	\$1,591.99

Fuente: Elaboración propia

Cada vez que el camión exporte hacia Guatemala representará a Panadería Los Gemelos, el valor de \$1,591.99 de margen de utilidad. Para terminar este profundo análisis del precio, el paso final es determinar el precio de venta sugerido en Guatemala.

Según se pudo constatar, al día 16 de agosto de 2013 el tipo de cambio de la moneda Quetzal de Guatemala es de **Q7.877** por \$1.00 americano⁵⁰, haciendo la conversión de moneda, esta exportación queda expresada de la siguiente manera:

Tabla N°26: Conversión del ingreso a Quetzales.

Producto	María Luisa	Kake	Guiño	Alemanas	Quesadillas	Gemelos	Total
Exportación en dólares	\$2,901.60	\$2,347.80	\$446.04	\$446.04	\$955.80	\$446.04	\$7,543.32
Importación en quetzales	Q22,855.90	Q18,493.62	Q3,513.46	Q3,513.46	Q7,528.84	Q3,513.46	Q59,418.73
Precio Unitario de importación por bolsa de 20 unidades	Q1.92	Q5.93	Q1.74	Q1.74	Q1.74	Q1.74	
Precio por unidad	Q2.25	Q6.00	Q2.25	Q2.25	Q2.25	Q2.25	

Fuente: Elaboración propia

El total de importación en Guatemala asciende a Q 59,418.73. El precio de una María Luisa queda constituido en Q2.25, un Kake en Q 6.00, el Guiño en Q2.25, las Alemanas en Q.2.25, las Quesadillas en Q.2.25 y los Gemelos en Q.2.25. Precios razonables a los que se comercializa usualmente el pan dulce empacado en Jutiapa y Chiquimula.

⁵⁰ Según la pagina web del Banco Central de Guatemala.

5.3. PLAZA

5.3.1. Objetivos

- ✓ Distribución de los productos de la Panadería Los Gemelos en zonas cercanas al mercado objetivo.
- ✓ Clarificar el tipo de inversión a realizar en el país de Guatemala.
- ✓ Manejo efectivo de la distribución de tiempo.

En esta estrategia del Plan de Marketing es importante definir los elementos que hacen posible que el pan dulce empacado esté disponible para el consumidor donde y cuando él lo desee, siendo importante definir los canales de distribución y la logística para que puedan llegar al mercado meta, convirtiéndose en una decisión crucial en el momento de decidir las inversiones a realizar en cuanto a la comercialización, debiendo tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

Utilidad de tiempo: poner el pan empacado a disposición del consumidor en el momento que se necesite, el producto debe permanecer poco tiempo en bodega evitando que el cliente tenga que comprar y guardar grandes cantidades.

Utilidad del lugar: deben manejarse suficientes existencias de todas las variedades en el local de distribución.

Utilidad de posesión: entrega de pan dulce empacado de manera efectiva y eficiente.

5.3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para alcanzar los objetivos planteados y lograr la satisfacción del cliente, Panadería Los Gemelos debe utilizar el canal de distribución directo en el que se dará la relación “productor-cliente” siendo necesario tener un distribuidor propio de nacionalidad guatemalteca en el departamento de Jutiapa, quien se encargará del abastecimiento a las tiendas de Jutiapa y Chiquimula.

5.3.3. COBERTURA

Se tomará en cuenta el tamaño y el valor del mercado potencial de cada departamento que se desea abastecer; según datos obtenidos en las Municipalidades de Jutiapa y Chiquimula brindados por representantes de ambas entidades, se obtuvo un dato aproximado de la existencia de tiendas, mostrado a continuación en la Tabla N°27, recabado de esta forma, debido que en dichas zonas no se cuenta con un censo o dato estadístico oficial del número actual de tiendas ubicadas.

Tabla N°27: “Total aproximado de tiendas en los departamentos Jutiapa y Chiquimula”

DEPARTAMENTOS	ENCARGADO DE LA MUNICIPALIDAD	TOTAL DE TIENDAS
Jutiapa	Licenciada Rosaura González de la Unidad de Comercio	2,000
Chiquimula	Licenciado Heber Galdámez de la unidad de Presupuestos	1,500

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en las Municipalidades de Jutiapa y Chiquimula

5.3.4. VARIEDADES DE PAN DULCE

El encargado de la distribución en Jutiapa deberá tener en cuenta el conjunto de variedades que ofrecerá a la venta así como la estacionalidad y rotación de las mismas; en cuanto a la cantidad de cada uno de los productos (María Luisa, Guiños, Gemelos, Kake, Alemanas, Quesadillas) facultará que esté fresco y a tiempo cuando el cliente lo necesite.

5.3.5. INVENTARIOS

Panadería Los Gemelos debe tener en cuenta los tiempos de pedidos y entrega, asegurándose que se cuente con la cantidad justa de productos a modo que no existan excesos o falta de productos en el lugar de distribución y en las tiendas. A continuación se presenta el detalle del pedido de Jutiapa, para determinar el valor de factura y el peso bruto y neto (Ver Anexo N°17).

Tabla N°28: Determinación de la factura para exportación.

Producto	María Luisa	Kake	Guiño	Alemanas	Quesadillas	Gemelos	Total Producción
Cajas	248	130	42	42	90	42	594
Bolsas de 20 unidades	1,488	390	252	252	540	252	
Unidades	29,760	7,800	5,040	5,040	10,800	5,040	
Precio por unidad	0.0975	0.3010	0.0885	0.0885	0.0885	0.0885	
Total a exportar en \$	\$2,901.60	\$2,347.80	\$446.04	\$446.04	\$905.80	\$446.04	\$7,543.32

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°29: Determinación del peso neto y bruto
(Pesos expresados en kilogramos)

Producto	Cajas	Peso neto	Total peso neto	Peso bruto	Peso total
		unitario		/cajas	bruto
María Luisa	248	8.45	2095.6	111.6	2207.2
Kake	130	4.36	566.8	58.5	625.3
Guiño	42	5.72	240.24	18.9	259.14
Alemana	42	6	252	18.9	270.9
Quesadilla	90	5.72	514.8	40.5	555.3
Gemelos	42	5.72	240.24	18.9	259.14
Total			3909.68	267.3	4176.98

Fuente: Elaboración propia

5.3.6. TRANSPORTE

Se tomarán en cuenta los tiempos y costos de transporte desde El Salvador hacia Jutiapa, que es una distancia de 147 kilómetros que se recorren en un promedio aproximado de 3.5 a 4 horas, tomando en cuenta el tiempo de tramitación aduanera en la frontera de San Cristóbal; el traslado se realizará con un camión de 5 toneladas Isuzu NPR que debe estar registrado, de manera que se cuente con los inventarios efectivos, se logre una cobertura de las tiendas y el flujo de ventas deseado, permitiendo a los clientes acceder a los productos de manera continua y eficiente. (Ver anexo N° 18)

5.3.7. LOGÍSTICA

Panadería Los Gemelos debe monitorear, verificar y corregir las dificultades al momento de la exportación de pan dulce empacado siendo necesario definir el flujo y las acciones a realizar, para ello se debe considerar contratar a una persona encargada de las exportaciones y cumplir con los siguientes aspectos:

Logística en El Salvador

- Registrar el Número de Identificación Tributaria como importador de la empresa en Ministerio de Hacienda.
- Inscribirse como exportador en la ventanilla electrónica del CIEX según solicitud. (Ver anexo N° 19)
- Registrar la empresa de transporte de carga internacional, por lo que el camión deberá identificarse con viñetas en papel reflectivo amarillo y el código en color café según la resolución de autorización, que deberá medir ocho y media pulgadas de ancho, así como once pulgadas de largo, las cuales deben estar colocadas en los costados.(Ver anexo N° 20)

- Registrar a los transportistas de Carga Internacional Terrestre y al medio de Transporte (camión Isuzu, NPR de 5 toneladas) para realizar operaciones de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre en Guatemala. (Ver Anexos N°21 y N°22)
- Emitir manifiesto de carga que contendrá número de placa, piloto y valor de flete, fecha, nombre del exportador, consignatario, número de bultos, descripción de la mercadería, peso bruto y neto en kilos. (Ver Anexo N°23)
- Emitir Factura de Exportador (PANADERÍA LOS GEMELOS S.A DE C.V.) que detallará el nombre de la empresa, fecha, dirección en Jutiapa, país destino, tipo de pago, condiciones de pago, unidades de cada producto, descripción de cada producto, precio unitario, peso bruto, peso neto, valor total, flete, seguro y valor CIF (Ver anexo N°17).
- Declaración FAUCA que contiene información acerca del exportador, consignatario, identificación tributaria, código de exportador, número de licencia, modalidad de pago, país de origen, país destino, aduana de salida, número y clase de bultos, código arancelario, valor FOB, Flete y seguro, criterio para certificar origen, total a pagar en Quetzales. (Ver anexo N°24)

Logística en Guatemala

Para tener éxito en la importación de productos salvadoreños de pan dulce empacado se propone crear una nueva empresa en Guatemala bajo el nombre de PANADERÍA LOS GEMELOS SOCIEDAD ANÓNIMA, con el fin de agilizar

las tramitaciones necesarias en cuanto a registros sanitarios, pagos de impuesto y entregas oportunas de la mercadería por lo que se recomienda tener un encargado de la logística aduanera y control de los canales de distribución en Jutiapa y Chiquimula, además deberá realizar los siguientes trámites.

- Inscribir la empresa distribuidora en Guatemala (PANADERÍA LOS GEMELOS S.A.) en el registro Mercantil de Guatemala. (Ver anexo N°25)
- Inscribir la empresa en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). (Ver anexo N°26)
 - ✓ Solicitar en el SAT la habilitación de libros.
 - ✓ Solicitar la acreditación de imprentas en el registro Fiscal de Imprentas en el SAT.
 - ✓ Llenar formulario de “Actualización o ratificación de información de contribuyentes en el Registro Tributario Unificado.”
- Solicitar Certificación Sanitaria de Importación emitida en Guatemala a nombre de (PANADERÍA LOS GEMELOS S.A.) el cual contiene: fecha, número de expediente, tipo de importación, permiso de importación, número de NIT, nombre de la empresa en Guatemala, país de procedencia, aduana de ingreso, número de factura, registro sanitario de cada producto, unidad de medida, nombre del producto, fecha de vencimiento. (Ver anexo N°27)
- El distribuidor (PANADERÍA LOS GEMELOS S.A.) deberá solicitar licencia de funcionamiento en la municipalidad y cumplir con los requisitos según acta número 01-2013, cancelando por concepto de

licencia Q3000 (\$380.86) anuales y derecho de operación de negocio en concepto de distribuidora de comerciantes y golosinas Q100 (\$12.69) mensuales. (Ver anexo N°28)

- Para realizar el pago de impuestos según el Formulario Único Aduanero (FAUCA), se generará certificación de pago de impuestos “póliza electrónica” mediante cualquier banco guatemalteco, detallando los datos del contribuyente en Guatemala (PANADERÍA LOS GEMELOS S.A.), según la declaración recibida en los datos de la operación bancaria. (Ver anexo N°29)

5.4. PROMOCIÓN

5.4.1. Estrategias del mix de comunicación

5.4.1.1. Publicidad

5.4.1.1.1. PLAN DE TRABAJO CREATIVO

Producto:

María Luisa, Guiño, Gemelos, Kake, Alemanas.

Factor Clave:

Panadería Los Gemelos es una empresa con una trayectoria de 27 años de experiencia en la fabricación de pan dulce empacado que busca expandir sus horizontes ampliando su cobertura geográfica, desea exportar productos de la línea pastel a los departamentos fronterizos de Guatemala (Jutiapa y Chiquimula), dirigidos a todas aquellas personas que prefieren degustar pan al merendar en horas de la mañana y tarde (refacción). Por tal razón, en el mensaje es importante resaltar los atributos principales que influirán en la decisión de compra del cliente, por ejemplo, destacar la calidad de la marca, el precio y la tradición que esta posee de tal forma que se pueda crear un valor agregado que permita distinguir a la marca de la competencia.

Problema que debe resolver el publicista

Posicionar la marca “Twins” en la mente del consumidor de Guatemala para recordar el producto con mayor facilidad en forma creativa.

Objetivo de la publicidad

Posicionar en un 80% la marca “Twins” y los productos de la empresa en el primer año, con atributos positivos y agradables al público objetivo.

Mantener la recordación del producto en cuanto a sabor y calidad de la línea pastel en la mente del consumidor.

Crear una imagen llamativa, emotiva y persuasiva de Panadería Los Gemelos mediante publicidad que muestre el nuevo logo propuesto. (Ver ilustración 12)

ESTRATEGIA CREATIVA

Definición de conceptos

Mujeres de 20 a 30 años con ingresos de Q1455.78 (\$184.00) a Q1,900 (\$241.21) que tienen una familia de 4 a 5 miembros de clase media con capacidad económica para disfrutar del pan dulce empacado en las mañanas y en la refacción (a media tarde o media mañana).

Psicográfica:

- Clase Social: Media-Baja
- Estilo de vida: práctica
- Personalidad: guatemalteco promedio que disfruta del pan dulce empacado suave, con buen sabor y calidad, con apertura en su mente frente a lo nuevo, para posicionar favorablemente los productos de la marca “Twins” en su escala mental.

Conductual:

- Beneficios: los productos que ofrece Panadería Los Gemelos son de precio accesible, brindándoles un pan fresco a los consumidores, elaborado con los mejores ingredientes.
- Tipo de Usuario: personas que usualmente consumen pan dulce por las mañanas o por las tardes.
- Conocimiento: interesado en probar un sabor de tradición salvadoreña
- Actitud: positiva, debido a que son productos prácticos de llevar adonde sea para compartir con toda la familia y en todo momento, así como respecto a su buen sabor.

Competencia principal

Periódicos de mayor circulación (Prensa Libre, Al día, Nuestro Diario), televisión y Páginas amarillas.

Principal promesa

La promesa principal del eslogan "Tu deliciosa decisión" es disfrutar de un sabor único, auténtico e irresistible que además, satisface los nutrientes que el cuerpo necesita.

Razón de ello

Es un alimento básico en la dieta diaria, de buen gusto para el paladar, siendo importante fuente de salud; aporta proteínas de origen vegetal, fibra, vitaminas del grupo B y minerales con sabor, así como variedad tradicional de pan dulce salvadoreño. El Pan dulce empacado "Twins" tiene un alto grado de aceptación por los atributos y beneficios que ofrece.

Obligaciones

Para la comercialización y exportación de pan dulce empacado debe tener registro de salud, cumplir con el etiquetado de productos pre-envasados así como también registro de logo y marca.

➤ **Estrategia del mensaje**

Mensaje publicitario

Objetivo: persuadir al mercado meta de que al comprar pan dulce marca "Twins" estará adquiriendo un producto de alta calidad y buen sabor, a un bajo precio.

Fundamentación de la promesa: de acuerdo a la investigación, los consumidores de pan dulce en el mercado meta confirman que buscan productos suaves, de buen sabor y alta calidad a un precio accesible.

Tono de la publicidad: será objetivo y profesional; expresará un mensaje amistoso y familiar que genere simpatía, credibilidad y confianza en la marca, haciendo énfasis en el slogan "Tu deliciosa decisión."

Estrategias publicitarias

Se utilizará la “estrategia de penetración rápida” para introducir el pan dulce, ofreciéndolo a un precio bajo igual al que ofrece la mayor parte de la competencia actual, pero utilizando diversas estrategias promocionales que capten la atención y el interés del público, cabe mencionar que esta publicidad está avalada de antemano por el propietario de Panadería Los Gemelos, mostrándose a efectos de presentación.

- 1) Se colocarán vallas publicitarias en las carreteras principales cercanas a los centros comerciales más grandes de los principales municipios de Jutiapa y Chiquimula, para que puedan ser vistas por un mayor número de personas debido que por su gran tamaño no pasarán desapercibidas, ubicando positivamente el mensaje de la publicidad en la mente del consumidor; además se mantienen en exposición las 24 horas del día por lo que tienen una frecuencia muy alta de visualización, debido que frecuentemente los consumidores pasan por un mismo lugar varias veces a la semana para cumplir con su actividad cotidiana.



Ilustración 14: Diseño de Valla Publicitaria Panadería Los Gemelos



Ilustración 15: Valla publicitaria ubicada en Chiquimula.



Ilustración 16: Valla publicitaria ubicada en las cercanías del Centro Comercial Pradera Chiquimula.



Ilustración 17: Valla publicitaria ubicada en la entrada de Jutiapa, carretera hacia frontera San Cristóbal

- 2) Se elaborarán 50 “señaléticas” que servirán de guía e indican los puntos de venta de pan dulce empacado llamando discretamente la atención del consumidor y brindando información instantánea; serán ubicadas en calles cercanas a las tiendas más fuertes a un costo de \$55 por diseño de cada una. Contendrán el logo en la parte posterior, en la parte medular la marca con una flecha, y en la parte inferior una manta vinílica que contendrá la descripción de la gama de productos que se comercializarán inicialmente en el mercado meta, con su respectiva ilustración; de esta manera se reforzará la imagen de la marca.



Ilustración 18: Señalética Panadería Los Gemelos

- 3) Se diseñarán carteles POP para llamar la atención del consumidor, atraerlo hacia el producto y estimular la decisión de compra, estarán ubicados en las tiendas que vendan la marca “Twins” que mostrará información sobre las variedades de pan dulce empacado que inicialmente serán distribuidos en los puntos de venta del mercado meta, haciendo referencia a la marca, slogan y las diferentes variedades de productos ofrecidos; iniciándose con 3,000.00 unidades a un costo total de \$900.00



Ilustración 19: Cartel P.O.P Panadería Los Gemelos



Ilustración 20: Cartel P.O.P. colocado en una tienda en Jutiapa.

- 4) Se hará publicidad de media página full color en dos de los periódicos más conocidos en la zona (Prensa Libre y Nuestro Diario), para familiarizar y atraer al consumidor potencial fomentando la venta de pan dulce; se realizará durante el período de introducción (en 6 meses de forma alterna, siendo publicados los días sábados y domingos.)



Ilustración 21: Anuncio del Periódico ½ página full color de Panadería Los Gemelos

5.4.1.2. Promoción de ventas

Se llevarán a cabo promociones dirigidas a los tenderos y al consumidor final.

Objetivo: que los tenderos ofrezcan el producto y lo mantengan visible en sus comercios; que la marca sea probada y reconocida por el consumidor final.

Estrategias de promoción de ventas

- 1) Se elaborarán exhibidores metálicos, que contengan, protejan y muestren el producto en los puntos de venta dando a conocer las características del pan dulce, tales como: suavidad, calidad y aroma a vainilla, queso, chocolate y fruta, según corresponda, de manera que diferencie cada producto de los demás, con el fin de ponerlo al alcance de la mano del cliente, estimulando así su consumo.
- 2) Se brindarán tarjetas de cliente frecuente o de fidelidad para mantener activos a los tenderos de forma continua para acceder a beneficios adicionales, mediante las cuales deberán acumular sellos de la empresa, hasta completar 480 unidades compradas (24 bolsas.) Recompensándose con una bonificación de 20 unidades más (una bolsa.)



Ilustración 22: Tarjeta Cliente Frecuente. Panadería Los Gemelos

- 3) Se realizarán sorteos durante los primeros 2 meses de venta del producto, que consistirán en colocar dentro de las bolsas de cada unidad de pan dulce empacado una viñeta que contendrá la palabra "producto gratis" o "sigue participando", canjeando las viñetas premiadas por otro producto. Cada bolsa de 20 unidades contendrá 2 productos con viñeta premiada para el consumidor final.



Ilustración 223: Viñetas. Panadería Los Gemelos

- 4) Se creará una página en Facebook donde se utilizarán dinámicas relacionadas con el producto y el consumidor final, enfocadas al grupo familiar y las madres que son las que influyen en la decisión de compra; funcionarán de acuerdo a la época del año, eventos familiares, fechas festivas, o creación de productos tradicionales con nuevas recetas, lo que creará una interacción en las redes sociales entre madres, padres e hijos, de esta forma la marca logrará alcanzar un acercamiento de un vínculo entre la familia y la marca. Se crearán concursos en donde se darán premios en efectivo, certificados de regalos o productos, sirviendo como un refuerzo a los canales de comunicación debido que se dará información de la apertura de nuevas sucursales, lanzamiento de

nuevos productos, promociones, eventos especiales, envío de sugerencias y/o quejas.

Ejemplificando esta propuesta, con lo que respecta a la publicidad en Facebook, para reforzar el vínculo de familia-marca que se desea desarrollar, y aprovechando a la promoción descrita anteriormente, se pedirá en la red social que las personas publiquen una foto familiar cuando toman su desayuno, junto con una viñeta ganadora del producto, para que sean merecedores de premios, y de esta forma, ayuden a que la marca “Twins” de Panadería Los Gemelos cree un efecto multiplicador entre los suscritos a la página, siendo la ganadora del día, la foto con más “likes”.



Ilustración 234: Página Facebook de Panadería Los Gemelos.

5.4.1.3. Relaciones Públicas

Objetivo: Lograr que se desarrolle un boca a boca positivo sobre la empresa para atraer más clientes.

- 1) Se proporcionará subvención de actividades deportivas (básquetbol, fútbol, carreras aeróbicas) de equipos a cualquier nivel con el fin de construir una imagen de marca asociada a valores que simbolicen la actividad según el objeto del patrocinio (trofeos, productos, contribución en efectivo, uniformes deportivos) además refuerza la cobertura de los medios de comunicación y se puede obtener una relación positiva de la empresa. (Ver ilustración 25)



Ilustración 25: Trofeo de Panadería Los Gemelos.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL DE MARKETING PARA LA PANADERÍA LOS GEMELOS.

Llegado a este punto en donde se concluyen todos los planteamientos del marketing mix del plan, se procederá a realizar la evaluación financiera, en donde se juzga lo atractivo del proyecto en materia financiera para los inversionistas, siendo de vital importancia porque en ellos recae la responsabilidad de aceptar o no los nuevos planes de expansión de operaciones, y de estas decisiones estratégicas surgen los cambios que motivan y afectan a todos los involucrados en la empresa. Sobre este tema se enumerará la inversión inicial necesaria para desarrollar este proyecto, tomadas de las 4p's desarrolladas anteriormente:

Tabla N°30: Resumen de la Inversión de Marketing.

Concepto de inversión	Precio Unitario	Descripción	Total
Refrescamiento de marca	\$250.00	Precio sin IVA	\$250.00
Diseño de 6 empaques	\$900.00	Precio sin IVA	\$900.00
3,000 unidades de material P.O.P	\$0.30	Cada uno con IVA	\$900.00
50 señaléticas	\$55.00		\$2,750.00
Exhibidores de "alambrón" de mostrador para 200 tiendas medianas	\$18.00	Precio sin IVA	\$3,600.00
Tarjeta de cliente frecuente, medida 3,5x2 pulgadas (25 unidades)	\$1.02	Solo impresiones	\$20.40
Viñetas en tabloide medida 2x2 pulgadas (28 unidades)	\$1.24	Solo impresiones	\$22.32
Honorarios diseño de tarjeta y viñetas			\$50.00
Etiquetado para cada producto	\$84.75		\$508.50

Valla Publicitaria	\$6,343.91	Tres meses	\$12,687.82
Exhibidor de cartón para 300 tiendas pequeñas	\$3.80	Precio unitario	\$1,140.00
Anuncio del periódico de mayor circulación en Guatemala "La Prensa Libre"	\$800.00	Cada tres meses en el primer año	\$3,200.00
Camión ISUZU NPR 5 TON	\$34,990.00		\$29,990.00
Precio de las tarimas para el estibaje de las mercancías	\$25.00	Cada una por 6 unidades	\$150.00
Apertura de la empresa en Guatemala, Panadería Los Gemelos, S.A.			\$20,000.00
Total Inversión			\$76,169.04

Fuente: Elaboración propia

El total de inversión para el plan de marketing es de \$76,169.04 para iniciar las operaciones en Guatemala. En los cinco años que se proyecta de duración del plan de marketing, se espera que se generen flujos de efectivo para la empresa, expandiendo su mercado hacia nuevas regiones. Tocando este punto se desarrollarán los estados financieros proforma de este proyecto, tomando de base lo desarrollado en la parte del precio del marketing mix.

6.2. Estados Financieros Proyectados

Se proyecta que el camión exportará en total \$7,593.32 en cada viaje, por lo que al realizarlo cada 15 días durante todo el año, recibirá al primer año \$196,126.32; siendo de este modo que se procederá a mostrar la proyección del estado de resultados y el balance general en dólares, para los siguientes 5 años de duración del proyecto. (Ver anexo N°30)

Para los siguientes años, en el 2014 se espera que las ventas se incrementen un 65% hasta alcanzar los \$323,608.43; proyectando que en el 2015 crecerán un 32.5%,

representando \$428,781.17 y para los años 2016 y 2017, un 12% correspondiente a \$480,234.91 y \$537,863.10 respectivamente.

Estado de Resultados	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	196,126.32	323,608.43	428,781.17	480,234.91	537,863.10
- Costo de Ventas	168,668.64	275,067.16	364,463.99	403,397.32	435,669.11
Utilidad Bruta	27,457.68	48,541.26	64,317.18	76,837.59	102,193.99
- Gastos de Administración monetarios	14,840.95	24,487.57	21,439.06	24,011.75	26,893.15
- Gastos de Ventas monetarios	6,844.58	9,708.25	12,863.44	14,407.05	21,514.52
- Depreciación	7,616.90	7,616.90	7,616.90	7,616.90	7,616.90
- Otras Partidas no monetarias (Ej. Cuentas incobrables, etc.)	427.92	681.44	890.40	991.97	1,105.95
Gastos de Operación	29,730.35	42,494.16	42,809.79	47,027.67	57,130.54
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-2,272.66	6,047.10	21,507.38	29,809.92	45,063.45
-Gastos Financieros					
Utilidad antes de Impuesto	-2,272.66	6,047.10	21,507.38	29,809.92	45,063.45
Impuestos	30%	0.00	1,814.13	6,452.21	8,942.97
Impuestos diferidos		0.00	0.00	0.00	0.00
Partidas extraordinarias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta	-2,272.66	4,232.97	15,055.17	20,866.94	31,544.42

Figura N°3: Estado de Resultados proyectado para el período 2013 – 2017.

El primer año se espera que el proyecto no genere utilidades, pero a partir del segundo año, comenzará a ser reddituable a medida que se conquiste mayor mercado.

Balance General	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Efectivo y Equivalentes	4,936.11	12,676.94	26,703.22	34,516.29	399,874.32
Cuentas y documentos por Cobrar	9,806.32	16,180.42	21,439.06	24,011.75	26,893.15
-Estimación para Cuentas Incobrables	392.25	647.22	857.56	960.47	1,075.73
Cuentas por Cobrar Netas	9,414.06	15,533.20	20,581.50	23,051.28	25,817.43
Inventarios	713.27	684.38	656.66	630.07	604.55
-Obsolescencia de Inventarios	35.66	34.22	32.83	31.50	30.23
Inventarios Netos	713.27	677.60	650.16	623.83	598.56
Activo Corriente	15,027.78	28,860.30	47,908.54	58,166.13	426,266.07
Activo no Corriente Fijo	76,169.04	76,169.04	76,169.04	76,169.04	76,169.04
- Depreciación Acumulada de Activo Fijo	7,616.90	15,233.81	22,850.71	30,467.62	38,084.52
Activo no Corriente Fijo Neto	68,552.14	60,935.23	53,318.33	45,701.42	38,084.52
Activo no Corriente	68,552.14	60,935.23	53,318.33	45,701.42	38,084.52
Activos Totales	83,579.91	89,795.53	101,226.87	103,867.55	464,350.59

Figura N°4: Balance General proyectado del 2013 al 2017.

Balance General	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Cuentas y Documentos por Pagar	8,970.27	14,511.92	18,127.59	20,109.24	372,981.16
Provisiones (Gastos Devengados)	0	1,814.13	6,452.21	8,942.97	13,519.04
Pasivo Corriente	8,970.27	16,326.05	24,579.81	29,052.22	386,500.20
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo no Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivos Totales	8,970.27	16,326.05	24,579.81	29,052.22	386,500.20
Capital Social	76,882.31	71,509.18	59,631.59	36,932.92	8,423.56
Utilidades/pérdida de ejercicios anteriores	0.00	-2,272.66	1,960.31	17,015.48	37,882.42
Utilidad del Ejercicio	-2,272.66	4,232.97	15,055.17	20,866.94	31,544.42
Capital	74,609.64	73,469.49	76,647.06	74,815.34	77,850.39
Pasivo y Capital Totales	83,579.91	89,795.53	101,226.87	103,867.55	464,350.59

6.3. FLUJOS DE EFECTIVO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Desarrollado este punto, y expuesto el análisis financiero del proyecto de Plan de Marketing para Panadería Los Gemelos, se procede a determinar los flujos de efectivo que generará a la empresa; su importancia radica en lo financiero porque éstos sirven para evaluar si las inversiones propuestas a realizar cumplen con los requerimientos mínimos de rentabilidad del proyecto en el largo plazo, y también como una proyección de los impactos financieros sobre el desarrollo de estas actividades; los flujos de efectivo operativo restan aquellas partidas no monetarias que disminuyen utilidad, dejando la rentabilidad real de la inversión. Por ejemplo, puede resultar que en los primeros años la empresa presente pérdidas financieras debido al ingreso a Guatemala, desmotivando al empresario sobre la idea de seguir adelante, pero si se analizan por medio de herramientas financieras, el proyecto se vuelve viable y sostenible en el tiempo. A continuación se presentan los flujos de efectivo que genera el proyecto propuesto, con base en los estados financieros proyectados anteriormente.

Estado de Resultados	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	196,126.32	323,608.43	428,781.17	480,234.91	537,863.10
- Costo de Ventas	168,668.64	275,067.16	364,463.99	403,397.32	435,669.11
- Gastos de Administración	14,840.95	24,487.57	21,439.06	24,011.75	26,893.15
- Gastos de Ventas	6,844.58	9,708.25	12,863.44	14,407.05	21,514.52
- Partidas no monetarias	8,044.82	8,298.34	8,507.30	8,608.88	8,722.86
Utilidad antes de Impuesto	-2,272.66	6,047.10	21,507.38	29,809.92	45,063.45
Impuestos 30%	0.00	1,814.13	6,452.21	8,942.97	13,519.04
Utilidad Neta	-2,272.66	4,232.97	15,055.17	20,866.94	31,544.42
+ Partidas no monetarias	8,044.82	8,298.34	8,507.30	8,608.88	8,722.86
- Variación en el capital de trabajo (Ac-Pc)	6,057.51	12,534.25	23,328.73	29,113.91	39,765.87
Flujo de Efectivo Libre operativo	11,829.67	25,065.56	46,891.20	58,589.73	80,033.15

Como se puede apreciar, los flujos de efectivo que genera este proyecto son positivos, a pesar del hecho de que se muestre en la utilidad neta una pérdida de ejercicio en el primer año, pero haciendo una evaluación en cuanto ingresos, eliminando de la utilidad los egresos no monetarios del proyecto, nos muestra que aunque en el 2013 la utilidad fue de (-\$2,272.66), el flujo de efectivo generado en este año es de \$11,829.67, siendo en realidad, que la inversión en Guatemala es rentable.

6.4. TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

Una vez establecidos los flujos de efectivo que genera el Plan de Marketing en sus cinco años, es hora de establecer la tasa de descuento para, valga la redundancia, “descontar” el valor de ingresos al presente, según teoría financiera, obteniendo una evaluación objetiva de estos. Existen diversas formas de establecer esta tasa, pero el mejor método que se escoja depende de la situación a evaluar; después de un consenso grupal se determinó que para establecer esta tasa se hará por medio de una sumatoria de factores que afectan al mercado guatemalteco.

- La Tasa de Interés que mantiene Guatemala como política es del 5.25%, según publicaciones del Banco Central de Reserva de Guatemala⁵¹, al 31 de julio del 2013.
- La tasa de inflación de la moneda es de 3.45% anual para el año 2012; se toma de referencia este año porque según datos proporcionados por el Banco Central de Reserva, es la que muestra todo el conjunto de 12 meses, a diferencia del 2013 que llega hasta julio.
- Finalmente se sumará un porcentaje de riesgo inherente a la inversión, compuesto del 4.3%, que contiene las valoraciones de la delincuencia, desastres naturales, cambios de gobierno que afecten las relaciones comerciales, entre otros.

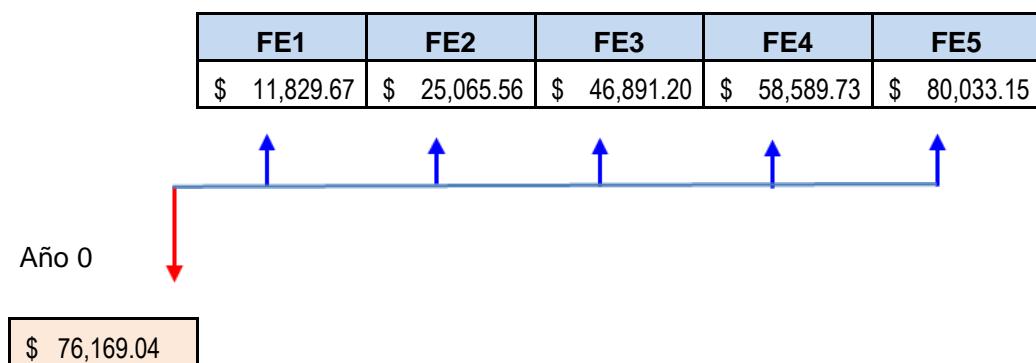
⁵¹ http://www.banguat.gob.gt/Publica/Prensa/boletin_tasa_int310713.pdf

De este modo, la tasa de descuento para evaluar el Plan de Marketing de los Gemelos es la sumatoria de todos los factores descritos anteriormente, que recapitulando es 5.25% de la tasa de interés, más el 3.45% de la tasa de inflación y el 4.3% de otros factores de riesgo, por lo que el total de la tasa es del **13%**, que se ocupará para descontar los flujos de efectivo proyectados que genera la inversión.

6.5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Obtener el Valor Actual Neto posibilitará calcular el valor presente de los flujos de efectivo generados por el Plan de Marketing Internacional de Panadería Los Gemelos. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de efectivo de cada año. A este valor se le resta la inversión inicial, determinada anteriormente en \$76,169.04.

El perfil del proyecto es el siguiente:



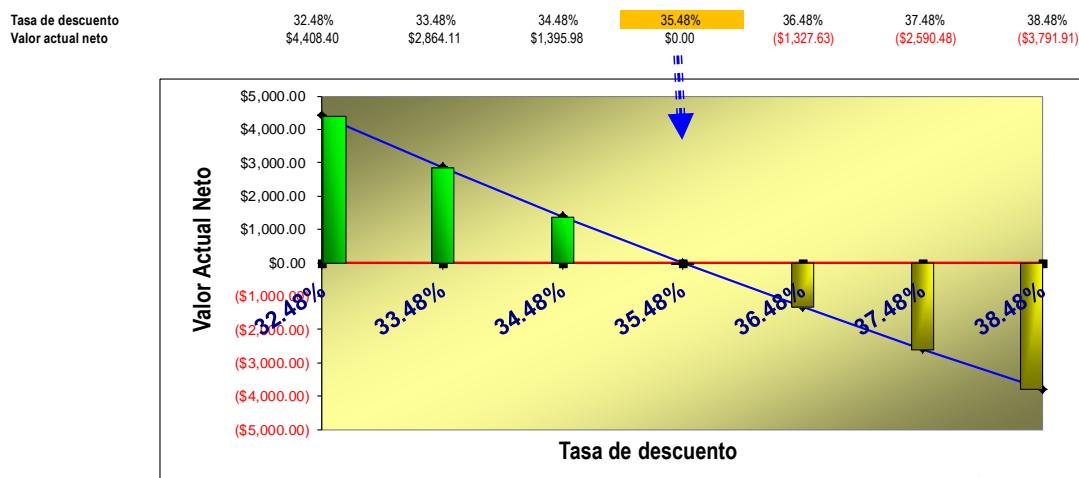
El Valor Actual Neto del Plan de Marketing Internacional de Panadería Los Gemelos es de **\$65,800.62**; el valor que resulta del cálculo es positivo, por lo que se considera que el proyecto es aceptable, porque la sumatoria de los flujos de efectivo es mayor que la de la inversión del proyecto.

6.6. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa de interés es aquella que mide el porcentaje de retorno de la inversión. El criterio para el uso de esta herramienta es el siguiente:

- Si la TIR \geq que la tasa de descuento \rightarrow Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.
- Si la TIR $<$ que la tasa de descuento \rightarrow Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Para el caso de la Panadería Los Gemelos, la TIR del proyecto es del 35.48%, siendo mayor que el criterio de la tasa de descuento.



Se concluye que el Plan de Marketing Internacional de Pan Dulce Empacado hacia los departamentos fronterizos de Jutiapa y Chiquimula es rentable y factible en todos los aspectos evaluados.

7. PLANES DE CONTROL

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Descripción	Responsable
Calidad del Producto	Materias Primas	Empaque y sabor del producto, especificación técnica y parámetros de las materias primas.	Monitorear constantemente las órdenes de producción y la calidad de las materias primas. DIARIO	Gerente de Producción
	Distribución	Cuadro de control de entrega de producto.	Controlar las fechas de entrega de los productos y su caducidad. SEMANAL	Gerente de logística
	Mercadeo	Monitoreo de las regulaciones y leyes guatemaltecas.	Constante actualización de las reglas sanitarias de los países en que se hacen negocios. MENSUAL	Encargado de la sucursal de Guatemala y el departamento de Marketing Internacional
Precios competitivos	Inteligencia de marketing	Precios de la competencia	Monitorear los precios de la competencia en el mercado de Guatemala. SEMANAL	Encargado de la sucursal de Guatemala y el departamento de Marketing Internacional
	Costos	Costos unitarios y	Vigilancia	Departamento de

		totales	constante de los precios de las materias primas, mano de obra y gastos de fabricación, y sus fluctuaciones. MENSUAL	costeo y logística
	Producción optima	Tasas de desperdicio	Evitar los desperdicios de materia prima con el propósito de optimizar los materiales de producción. DIARIO	
Competitividad	Contraloría del uso de los recursos	Estados Financieros (Rentabilidad, endeudamiento, liquidez y apalancamiento)	Vigilancia constante en los estados financieros de la empresa a fundar de Panadería Los Gemelos S.A., para garantizar el uso óptimo de los recursos. MENSUAL	Contador de la empresa Auditor de la empresa
Exportación por medios propios	Control en la distribución de	Mapeo de rutas, gasto de	Control de mantenimiento y	Gerente de logística

	productos	combustible y mantenimiento de vehículos	uso de los vehículos en funcionamiento de la empresa. MENSUAL	
Promoción por medio de material P.O.P.	Tiendas de importancia en distribución	Entrega material publicitario	Registro y control in situ del material P.O.P. entregado a las tiendas. SEMANAL	Encargado de la sucursal de Guatemala y el departamento de Marketing Internacional
			Establecer el uso racional de la promoción de viñetas de regalo y las tarjetas de cliente frecuente. SEMANAL	
Uso de las redes Sociales	Página de Facebook	Control estadísticas	Establecer una base de datos de las personas que participan en las promociones en Facebook. DIARIO	Gerente de marketing

PLANES DE ACCIÓN

ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	2013	2014	2015	2016	2017
Refrescamiento de marca	Mantener actualizada la marca en los consumidores	Director General					
3,000 unidades de material P.O.P, 50 señaléticas, Exhibidores de “alambrón” de mostrador para 200 tiendas medianas	Publicidad para llenar los puntos de venta	Departamento de marketing internacional y encargado de la sucursal de Guatemala					
Etiquetado para cada producto	Cumplimiento con las normas centroamericanas	Director General					
Logística de distribución	Lugares propicios para comercializar el pan en Guatemala	Gerente de logística Panadería Los Gemelos S.A.					
Costeo de productos	Mantener un nivel óptimo de costos de producción y exportación	Asistencia de Logística y Producción					
Fundación de la empresa en Guatemala	Ejercer control del marketing mix	Director General					

CONCLUSIONES

- El mercado de Guatemala, específicamente los departamentos fronterizos de Jutiapa y Chiquimula ofrecen oportunidades de crecimiento a la industria panificadora. La poca diferenciación de productos, competencia basada en precios y el descuido del posicionamiento de marca de la mayoría de fabricantes que comercializan pan dulce y el alto potencial de compra de las personas indica que es un mercado con gran capacidad de expansión en el corto y mediano plazo.
- La empresa “Panadería Los Gemelos, S.A. de C.V.” tiene la capacidad de exportar sus productos al extranjero; cuenta con un respaldo suficiente para afrontar esta actividad y desarrollarla exitosamente, tanto productiva como financieramente.
- El mercado doméstico actual de la empresa ha llegado al punto de saturarse, la cuota del mercado ha alcanzado un punto estacional sin oportunidades de crecimiento; si no se implementa expansión hacia nuevos mercados, la empresa iniciará el cambio de ser una empresa madura para iniciar su declive. Operar únicamente en el mercado salvadoreño amenaza con un provenir de estancamiento si no se empieza por definir nuevos mercados a conquistar.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar el Plan de Marketing Internacional propuesto para llevar a cabo el desarrollo estratégico fuera del mercado doméstico de Panadería Los Gemelos, sirviendo como una guía que facilite al exportador los pasos más importantes que debe tomar en cuenta en el momento que se decida llevar a cabo.
- Utilizar todo el conocimiento y fortaleza financiera desarrollada por la Panadería para empezar el proceso de internacionalización, como se definió en páginas anteriores, fundar una empresa en Guatemala con personal guatemalteco que se concentre primordialmente en desarrollar exclusivamente los canales de distribución, conforme a las propuestas brindadas.
- Es de vital importancia que Panadería Los Gemelos comience a buscar nuevos mercados internacionales siendo lo recomendable que inicie su expansión a nivel regional para facilitar sus operaciones, por lo que el presente estudio debe ejecutarse prontamente, logrando fortalecer la marca e iniciar su comercialización y posicionamiento en la región, a fin de iniciar su incorporación al mercado global que ofrece mayores oportunidades de crecimiento para la empresa.

Anexos

ANEXO 1

EL SALVADOR. IMPORTACIONES EVOLUCIÓN/EXPORTACIONES EVOLUCIÓN

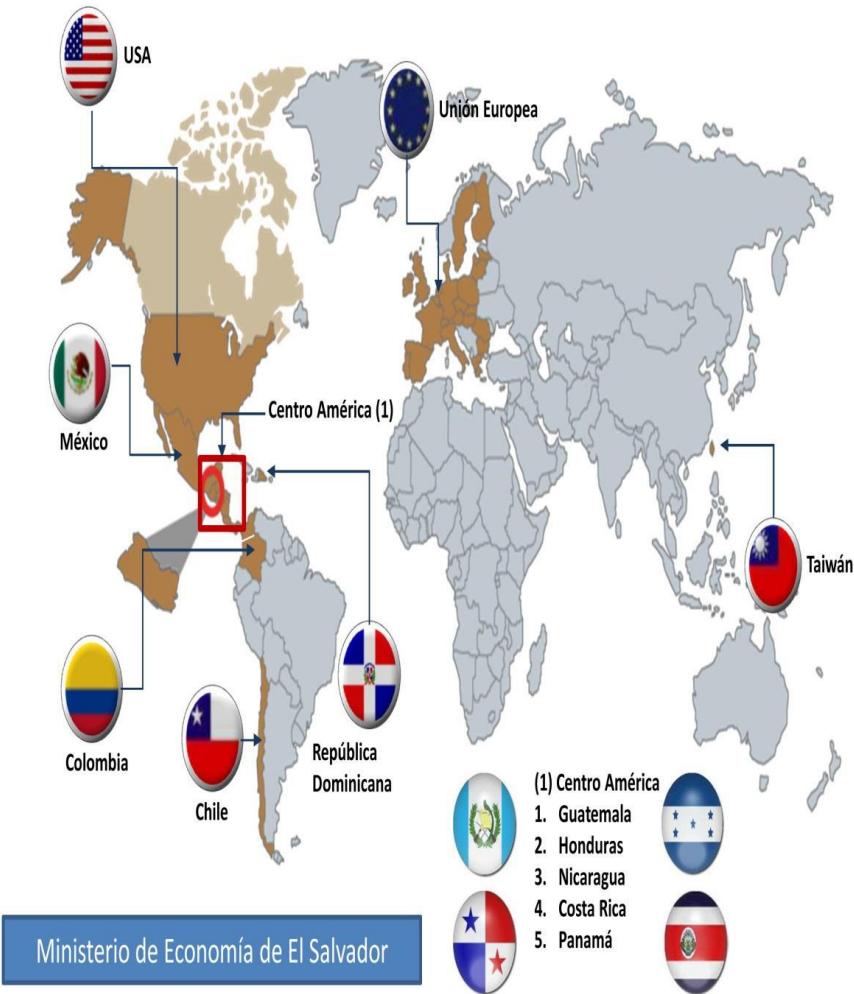
Tabla - El Salvador - Importaciones - Evolución / Exportaciones - Evolución
Todas las posiciones arancelarias - Mensual FOB USD

Países de destino	2011 M12	2012 M01	2012 M02	2012 M03	2012 M04	2012 M05
El Salvador Exportaciones						
Estados Unidos	72.850.034	71.398.181	88.927.269	89.213.247	92.273.235	76.904.266
Honduras	1.949.171	4.647.159	4.336.286	4.960.056	5.334.768	3.307.054
Guatemala	2.240.661	1.740.714	1.449.978	2.249.847	1.385.583	1.295.314
Canadá	556.668	663.057	750.433	471.447	771.875	603.395
Nicaragua	559.115	72.486	467.249	380.219	602.617	280.456
México	109.918	312.144	582.904	572.676	126.748	396.001
España	230.610	187.485	247.177	318.155	299.827	262.973
Países Bajos	114.686	5.105	21.058	49.503	645.814	605.713
Panamá	72.371	16.407	56.111	519.552	24.600	533.358
Costa Rica	150.623	49.286	60.009	259.759	135.860	132.405
Otros	881.492	895.584	585.198	1.155.288	648.146	630.752
Subtotal	79.715.350	79.987.608	97.483.673	100.149.750	102.249.073	84.951.687
El Salvador Importaciones						
Estados Unidos	20.820.913	39.915.401	30.810.730	34.782.279	30.844.847	40.805.150
Honduras	7.163.442	8.090.628	7.925.007	8.727.294	6.095.468	8.096.786
China	6.694.854	5.709.723	6.823.830	7.094.807	6.177.263	7.728.197
República Checa; Chequia	5.227.294	1.986.161	1.205.292	2.686.727	2.912.656	4.799.374
México	2.430.872	3.282.008	2.500.382	2.506.269	1.572.417	4.023.005
Guatemala	2.226.458	1.648.540	2.176.824	1.588.048	2.025.498	2.471.470
Taiwán	1.620.293	1.205.620	605.978	1.066.416	1.902.225	719.214
Hong Kong	1.236.455	1.641.898	1.356.485	461.738	702.052	1.365.301
Países Bajos	623.140	1.085.190	540.313	867.366	858.109	1.536.918
India (la)	654.079	1.081.107	867.244	823.910	992.376	981.026
Otros	6.822.176	7.069.761	6.263.527	7.213.984	7.289.959	8.800.741
Subtotal	55.519.977	72.716.036	61.075.612	67.818.838	61.372.869	81.327.183
Total	135.235.327	152.703.643	158.559.285	167.968.588	163.621.942	166.278.870

ANEXO 2

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN VIGENCIA

Tratados de Libre Comercio en Vigencia



ANEXO 3
EXPORTACIONES TOTALES. VALORES Y KILOGRAMOS EN UNIDADES

**EXPORTACIONES TOTALES VALORES Y KILOGRAMOS EN
UNIDADES**

PAIS	CODIGO ARANCELARIO	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011	
		VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$	VALOR FOB US\$	KILOGRAMOS	KILOGRAMOS	KILOGRAMOS	KILOGRAMOS	KILOGRAMOS	
Guatemala	19052000	- Pan de especias	171.080,93	126.477,36	143.320,20	175.283,95	173.983,54	136.960,53	79.892,10	75.551,50	105.138,88	118.704,94
Guatemala	19053190	- - - Otras	6.943.360,23	7.215.146,95	7.041.287,09	6.345.565,16	8.983.679,38	4.864.017,54	4.387.084,30	4.227.309,80	3.573.879,00	5.376.729,62
Guatemala	19053200	-- Barquillos y obleas, incluso rellenos ("gaufrettes", "wafers") y ' waffles' ("gaufres")	880.483,31	1.174.785,90	849.620,96	928.164,09	653.107,24	578.231,73	695.193,03	481.975,52	525.389,55	348.762,38
Guatemala	19054000	- Pan tostado y productos similares tostados	11.113,26	14.840,05	17.634,38	9.374,71	12.986,65	3.302,50	5.141,57	5.228,49	2.824,06	3.407,13
Guatemala	19059000	- Los demás	18.144.552,15	19.262.073,87	19.299.316,57	24.956.738,02	26.294.779,53	13.514.104,57	13.272.269,37	13.633.770,70	18.280.804,06	17.339.241,34
Honduras	19052000	- Pan de especias	0	0	16,34	0	0	0	0	3,72	0	0
Honduras	19053190	- - - Otras	841.953,70	2.402.657,78	3.296.537,71	2.925.815,79	4.026.222,76	639.701,09	1.664.040,44	2.347.075,27	2.486.572,61	3.088.086,74
Honduras	19053200	-- Barquillos y obleas, incluso rellenos ("gaufrettes", "wafers") y ' waffles' ("gaufres")	909.495,85	1.241.580,18	2.555.669,16	2.718.255,03	2.879.835,56	597.967,92	767.911,81	1.470.417,15	1.443.572,20	1.607.589,80
Honduras	19054000	- Pan tostado y productos similares tostados	15.527,29	13.697,36	7.773,49	1.049,00	1.239,29	4.729,98	7.639,80	1.997,70	303,22	387,98
Honduras	19059000	- Los demás	6.568.613,24	6.629.077,04	8.029.487,71	8.232.364,81	18.383.038,29	6.758.394,55	5.673.109,84	6.749.341,42	6.936.572,88	12.154.971,82
Nicaragua	19052000	- Pan de especias	0	1.792,80	1.095,60	1.892,40	0	0	329,94	201,63	347,97	0
Nicaragua	19053190	- - - Otras	831.798,21	1.281.033,87	656.901,88	903.486,21	1.103.524,03	826.325,12	1.080.294,29	490.293,97	703.789,20	783.085,41
Nicaragua	19053200	-- Barquillos y obleas, incluso rellenos ("gaufrettes", "wafers") y ' waffles' ("gaufres")	489.325,98	361.299,81	272.208,50	139.795,65	140.789,02	341.154,73	208.431,18	143.357,51	67.275,64	67.182,56
Nicaragua	19054000	- Pan tostado y productos similares tostados	0	40.422,14	29.919,94	20.222,59	19.584,58	0	20.282,52	13.321,27	9.743,57	9.944,51
Nicaragua	19059000	- Los demás	6.783.817,32	5.283.588,64	5.825.807,66	7.620.384,41	9.320.637,33	4.814.338,43	3.314.585,34	3.441.159,29	4.606.375,16	4.781.246,31
Costa Rica	19053190	- - - Otras	162.748,84	216.303,49	95.134,17	505.050,06	843.131,79	91.646,31	106.582,26	35.234,35	306.624,05	549.068,61
Costa Rica	19053200	-- Barquillos y obleas, incluso rellenos ("gaufrettes", "wafers") y ' waffles' ("gaufres")	76.590,85	31.712,79	32.882,21	270.464,92	386.937,20	41.846,58	13.529,63	13.327,50	119.527,78	167.992,20
Costa Rica	19054000	- Pan tostado y productos similares tostados	0	22.400,47	7.507,50	0	0	0	9.022,80	3.006,90	0	0
Costa Rica	19059000	- Los demás	1.670.538,84	1.703.662,05	1.237.524,82	1.165.079,68	1.716.599,00	1.099.633,57	858.903,22	579.730,46	569.798,45	817.560,42
totales		44.501.000,00	47.022.552,55	49.399.645,89	56.918.986,48	74.940.075,19	34.312.355,15	32.164.243,44	33.712.304,15	39.738.538,28	47.213.961,77	

ANEXO 4
FORMATO DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE PANADERÍA LOS GEMELOS

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

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIO DE LA PANADERIA LOS GEMELOS
SITUADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

Nosotras Iris Joan Aparicio López, Yolgeles Ivonne Arévalo y Dina Karlens León Sarmiento, estudiantes egresadas de Licenciatura de Mercadeo Internacional. Estamos realizando propuesta de un plan de marketing internacional de pan dulce empacado de panadería los gemelos hacia los departamentos fronterizos de Guatemala como alternativa de diversificación, solicitamos su valiosa colaboración en contestar de forma objetiva las siguientes preguntas. Los resultados obtenidos serán tratados de manera confidencial y únicamente serán utilizados en el estudio.

I. DATOS GENERALES

Razón social: _____
Cargo: _____
Número de empleados: _____
Sector: _____
Año de fundación de la empresa _____
Productos que elabora: _____
Dirección de la empresa: _____

II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que le permita el logro de los objetivos empresariales? (Solicitar la estructura organizativa de la empresa con funciones y responsabilidades de los cargos.)

2. ¿Cuál es el tipo de maquinaria que utiliza para producir actualmente la empresa?, ¿cuenta con recursos humanos capacitados para operar?
3. ¿Cuál es la materia prima utilizada por la empresa actualmente? Favor comente si la obtiene en el país o necesita importarla.
4. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que enfrenta la empresa en el mercado nacional, y cuáles sus mayores ventajas frente a la competencia local?
6. ¿Cuáles son los atributos o características de sus productos para ser competitivos en el mercado nacional?
7. ¿Conoce algunas instituciones que brinden apoyo a la industria panificadora para promover las exportaciones de sus productos a otros mercados?
8. ¿Considera que los acuerdos o tratados suscritos por El Salvador con países centroamericanos ofrecen beneficios a las industrias que desean exportar? (Comente.)
9. ¿La empresa cuenta con material publicitario y promocional para ser utilizado en actividades con potenciales compradores centroamericanos?
10. La empresa ha exportado en alguna ocasión o desea exportar, ¿A qué países desea exportar y por qué?
11. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para enfrentar el mercado exterior y cumplir con sus exigencias?
12. ¿Cuáles considera que serían sus mayores dificultades para exportar pan (de todo tipo, financieras, económicas, de logística, de producción, etc.)?
13. ¿En alguna ocasión ha solicitado un estudio de marketing para que sus productos sean competitivos en otros mercados?, ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de marketing internacional para exportar sus productos?
14. Según su criterio, ¿la empresa cuenta con fondos suficientes para implementar un plan de exportación?
15. ¿Cuál es la forma de distribución y qué canales de distribución utiliza actualmente la empresa?
16. ¿Conoce la posición de su marca en relación a la competencia actual?

ANEXO 5
FORMATO DE ENCUESTA

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CONSUMIDOR POTENCIAL DE PAN DULCE EMPACADO EN LAS ZONAS FRONTERIZAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE JUTIAPA Y CHIQUIMULA EN GUATEMALA.

Como estudiantes egresadas de Licenciatura en Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado con fines académicos para elaborar un plan de marketing internacional de pan dulce empacado hacia los departamentos fronterizos de Guatemala como alternativa de diversificación. Por lo que solicitamos su valiosa colaboración, tomando en cuenta que la información proporcionada será tratada de manera confidencial y es estrictamente para fines académicos.

ZONA DE VISITA

Jutiapa Chiquimula

I. DATOS GENERALES

1. Género: Femenino Masculino

2. Ingresos mensuales en su hogar:

Menos Q.1900 De Q.1901 a Q.2700 De Q.2701 a Q.3800 De Q.3801 a más

3. ¿Cuántas personas conforman su grupo familiar?

De 1 a 3 De 4 a 5 5 o más

4. Edad:

10 a 20 años 21 a 30 años 31 a 40 41 a más

II. DATOS ESPECIFICOS

5. ¿Qué tipo de panito es de su preferencia? Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Identificar los gustos y preferencia de los guatemaltecos a la hora de consumir el pan dulce.

Tostadas Pastelito Cubilete Concha Champurrada Tortas

6. ¿En qué lugar compra generalmente el panito?

Objetivo: Determinar el punto de venta adecuado para comerciar el pan dulce

Tiendas Panaderías Supermercados

7. ¿Por qué razón compra en ese lugar?

Objetivo: Conocer el motivo de la compra en el lugar de venta

Proximidad Precio Variedad Calidad

8. ¿Con qué frecuencia compra panito?

Objetivo: Determinar la frecuencia de compra en periodo de tiempo

Diario Semanal Quincenal Mensual

9. ¿Cuántas piezas de panito compra generalmente?

Objetivo: Determinar la demanda potencial y la forma de presentación final en cuanto a unidades por paquete.

De 1 a 5 De 6 a 10 Más de 10 piezas

10. ¿En qué momentos acostumbra comer panito? Puede seleccionar más de una opción.

Objetivo: Conocer los momentos en que los guatemaltecos acostumbran consumir pan dulce para elaborar la publicidad

Desayuno Almuerzo Cena Refacción

11. Cuando consume pan, lo hace en compañía de:

Objetivo: Conocer los posibles asociaciones afectivas para elaborar la publicidad

Familia Amigos Compañeros de trabajo Sin compañía

12. ¿Algún miembro de su familia consume panito e influye en usted para que lo compre?
Objetivo: Identificar sentimientos hacia el producto que influyen en la conducta de compra.

Padre Madre Hijos Esposa/Esposo

13. ¿Aproximadamente cuánto considera que gasta semanalmente comprando panito?

Objetivo: Determinar cuánto dinero gasta en promedio el guatemalteco para estimar el nivel de ventas potencial

Menos de Q.20 De Q.21 a Q.40 De Q.41 a Q.80 De Q.81 a más

14. ¿Cómo considera actualmente los precios de panito en la zona?

Objetivo: Conocer la opinión del consumidor sobre los precios de la competencia para fijar un precio razonable que sugiera ahorro de dinero.

Altos Aceptables Bajos Indiferentes

15. De los siguientes factores, seleccione los que más influyen al hacer su compra de panito:

Objetivo: Identificar si los factores mencionados son posibles limitantes del consumo para lograr aceptación social del producto salvadoreño.

Suavidad Piezas grandes Duradero Marca reconocida

16. Si tuviera que elegir uno de los siguientes factores para que el panito de la zona se compre más, ¿Cuáles elegiría?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los productos existentes en el mercado objetivo.

Sabor más dulce Calidad Precio económico Publicidad y promoción

17. ¿Qué marcas de panito compra usted actualmente? (Puede seleccionar más de una opción.)

Objetivo: Conocer el grado de posicionamiento de las marcas de los competidores actuales

Pan Bimbo Tahoma La Mejor Marinela Europa

18. ¿Cuál fue el medio publicitario por el que conoció esa marca?

Objetivo: Indagar cuál es el medio publicitario más utilizado por las empresas panificadoras guatemaltecas para dar a conocer sus productos.

Televisión Radio Vallas publicitarias Mantas Vinílicas

19. ¿Ha consumido alguna vez panito de las siguientes marcas? Si responde “no” por favor pase a la pregunta 22 y deje en blanco las preguntas 20 y 21

Objetivo: Determinar si los consumidores guatemaltecos conocen algunas marcas salvadoreñas de pan dulce.

Sinaí Del Horno Pan Lourdes Pan Wendy

20. Seleccione únicamente la opción con la que más concuerde, ¿Sabía usted que las marcas anteriores son salvadoreñas?

Objetivo: Reafirmar si en alguna ocasión el guatemalteco ha consumido o escuchado sobre las marcas salvadoreñas de pan dulce.

1. En desacuerdo
2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3. De acuerdo

21. Seleccione únicamente la opción con la que más concuerde, ¿Si ha consumido alguna de las marcas anteriores, cuál fue su experiencia al probar el producto?

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción con el producto salvadoreño

1. Insatisfecho
2. Un poco satisfecho
3. Muy satisfecho

22. ¿Qué cree usted que una marca de Panito Salvadoreña debe hacer para tener éxito en el mercado guatemalteco? Explique:

Objetivo: Conocer las sugerencias de los encuestados para el éxito de la penetración del pan salvadoreño

ANEXO 6
ESTIMACIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL DE GUATEMALA POR
DEPARTAMENTO.
PERÍODO 2003 – 2011.

Departamento	AÑO								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
REPÚBLICA	12,087,014	12,390,451	12,700,611	13,018,759	13,344,770	13,677,815	14,017,057	14,361,666	14,713,763
Guatemala	2,702,257	2,762,328	2,821,400	2,879,664	2,937,307	2,994,047	3,049,601	3,103,685	3,156,284
El Progreso	142,200	143,680	145,302	147,072	148,992	151,058	153,261	155,596	158,092
Sacatepéquez	264,981	271,221	277,518	283,891	290,357	296,890	303,459	310,037	316,638
Chimaltenango	486,908	501,158	515,832	530,951	546,536	562,555	578,976	595,769	612,973
Escuintla	579,750	594,578	609,478	624,527	639,803	655,189	670,570	685,830	701,016
Santa Rosa	308,521	311,964	315,770	319,963	324,516	329,433	334,720	340,381	346,590
Sololá	339,499	350,685	362,150	373,935	386,077	398,519	411,202	424,068	437,145
Totonicapán	370,825	382,485	394,567	407,124	420,212	433,749	447,651	461,838	476,369
Quetzaltenango	661,222	675,385	690,057	705,300	721,177	737,593	754,457	771,674	789,358
Suchitepéquez	429,743	439,210	449,063	459,317	469,985	481,047	492,481	504,267	516,467
Retalhuleu	255,378	260,729	266,286	272,071	278,106	284,359	290,796	297,385	304,168
San Marcos	849,220	868,257	887,947	908,245	929,103	950,592	972,781	995,742	1,019,719
Huehuetenango	921,655	947,325	973,555	1,000,474	1,028,208	1,056,566	1,085,357	1,114,389	1,143,887
Quiché	727,628	752,318	777,998	804,683	832,387	861,089	890,764	921,390	953,027
Baja Verapaz	227,535	231,822	236,419	241,322	246,531	252,047	257,876	264,019	270,521
Alta Verapaz	865,811	894,260	923,427	953,203	983,479	1,014,419	1,046,185	1,078,942	1,112,781
Petén	440,393	464,763	489,209	513,843	538,771	563,832	588,860	613,693	638,296
Izabal	338,728	347,213	355,935	364,910	374,151	383,636	393,345	403,256	413,399
Zacapa	203,745	205,351	207,149	209,089	211,117	213,313	215,752	218,510	221,646
Chiquimula	316,813	322,358	328,247	334,469	341,041	347,960	355,223	362,826	370,891
Jalapa	259,844	265,981	272,454	279,268	286,428	293,926	301,755	309,908	318,420
Jutiapa	394,360	397,382	400,847	405,439	410,485	415,996	421,984	428,462	436,076

DATOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, GUATEMALA. C.A.

ANEXO 7

TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL

AREAS BAJO LA CURVA NORMAL ESTANDAR

z	c.chica (z)	c.grande (z)	área central	área (0 a z)	z	c.chica (z)	c.grande (z)	área central	área (0 a z)
1,00	0,15866	0,84134	0,68269	0,34134	1,50	0,06681	0,93319	0,86639	0,43319
1,01	0,15625	0,84375	0,68750	0,34375	1,51	0,06552	0,93448	0,86896	0,43448
1,02	0,15386	0,84614	0,69227	0,34614	1,52	0,06426	0,93574	0,87149	0,43574
1,03	0,15151	0,84849	0,69699	0,34849	1,53	0,06301	0,93699	0,87398	0,43699
1,04	0,14917	0,85083	0,70166	0,35083	1,54	0,06178	0,93822	0,87644	0,43822
1,05	0,14686	0,85314	0,70628	0,35314	1,55	0,06057	0,93943	0,87886	0,43943
1,06	0,14457	0,85543	0,71086	0,35543	1,56	0,05938	0,94062	0,88124	0,44062
1,07	0,14231	0,85769	0,71538	0,35769	1,57	0,05821	0,94179	0,88358	0,44179
1,08	0,14007	0,85993	0,71986	0,35993	1,58	0,05705	0,94295	0,88589	0,44295
1,09	0,13786	0,86214	0,72429	0,36214	1,59	0,05592	0,94408	0,88817	0,44408
1,10	0,13567	0,86433	0,72867	0,36433	1,60	0,05480	0,94520	0,89040	0,44520
1,11	0,13350	0,86650	0,73300	0,36650	1,61	0,05370	0,94630	0,89260	0,44630
1,12	0,13136	0,86864	0,73729	0,36864	1,62	0,05262	0,94738	0,89477	0,44738
1,13	0,12924	0,87076	0,74152	0,37076	1,63	0,05155	0,94845	0,89690	0,44845
1,14	0,12714	0,87286	0,74571	0,37286	1,64	0,05050	0,94950	0,89899	0,44950
1,15	0,12507	0,87493	0,74986	0,37493	1,65	0,04947	0,95053	0,90106	0,45053
1,16	0,12302	0,87698	0,75395	0,37698	1,66	0,04846	0,95154	0,90309	0,45154
1,17	0,12100	0,87900	0,75800	0,37900	1,67	0,04746	0,95254	0,90508	0,45254
1,18	0,11900	0,88100	0,76200	0,38100	1,68	0,04648	0,95352	0,90704	0,45352
1,19	0,11702	0,88298	0,76595	0,38298	1,69	0,04551	0,95449	0,90897	0,45449
1,20	0,11507	0,88493	0,76986	0,38493	1,70	0,04457	0,95543	0,91087	0,45543
1,21	0,11314	0,88686	0,77372	0,38686	1,71	0,04363	0,95637	0,91273	0,45637
1,22	0,11123	0,88877	0,77754	0,38877	1,72	0,04272	0,95728	0,91457	0,45728
1,23	0,10935	0,89065	0,78130	0,39065	1,73	0,04182	0,95818	0,91637	0,45818
1,24	0,10749	0,89251	0,78502	0,39251	1,74	0,04093	0,95907	0,91814	0,45907
1,25	0,10565	0,89435	0,78870	0,39435	1,75	0,04006	0,95994	0,91988	0,45994
1,26	0,10383	0,89617	0,79233	0,39617	1,76	0,03920	0,96080	0,92159	0,46080
1,27	0,10204	0,89796	0,79592	0,39796	1,77	0,03836	0,96164	0,92327	0,46164
1,28	0,10027	0,89973	0,79945	0,39973	1,78	0,03754	0,96246	0,92492	0,46246
1,29	0,09853	0,90147	0,80295	0,40147	1,79	0,03673	0,96327	0,92655	0,46327
1,30	0,09680	0,90320	0,80640	0,40320	1,80	0,03593	0,96407	0,92814	0,46407
1,31	0,09510	0,90490	0,80980	0,40490	1,81	0,03515	0,96485	0,92970	0,46485
1,32	0,09342	0,90658	0,81316	0,40658	1,82	0,03438	0,96562	0,93124	0,46562
1,33	0,09176	0,90824	0,81648	0,40824	1,83	0,03362	0,96638	0,93275	0,46638
1,34	0,09012	0,90988	0,81975	0,40988	1,84	0,03286	0,96712	0,93423	0,46712
1,35	0,08851	0,91149	0,82298	0,41149	1,85	0,03216	0,96784	0,93569	0,46784
1,36	0,08691	0,91309	0,82617	0,41309	1,86	0,03144	0,96856	0,93711	0,46856
1,37	0,08534	0,91466	0,82931	0,41466	1,87	0,03074	0,96926	0,93852	0,46926
1,38	0,08379	0,91621	0,83241	0,41621	1,88	0,03005	0,96995	0,93969	0,46995
1,39	0,08226	0,91774	0,83547	0,41774	1,89	0,02938	0,97062	0,94124	0,47062
1,40	0,08076	0,91924	0,83849	0,41924	1,90	0,02872	0,97128	0,94257	0,47128
1,41	0,07927	0,92073	0,84146	0,42073	1,91	0,02807	0,97193	0,94387	0,47193
1,42	0,07780	0,92220	0,84439	0,42220	1,92	0,02743	0,97257	0,94514	0,47257
1,43	0,07636	0,92364	0,84728	0,42364	1,93	0,02680	0,97320	0,94639	0,47320
1,44	0,07493	0,92507	0,85013	0,42507	1,94	0,02619	0,97381	0,94762	0,47381
1,45	0,07353	0,92647	0,85294	0,42647	1,95	0,02559	0,97441	0,94882	0,47441
1,46	0,07215	0,92785	0,85571	0,42785	1,96	0,02500	0,97500	0,95000	0,47500
1,47	0,07078	0,92922	0,85844	0,42922	1,97	0,02442	0,97558	0,95116	0,47558
1,48	0,06944	0,93056	0,86113	0,43056	1,98	0,02385	0,97615	0,95230	0,47615
1,49	0,06811	0,93189	0,86378	0,43189	1,99	0,02330	0,97670	0,95341	0,47670

Valor en Z = 1.96

Nivel de confianza utilizado 95% = 0.95

EL NIVEL DE CONFIANZA SERÁ DE 95%

ANEXO 8

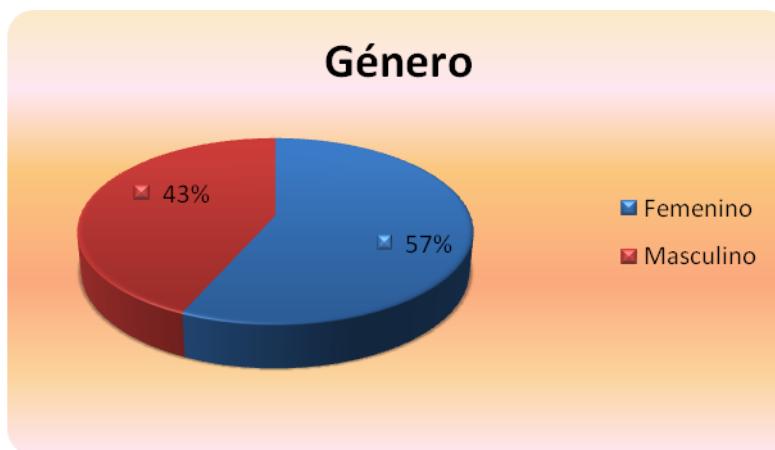
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS EN LOS DEPARTAMENTOS JUTIAPA Y CHIQUIMULA DEL PAÍS DE GUATEMALA.

Las encuestas se tabularon de manera conjunta debido a dos factores:

1. Las características, estilo de vida, patrones de consumo, gustos y preferencias de ambos departamentos son similares.
2. La recolección de datos se realizó en diferentes puntos de la localidad específicamente en lugares como tiendas, supermercados, mercados, entre otros.

1. Género:

Opciones	Respuestas
Femenino	85
Masculino	65



POBLACIÓN 2011 DEPARTAMENTO DE JUTIAPA (miles de habitantes)	
Hombres	205,154
Mujeres	230,922
Total de Población	436,076
POBLACIÓN 2011 DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA (miles de habitantes)	
Hombres	177,391
Mujeres	193,500
Total de Población	370,891

Análisis:

Del total de personas encuestadas en los departamentos de Chiquimula y Jutiapa, el 57% pertenece al género femenino y el restante 43% al masculino.

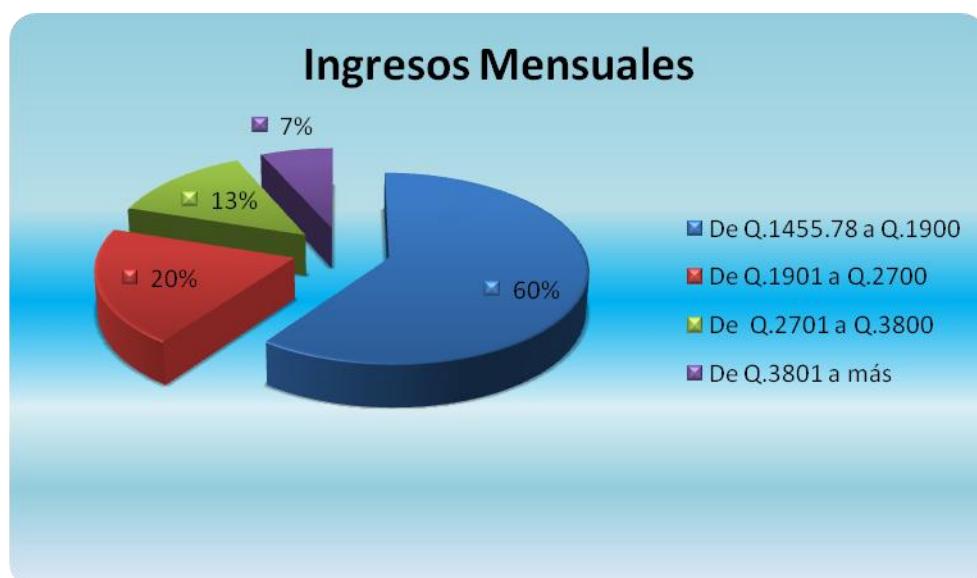
Interpretación:

La mayoría de las personas abordadas fueron mujeres, coincidiendo con las estadísticas que el INE⁵² proporciona, acorde a esto existe mayor población femenina que masculina en ambos departamentos, siendo así que de las 150 personas encuestadas 85 pertenecían al género femenino, representando un 57% en términos porcentuales, cifra bastante significativa que indica que la tendencia es que las mujeres son las mayores compradoras de los alimentos del mercado meta.

⁵²INE: Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala.

2. Ingresos mensuales en su hogar:

Opciones	Respuestas
De Q.1455.78 a Q.1900	90
De Q.1901 a Q.2700	30
De Q.2701 a Q.3800	20
De Q.3801 a más	10



Análisis:

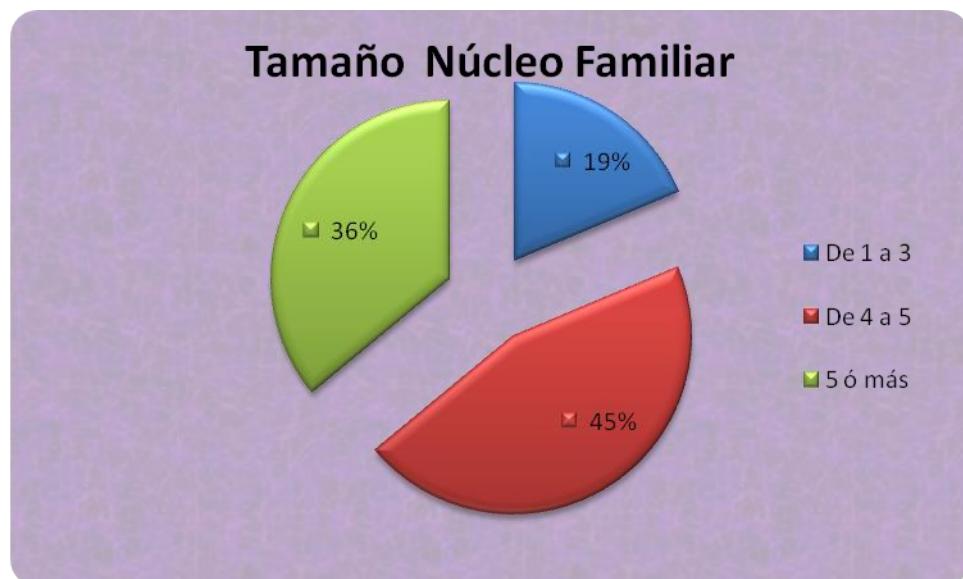
Del 100% de personas encuestadas el 60% poseen ingresos menores a Q. 1900, seguido por un 20% que están entre el rango de Q.1901 a Q.2700, un 13% se encuentra entre el rango de Q.2701 a Q.3800 y por último un 7% posee ingresos superiores a Q. 3801 o más.

Interpretación:

Según los datos obtenidos, se observa que la población percibe ingresos mensuales superiores al salario mínimo establecido por el país en el área rural, el cual es aproximadamente Q.1455.78. Reflejando que existe capacidad de compra.

3. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

Opciones	Respuestas
De 1 a 3	28
De 4 a 5	68
5 ó más	54



Análisis:

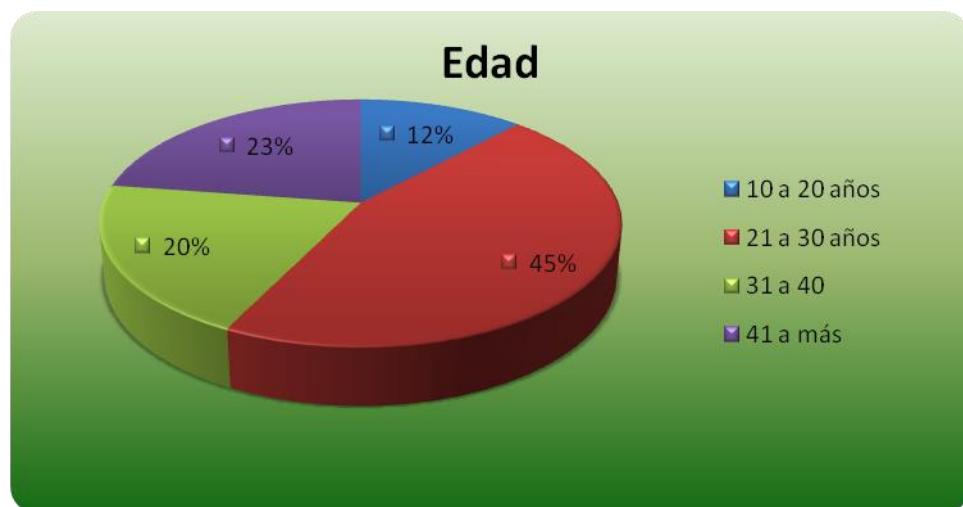
En general, el tamaño del núcleo familiar está compuesto de 4 a 5 personas representando un 45%, seguido del 36% que está constituido por más de 5 miembros, mientras que únicamente el 19% está integrado por 1 a 3 miembros.

Interpretación:

El tamaño de las familias del mercado meta es numeroso, conformado en promedio por 4-5 miembros, lo que convierte a los departamentos en mercados potenciales atractivos de productos de consumo masivo.

4. Edad:

Opciones	Respuestas
10 a 20 años	18
21 a 30 años	68
31 a 40	30
41 a más	34



Análisis:

La mayoría de los encuestados se encuentran en un rango de edades entre 21 a 30 años integrando el primer lugar con un 45%; en segundo lugar, las personas que poseen entre 31 a más edad representan un 23%; el tercer lugar está conformado por quienes se pertenecen al rango entre 31 a 40 años constituyendo un 20% y por último, el 12% se encuentran en las edades de 10 a 20 años.

Interpretación:

Con los datos obtenidos se evidencia que la población encuestada está conformada en su mayoría por jóvenes adultos lo que resulta positivo al considerar que están en edad laboral logrando formar parte de la población económicamente activa obteniendo ingresos fijos mensuales. No obstante, los datos de personas entre 41 a más también son muy importantes debido que podrían influir en la compra puesto que también se encuentran en edad laboral pudiendo percibir ingresos fijos.

II. DATOS ESPECIFICOS

5. ¿Qué tipo de panito es de su preferencia?

Objetivo: Identificar los gustos y preferencia de los guatemaltecos a la hora de consumir el pan dulce.

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Tostadas	15	10%
Pastelito	34	23%
Cubilete	56	37%
Concha	19	13%
Champurrada	18	12%
Tortas	8	5%



Análisis:

Según los datos obtenidos el 37% de personas prefieren pan dulce cubilete, un 23% escogen pastelito, un 13% seleccionan conchas, un 12% gustan más de las champurradas, un 10% optan por las tostadas y por ultimo un 5% señalan a las tortas como su pan de preferencia.

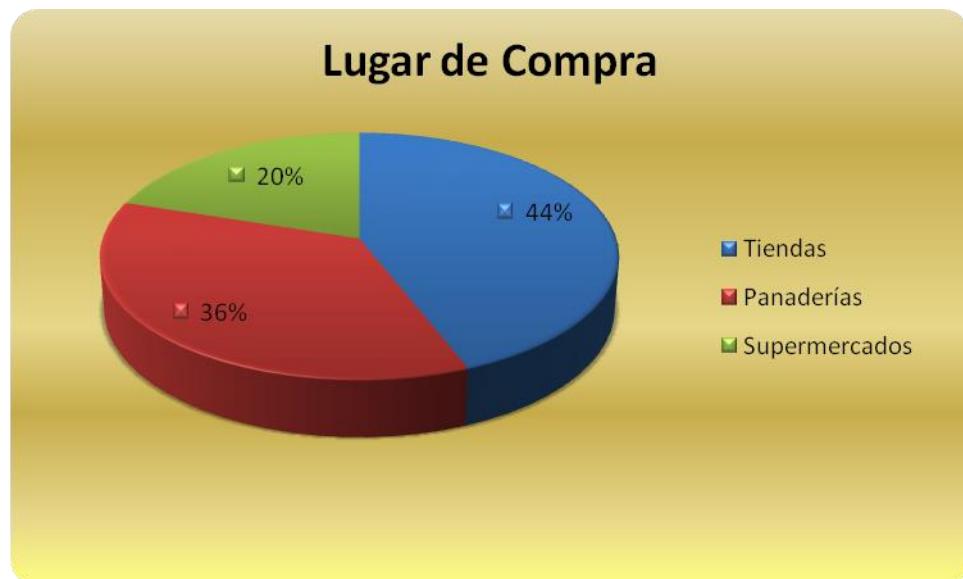
Interpretación:

Los gustos y preferencias de los guatemaltecos al momento de la compra los inclinan hacia la selección de cubilete y pastelito que son productos con la característica similar de suavidad. Concluyéndose que el pan dulce a exportar debe cumplir con esta condición.

6. ¿En qué lugar compra generalmente el panito?

Objetivo: Determinar el punto de venta adecuado para comerciar el pan dulce

Opciones	Respuestas
Tiendas	66
Panaderías	54
Supermercados	30



Análisis:

Según los resultados, la mayoría de personas hacen su compra de pan en tiendas con un 44%, como segunda opción hacen la adquisición en panaderías con un 36% y por último solamente un 20% lo hace en supermercados.

Interpretación:

Los datos reflejan que por ser un área rural la compra se efectúa mayormente en tiendas en los alrededores. Dicho resultado favorece a Panadería los Gemelos puesto que el producto ofertado actualmente se comercializa en dichos lugares.

7. ¿Por qué razón compra en ese lugar?

Objetivo: Conocer el motivo de la compra en el lugar de venta

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Proximidad	54	36%
Precio	42	28%
Variedad	20	13%
Calidad	34	23%



Análisis:

Del total de personas encuestadas un 36% selecciona su lugar de compra debido a la proximidad, un 28% lo hace por el precio ofertado; el 23% se basa en la calidad de los productos y finalmente el 13% se guía por la variedad de pan dulce con la que cuentan los establecimientos.

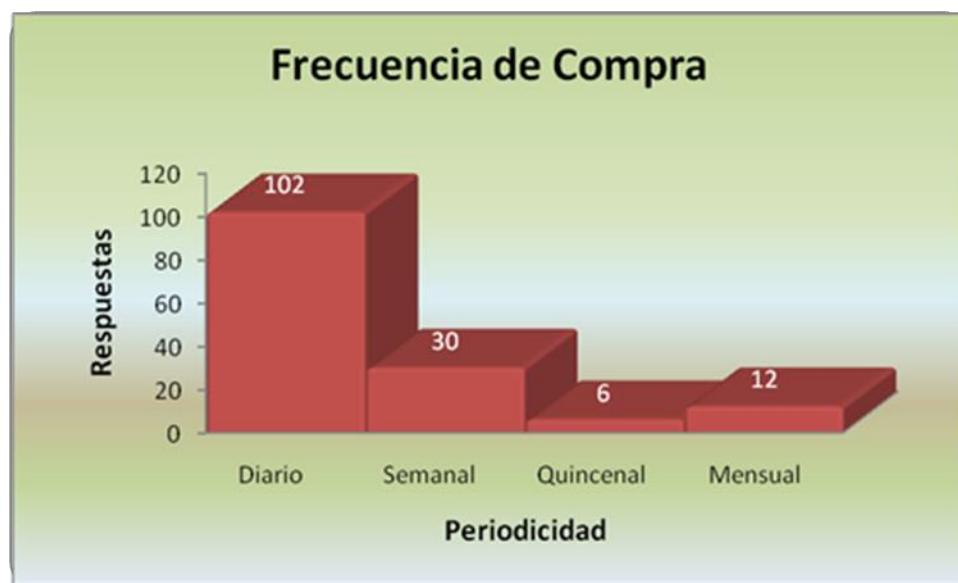
Interpretación:

La población encuestada prefiere hacer la compra en tiendas que estén cerca de su residencia así como también consideran el precio al momento de seleccionar el lugar de adquisición.

8. ¿Con qué frecuencia compra panito?

Objetivo: Determinar la frecuencia de compra en período de tiempo

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Diario	102	68%
Semanal	30	20%
Quincenal	6	4%
Mensual	12	8%



Análisis:

Del total de encuestados un marcado 68% consume pan dulce a diario, seguido por un 20% quienes lo realizan de manera semanal; mientras que el 8% lo hace mensualmente y únicamente el 4% quincenalmente.

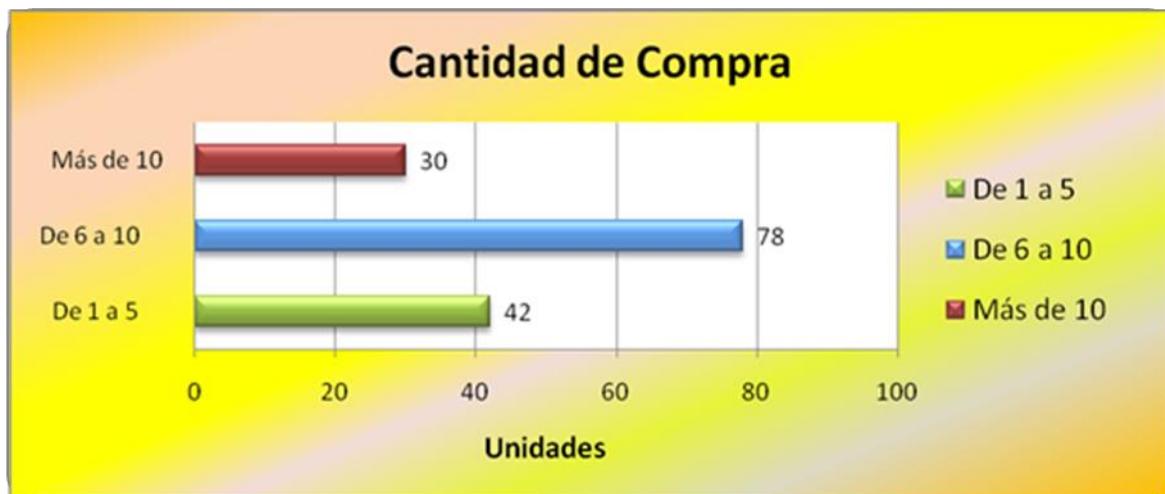
Interpretación:

La periodicidad de consumo del producto es a diario, lo que representa una oportunidad para la empresa con una posible demanda potencial alta, debido a que sus costumbres alimenticias incluyen al pan dulce como adquisición frecuente.

9. ¿Cuántas piezas de panito compra generalmente?

Objetivo: Determinar la demanda potencial y la forma de presentación final en cuanto a unidades por paquete.

Opciones	Respuestas	Porcentajes
De 1 a 5	42	28%
De 6 a 10	78	52%
Más de 10 piezas	30	20%



Análisis:

El 52% de los encuestados adquiere generalmente de 6 a 10 piezas de pan dulce, seguido de un 28% que compran de 1 a 5 unidades, siendo solamente el 20% de las personas quienes compran más de 10 unidades.

Interpretación:

Debido a que el tamaño del grupo familiar tiende a ser numeroso, podemos observar que la compra por unidades de pan dulce aumenta con un promedio de 6 a 10 unidades por hogar, por lo tanto la demanda potencial es atractiva para productos de consumo diario.

10. ¿En qué momentos acostumbra comer panito?

Objetivo: Conocer los momentos en que los guatemaltecos acostumbran consumir pan dulce para elaborar la publicidad

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Desayuno	113	75%
Almuerzo	0	0%
Cena	25	17%
Refacción	12	8%



Análisis:

Según los resultados se infirieron que el 75% de los guatemaltecos de las zonas fronterizas consumen pan dulce durante el desayuno, un 17% lo realiza en la cena, siendo consumido únicamente por un 8% durante la refacción.

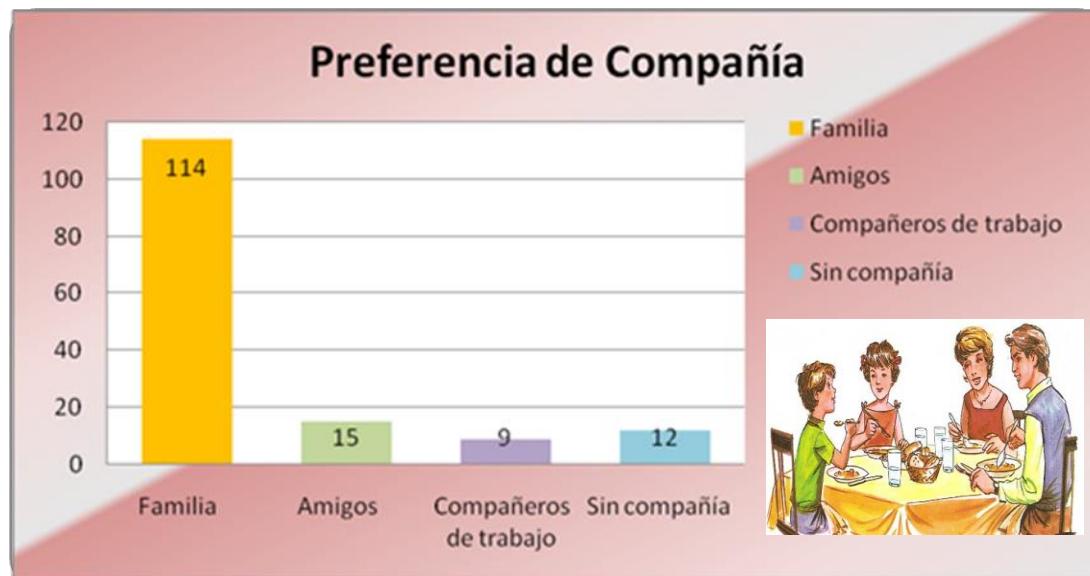
Interpretación:

Se puede concluir con estos datos que la mayoría de la población tiene la costumbre de consumir pan dulce en el desayuno. En la actualidad es un elemento importante en el régimen alimenticio de todas las personas sin importar la edad, debido que su consumo es diario en Jutiapa y Chiquimula se puede concluir que lo consideran un alimento que proporciona beneficios nutricionales.

11. Cuando consume pan, lo hace en compañía de:

Objetivo: Conocer los posibles asociaciones afectivas para elaborar la publicidad

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Familia	114	76%
Amigos	15	10%
Compañeros de trabajo	9	6%
Sin compañía	12	8%



Análisis:

Se determinó que el 76% de personas prefieren permanecer junto a su familia al momento de consumir pan dulce, seguido de un 10% quienes lo ingieren mientras están con sus amigos; mientras que el 8% lo realiza sin compañía y un restante 6% prefiere hacerlo con compañeros de trabajo durante horas laborales.

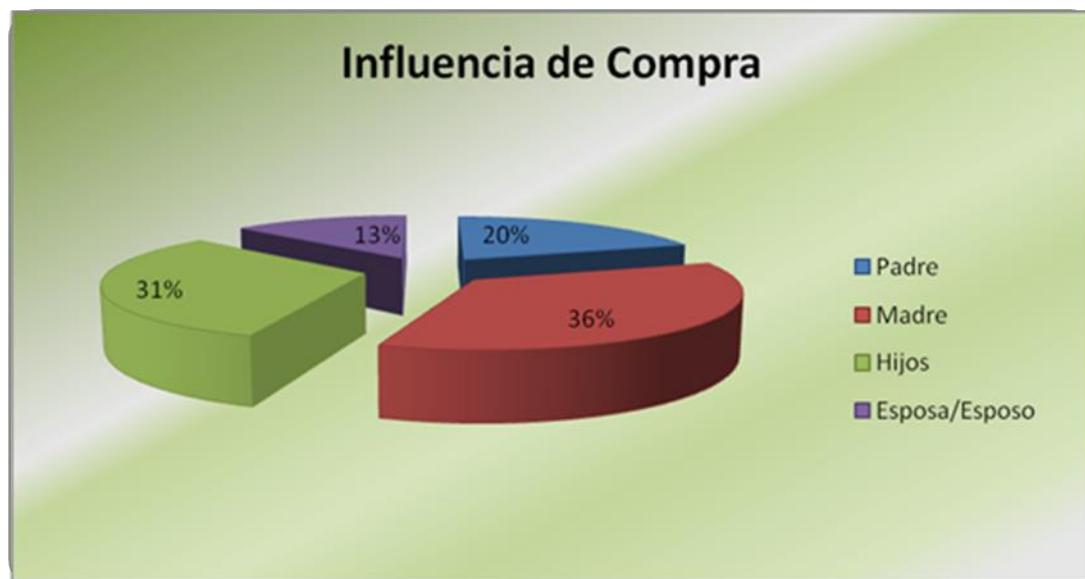
Interpretación:

Tradicionalmente las familias se reúnen a la hora del desayuno no sólo para degustar los alimentos, también para conversar sobre temas que interesaban a todos sus integrantes por lo que el consumo de pan dulce lo prefieren en su mayoría al lado de los seres queridos.

12. ¿Algún miembro de su familia consume panito e influye en usted para que lo compre?

Objetivo: Identificar sentimientos hacia el producto que influyen en la conducta de compra.

Opciones	Respuestas
Padre	30
Madre	53
Hijos	47
Esposa/Esposo	20



Análisis:

El mayor porcentaje de influencia al momento de efectuar la compra lo realiza la madre con un 36%, luego los hijos con un 31%, el padre con un 20% y por último el cónyuge con un 13% de influencia.

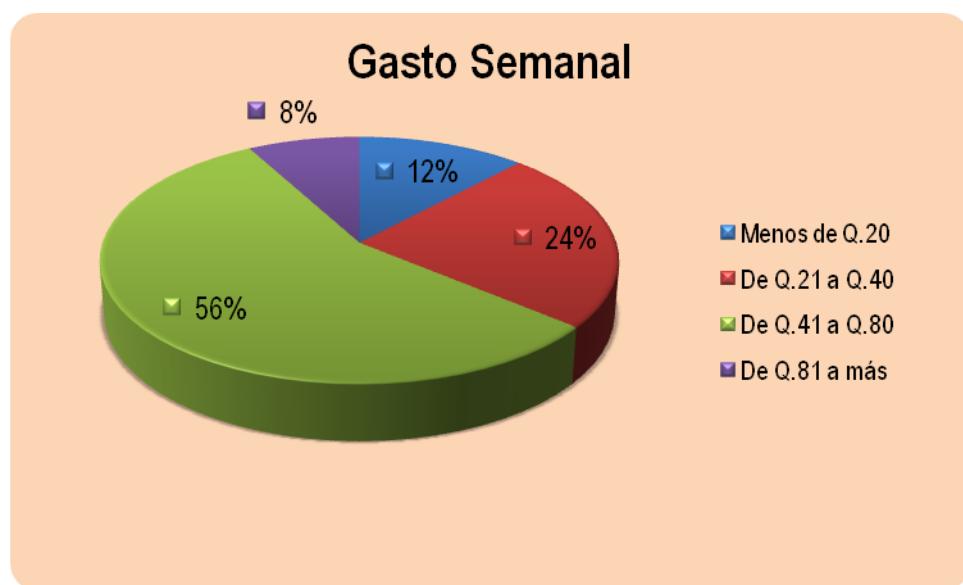
Interpretación:

Se debe destacar que la madre es el pilar fundamental de la familia por lo tanto también es la mayor influencia en cada una de las personas encuestadas, la cual establece los hábitos alimenticios dentro del hogar, es por ello que los hijos se ven influenciados al consumo de pan dulce, por lo que la costumbre del consumo del mismo se vuelve repetitiva en los hogares desde la primer a la última generación.

13. ¿Aproximadamente cuánto considera que gasta semanalmente comprando panito?

Objetivo: Determinar cuánto dinero gasta en promedio el guatemalteco para estimar el nivel de ventas potencial

Opciones	Respuestas
Menos de Q.20	18
De Q.21 a Q.40	36
De Q.41 a Q.80	84
De Q.81 a más	12



Análisis:

Con los datos obtenidos se determina que el 56% de las personas gastan semanalmente entre Q.41 a Q.80, el 24% desembolsan entre Q.21 a Q.40; un 12% compra menos de Q.20 y un 8% adquiere más de Q. 81.

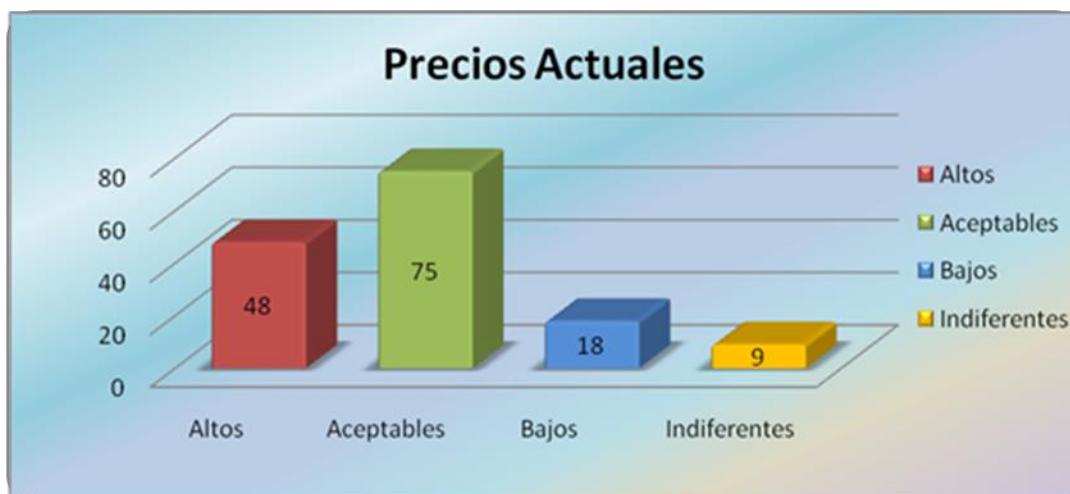
Interpretación:

El gasto semanal de pan dulce se ve influenciado por las cantidades de compra por grupo familiar, así mismo es de destacar que los precios son generalmente bajos y accesibles, en relación a los ingresos de la población en general.

14. ¿Cómo considera actualmente los precios de panito en la zona?

Objetivo: Conocer la opinión del consumidor sobre los precios de la competencia para fijar un precio razonable que sugiera ahorro de dinero.

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Altos	48	32%
Aceptables	75	50%
Bajos	18	12%
Indiferentes	9	6%



Análisis:

Un 50% de la población opina que los precios de pan dulce de la zona son aceptables, el 32% los considera que son altos, un 12% piensa que son bajos y a un 6% le es indiferente el costo.

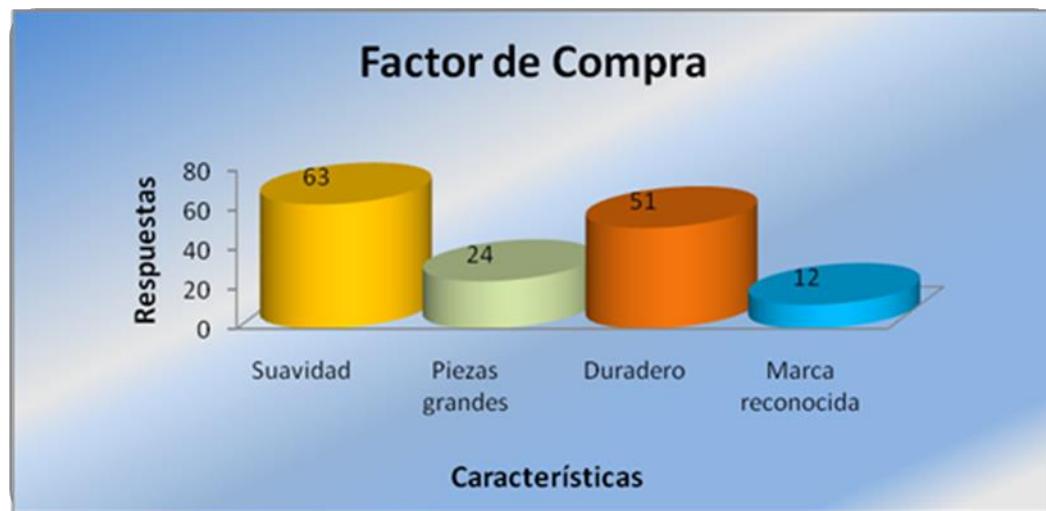
Interpretación:

Los precios ofertados por la competencia son en su mayoría aceptables por los pobladores de la zona, lo que conlleva a la utilización de métodos de fijación de precios basados en la competencia.

15. De los siguientes factores, seleccione los que más influyen al hacer su compra de panito:

Objetivo: Identificar si los factores mencionados son posibles limitantes del consumo para lograr aceptación social del producto salvadoreño.

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Suavidad	63	42%
Piezas grandes	24	16%
Duradero	51	34%
Marca reconocida	12	8%



Análisis:

El factor de compra de más interés en los habitantes es la suavidad con un 42%, seguido por la durabilidad del producto con un 34%, luego se encuentra la preferencia de piezas grandes con un 16% y por último con un 8% se escogen marcas reconocidas.

Interpretación:

De acuerdo a los datos, los gustos y preferencias de los encuestados están orientados hacia el consumo de pan dulce suave y poco perecedero. Dichas características serán de vital importancia al momento de la selección del producto a exportar.

16. Si tuviera que elegir uno de los siguientes factores para que el panito de la zona se compre más, ¿Cuáles elegiría?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los productos existentes en el mercado objetivo.

Opciones	Respuestas
Sabor más dulce	26
Calidad	81
Precio económico	33
Publicidad y promoción	10



Análisis:

El factor más importante al momento de elegir un pan dulce es la calidad con un 54%, seguido del precio con un 22%, luego el sabor más dulce con el 17%, y en último lugar la publicidad - promoción con el 7%.

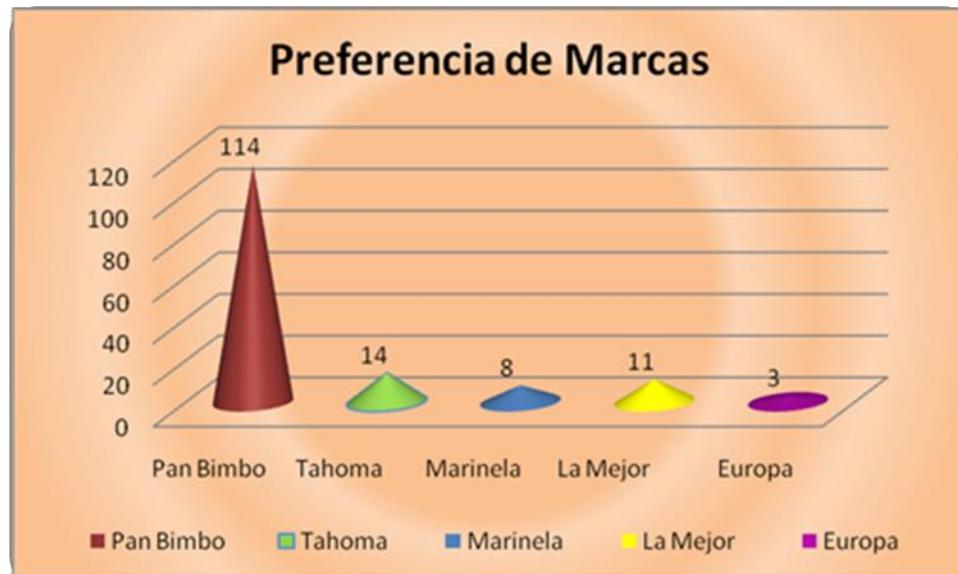
Interpretación:

La calidad se ha convertido en el factor principal al momento de elegir pan dulce, por lo que se deben ofrecer productos que cumplan con dicha característica para quitarle cuota de mercado a la competencia.

17. ¿Qué marcas de panito compra usted actualmente?

Objetivo: Conocer el grado de posicionamiento de las marcas de los competidores actuales

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Pan Bimbo	114	77%
Tahoma	14	9%
Marinela	8	5%
La Mejor	11	7%
Europa	3	2%



Análisis:

La marca de preferencia es Pan Bimbo con un 77%, seguido de Tahoma con el 9%, La mejor con el 7%, Marinela con el 5% y finalmente un 2% de Pan Europa.

Interpretación:

La marca que genera confianza al momento de consumo es Pan Bimbo, por lo que su éxito se deriva de la calidad del producto, sabor, variedad, precios y publicidad que la posicionan en una marca líder en el mercado.

18. ¿Cuál fue el medio publicitario por el que conoció esa marca?

Objetivo: Indagar cuál es el medio publicitario más utilizado por las empresas panificadoras guatemaltecas para dar a conocer sus productos.

Opciones	Respuestas
Televisión	96
Radio	17
Vallas publicitarias	28
Mantas Vinílicas	9



Análisis:

La mayoría de la población, en un 64% conoció la marca Bimbo a través del medio publicitario televisivo; un 19% mediante vallas publicitarias; el 11% reconoce que escuchó anuncios radiales y nada más un 6% percibió la marca visualizando mantas vinílicas colocadas en los alrededores.

Interpretación:

La televisión ha sido uno de los medios más reconocidos utilizado por diversas compañías, a pesar de que sus costos son elevados, es la forma más eficaz de dar a conocer los productos. Sin embargo, se debe destacar que el uso de vallas publicitarias ha adquirido mayor auge debido a su vistosidad.

19. ¿Ha consumido alguna vez panito de las siguientes marcas? Si responde “no” por favor pase a la pregunta 22 y deje en blanco las preguntas 20 y 21

Objetivo: Determinar si los consumidores guatemaltecos conocen algunas marcas salvadoreñas de pan dulce.

Opciones	Respuestas
Sinaí	66
Del Horno	45
Pan Lourdes	16
Pan Wendy	23



Análisis:

De las marcas salvadoreñas que actualmente están penetrando el mercado guatemalteco la más reconocida es Pan Sinaí con el 44%, en segundo lugar Pan del Horno con el 30%; seguidamente un 15% le corresponde a Pan Wendy, finalizando Pan Lourdes con un restante 11%.

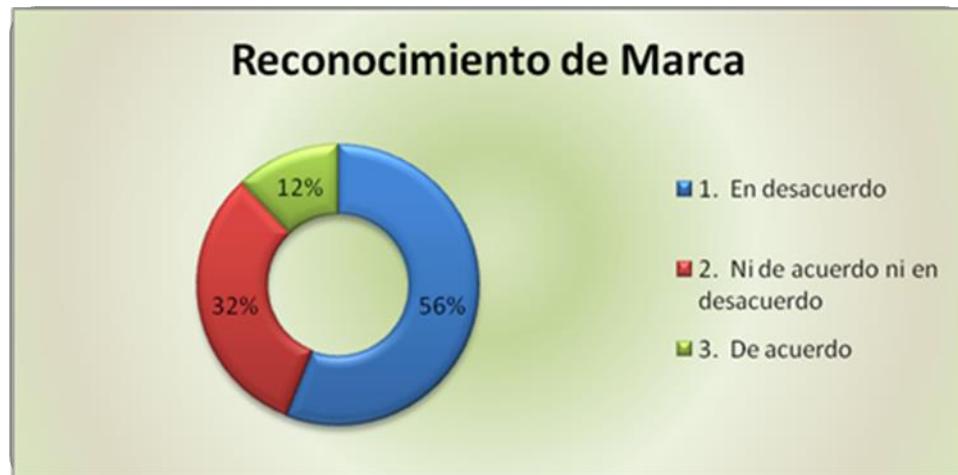
Interpretación:

Podemos concluir que la marca Sinaí actualmente ha logrado aceptación en los departamentos de estudio por realizar su distribución de manera directa, logrando satisfacer los gustos y preferencias de los pobladores.

20. Seleccione únicamente la opción con la que más concuerde, ¿Sabía usted que las marcas anteriores son salvadoreñas?

Objetivo: reafirmar si en alguna ocasión el guatemalteco ha consumido o escuchado sobre las marcas salvadoreñas de pan dulce.

Opciones	Respuestas
En desacuerdo	84
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48
De acuerdo	18



Análisis:

Las marcas de productos elaborados en El Salvador que se venden actualmente en el mercado meta no son reconocidas por su nacionalidad en un 56%; el 32% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo y únicamente el restante 12% afirma reconocer que las marcas son salvadoreñas.

Interpretación:

Las marcas salvadoreñas que actualmente se están comercializando en el mercado objetivo no están asociadas a su nacionalidad en la mente de los guatemaltecos, debido a que no han sido persuadidos mediante publicidad y promoción haciendo énfasis sobre el origen de los productos.

21. Seleccione únicamente la opción con la que más concuerde, ¿Si ha consumido alguna de las marcas anteriores, cuál fue su experiencia al probar el producto?

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción con el producto salvadoreño.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Insatisfecho	12	8%
Un poco satisfecho	45	30%
Muy satisfecho	93	62%



Análisis:

El 62% de la población que ha consumido pan dulce salvadoreño confirmó que su experiencia al probarlo fue muy satisfactoria, el 30% estima que experimentó únicamente un poco de satisfacción y finalmente, el 8% se sintió insatisfecho al degustarlo.

Interpretación:

El pan dulce salvadoreño que se comercializa en el mercado meta ha cumplido con las expectativas de necesidades, gustos y preferencias de los compradores al concretizar su experiencia de consumo.

22. ¿Qué cree usted que una marca de Panito Salvadoreña debe hacer para tener éxito en el mercado guatemalteco? Explique:

Objetivo: Conocer las sugerencias de los encuestados para el éxito de la penetración del pan salvadoreño

Opción	Respuestas	Porcentaje
Precio	42	28
Sabor	35	23
Calidad	56	37
Publicidad	17	12



Análisis:

El 37% de la población considera que el factor más relevante para que una marca de pan dulce salvadoreña tenga éxito en el mercado guatemalteco es la calidad, seguido por un 28% que opinan que debe fundamentarse en el precio; un 23% recomienda que se debe hacer énfasis en el sabor, y finalmente solo un 12% opinan que el éxito debe basarse en la realización de publicidad.

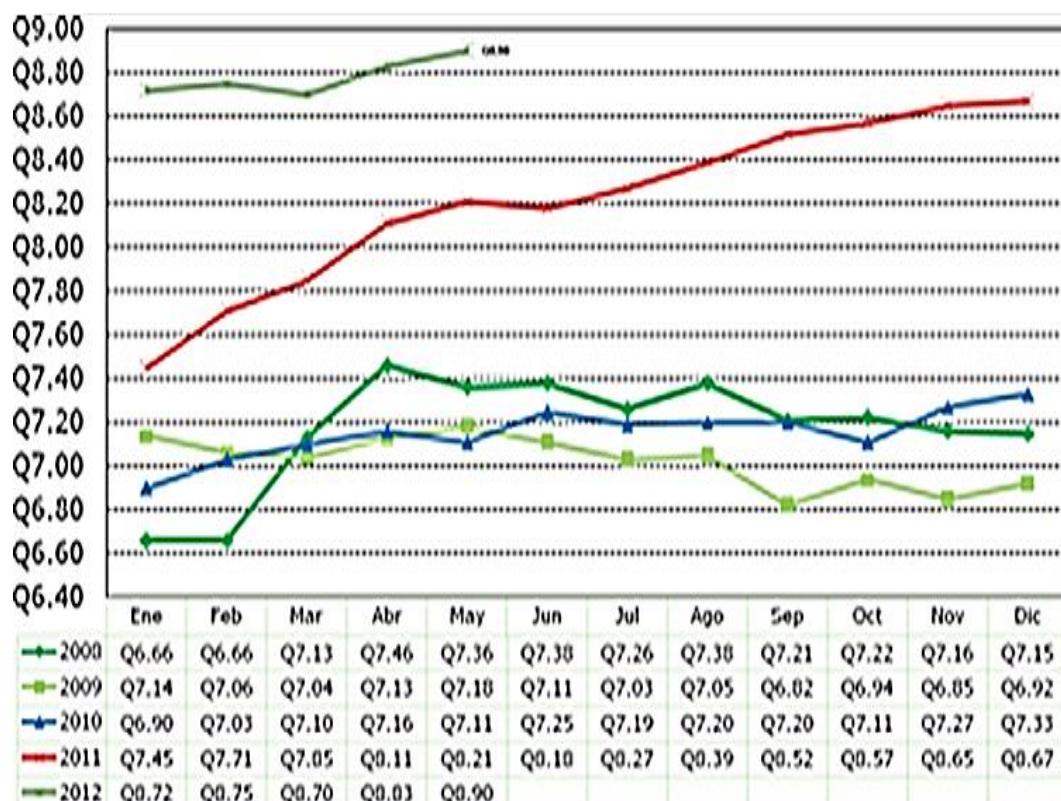
Interpretación:

La mayor parte de la población encuestada sugiere que para que una marca de pan dulce salvadoreño tenga éxito penetrando en el mercado guatemalteco el producto comercializado debe ser de alta calidad, siendo capaz de cumplir con las necesidades, expectativas y deseos de los clientes buscando crear lealtad de marca basada en la experiencia del consumidor.

ANEXO 9
MAQUINARIA Y EQUIPO DE PANADERÍA LOS GEMELOS.

1 BÁSCULA DIGITAL Capacidad : 200 libras	2 MÁQUINAS AMASADORAS Capacidad:160- 300 libras Corriente : Eléctrica Voltaje: 220 trifásico
1 MÁQUINA BOLEADORA SEMI MANUAL Capacidad: 36 bolas por plato	1 MÁQUINA BOLEADORA INDUSTRIAL Capacidad: 3000 piezas por hora Rango de peso : 25-140 gr
3 MÁQUINAS BATIDORAS INDUSTRIALES CON TABLERO ELECTRÓNICO Capacidad: 100-200 libras	1 MÁQUINA BATIDORA Capacidad: 80 libras
1 MÁQUINA BATIDORA Capacidad: 60 libras	
2 MÁQUINAS LLENADORAS	1 ELEVADOR PARA DEPOSITAR MASAS Capacidad: 200 libras
6 HORNS INDUSTRIALES ROTATIVOS Capacidad: 36 latas americanas	3 HORNS INDUSTRIALES DE COLUMPIO Capacidad: 36 latas americanas
2 MARMITAS DE PRESIÓN	1 MÁQUINA LAMINADORA
1 MÁQUINA PARA LINEA DE REPOSTERIA	
1 CUARTO REFRIGERANTE	1 CUARTO DE FERMENTACIÓN
2 GALLETERAS INDUSTRIALES	
4 MÁQUINAS EMPACADORAS Capacidad: 60-80 paquetes x minuto	7 MESAS DE TRABAJO De acero inoxidable Medida: 2x1 metros

ANEXO 10
**COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE PAN
DULCE DE LOS AÑOS 2008-2012.**



Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador (MINECO)

ANEXO 11

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERIA LOS GEMELOS REALIZADA EN LOS DEPARTAMENTOS JUTIAPA Y CHIQUIMULA DE GUATEMALA.

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

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA REALIZADA EN LOS DEPARTAMENTOS JUTIAPA Y CHIQUIMULA DE GUATEMALA.

Localidades visitadas: panaderías, tiendas, supermercados y mini supermercados.

Fecha de visita: Diciembre 2012

Puntos de venta más frecuentes: tiendas, panaderías y mini supermercados. En supermercados se observan productos de panadería, sin embargo no se observó una cantidad representativa de personas comprándolos en las cajas registradoras.

Rutas de acceso: ubicación de puntos de venta sobre carreteras reconocidas en las zonas y dentro de centros comerciales.

Tipos de productos de panadería observados: tostadas, pastelitos, cubiletes, conchas, champurradas, tortas y galletas en cantidades inferiores. No se observó alto índice de productos de repostería, únicamente pasteles de cumpleaños.

Presentación: sin envoltorio y en envoltorio de bolsa plástica o cajas de cartón; en su mayoría con etiquetas. Observándose diverso número de piezas en los paquetes, dejando en evidencia que no existe tendencia al respecto.

Etiquetas: generalmente muestran el nombre y logo de la marca, dirección y teléfono del fabricante, fecha de caducidad e información nutricional. No todos los productos observados muestran la fecha de elaboración y algunos de ellos contienen impreso el eslogan de la empresa.

Colocación de productos: están ubicados en anaqueles y mostradores de vidrio o metálicos.

Marcas observadas: Pan Bimbo, Marinela, Panito de San Martín, Europa, Pan Sinaí, Tahoma, Pan del Horno y La Mejor.

Publicidad observada: banners, vallas publicitarias y mantas vinílicas en menor cantidad.

Observaciones adicionales: dentro de los centros comerciales se observaron pequeños kioscos que se especializan en la venta de pan dulce, café y frozen.

ANEXO 12

GUIA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO DESARROLLADA

Al realizarse la observación de campo, se encontró que generalmente en los centros comerciales de Chiquimula se observaron marcas reconocidas por los guatemaltecos, tales como Pan Bimbo, Pan San Marcelino, La Mejor, Las Delicias, Europa y Panito de San Martín, entre otros.

Tiempo aproximado de duración al realizar la observación por lugar visitado: una hora.

En la observación de panaderías, cabe mencionar que no se tomó en cuenta el tiempo que se tardaban las personas que degustan el pan dentro del local, únicamente el tiempo dedicado a la compra.

Los precios del pan dulce empacado en ambas zonas oscilan entre los montos de Q 2.50 y Q 3.50; en panaderías locales tiende a ser más económico.

CHIQUIMULA

- ▣ 2 DE DICIEMBRE DE 2012 DE 1:00 PM- 5:00PM
- ▣ 3 DE FEBRERO DE 2013 DE 1:00AM-4:00PM

CENTRO COMERCIAL PRADERA

Área destinada para productos panificadores: es mayor en comparación con las de otros centros comerciales. Los productos se encontraban ubicados en anaqueles de madera, distribuidos según el tipo de pan y marca.

Productos: existe mayor variedad de productos empacados y sin empaque. En su mayoría son productos nacionales de marcas reconocidas por los guatemaltecos.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 10 minutos.

CENTRO COMERCIAL PAIZ

Área destinada para productos panificadores: Los productos nuevos en diversas presentaciones se encontraban ubicados en una mesa grande situada antes de la estantería que mostraba el resto de productos, de forma tal que fuese lo primero que el cliente observara al llegar al área.

Productos: se observó poca variedad de productos empacados y sin empaque.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 10 minutos

CENTRO COMERCIAL LA TORRE

Área destinada para productos panificadores: este supermercado es más pequeño en relación a los anteriores. La distribución del pan es proporcional al espacio, por lo que los estantes mostraban menos variedad de pan y los productos estaban dispersos en los estantes.

Productos: se observó que la mayor parte de productos pertenecían a la marca Bimbo.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 2 minutos

MERCADO MUNICIPAL

Área destinada para productos panificadores: se observaron puestos con grandes canastos y estantes metálicos que contenían el pan.

Productos: existe una amplia diversidad de productos en grandes cantidades, los cuales no mostraron similitud con el pan salvadoreño debido a que son pequeños alargados y de contextura suave o grandes de consistencia porosos - resecos, en su mayoría mostrándose sin empaque o embolsados sin marca.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 10 minutos

PANADERIAS

Área destinada para productos panificadores: ubicados en vitrinas curvas con luces y espejos que brindan mayor vistosidad al producto.

Productos: la mayoría de productos se encontraban sin empaque, observándose generalmente diversas variedades de pan dulce y repostería, así como pasteles de cumpleaños en los locales más reconocidos.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 12 minutos.

Cabe mencionar que la mayor parte de panaderías operan en locales propios en los cuales realizan sus operaciones.

TIENDAS

Área destinada para productos panificadores: mostradores y estantes metálicos.

Productos: pan empacado artesanal e industrial (empacado) mostrándose una amplia variedad de productos, precios y calidad.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 4 minutos.

JUTIAPA

- 🕒 4 DE DICIEMBRE DE 2012 DE 10: AM -11:00AM
- 🕒 3 DE FEBRERO DE 2013 DE 10:00AM-12:00M

CENTRO COMERCIAL PRADERA

Área destinada para productos panificadores: posee el área más amplia en comparación con los demás centros comerciales visitados de la zona. Los productos se encontraban ubicados en

anaqueles de madera, distribuidos según el tipo de pan y marca. Cabe mencionar que existe gran similitud con el Centro Comercial Pradera ubicado en Chiquimula.

Productos: los productos observados se encontraban en las presentaciones con empaque y sin empaque, los cuales son de marcas reconocidas y en su mayoría de nacionalidad guatemalteca.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 10 minutos

MERCADO MUNICIPAL

Área destinada para productos panificadores: en general se observaron puestos con canastos medianos y vendedoras ambulantes con canastos de pan dulce en la cabeza.

Productos: existe una amplia diversidad de productos en menores cantidades que en el mercado de Chiquimula en presentaciones sin empaque o embolsados sin marca, los cuales en su mayoría tampoco mostraron similitud con el pan salvadoreño.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 8 minutos.

TIENDAS

Área destinada para productos panificadores: mostradores y estantes metálicos.

Productos: se observaron grandes cantidades de pan dulce de marcas reconocidas, encabezadas por Bimbo. Así mismo, se observaron productos en presentación de bolsa plástica y una amplia variedad de productos sustitutos tales como galletas y snacks salados.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 5 minutos.

PANADERÍAS

Área destinada para productos panificadores: se observaron estantes y vitrinas largas que mostraban los productos en forma más simplificada que en Chiquimula.

Productos: ofrecen productos de gran tamaño, menor variedad y habitualmente son más perecederos debido a que tienen menor cantidad de preservantes.

Tiempo promedio de permanencia del cliente dentro del área de productos panificadores antes de realizar su elección de compra: 8 minutos.

ANEXO 13
DIVISIÓN POLÍTICA DE ALDEAS DE CHIQUIMULA EN GUATEMALA

No	MUNICIPIOS	No. ALDEAS	DIVISIÓN POLÍTICA ALDEAS DE CHIQUIMULA
1	Chiquimula	38	El Barrial, El Carrizal, Conacaste, Durazno, El Guayabo, El Ingeniero, El Matasano, El Morral, El Obraje, El Palmar, El Pinalito, El Santo, El Sauce, El Sillón, Guior, La Catocha, La Laguna, La Puente, La Puerta, Las Tablas, Maraxcó, Petapilla, Plan del Guineo, Rincón de Santa Bárbara, Sabana Grande, San Antonio, San Esteban, San Miguel, Santa Bárbara, Santa Elena, Shusho Abajo, Shusho Arriba, Taco Arriba, Tablón del Ocotal, Tierra Blanca, Vado Hondo, Vega Arriba y Xororaguá.
2	Jocotán	33	Agua Blanca, Amatillo, Canapará, Colmenas, Conacaste, Encuentro de Guaraquiche, Guareruche, Guayabillas, Ingenio Guaraquiche, La Arada, La Mina, Las Flores, Los Vados, Matasano, Naranjo, Ocumblá, Oquén, Orégano, Pacré, Pelillo Negro, Piedra Parada, Potrero, Rodelito, Suchiquer, Talquezal, Tanshá, Tatutú, Tesoro, Tesoro Arriba, Tierra Blanca, Tontoles, Tunucó, Tunucó Abajo
3	Camotán	28	Anisillo, Brasilar, Cajón del Río, Caparjá, Caulotes, Dos Quebradas, Despoblado, Guayabo, Guior, Lantiquín, La Libertad, La Lima, Le lá Chancó, Le lá Obraje, Limón, Marimba, Morolá, Muyurcó, Nearar, Pajcó, Rodeo, Shalaguá, Shupá, Tachoché, Tapuán, Tesoro, Tisipe, Tular y Volcán.
4	Esquipulas	21	Atulapa, Belén, Carboneras, Cafetales, Carrizal, Cruz Alta, Chanmagua, Horcones, Jagua, La Granadilla, Las Peñas, Monteros, Olopita, San Isidro, San José, Las Lágrimas, San Nicolás, Santa Rosalía, Timushán, Valle de Dolores y Zarzal.

5	Olopa	14	Cayur, El Amatillo, El Carrizal, El Cerrón, El Guayabo, El Roblarcito, El Rodeo, El Tablón, La Cumbre, Las Palmas, Nochán, Piedra de Amolar, Santa María Tituque.
6	San Juan la Ermita	20	Buena Vista, Carrizal, Caulotes, Corral de Piedra, Chancó, Chispán Jaral, Churrischán, Encuentros, Lagunetas, La Ceibita, Los Planes, Minas Abajo, Minas Arriba, Quequexque, Río Arriba, Salitrón, San Antonio Lajas, Taxarjá, Ticanlú, Veguitas.
7	San José La Arada	15	Cerro de Cal, El Rincón, El Cerrón, El Rodeo, Gacamayas, La Torera, Los Cimientos, Los Encuentros, Santa Rosa, Saspan, Tashán, Tierra Colorada, Tobar, Tontol, Tres Ceibas.
8	San Jacinto	11	Agua Zarca, El Carrizal, Dolores, El Escalón, Las Lomas, La Majada, Pueblo Nuevo, Santa Cruz, Ticanlú, Tizubín, El Zapote.
9	Ipala	18	Amatillo, Cacahatepeque, Chaparroncita, El Calvario, El Jocote, El Jute, El Paxte, El Rosario, El Sauce, Jicamapa, La Coronada, La Esperanza, La Tuna, Las Cruces, Los Achiotes, Obrajé, San Francisco, San Isidro.
10	Quezaltepeque	23	Azacualpa, Cubiletes, Chiramay, Encuentros, Estancuela Arriba, Estancuela Abajo, Guatalón, La Peña, Llano Grande, Nochán, Padre Miguel, Palmar, Palmilla, Pedregal, Potrerillo, Pozas, Río Grande, Salfate, San José, San Nicolás, Santa Cruz, Hierbabuena, Yocón.
11	Concepción Las Minas	12	Angüiatú, Apantes, Cañada, Cruz Calle, Ermita, Guacamayas, Jícaro, Monte Borroso, Rodeo el Espino, San Antonio, San José, Socorro.

Fuente: Elaboración propia, con base en el XI censo de población y VI de habitación de 2002. Instituto Nacional de Estadística –INE

ANEXO 14
DIVISIÓN POLÍTICA DE ALDEAS DE JUTIAPA

No	MUNICIPIOS	No. ALDEAS	DIVISIÓN POLÍTICA ALDEAS DE JUTIAPA
1	Agua Blanca	14	La Tuna, Monterrico, El Tempisque, Talquezal, El chile, Obrajero, Papaljuapa, Piñuelas, El Platanar, Santa Gertrudis, El Carrizal, Las Cañas, La Lagunilla, Quequexque
2	Santa Catarina Mita	19	Horcones, Suchitán, El Quebracho, Llanos de Chinchilla, La Barranca, El Rodeo, Buena Vista, Brasilar, Cuesta del Guayabo, El limón, Magueyes, Santa Rosa, Los Zorrillos, Jocote Dulce, Carbonera, La Arada, Zacuapa.
3	Asunción Mita	27	Asunción grande, Anguiatu, Cerrón, Cerro Blanco, Estanzuelas, Trapiche, El Pito, El Izote, El ciprés, El Tule, El Sauce, Guevara, Loma Larga, Las Pozas, Las Animas, Los Amates, Quebrada Honda, Santa Cruz, San Matías, San Rafael El rosario, San Rafael Cerro blanco, San José, San Miguelito, San Joaquín, Sitos de las Flores, Santa Elena, San Juan las Minas
4	El progreso	8	Acequia, El Ovejero, El Peñoncito, Las Flores, Las Piletas, Morán, Las Uvas, Valle Abajo.
5	Jutiapa	36	Cerro Gordo, Tunas, Amayito, Río de la Virgen, San Antonio, La Arada, San Marcos, Potero Grande, Lomitas, El Peñón, Amayo Sitio, Valencia, El Pinal, Encino Gacho, Apantes, San Pablo, Nueva Esperanza, Canoas, Animas Lomas, El Cuje, El Guayabón, El Rosario, Tierra Blanca, La Unión, El Cohetero, Las Pilas, Las Cebadillas, San José Buena Vista, Quebrada Seca, Jícaro Grande, Cerro Grande, El Barreal, Amayo Ingenio, Marías Montañas, Pipiltepeque, La Lagunilla
6	Atescatempa	9	Amatepeque, Contepeque, El Zapote, El Sitio ,Horcones, Los Cerros, El Naranjo ,San Cristóbal Frontera ,El Rosario
7	Yupiltepeque	12	El Amatillo, Estanzuelas, El Calvario, El Jícaro, El Llano, El Sillón, Las Brisa, Las Lajas, La Perla, Pueblo Viejo, San José, Vista Hermosa.
8	Jerez	2	Esmralda, Escarbaderos
9	Zapotitlán	9	El Pinal I, Pinal II, Cerro Redondo, Mashahapa, San Luis Ilopango,

			San Antonio Papaturro, La Ceibita ,Las Flores, Talpetates
10	El Adelanto	4	El trapiche, Nueva Libertad ,El Sarón, Chinamas
11	Comapa	9	San José, San Cristóbal, El Pinal, El Carrizo, Guachipilín, Caparrosa, Estanzuelas, Escuinapa, El Melonar
12	Quesada	18	Bordo Alto, Buena Vista, Don Diego, El Amatón, El Calvario, El Jícaro, El Jocote, El Retiro, El Salitrillo, El Tule, La Brea, La Pava, Laguna Seca, Las Quebradas, Los Comunes, Los Potrerrillos, San Fernando, Santa Gertrudis.
13	San José Acatempa	11	Las Delicias, El Cujito, El Tablón, Valle Abajo, Calderas, La Ceibita, El Carpintero, El Copante, La Carretera, Las Tunillas, Llano Grande.
14	Jalpatagua	22	Jalpatagua, El Sitio, Azulco, El Zapote, El Cuje, El Aceituno, El Jicaral, El Llano, El Pajonal, Monzón, Las Moritas, San Jerónimo, San Francisco el rosario, San Ixtán, Tierra Blanca, Valle Nuevo, La Unión, Sapuyuca, El Amate, El Coco, San José La Loma, El Retozadero, El Marillo.
14	Conguaco	9	El Bran, El Jute, El Franco, San Pedro, El Colorado, El Platanillo, Palo Blanco, El Barro, Las Pilas.
15	Moyuta	54	Pino Santa Cruz, El Quequexque, El Pinito, La Cañada, Bethania, San Cayetano, Buena Vista, La Montaña, La Laguna, San Antonio Miramar, La Ceiba, Las Tablas, Las Lomas, El Rodeo, Cofradías, Las Hilas, San Isidro, Los Achiotes, Barranca Honda, El Nanzal, El Sitio, El Chagüite, Las Flores, Palos Abrazados, Ciudad Pedro de Alvarado, Poza del Llano, El Obraje, El Toro, San Diego La Danta, El Salamar, El Naranjo, Valle Nuevo, la Nueva Montúfar, El Paraíso, La Barrona, Barra del Jiote, Las Barritas, La Blanca, Garita Chapina, Monte Rico, El Garrobo, Colonia Antigua, Las Minas, La Coyota, San Andrés, El Sacamil, El Nuevo, Champas la Ceiba, Champas Monte Rico, Centro Administrativo, La Cruzadilla, El Arenal, El Rosario, Las Raíces.
16	Pasaco	4	Aldea El sitio, Aldea El Tintón, Aldea El Jobo, Aldea El Porvenir.

Fuente: Elaboración propia, con base en el XI censo de población y VI de habitación de 2002. Instituto Nacional de Estadística –INE

ANEXO 15

CUADRO DE COSTEO DE PRODUCTO

Guño de 20 Unidades Empacado.

Tabla 31, "Costo de producción de Guño"

GUIÑO 20 EMPAC UNIDADES		
COSTO D E PRODUCCIÓN		\$ 1.52
MATERIA PRIMA		\$ 1.24537
Harinas	\$ 0.31245	
Azúcar	\$ 0.28834	
Huevos	\$ 0.13815	
Leche	\$ 0.03150	
Polvos para Hornear	\$ 0.01019	
Preservantes	\$ 0.01656	
Otros	\$ 0.02070	
Mantecas	\$ 0.48919	
Color amarillo	\$ 0.00042	
Sal	\$ 0.00113	
Sabores Artificiales(vainilla)	\$ 0.02455	
Preservantes	\$ 0.01532	
Estimación de Rev. Y Devoluciones s/Materias Primas	\$ (0.10313)	
MANO DE OBRA		\$ 0.09245
GASTOS DE FABRICACION		\$ 0.18218
Bonificaciones	\$ 0.00264	
ISSS	\$ 0.00895	
Aguinaldos	\$ 0.00289	
Indemnizaciones	\$ 0.00207	
Insaforp	\$ 0.00047	
Depreciaciones	\$ 0.06473	
Mantenimiento de Local	\$ 0.00012	
Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00257	
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.01215	
Alquileres	\$ 0.00005	
Luz y Fuerza	\$ 0.01488	
Agua	\$ 0.00109	

Combustible y Lubricantes	\$ 0.00604
Gas Propano	\$ 0.05998
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00057
Vacaciones	\$ 0.00297

Fuente: Elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos

Gemelos Empacados de 20 unidades

Tabla 32, "Costo de producción de Gemelos"

GEMELOS 20 EMPAC UNIDADES	
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.40
MATERIA PRIMA	\$ 1.14705
Harinas	\$ 0.28779
Azúcar	\$ 0.26558
Huevos	\$ 0.12725
Leche	\$ 0.02901
Polvos para Hornear	\$ 0.04409
Mantecas	\$ 0.45057
Sal	\$ 0.00104
Sabores Artificiales (vainilla y chocolate)	\$ 0.02261
Preservantes	\$ 0.01411
Estimación de Reb. Y Devoluciones	
s/Materias Primas	\$ (0.09498)
MANO DE OBRA	\$ 0.08515
GASTOS DE FABRICACION	\$ 0.16780
Bonificaciones	\$ 0.00243
ISSS	\$ 0.00824
Aguinaldos	\$ 0.00266
Indemnizaciones	\$ 0.00190
Insaforp	\$ 0.00044
Depreciaciones	\$ 0.05962
Mantenimiento de Local	\$ 0.00011
Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00237
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.01119
Alquileres	\$ 0.00005
Luz y Fuerza	\$ 0.01371
Agua	\$ 0.00101
Combustible y Lubricantes	\$ 0.00556

Gas	\$ 0.05524
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00052
Vacaciones	\$ 0.00274

Fuente: elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos

Alemanas Empacadas de 20 unidades

Tabla 33, "Costo de producción de Alemanas"

ALEMANAS 20 EMPAC UNIDADES		
COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 1.34
MATERIA PRIMA		\$ 1.09789
Harinas	\$ 0.27545	
Azúcar	\$ 0.25420	
Huevos	\$ 0.12179	
Leche	\$ 0.02777	
Polvos para Hornear	\$ 0.03908	
Manteca	\$ 0.43126	
Sal	\$ 0.00099	
Preservantes	\$ 0.00312	
Sabores Artificiales(tutti fruti)	\$ 0.02164	
Frutas Cristalizadas	\$ 0.01351	
Estimación de Reb. Y Devoluciones s/Materias Primas		\$ (0.09091)
MANO DE OBRA		\$ 0.08150
GASTOS DE FABRICACION		\$ 0.16061
Bonificaciones	\$ 0.00233	
ISSS	\$ 0.00789	
Aguinaldos	\$ 0.00255	
Indemnizaciones	\$ 0.00182	
Insaforp	\$ 0.00042	
Depreciaciones	\$ 0.05707	
Mantenimiento de Local	\$ 0.00011	
Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00227	
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.01071	
Alquileres	\$ 0.00005	
Luz y Fuerza	\$ 0.01312	
Agua	\$ 0.00096	
Combustible y Lubricantes	\$ 0.00532	

Gas	\$ 0.05288
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00050
Vacaciones	\$ 0.00262

Fuente: elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos.

Kake empacado de 20 unidades

Tabla 34, "Costo de producción de Kakes"

KAKE 20 EMPAC UNIDADES	
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 2.60
MATERIA PRIMA	\$ 2.13024
Harinas	\$ 0.53446
Azúcar	\$ 0.49321
Huevos	\$ 0.23631
Leche	\$ 0.05387
Polvos para Hornear	\$ 0.04648
Arroz	\$ 0.03540
Mantecas	\$ 0.83677
Sal	\$ 0.00193
Sabores Artificiales (vainilla)	\$ 0.04199
Preservantes	\$ 0.02621
Estimación de Reb. Y Devoluciones s/Materias Primas	\$ (0.17640)
MANO DE OBRA	\$ 0.15813
GASTOS DE FABRICACION	\$ 0.31163
Bonificaciones	\$ 0.00452
ISSS	\$ 0.01531
Aguinaldos	\$ 0.00494
Indemnizaciones	\$ 0.00353
Insaforp	\$ 0.00081
Depreciaciones	\$ 0.11073
Mantenimiento de Local	\$ 0.00021
Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00440
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.02078
Alquileres	\$ 0.00009
Luz y Fuerza	\$ 0.02546
Agua	\$ 0.00187

Combustible y Lubricantes	\$ 0.01033
Gas	\$ 0.10260
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00097
Vacaciones	\$ 0.00508

Fuente: elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos

María Luisa empacada de 20 unidades.

Tabla 35, "Costo de producción de María Luisa"

MARIA LUISA 20 EMPAC UNIDADES	
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.67
MATERIA PRIMA	\$ 1.36827
Harinas	\$ 0.34329
Azúcar	\$ 0.31680
Huevos	\$ 0.15179
Leche	\$ 0.03460
Polvos para Hornear	\$ 0.02670
Azúcar color rojo	\$ 0.00315
Jalea de Piña	\$ 0.02274
Mantecas	\$ 0.53746
Sal	\$ 0.00124
Sabores Artificiales (vainilla)	\$ 0.02697
Preservantes	\$ 0.01684
Estimación de Reb. Y Devoluciones s/Materias Primas	\$ (0.11330)
MANO DE OBRA	\$ 0.10157
GASTOS DE FABRICACION	\$ 0.20016
Bonificaciones	\$ 0.00290
ISSS	\$ 0.00983
Aguinaldos	\$ 0.00317
Indemnizaciones	\$ 0.00227
Insaforp	\$ 0.00052
Depreciaciones	\$ 0.07112
Mantenimiento de Local	\$ 0.00013
Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00282
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.01334

Alquileres	\$ 0.00006
Luz y Fuerza	\$ 0.01635
Agua	\$ 0.00120
Combustible y Lubricantes	\$ 0.00664
Gas	\$ 0.06590
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00062
Vacaciones	\$ 0.00326

Fuente: elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos.

Quesadilla empacada de 20 unidades.

Tabla 36, "Costo de producción de Quesadilla"

QUESADILLA 20 EMPAC UNIDADES	
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.54
MATERIA PRIMA	\$ 1.26176
Harinas	\$ 0.31656
Azúcar	\$ 0.29213
Huevos	\$ 0.13997
Leche	\$ 0.03191
Polvos para Hornear	\$ 0.02462
Ajonjolí	\$ 0.00291
Queso rallado	\$ 0.02097
Mantecas	\$ 0.49563
Sal	\$ 0.00114
Sabores Artificiales (queso)	\$ 0.02487
Preservantes	\$ 0.01553
Estimación de Reb. Y Devoluciones s/Materias Primas	\$ (0.10448)
MANO DE OBRA	\$ 0.09366
GASTOS DE FABRICACION	\$ 0.18458
Bonificaciones	\$ 0.00268
ISSS	\$ 0.00907
Aguinaldos	\$ 0.00293
Indemnizaciones	\$ 0.00209
Insaforp	\$ 0.00048
Depreciaciones	\$ 0.06558
Mantenimiento de Local	\$ 0.00012

Mantenimiento de Equipo y Muebles	\$ 0.00260
Mantenimiento de Equipo de Fabricación	\$ 0.01231
Alquileres	\$ 0.00005
Luz y Fuerza	\$ 0.01508
Agua	\$ 0.00111
Combustible y Lubricantes	\$ 0.00612
Gas	\$ 0.06077
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$ 0.00057
Vacaciones	\$ 0.00301

Fuente: elaboración propia con datos de Panadería Los Gemelos

ANEXO 16

COTIZACIÓN DE CAJA DE EXPORTACIÓN



Cartonera Centroamericana, S.A. de C.V.

Boulevard del Ejército Nacional, Km. 8.5, Ilopango, San Salvador, El Salvador, C.A.

NIT: 0614-010794-101-9 Registro #: 79515-1

Giro: Fábrica de láminas y cartón corrugado

T: 2249-2100 / 2249-2199 F: 2294-1784 / 2294-1785

Registro de calidad: R-7.2.1-01

COTIZACIÓN #: G2706-2013 **Fecha:** 27.06.2013 **País:** EL SALVADOR

Cliente:	PANADERIA LOS GEMELOS	Atención:
Dirección:		Teléfono:
Cond. de pago:	50% anticipado, 50% contraentrega	E-mail:

DESCRIPCIÓN	PAPEL	RECUBRIMIENTO	IMPRESIÓN	TEST	ECT	FLAUTA	CIERRE	LARGO INTERNO (mm)	ANCHO INTERNO (mm)	ALTO INTERNO (mm)	PRECIO POR MILLAR (USD)
CAJA CORRIENTE GENÉRICA PAN DULCE Pedido minimo: 1,000 cajas.											\$ 685.60

Observaciones:

- * Las especificaciones son aceptadas con una variación de ± 3 mm en las dimensiones de las cajas y $\pm 5\%$ de Edge Crush Test.
- * Tiempo de entrega material repetición exacta: 8 días hábiles
- * Tiempo de entrega material nuevo: 12 días hábiles (después de orden de compra confirmada y aprobación de desplegado final).
- * Precio no incluye IVA.
- * Las cantidades entregadas son aceptadas con un $\pm 10\%$.

Presentada por: JOSE LUIS BELTRAN
 T: 2249-2100
 M: 7860-8546
 E: jbeltran@carsa.sigmac.com

Aprobada por: _____

ANEXO 17

FACTURA DE EXPORTACIÓN A GUATEMALA



PANADERIA LOS GEMELOS, S.A de C.V.
 GIRO: FABRICACION DE PAN, GALLETAS Y BARQUILLOS
 FABRICA: 10a, AV. NORTE y 25 CALLE OTE. # 408 Bo. LA ESPERANZA, SAN SALVADOR
 E-mail: contacto@twinsbakery.com

FACTURA DE
 EXPORTACION
 12SD000X
 No. 0001

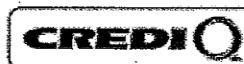
NOMBRE: PANADERIA LOS GEMELOS S.A.		FECHA:		HORA:		
DIRECCION: Calzada 15 de septiembre 7-00 Zona 3, Jutiapa, Guatemala		CONTADO: <input type="checkbox"/>	CREDITO: <input checked="" type="checkbox"/>	COND. DE PAGO: 30 dias		
PAIS: Guatemala		CODIGO VENDEDOR:		CODIGO CLIENTE:		
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CODIGO	DESCRIPCION		PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
29760	UNDS	B30	Maria Luisa		\$ 0.0975	\$ 2,901.60
7800	UNDS	B26	Kake		\$ 0.3010	\$ 2,347.80
5040	UNDS	B12	Guiño		\$ 0.0885	\$ 446.04
5040	UNDS	B05	Alemana		\$ 0.0885	\$ 446.04
10800	UNDS	B07	Quesadilla		\$ 0.0885	\$ 955.80
5040	UNDS	B28	Gemeles		\$ 0.0885	\$ 446.04
SON:				VALOR FOB FLETE SEGURO OTROSGASTOS	\$ 7,543.32 \$ 250.00 \$ 113.15	
NOMBRE: DUI o NIT: FIRMA ENTREGADO:		NOMBRE: DUI o NIT: FIRMA RECIBIDO:		VALOR CIF	\$ 7,906.47	
PESO BRUTO: 4, 176.98 kg.		PESO NETO: 3,909.68 Kg.				

ANEXO 18

COTIZACIÓN DE CAMIÓN

CrediQ

Page 1 of 1



Usuario joalvarez
Impresión de Plan de Pago

Cotización	553593	Valor vehículo	34,990.00
Nombre de Cliente	PANADERIA LOS GEMELOS,S.A DE C.V.	Prima	10,000.00
Asesor de Ventas	joalvarez	Monto a Financiar	24,990.00
Marca/Modelo:	ISUZU NPR 5.0 TONELADAS CABINA CHASIS	Tasa de Interes	10.90%
Fecha Plan	17/05/2012	Fecha de Credito	17/06/2012
Total Gastos	564.77	Plazo en meses	24
Comisión Otorgamiento de Crédito	564.77	Cuota sin Seguro	1228.44
		Cuota de Seguros	0.00
		Valor Total Mes	1228.44

* Cesión de Beneficios con corredor EXTERNO

PLAN DE PAGO

	Fecha	Cuota	Mtto	Lo.Jack	Interes	Capital	Saldo		Fecha	Cuota	Mtto	Lo.Jack	Interes	Capital	Saldo
0															
1	17-06-12	1,228.44	0.00	0.00	261.43	918.94	24,071.06	13	17-05-13	1,228.44	0.00	0.00	138.72	1,041.55	12,218.56
2	17-07-12	1,228.44	0.00	0.00	243.68	936.69	23,134.37	14	17-07-13	1,228.44	0.00	0.00	123.89	1,056.68	11,161.88
3	17-08-12	1,228.44	0.00	0.00	242.01	938.35	22,196.01	15	17-08-13	1,228.44	0.00	0.00	116.76	1,063.61	10,088.27
4	17-09-12	1,228.44	0.00	0.00	232.19	948.18	21,247.83	16	17-09-13	1,228.44	0.00	0.00	105.64	1,074.73	9,023.54
5	17-10-12	1,228.44	0.00	0.00	215.11	985.26	20,282.57	17	17-10-13	1,228.44	0.00	0.00	91.35	1,089.02	7,934.52
6	17-11-12	1,228.44	0.00	0.00	212.18	988.19	19,314.38	18	17-11-13	1,228.44	0.00	0.00	83.00	1,097.37	6,837.15
7	17-12-12	1,228.44	0.00	0.00	195.54	984.83	18,329.55	19	17-12-13	1,228.44	0.00	0.00	69.21	1,111.16	5,725.99
8	17-01-13	1,228.44	0.00	0.00	191.78	988.62	17,340.93	20	17-01-14	1,228.44	0.00	0.00	59.90	1,120.47	4,605.52
9	17-02-13	1,228.44	0.00	0.00	181.40	998.97	16,341.96	21	17-02-14	1,228.44	0.00	0.00	48.18	1,132.19	3,473.33
10	17-03-13	1,228.44	0.00	0.00	154.41	1,025.56	15,316.00	22	17-03-14	1,228.44	0.00	0.00	32.82	1,147.55	2,325.78
11	17-04-13	1,228.44	0.00	0.00	160.22	1,020.15	14,295.85	23	17-04-14	1,228.44	0.00	0.00	24.33	1,166.04	1,169.74
12	17-05-13	1,228.44	0.00	0.00	144.73	1,035.64	13,260.21	24	17-05-14	1,227.26	0.00	0.00	11.84	1,169.74	0.00

24/05/2012 joalvarez - ABRIL12 PLAN F3

<http://10.1.1.136/grupoq/planespago/fmimprimeplan.php?SID=0cd2704bf...> 24/05/2012

ANEXO 19

REQUISITOS PARA REGISTRARSE COMO EXPORTADOR

Objetivo: Detallar el proceso a seguir para efectuar el registro de exportadores en el CIEX.

- **Lugar:** Oficina del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX), ubicada en el Edificio Principal del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), situado sobre la Alameda Juan Pablo II, entre 15^a y 17^a Avenida Norte, San Salvador.
- **Tarifa:** Sin costo.
- **Teléfonos:** (503) 2281-8085, 8538, 8467, 8287, 8131, 8088, 8087.
- **Celulares (Horas no hábiles):** 7859-2917, 7859-3025 y 7859-2785
- **Fax:** 2281-8086.
- **Correo Electrónico:** cixexportaciones@bcr.gob.sv.
- **Horario de Atención:** De lunes a viernes, de las 09:00 a.m. a 12:30 p.m. y de la 01:15 a 04:00 p.m.
- **Duración aproximada del trámite:** 1 hora.
- **Responsable:** Nydia López de Castillo.

REQUISITOS PARA EFECTUAR EL TRÁMITE:

Si es Empresa

(Anexar original y fotocopia de*):

1. Ficha de Inscripción de Exportador debidamente llena (Descargar)
2. Número de Identificación Tributaria (NIT), actualizado como "importador" (Debe solicitar previamente el NIT de importador en el Ministerio de hacienda). *
3. Carné de Contribuyente del IVA. *
4. Escritura de Constitución de la empresa (Debidamente inscrita en el Centro Nacional de Registros). *
5. Punto de Acta y/o Poder vigente de la representación legal de la empresa (si de acuerdo a la Escritura de Constitución está vencida u otros). *
6. Para el caso de sucursales extranjeras, no inscritas en el Registro de Comercio, no aplican los numerales 4 y 5, sin embargo, debe presentar el Poder del Representante Legal, en idioma español y en el idioma extranjero que corresponda, autenticado por el Cónsul de El Salvador, en el país de origen de la empresa y del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador; o en su defecto, con la APOSTILLE, según el Convenio de Corte Internacional de Justicia, de la Haya, de 1961, sobre "Eliminación del Requisito de Legalización de Documentos Públicos Extranjeros". *
7. Para el caso de Cooperativas, no aplica el numeral 4; sin embargo, debe presentar el Acuerdo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), publicado en el Diario Oficial. *
8. Documento Único de Identidad (DUI), Carné de Residente o Pasaporte, del Representante Legal y de los funcionarios que autorizarán las exportaciones en nombre de la empresa. *
9. Carné y Resolución de la Dirección General de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), si exporta productos pesqueros. *
10. Diario Oficial de la autorización del Ministerio de Economía, para empresas en Zona Franca, Depósito para Perfeccionamiento Activo o acogida a la Ley de Reactivación de las Exportaciones. *
11. Resolución emitida por el Departamento Jurídico de la Dirección General de Aduanas, donde se autoriza como Despachante de Aduanas a la persona que firmará las Declaraciones de Mercancías y actuar ante las diferentes Aduanas del país. *



Banco Central de Reserva
de El Salvador



Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte,

San Salvador, El Salvador, C.A.

Tels.: 2281-8085 al 91, 8538 Fax: 2281-8086

Correo electrónico: cielexportaciones@bcr.gob.sv

<http://www.centrex.gob.sv> ó www.centrexonline.com

Uso exclusivo del CIEX El Salvador

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN / ACTUALIZACIÓN DE DATOS

IMPORTADOR EXPORTADOR AMBOS

NIT (sin guiones)			CÓDIGO		
NOMBRE SEGÚN NIT					
INSCRIPCIÓN EN EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR) (si es persona jurídica)					
No.:	Libro:	Folio:	Fecha:	(DD/MM/YYYY)	
DIRECCION DEL EXPORTADOR / IMPORTADOR			MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	
TELÉFONOS	FAX	SITIO WEB	CORREO ELECTRONICO		
NÚMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE (NRC)	GIRO O ACTIVIDAD SEGÚN EL NRC			¿ES GRAN CONTRIBUYENTE?	
				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿ES TASA 0% IVA?	ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL				
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>				
¿OPERA EN ZONA FRANCA?	¿OPERA EN DEPOSITO PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO (DPA)?				
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
Nombre de la Zona Franca:	Acuerdo No.:		Fecha:		
Acuerdo No.:	Fecha:				
No. De Empleados Remunerados:	Hasta 10 trabajadores <input type="checkbox"/>	Hasta 50 Trabajadores <input type="checkbox"/>	Hasta 100 Trabajadores <input type="checkbox"/>	De 101 en Adelante <input type="checkbox"/>	
PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR DOCUMENTOS Y/O AUTORIZAR EXPORTACIONES EN EL (SICEX)*					
NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO	FIRMA	AUTORIZAR
					DOCUMENTOS
PERSONA DE CONTACTO				PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN / IMPORTACIÓN	
Nombre:					
Correo electrónico:			Teléfono:		
DATOS DE IMPORTADOR - EXPORTADOR Ó R.L.					
Nombre del Representante Legal:				Observaciones:	
Correo electrónico:					
Bajo juramento declaro que los datos proporcionados son expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.					
Firma del Representante Legal o Persona Natural, y sello de la empresa				Firma, fecha y sello de autorizado CIEX EL SALVADOR	

*Sistema Integrado de Comercio Exterior, a través del cual se autorizan las exportaciones por internet, disponible las 24 horas, los 365 días del año; para lo cual se creará clave de acceso y se remitirá al correo electrónico de cada usuario autorizado.

ANEXO 20
IDENTIFICACIÓN DE CAMIÓN CON VIÑETAS EN PAPEL REFLECTIVO



ANEXO 21

REQUISITOS PARA REGISTRAR LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL.

Persona Jurídica:

1. Cumplir los requisitos descritos en los números 1, 3, 6 al 10 (de Persona Natural)
2. Fotocopia certificada por notario de la Escritura de Constitución de la Sociedad y de la Credencial del Representante Legal, inscritos en el Registro de Comercio.
3. Fotocopia certificada del Documento Único de Identidad y de la Tarjeta de Identificación Tributaria del Representante Legal. En el caso de extranjeros Pasaporte vigente y Carné de Residente.
4. Constancia de Antecedentes Penales del Representante Legal.
5. Copias certificadas por notario y ampliadas de los documentos siguientes: Tarjeta de Identificación Tributaria, Tarjeta de Registro de Contribuyente y Matrícula de Empresa de la Sociedad.

Requisitos de los Medios de Transporte:

1. Que sus dispositivos de cierre presenten, la seguridad necesaria para su autorización.
2. Que sea posible colocar en él de manera sencilla y eficaz precintos aduaneros.
3. Que no dé lugar a extracción ni introducción de mercancías, sin violar los precintos aduaneros.
4. Que carezcan de espacio en los cuales pueda colocarse mercancías de forma disimulada.
5. Los medios deben poseer placas salvadoreñas, podrán ser para el transporte de carga liviana, pesada, extra pesada o especial y de grúas industriales.

NOTA: Los medios de transporte autorizados, deberán identificarse con viñetas de las características siguientes: medir ocho y medio pulgadas de ancho, once pulgadas de largo, sin leyendas, logos o mapas; elaboradas en papel reflectivo amarillo y en color negro el código de transportista respectivo el cual se encuentra en la resolución de autorización, las cuales deben ser colocadas en los costados y en el techo del equipo de tracción motriz de manera visible.

Procedimiento General:

1. Presentar en el Área de Correspondencia el Formulario y la solicitud anexando los requisitos antes señalados.
2. Se notifica al solicitante vía telefónica el día y la hora de inspección del medio de transporte.
3. Se emite la resolución correspondiente.
4. Área de Correspondencia, notifica al interesado.
5. El usuario, una vez notificado de la Resolución que lo autoriza como Transportista de Carga Internacional Terrestre y haya solicitado efectuar la transmisión de la DTI directamente, deberá dirigirse al Departamento de Tecnología de la División de Modernización de la Dirección General.

Formulario(s):

- DVJ-GT-031 Formulario de solicitud y registro para transportistas internacionales.
- Modelo de fianza de transportista de carga internacional terrestre, con medio de transporte abierto.

Emisor: Departamento de Trámites y Registros

Responsable: Sección de Control y Registro de Auxiliares de la Función Pública Aduanera y Otros Entes.

Teléfono: 2244-5307

Fax: 2244-5078

E-mail: merivas@mh.gob.sv

Ubicación: Dirección General de Aduanas Kilómetro 11 ½ Carretera Panamericana frente a fábrica IUSA San Bartolo Ilopango.

Tiempo de Respuesta: Máximo 30 días hábiles

Horario de Atención: lunes a viernes de 7:30 am a 3:30 p.m.

Costo: Gratuito.

ANEXO 22
REGISTRO DE TRANSPORTISTA DE CARGA INTERNACIONAL

DVJ-GT-031
Rev. 18/11/08

**FORMULARIO DE SOLICITUD Y REGISTRO PARA TRANSPORTISTAS
INTERNACIONALES**

Nº DE SOLICITUD _____

I. DATOS DEL TRANSPORTISTA

1.- Nombre o Razón Social:

2.- Dirección Domicilio Fiscal:

3.-Dirección para Recibir Notificaciones:

4.-Dirección del Predio o Parqueo:

5.- Datos del Transportista:

6.-Transmitirá DTI y DMTI:

PERSONALMENTE

ENTIDAD TRANSMISO

- No. De Matrícula de Empresa:

8.-Está solvente de sus obligaciones tributarias:

SI NO

7.- Teléfonos/Fax

9.- Correo Electrónico

II. DATOS DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

EJES	PLACA	AÑO	NÚMERO DE VIN	CALIDAD DEL MEDIO DE TRANSPORTE

III. DATOS DE LA FIANZA O GARANTIA (CUANDO ESTE OBLIGADO A PRESENTARLA)

1.- Número de Fianza:

2.- Monto de la Fianza:

3.- Nombre de la Afianzadora:

4.- Vigencia de la Fianza:

desde

hasta

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS EN LA PRESENTE DECLARACIÓN SON EXPRESIÓN FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE EN CASO DE CUALQUIER INEXACTITUD.

FIRMA EXCLUSIVAMENTE DEL

TRANSPORTISTA O REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO 23
MANIFIESTO DE CARGA

PLACA: C-74589

PILOTO: ABRAHAM PINEDA

FLETE: \$250.00

FECHA: 13 DE SEPTIEMBRE DE 2013.



EXPORTADOR	CONSIGNATARIO	BULTOS	DESCRIPCION DE LA MERCADERIA	PESO BRUTO Kgs.	PESO NETO Kgs.
PANADERIA LOS GEMELOS S.A DE C.V	PANADERIA LOS GEMELOS S.A	594	PAN DULCE	4,176.98	3,909.68
DIRECCION EL SALVADOR	DIRECCION GUATEMALA			4,176.98	3,909.68

PAIS DE PROCEDENCIA: EL SALVADOR	DESTINO FINAL: GUATEMALA
----------------------------------	--------------------------

PILOTO

ANEXO 24

DECLARACIÓN FAUCA

Banco Central de Reserva de El Salvador Centro de Trámites de Exportación FORMULARIO ADUANERO UNICO CENTROAMERICANO								
								
0								
1. Exportador (Nombre, Dirección, País) PANADERIA LOS GEMELOS S.A DE C.V 10.AV NTE Y 25 C. OTE No 408.BARRIO LA ESPERANZA,SAN SALVADOR,EL SALVADOR Telf. 2226-2271 Fax. 2226-2272 contacto@twinsbakery.com								
2. Identificación Tributaria Exp. 06140303931021								
3.No. de Factura								
4. Registro No.								
5. Código de Exportador 4997								
6. Licencia No. 1300128174								
7. Consignatario/Importador/Internador (Nombre, Dirección, País) PANADERIA LOS GEMELOS S.A CALZADA 15 DE SEPTIEMBRE 7-00 ZONA 3 JUTIAPA. GUATEMALA.GUATEMALA								
8. Identificación Tributaria 38722578								
9. Tipo de Exportación DEFINITIVA								
10. Modalidad de Pago/Medio de Pago CONVENIO DE PAGO								
11. Agente o Representante del País de Origen (Nombre, Dirección, País)								
12. Forma de Pago CREDITO								
13. País de Origen de la Mercancía EL SALVADOR								
14. Medio de Transporte TERRESTRE								
15. País de Procedencia EL SALVADOR								
16. Aduana de Destino SAN CRISTOBAL			17. Puesto de Embarque SAN CRISTOBAL			18. País de Destino de la Mercancía GUATEMALA		
19. Redestino			20. Fecha de Embarque 13/09/2013			21. Aduana de Salida SAN CRISTOBAL		
22.No. ítem	23. Marcas, Núm. Sellos, Dim	24. Numero y Clase de Bultos, Descripción de las mercancías			25. Código Arancelario	26. Cantidad y Unidad de Medida	27. Peso Neto en Kgs.	28. Valor FOB \$ C.A.
1	TWINS	594.00 CAJAS PAN DULCE			19059000 000	60.48X1 UNIDADES	3,909.68	7,543.32
Peso Bruto Total: 4,176.98 Peso Neto Total: 3,909.68								
29. No. De ítem	30. Método para Determinar Origen *Detalle en Hoja Anexa			31. Permisos y Observaciones			32. Valor F.O.B. Total \$ C.A.	
	30.1 Criterio para Determinar Origen	30.2 Método Utilizado VCR	30.3 Otras Instancias	PILOTO: ABRAHAM PINEDA PLACA C74589 SALVADOREÑA			\$7,543.32	
1	A	NO	Factura (s):0001			33. Flete \$ C.A.		
						\$250.00		
37. Firma y Sello del Funcionario Autorizado de la Dirección General de Aduana ó de la Aduana de Salida			34. Seguros \$ C.A. \$113.15					
			35. Otros \$ C.A. 36. Valor Total \$ C.A. \$7,906.47					
39. Lugar y Fecha de Emisión: EL SALVADOR 13/09/2013			38. Impuestos Internos Total a Pagar: Q 7,473.51 No. BCR-1300128158					
40. Valido Hasta: 14/09/2013			41. Autorización Banco Central/Ventanilla Única SICEX-CENTREX-BCR FSV 3491876					
42. El Suscrito DECLARA que las mercancías arriba detalladas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos. Nombre: Empresa: Cargo: Firma Productor						43. El suscrito CERTIFICA que las mercancías declaradas son originaria De EL SALVADOR y que los valores, gastos de transporte, seguros y demás datos consignados en este formulario son verdaderos. Nombre: YOLGELES IVONNE AREVALO Empresa: PANADERIA LOS GEMELOS S.A DE C.V Cargo: ENCARGADO DE EXPORTACIONES		

ANEXO 25

INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS MERCANTILES

Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. (Artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, Decreto número 2-70 del Congreso de la República).

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION DE EMPRESAS MERCANTILES

1. Si el solicitante de la inscripción de la empresa YA tiene Número de Identificación Tributaria –NIT- y no está inscrito como comerciante individual:

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00, o bien descargar y llenar en la página del Registro Mercantil www.registromercantil.gob.gt la SOLICITUD DE INSCRIPCION DE COMERCIANTE INDIVIDUAL Y EMPRESA MERCANTIL –RM-03-. Imprimirla. (La solicitud también puede descargarse e imprimirse para llenar la información a máquina)

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:

Q75.00 para inscripción como Comerciante

Q100.00 para inscripción de la empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma.

Fotocopia de su documento de identificación (cedula de vecindad, documento de identificación personal -DPI-, pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala).

. Recibo del pago efectuado en el Banco

2. Si el solicitante de inscripción de empresa NO tiene Número de Identificación Tributaria -NIT- ni está inscrito como comerciante individual:

a) Descargar y llenar en la página del Registro Mercantil www.registromercantil.gob.gt 2 SOLICITUDES DE INSCRIPCION DE COMERCIANTE INDIVIDUAL Y EMPRESA MERCANTIL ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y EL REGISTRO MERCANTIL SATRM-01-. Imprimir dos originales. (La solicitud también puede descargarse e imprimirse para llenar la información a máquina).

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:

Q75.00 para inscripción como Comerciante

Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en la Ventanilla Ágil Plus del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

2 originales de la solicitud SATRM-02 con la información completa requerida en el mismo, firmadas por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma (solo en uno de los originales).

Recibo de los pagos efectuados en el Banco

Original y fotocopia simple del documento de identificación (cédula de vecindad, documento de identificación personal -DPI- o pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala)).

Original y fotocopia simple del recibo de luz, agua o teléfono (si el recibo no está a nombre del comerciante, presentar contrato de arrendamiento del inmueble o factura de pago de renta

3. Si el solicitante ya está inscrito como comerciante individual y va a inscribir su empresa:

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00, o bien descargar y llenar en la página del Registro Mercantil www.registromercantil.gob.gt la SOLICITUD DE INSCRIPCION DE COMERCIANTE INDIVIDUAL Y EMPRESA MERCANTIL –RM-03-. Imprimirla. (La solicitud también puede descargarse e imprimirse para llenar la información a máquina)

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:

Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma.

Fotocopia de su documento de identificación (cédula de vecindad, documento de identificación personal -DPI-, pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala)).

Recibo del pago efectuado en el Banco

4. Inscripción de empresa mercantil de sociedad (si no es la primera empresa)

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00.

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:

Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el representante legal de la sociedad con legalización notarial de dicha firma fotocopia de nombramiento de representante legal previamente inscrito.

Fotocopia de patente de sociedad.

Recibo del pago efectuado en el banco

5. El expediente es remitido al Departamento de Empresas quien lo califica y procede a inscribir la empresa y a emitir la patente de comercio correspondiente. Luego les remitido a las ventanillas de atención al usuario donde el interesado puede pasar a recogerla. Al entregársele la misma se recomienda:

Revise cuidadosamente su patente.

Colocar Q 50.00 de timbres fiscales a la patente.

ANEXO 26

REQUISITOS PARA TRÁMITES EN EL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO (PERSONA JURÍDICA LUCRATIVA) EN EL SAT

Inscripción de Persona Jurídica Lucrativa
Actualización o Ratificación de Persona Jurídica Lucrativa

Con la finalidad de simplificar y agilizar las gestiones que realizan terceras personas en nombre de los contribuyentes, hace de su conocimiento que se ha implementado el formulario SAT-361 y los requisitos que debe completar para la autorización respectiva. El formulario indicado, está a su disposición en este medio (Presione aquí) o adquíéralo gratuitamente en las oficinas y agencias tributarias de la república, a continuación se describen los requisitos:

Mandatario
Abogado
Gestor autorizado
CPA-Perito Contador



SOLICITUD DE HABILITACION DE LIBROS

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACION

DIA MES AÑO

SAT - No.0052 4953718

DATOS DE IDENTIFICACION

NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT)

-

ADMINISTRACION

APELLIDOS Y NOMBRES O RAZON SOCIAL

NUMERO O NOMBRE DE CALLE O AVENIDA
DEL DOMICILIO FISCAL

NUMERO (CASA)

APTO. O SIMILAR

ZONA

COLONIA O BARRIO

DEPARTAMENTO

MUNICIPIO

TELEFONO

FAX

APDO. POSTAL

E-MAIL

ESTABLECIMIENTO PARA EL QUE SOLICITA LA AUTORIZACION (Unicamente Libros de Compras y Ventas)

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

ESTABLECIMIENTO No:

NUMERO O NOMBRE DE CALLE O AVENIDA

ZONA:

COLONIA, BARRIO, CASERIO, OTROS:

MUNICIPIO:

DEPARTAMENTO:

DETALLE DE LIBROS A UTILIZAR

LIBRO DE

MARQUE CON "X" EL SISTEMA A UTILIZAR

MANUAL

COMPUTARIZADO

CANTIDAD DE HOJAS

COMPRAS Y VENTAS PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

COMPRAS

VENTAS

INVENTARIOS

DIARIO

MAYOR

DE ESTADOS FINANCIEROS

DIARIO MAYOR GENERAL

OTROS, ESPECIFIQUE:

OTROS, ESPECIFIQUE:

OTROS, ESPECIFIQUE:

OTROS, ESPECIFIQUE:

OTROS, ESPECIFIQUE:

FIRMA:

FECHA, FIRMA Y SELLO DE RECEPCION Y GRABACION:

NOMBRE DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL



ACREDITACIÓN DE IMPRENTAS EN EL REGISTRO FISCAL DE IMPRENTAS

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN	SAT-NO.0162	159605€			
DIÁ	MES	AÑO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
02 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT)					
03 NOMBRES Y APELLIDOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL					
04 NÚMERO O NOMBRE DE LA CALLE O AVENIDA	05 NÚMERO (casa)	06 APTO. O SIMILAR	07 ZONA	08 COLONIA O BARRIO	09 DEPARTAMENTO
00 MUNICIPIO	01 TELÉFONO		02 FAX.	03 AEROPUERTO FESTAL	04 CORREO ELECTRÓNICO
DECLARACIÓN DEL CONTRIBUYENTE					
1) Hago uso de los mecanismos establecidos en las DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA para otorgar y/o revocar la autorización a la Imprenta o servicio de impresión para que pueda solicitar en mi nombre, por medios electrónicos, la impresión de facturas, facturas especiales, notas de crédito y otros documentos establecidos en la ley del IVA y demás leyes tributarias, que la imprenta efectue en mi nombre.					
2) Asumo la responsabilidad de las solicitudes de autorización de impresión de facturas, facturas especiales, notas de crédito y otros documentos establecidos en la ley del IVA y demás leyes tributarias, que la imprenta efectue en mi nombre.					
ACREDITACIÓN DE IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN					
1) La imprenta o servicio de impresión debe estar inscrita en el Registro Fiscal de Imprentas.					
2) A partir de la presentación de este formulario, autorizo a la(s) siguiente(s) imprenta(s) o servicio(s) de impresión:					
No.	NIT	NOMBRE COMERCIAL			
REVOCAR ACREDITACIÓN A IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN					
1) A partir de la presentación de este formulario, revoco la autorización a la(s) siguiente(s) imprenta(s) o servicio(s) de impresión:					
No.	NIT	NOMBRE COMERCIAL			
INSTRUCCIONES:					
1) En las casillas de la 2 a la 14, consigne la información correspondiente al contribuyente.					
2) En la sección "ACREDITACIÓN DE IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN", consigne la información de las imprentas o servicios de impresión acreditadas en el RFI, para que puedan solicitar autorización de impresión de documentos en su nombre.					
3) En la sección "REVOCAR ACREDITACIÓN A IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN", consigne la información de las imprentas o servicios de impresión a los que deseé revocar la acreditación para que no puedan solicitar autorización de impresión de documentos en su nombre.					
FIRMA:					
FECHA, FIRMA Y SELLO DE RECEPCIÓN Y GRABACIÓN:					
PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL					

SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA
FEBRERO DE 2012

FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN O RATIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE CONTRIBUYENTES EN EL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

FORMA
70-SAT-SCC-C-V

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN
DÍA MES AÑO

SAT-No.0016 1069253

DATOS DE IDENTIFICACIÓN (Persona individual)

3. PRIMER APELLIDO: 4. SEGUNDO APELLIDO: 5. APELLIDO DE CASADA: 6. PRIMER NOMBRE: 7. SEGUNDO NOMBRE:
 8. NACIONALIDAD: 9. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN: CÉDULA PASAPORTE DOCUMENTO PERSONAL DE IDENTIFICACIÓN DFI
 10. FECHA DE NACIMIENTO: DÍA MES AÑO 11. FECHA DE FALLECIMIENTO: DÍA MES AÑO 12. GÉNERO: MASCULINO FEMENINO
 13. NÚMERO DE COLEGIACIÓN PROFESIONAL: 14. FECHA DE COLEGIACIÓN PROFESIONAL: DÍA MES AÑO
DATOS DE IDENTIFICACIÓN (Personas jurídicas, entes, patrimonios o bienes)
 15. DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: 16. FECHA DE CAMBIO DE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: DÍA MES AÑO
 17. TIPO DE ORGANIZACIÓN: (Ver Instructivo) 18. FECHA DE CONSTITUCIÓN: DÍA MES AÑO
 19. FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO QUE CORRESPONDA: DÍA MES AÑO 20. FECHA DE INSCRIPCIÓN DEFINITIVA EN EL REGISTRO MERCANTIL: (ver paciente de notariedad) DÍA MES AÑO 21. FECHA DE ESCRITURA: DÍA MES AÑO 22. NÚMERO DE ESCRITURA:
 23. NIT DEL NOTARIO: 24. NOMBRE DEL NOTARIO:
DOMICILIO FISCAL Y ACTIVIDAD ECONÓMICA (Persona individual, jurídica, entes, patrimonios o bienes)
 25. NÚMERO O NOMBRE DE CALLE, AVENIDA, CALZADA, VÍA, RUTA, DIAGONAL SECTOR O SIMILAR: 26. NÚMERO (CASA O LOTE): 27. APTO. O SIMILAR: 28. ZONA: 29. COLONIA, BARRIO, ALDEA, CASERIO, CANTÓN O SIMILAR: 30. MUNICIPIO:
 31. DEPARTAMENTO: 32. TELÉFONO: 33. FAX: 34. APDO. POSTAL: 35. DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:
 36. ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: CÓDIGO: DESCRIPCIÓN: 37. ACTIVIDAD ECONÓMICA SECUNDARIA: CÓDIGO: DESCRIPCIÓN:
 38. FECHA DE CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL: DÍA MES AÑO
DATOS DEL CONTADOR: (Persona individual, jurídica, entes, patrimonios o bienes)
 39. NOMBRE DEL CONTADOR: 40. NIT DEL CONTADOR: 41. FECHA DE NOMBRAMIENTO DEL CONTADOR: DÍA MES AÑO
REPRESENTANTES LEGALES: (Persona individual, jurídica, entes, patrimonios o bienes)
 42. NIT: 43. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: 44. FECHA DE NOMBRAMIENTO: 45. FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO QUE CORRESPONDA: 46. FECHA DE VENCIMIENTO: 47. CALIDAD CON LA QUE ACTUA:
 48. NIT: 49. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: 50. FECHA DE NOMBRAMIENTO: 51. FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO QUE CORRESPONDA: 52. FECHA DE VENCIMIENTO: 53.
CANCELACIÓN DE REPRESENTANTES LEGALES: (Persona individual, jurídica, entes, patrimonios o bienes)
 54. NIT: 55. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: 56. FECHA CANCELACIÓN DE NOMBRAMIENTO: 57. FECHA CANCELACIÓN EN EL REGISTRO QUE CORRESPONDA: 58. NÚ. CERTIFICACIÓN:
 59. NIT: 60. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: 61. FECHA CANCELACIÓN DE NOMBRAMIENTO: 62. FECHA CANCELACIÓN EN EL REGISTRO QUE CORRESPONDA: 63.
IMPUESTOS: (Persona individual, jurídica, entes, patrimonios o bienes)

A. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA):

64. RÉGIMEN PEQUEÑO CONTRIBUYENTE DECLARACIÓN JURADA MENSUAL (5% SOBRE INGRESOS BRUTOS TOTALES): RÉGIMEN GENERAL DECLARACIÓN JURADA MENSUAL (12% SOBRE BASE DEBITOS MENOS BASE CRÉDITOS): 66. RÉGIMEN EXENTO: LEY O RESOLUCIÓN No.:
 67. INGRESOS ANUALES ESTIMADOS: 68. FECHA CAMBIO DE RÉGIMEN: DÍA MES AÑO

B. IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR):

69. TIPO DE CONTRIBUYENTE: (Ver Instructivo):

70. RÉGIMEN OPTATIVO: FORMA DE CALCULO: (Ver Instructivo):

VALOR DEL FORMULARIO Q 1.00

Autorisado por la Comisión General de Cuentas, según resolución número Bui-003774/Cenc-2738-12-24-17/2010 de fecha 05/08/2010 y ampliación Bui-0001418/Cenc-107788-2009-A-17-2012 del 14/02/2012.

CONTINÚA IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR):					
71. RÉGIMEN GENERAL	72. FORMA DE PAGO	73.			
RETENCIÓN DEFINITIVA	PAGO DIRECTO	Artículo 44 (actividad mercantil)	Artículo 44 "A" (actividad no mercantil)		
74. RENTAS EXENTAS LEY O RESOLUCIÓN N°	75. SISTEMA DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS. (Ver instructivo)	76. SISTEMA CONTABLE	77. FECHA DE CAMBIO DE RÉGIMEN: DÍA MES AÑO		
DEVENGADO	PERCIBIDO				
C. IMPUESTO DE SOLIDARIDAD (Ver instructivo)					
78. RÉGIMEN:	79. EXENTO:	80. FECHA CAMBIO DE RÉGIMEN:			
ISR ACREDITABLE A IMPUESTO DE SOLIDARIDAD	IMPUESTO DE SOLIDARIDAD ACREDITABLE A ISR	LEY O RESOLUCIÓN N°	DÍA MES AÑO		
D. IMPUESTO SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE: BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS, CERVEZAS, OTRAS BEBIDAS FERMENTADAS, BEBIDAS GASEOSAS Y OTROS PRODUCTOS					
81. RÉGIMEN: FABRICANTE	82. FECHA CAMBIO DE RÉGIMEN: IMPORTADOR	FABRICANTE/IMPORTADOR	FABRICANTE/EXPORTADOR		
	DÍA MES AÑO				
E. IMPUESTO AL TABACO Y SUS PRODUCTOS					
83. RÉGIMEN: COSECHERO DE TABACO	84. FECHA CAMBIO DE RÉGIMEN: COMPRADOR DE TABACO Y FABRICANTE DE CIGARRILLOS A MÁQUINA	COMPRADOR DE TABACO, FABRICANTE Y EXPORTADOR DE CIGARRILLOS A MÁQUINA	COMPRADOR Y EXPORTADOR DE TABACO		
IMPORTADOR DE CIGARRILLOS FABRICADOS A MÁQUINA	FABRICANTE DE PUROS		DÍA MES AÑO		
F. IMPUESTO A LA DISTRIBUCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y COMBUSTIBLES DERIVADOS DEL PETRÓLEO					
85. RÉGIMEN: DISTRIBUIDOR	86. FECHA CAMBIO DE RÉGIMEN: IMPORTADOR	DISTRIBUIDOR E IMPORTADOR	DÍA MES AÑO		
G. OTROS IMPUESTOS					
87. SOBRE CIRCULACIÓN DE VEHICULOS	88. SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS	89. DISTRIBUCIÓN DE CEMENTO			
OTROS (Especifique):					
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL O ACTIVIDAD ECONÓMICA					
89. NOMBRES Y APELLIDOS O NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	90. CÓDIGO Y NOMBRE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO:	91. FECHA DE CAMBIO DE NOMBRE COMERCIAL: DÍA MES AÑO	92. FECHA INICIO DE OPERACIONES: DÍA MES AÑO	93. PRESTADOR DE SERVICIOS DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS, TEATRO, SIMILARES	
ZONA FRANCA	ZOLIC	MAQUILA	FUENTES NUEVA RENOVABLES DE ENERGIA	Resolución N°: Fecha de Resolución	
DIRECCIÓN COMERCIAL					
95. NÚMERO O NOMBRE DE CALLE, AVENIDA, CALZADA DIAGONAL, VÍA, RUTA, MANZANA, SECTOR O SIMILAR	96. NÚMERO (CASA O LOTE)	97. APTO. O SIMILAR	98. ZONA	99. COLONIA, BARRIO, ALDEA, CASERIO, CANTÓN O SIMILAR	100. MUNICIPIO
101. DEPARTAMENTO:	102. TELÉFONO:	103. FAX:	104. APDO. POSTAL:	105. FECHA DE CAMBIO DE DOMICILIO: DÍA MES AÑO	
DECLARO Y JURO QUE SON VERDADEROS LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE FORMULARIO Y ESTOY SABIDO DE LOS DELITOS DE PERJURIO Y FALSO TESTIMONIO DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 459 Y 460 DEL CÓDIGO PENAL					
FIRMA:			PARA USO EXCLUSIVO DE SAT		
NOMBRE:			FECHA, NOMBRE, FIRMA Y SELLO DE RECEPCIÓN Y GRABACIÓN:		

ANEXO 27
CERTIFICACIÓN SANITARIA DE IMPORTACIÓN
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL



DIRECCION GENERAL DE REGULACION Y CONTROL DE LA SALUD



República de Guatemala

Fecha: 13/09/2013 10:48:12 a.m.

CERTIFICACION SANITARIA DE IMPORTACION

Página: 1 de 1

No. De Expediente:	Tipo de Importación: IMPORTACION PARA COMERCIALIZACION	Permiso de importación No.: GT-MINS-2013-53287			
DATOS IMPORTADOR					
Número de NIT: 38722578	Nombre:				
País de Procedencia: EL SALVADOR		Aduana de Ingreso: SAN CRISTOBAL			
DATOS DE LOS PRODUCTOS					
No.	No. Registro	Cantidad	Unidad de medida	Nombre del Producto	Fecha de Vencimiento
1	R1-21525	29,760	UNIDAD	María Luisa	18/09/2014
2	R1-17956	7,800	UNIDAD	Kake	18/02/2015
3	R1-27056	5,040	UNIDAD	Guiño	15/10/2017
4	R1-21563	5,040	UNIDAD	Alemana	04/03/2015
5	R1-21591	10,800	UNIDAD	Quesadilla	18/09/2014
6	R1-35264	5,040	UNIDAD	Gemelos	18/02/2015

----- ULTIMA LINEA -----

Notas: Siempre que los productos se conserven en perfectas condiciones sanitarias.

Valido para una sola importación definitiva.

"Este producto puede ser ingresado al país siempre y cuando el mismo conserve sus características de Inocuidad y cuando cuente con fecha de vencimiento o de caducidad vigente"

Licda. Mónica Torres Ocaña



ANEXO 28

REQUISITOS PARA SOLICITAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Acta No 01-2013 Requisitos para solicitar Licencia de Funcionamiento, tasa municipal por licencia de apertura de establecimiento, tasa municipal por derecho de operación de negocio.

CENTRO AMÉRICA	NÚMERO 18
 MUNICIPALIDAD DE JUTIAPA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA	
ACTA No. 01-2013 PUNTO TERCERO	
EL INFRASCRITO SECRETARIO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA	
CAPÍTULO II DE LA ORGANIZACIÓN Artículo 4: ORGANO Y ENTIDAD ENCARGADOS DE OTORGAR LA LICENCIA: La autorización de la Licencia por su naturaleza son Autorizados por el sujeto activo comprendido por el Concejo Municipal quienes realizarán el estudio y las acciones para el otorgamiento de las Licencias correspondientes, emitiendo dictamen dentro de los tres días siguientes de recibido el expediente. Artículo 5: REQUISITOS PARA OTORGAR LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: El interesado deberá presentar su solicitud ante la Secretaría Municipal, la cual contendrá los siguientes datos: a) Nombre completo o Razón Social del contribuyente, edad, estado civil, nacionalidad. b) Fotocopia de Cédula de Ciudadanía o documento que acredite su identidad. c) Domicilio Fiscal. d) Nombre del Propietario o Representante Legal de la Empresa. e) Nombre Comercial del Establecimiento o Empresa. f) Fecha de inicio de actividades. g) Objeto Principal del Establecimiento o Empresa. h) Dirección donde funde el Establecimiento o Empresa. i) El bien Inmueble en donde funcionara la Empresa o Establecimiento deberá estar inscrito en el Régimen del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI). j) Fotocopia de escritura o fotocopia que ampara al contrato de arrendamiento del local. k) Lugar y Fecha.	

J 18

DIARIO de CENTRO AMÉRICA

Guatemala, LUNES 14 de enero 2013

Exento de pago de ICA	
Artículo 6: De acuerdo Ambiente cuando aplique.	
Artículo 7: De acuerdo a la Constitución y la Constitución de Derechos (COCODE) cuando aplique.	
Artículo 8: DE LA AUTORIZACIÓN: Se autoriza la creación de establecimientos o locales, que cumplen con los requisitos establecidos en el Artículo 5, y de acuerdo al plan del ordenamiento Municipal de conformidad de uso del suelo, que hayan efectuado el pago de la tasa administrativa correspondiente al haberse autorizado el funcionamiento.	
Artículo 9: TRAMITE: Para la concesión de la Licencia de Apertura se procederá de la manera siguiente:	
El Alcalde Municipal procederá a la solicitud realizada correspondiente al Concejo Municipal, Comisión Expediente, para que se proceda a la revisión y aprobación.	
Con el dictamen de la comisión, el Concejo Municipal o en su defecto el Alcalde Municipal autorizará la Licencia por escrito mediante la resolución correspondiente, previniéndole al Tesorero Municipal para el pago de la tasa administrativa municipal por extensión de licencia, correspondiente al establecimiento, y la tasa administrativa correspondiente al establecimiento por el órgano competente el Alcalde Municipal en base a la Autorización del funcionamiento del establecimiento y el pago de la tasa de licencia.	
Artículo 10: DURACIÓN: La licencia de Apertura es de carácter temporal, y quedará sujeta a la tasa administrativa establecida por este Reglamento extendida condicionalmente de la Licencia correspondiente.	
Artículo 11: ATRIBUCIONES: El concejo Municipal, el Juzgado de Asuntos Municipales o en su defecto el Alcalde Municipal, es el encargado de velar por el estricto cumplimiento del presente Reglamento, y están facultados para imponer las sanciones correspondientes a quienes lo infrinjan de conformidad con el Código Municipal, y Leyes conexas.	
Artículo 12: DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL SUJETO PASSIVO	
Artículo 13: DERECHOS: Todas las personas individuales o Jurídicas gozan de todos los Derechos que Constitución Política de la República de Guatemala, Código Civil y demás Leyes otorgan debiendo únicamente como limitación las cuales estén contempladas en el presente Reglamento.	
Artículo 14: OBLIGACIONES: Las personas individuales o Jurídicas, propietarias de establecimientos comerciales de servicio, industriales, de diversiones, de espectáculos y otros ubicados dentro de la circunferencia urbana del Municipio de Jutiapa, para el funcionamiento deberán contar con la Licencia respectiva quedando obligados a cumplir con las siguientes obligaciones y prohibiciones siguientes:	
a) Velar por el saneamiento del medio ambiente, en su área;	
b) Velar por la limpieza, transversalmente, de los establecimientos de servicios y demás;	
c) Los establecimientos no causarán molestias públicas, tales como ruidos, vibraciones, malos olores o molestias, daños de cualquier naturaleza, polvo y en general emanaciones, radiaciones, que pueden afectar la salud o el bienestar de la población.	
d) Es prohibido el establecimiento en el área Urbana de Antenas telefónicas de señal satelital, fábricas que utilicen para su actividad materias primas explosivas, tóxicas o inflamables, que pongan en peligro la salud y seguridad de los habitantes;	
e) Se prohíbe establecer negocios en banquetas peatonales o que resilden sus actividades sobre las calles principales de la Ciudad;	
f) Los establecimientos deben mantener condiciones de salud y seguridad contra accidentes y enfermedades en los lugares de producción, elaboración y empaque de los productos;	
g) Los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos deberán guardar las medidas recomendadas establecidas en el Código de Salud;	
h) El funcionamiento de bares, bares show, cardinas, discotecas, bares de servicios y otras, deberán sujetarse al horario establecido en la Ley de funcionamiento de ese tipo de negocio y a lo que regula el Código Penal en relación a las exhibiciones y espectáculos, pescenos, evitando los escándalos y alto volumen en los aparatos de sonido o rockolas;	

NTRO AMÉRICA

Bodegas Tipo B	Q 100,00
Boutique	Q 100,00
Café Internet	Q 100,00
Cantinas Rurales	Q 100,00
Cantinas Urbanas	Q 100,00
Cármenas	Q 100,00
Carwash	Q 100,00
Casa de Venta, Alquiler, Dónde	Q 100,00
Cáscasas de Cambio y Recepción de remesas	Q 100,00
Casinos	Q 100,00
Casinos Privados	Q 10
Centro Natuistas	Q 300,00
Cerrajería	Q 200,00
Cerrazas	Q 100,00
Clinicas Dentales	Q 100,00
Clinicas Médicas	Q 100,00
Comercios Privados	Q 100,00
Comercios	Q 500,00
Constructoras	Q 20,00
Distribuidora de Alimentos	Q 200,00
Distribuidor de Granos Básicos	Q 50,00
Depósitos de Agua Gaseosas	Q 200,00
Depósitos de Banano y Plátanos	Q 100,00
Depósitos de Gas Propano	Q 50,00
Depósitos de Productos	Q 50,00
Depósitos de Sal	Q 20,00
Distribuidora de Bebidas Alcohólicas	Q 100,00
Distribuidora de Comestibles y Golosinas	Q 100,00
Distribuidora de Aguas Gaseosas y Bebidas Fermentadas	Q 100,00
Dulcerías	Q 250,00
Elevadora de Carga	Q 100,00
Empresas de Transporte de Carga	Q 100,00
Estación de Correos y Telégrafo	Q 100,00
Estudios Fotográficos con Laboratorio	Q 200,00
Fábrica de Aluminios de Segunda Categoría	Q 100,00
Expendio de Productos Alimenticios	Q 15,00
Fábrica de Acumuladores	Q 50,00
Fábrica de Artículos de Cemento	Q 50,00
Fábrica de Automóviles	Q 50,00
Fábrica de Helados	Q 30,00
Fábrica de Leche	Q 50,00
Fábrica de Productos Lácteos	Q 20,00
Fábrica de Velas	Q 100,00
Farmacias Tipo A	Q 20,00
Farmacias Tipo B	Q 100,00
Farmacias Tipo C	Q 100,00
Ferreterías Tipo A	Q 50,00
Ferreterías Tipo B	Q 50,00
Floristerías	Q 100,00
Fotocopiadoras	Q 20,00
Fundiciones	Q 50,00
Gasolineras	Q 100,00
Gimnasios	Q 350,00
Hoteles	Q 50,00
Hotel Tipo A	Q 100,00
Hotel Tipo B	Q 100,00
Imprentas	Q 50,00
Joyerías y Relojerías	Q 50,00
Laboratorios Clínicos	Q 50,00
Lavandería	Q 50,00
Librerías y Papelería	Q 50,00
Lácteas	Q 20,00
Marranerías	Q 100,00
Mega Pacas	Q 20,00
Mesones y Posadas	Q 50,00
Misceláneas	Q 30,00
Molinos de Nixtamal	Q 10,00
Motels	Q 100,00
Oficina de Cobros de Loterías	Q 100,00
Oficinas Contables y de Trámites	Q 100,00
Oficinas Jurídicas	Q 50,00
Ópticas	Q 50,00
Organización No Gubernamentales (ONG)	Q 150,00
Panaderías	Q 20,00
Parqueo Privado	Q 10,00
Pastelerías	Q 30,00
Perfumerías	Q 50,00
Pinchazos con Ventas de Llantas	Q 100,00
Pinchazos de Segunda Categoría	Q 50,00
Platerías	Q 25,00
Pizzerías en General	Q 25,00
Predios y/o Ventas de Vehículos	Q 50,00
pupuseras	Q 10,00
Recidadoras	Q 20,00
Restauración	Q 50,00
Restauraciones con Avil para la Venta de Licores	Q 100,00
Salas de Belleza	Q 200,00
Salónitos Privados	Q 20,00
Sastrerías	Q 10,00
Servicios Técnicos Profesionales (Ingenieros y/o Arquitectos)	Q 100,00
Supermercados de Primera Categoría	Q 300,00
Supermercados de Segunda Categoría	Q 100,00
Talladeras	Q 100,00
Talleres de Bicicletas	Q 30,00
Talleres de Enderezado y Pintura	Q 10,00
Talleres de Estructuras Metálicas	Q 10,00
Talleres de Mecánica Automotriz	Q 40,00
Talleres de Mecánica Automotriz en General	Q 50,00
Talleres de Motos	Q 100,00
Talleres de Refrigeración	Q 40,00
Talleres de Reparación de Torno	Q 100,00
Talleres Radiotécnicos	Q 30,00
Talleres y Carpinterías	Q 10,00
Tiendas	Q 25,00
Tiendas	Q 300,00
Tiendas de Segunda Categoría	Q 25,00
Venta de Celulares	Q 100,00
Venta de Discos	Q 100,00
Venta de Equipo y Mantenimiento de Computación	Q 25,00
Venta de Maquinaria	Q 100,00
Venta de Instrumentos Musicales	Q 30,00
Venta de Maderas	Q 50,00
Venta de Materiales Plásticos	Q 100,00



MUNICIPALIDAD DE JUTIAPA,
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

ACTA No. 01-2013 PUNTO CUARTO

EL INFRASCRITO SECRETARIO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.....

CERTIFICA:

Que para el efecto ha tenido a la vista el libro de Sesiones Públicas Ordinarias número 6.620 celebrada por el Honorable Concejo Municipal, en el que folios números del 002 al 017 se encuentra el Acta No. 01-2013 de fecha tres (3) del año dos mil trece, abarca el punto CUARTO: Que copiado literalmente dice El Señor Alcalde Municipal del Municipio de Jutiapa que actualmente dentro del plan de tasa municipales que cobra la municipalidad a los distritos norteños que se establecen dentro del municipio de Jutiapa por derecho de operación de negocios no se sujetan a la tasa de la categoría debido que hay negocios de primera que contruyen como que si fueran de tercera categoría, por lo que se hace necesario hacer una reclasificación en el cobro de estas tasas municipales por lo que luego de deliberar y por unanimidad se establecen las nuevas tasas municipales por derecho de operación de negocios que se encuentren abiertos al público dentro del municipio de Jutiapa.

Aeronauterías	Q 50,00
Academia de Automovilismo	Q 50,00
Academia de Comunicación	Q 100,00
Academia de Corte y Confección	Q 50,00
Academia de Cosmetología	Q 50,00
Academia de Mecanografía	Q 50,00
Acuáticas Tipo A	Q 50,00
Acuáticas Tipo B	Q 100,00
Aseraderos	Q 50,00
Agencias Bancarias y Financieras y Cooperativas	Q 100,00
Agencia de Publicidad en General	Q 300,00
Agencia de Radios y Televisores	Q 50,00
Agencia de Telecomunicaciones	Q 50,00
Agencia de Vialidad	Q 50,00
Agenencias de Seguros	Q 100,00
Agro veterinaria	Q 100,00
Almacenes Tipo A	Q 50,00
Almacenes Tipo B	Q 100,00
Alquileres	Q 50,00
Áreas de Telecomunicación	Q 50,00
Arrendamientos de Niños por Mes	Q 20,00
Barberías	Q 30,00
Bares y Bara Show	Q 25,00
Bandas de Arroz	Q 100,00
Billares	Q 100,00
Blouseras	Q 50,00
Bodegas Tipo A	Q 300,00

ANEXO 29

CERTIFICACIÓN DE PAGO DE IMPUESTOS

<Https://www.banrural.com.gt/corp/asisteweb/declarapoliza.asp?formul...>



CERTIFICACION DE PAGO- POLIZA ELECTRONICA

DATOS DEL CONTRIBUYENTE

Nombre: PANADERIA LOS GEMELOS SOCIEDAD ANONIMA
NIT: 38722578

DATOS DE LA DECLARACION RECIBIDA

Código del Formulario: 8009-10132798
Código de Agente: FSV
Número de Póliza: 3491876
Importe Pagado: 7,473.51
Firma BancaSAT: 82I3D3
Firma BANRURAL: PR3L7PTFMT

DATOS DE LA OPERACIÓN BANCARIA

Banco: Banco de Desarrollo Rural S.A.
Cuenta de Debitar: 3896574126-PANADERIA LOS GEMELOS, SOCIEDAD ANONIMA
Número de Operación: 0162258964853257896
Fecha de Operación: 13 /SEP/2013
Hora de Operación: 11:13:22
Sistema de envío: BancaSAT Web
Contrato de Adhesión: 5869743
Número de Transacción: 1130156987

REGRESAR



ANEXO 30

A.BALANCE DE PANADERÍA LOS GEMELOS PARA LOS AÑOS 2010 - 2011

BALANCE GENERAL	2012	2011	2010
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes	\$41,266.95	\$38,877.00	\$20,807.00
Inventarios	\$80,360.39	\$102,164.00	\$156,287.00
Pagos Anticipados	\$81,661.57	\$74,156.00	\$42,694.00
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedad, Planta y Equipo	\$623,192.91	\$705,799.00	\$824,837.00
Equipo de Oficina y Muebles	\$31,048.62	\$30,381.00	\$26,295.00
Equipo de Transporte	\$229,122.84	\$200,483.00	\$200,483.00
Máquina y Equipo de Fabricación	\$962,520.02	\$898,327.00	\$860,090.00
Edificaciones y Mejoras	\$382,822.32	\$382,822.00	\$382,822.00
Instalaciones	\$33,241.14	\$33,241.00	\$33,241.00
(-) Depreciación Acumulada	-\$1,015,562.03	-\$839,456.00	-\$678,095.00
TOTAL ACTIVOS		\$920,997.00	\$1,044,625.00
Débito Fiscal	\$ 7,771.42	\$9,306.00	\$2,628.00
Sobregiros Bancarios		\$29,390.00	\$0.00
Pago a Cuenta	\$ 6,129.12	\$4,921.00	\$0.00
Impuesto sobre la Renta	\$ 55,091.11	\$27,808.00	\$21,026.00
Beneficios a empleados a Corto Plazo	\$ 2,645.26	\$19,979.00	\$4,030.00
Cuentas por pagar	\$ 149,837.52	\$53,791.00	\$163,882.00
Préstamos a Largo Plazo	\$ 163,658.47	\$319,918.00	\$480,600.00
Beneficios a empleados a Largo Plazo	\$ 12,905.50	\$9,233.00	\$7,008.00
Dividendos por Pagar		\$143,085.00	\$0.00
TOTAL PASIVO	\$ 398,038.40	\$617,432.00	\$679,173.00
CAPITAL SOCIAL	\$ 428,443.42	\$303,565.00	\$365,452.00
Mínimo	\$ 12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Variable	\$ 134,340.00	\$134,334.00	\$134,334.00
Reserva Legal	\$ 29,267.46	\$29,267.00	\$29,267.00
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ 127,962.77	\$46,765.00	\$143,085.00
Utilidad del Ejercicio	\$ 124,873.19	\$81,198.00	\$46,765.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 826,481.82	\$920,997.00	\$1,044,625.00

**B. ESTADO DE RESULTADOS DE PANADERÍA LOS GEMELOS PARA LOS AÑOS 2010 –
2011**

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2011	2010
Ventas	\$ 3,715,663.46	\$3,730,664.00	\$2,912,673.00
Menos:			
Costo de lo Vendido	\$ 3,146,655.93	\$3,240,187.00	\$2,507,975.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 569,007.53	\$490,477.00	\$404,698.00
Menos:			
Gastos de Administración	\$ 281,165.62	\$172,209.00	\$104,542.00
Gastos de venta	\$ 129,672.28	\$207,559.00	\$166,923.00
Gastos Financieros	\$ 16,958.56	\$34,741.00	\$71,783.00
GASTOS DE OPERACIÓN		\$414,509.00	\$343,248.00
Utilidad de Operación	\$ 141,211.07	\$75,967.00	\$61,449.00
Ingresos no operacionales	\$ 42,425.97	\$35,263.00	\$5,376.00
Utilidad antes de Reservas e Impuestos	\$ 183,637.04	\$111,230.00	\$66,825.00
Reserva Legal		\$0.00	\$115.00
Reserva para obligaciones laborales	\$ 3,672.74	\$2,225.00	\$1,337.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 179,964.30	\$109,006.00	\$65,374.00
Impuesto sobre la renta 25%	\$ 55,091.11	\$27,808.00	\$16,678.00
UTILIDAD ANTES DE GASTO DEDUCIBLE		\$81,198.00	\$48,696.00
Gastos no deducibles		\$0.00	\$1,932.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 124,873.19	\$81,198.00	\$46,765.00

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Lerma Kirchner, Alejandro. Comercio Y Mercadotecnia Internacional. 3^a edición. México. 2003.

Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México. Cuarta Edición. 2006.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Marketing. Versión para Latinoamérica. Pearson Prentice Hall. México 11^a. Edición. 2007. McCarthy & Perrault.

Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. McGraw Hill. 1er. Tomo. Hernández Salguero, José.

Elementos de probabilidad y estadística. UCA Editores. Primera edición. 2002. L. Berenson, Mark; M. Levine, David

Estadística Básica en Administración. Conceptos y aplicaciones. Pearson. 6^a Edición. México. 1996

Constitución Política de la República de Guatemala. Tribunal Supremo Electoral. 2000.

Cateora Graham Marketing Internacional 12^a edición. 2006.

DOCUMENTOS

CONAMYPE. Estudio Sub Sectorial de la rama Panadería. Los productos de panadería y su sustitución del maíz. El Salvador. 1996. 2 p.

EXPORTA EL SALVADOR. Guía básica de exportación. Trade Point El Salvador. 2006,

Informe de Comercio, Ministerio de Economía. Año 2010. Edición No.1.

Instituto Nacional de Estadísticas. Estimaciones de la Población total - Censo poblacional 2002. NAL 2002.

Diseño de una metodología para la exportación sector alimentos. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" San Salvador, SV: 2005. P.56 González, Douglas José; et al.

Propuesta de una guía de procedimientos para exportación, que facilite a las pequeñas empresas panificadoras de la zona metropolitana de san salvador, el ingreso al mercado norteamericano, Univ. UFG. Pág. 78 Gutiérrez, Francisco Alberto;

EL DIARIO DE HOY, viernes 23 de julio de 2010

Revista Creando. En: Importancia de una metodología de investigación y su relación con el diseño y Elaboración de un proyecto investigativo de carácter social. Número 3. 2004. ISN 1794-1253

Competitividad en la industria panificadora guatemalteca. Trabajo de grado. Guatemala 1996. Lic. En Administración de empresas), Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas. Pág. 17 Rodríguez Quiroa, Hugo Alberto.

SITIOS WEB

Banco Central de Reserva de El Salvador. En:
<http://www.bcr.gob.sv>

Asociación Nacional de la empresa privada en El Salvador. En:
<http://www.anep.org.sv/Documentos/tlc%20y%20reglas%20de%20origen.htm>

Centro de Trámites de Exportación. En:
https://www.centrex.gob.sv/scx_html/INFOCIEX%20abril-junio-2011.pdf

SIECA. Secretaría de Integración Económica Centroamericana. En:

<http://www.sieca.int/site/VisorDocs.aspx?IDDOC>
<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/02645.pdf>

Central Intelligence Agency. En:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gt.html>

Evaluación de la Factibilidad de Manufactura y Comercialización de Pan Gourmet en el Área Metropolitana de Ciudad Guatemala. En:
http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Carlos_20Enrique_20Haase_20Meyer1.

Oficina Económica y comercial de la Embajada de España en San Salvador. En:
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4389299>
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4545762>

WIKIPEDIA. Método Científico. Concepto. En:
http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

Instituto nacional de estadística de Guatemala. En:

<http://www.ine.gob.gt/np/biblioteca/index.htm>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Costa Rica. En:

www.ina.ac.cr

Banco de Comercio Exterior México. En:

www.bancomex.com.mx

Cámara de comercio de Guatemala. Guía Básica para Negocios en Guatemala. En:

<http://www.negociosenguatemala.com/>