



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

“ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS  
PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MICROEMPRESA  
PRODUCTORA DE PAN PARA DIABÉTICOS”

**PRESENTA:**

JESÚS EDUARDO ACOSTA HERNÁNDEZ

**DIRECTORES DE TESIS:**

D.R. J. JESÚS CEJA PIZANO

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ



MÉXICO, DISTRITO FEDERAL



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 24 del mes de SEPTIEMBRE del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:

**“ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PAN PARA DIABÉTICOS”**

Presentada por el alumno:

**ACOSTA**  
Apellido paterno

**HERNÁNDEZ**  
Apellido materno

**JESÚS EDUARDO**  
Nombre(s)

Con registro: 

A	1	1	0	6	1	1
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
E. S. C. A. SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 24 del mes de septiembre del año 2013, el que suscribe JESÚS EDUARDO ACOSTA HERNÁNDEZ alumno del programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, con número de registro A110611, adscrito a la ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD SANTO TOMAS, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los directores DR. J. JESÚS CEJA PIZANO Y EL M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ y cede los derechos del trabajo titulado ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PAN PARA DIABÉTICOS al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores de tesis. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [jacosta@ipn.mx](mailto:jacosta@ipn.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

JESÚS EDUARDO ACOSTA HERNÁNDEZ  
Nombre y firma del alumno

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por conspirar de manera favorable en la culminación de mi Maestría.

A mi familia: Gloria Hernández Aguilar, Guadalupe Aguilar Valencia, Jaime A. Acosta Altamirano, J. Alejandro Acosta Hernández por darme todo su cariño y apoyo incondicional a todo momento.

A todos mis familiares, en especial a mis tíos Sergio Jiménez Aguilar y Juan Manuel Govantes Aguilar, así como a mi primo Juan Govantes y a mis demás primos porque siempre he contado con ellos.

A Marycarmen Servín Fonseca, por ser un pilar fundamental en el inicio y la culminación de la presente tesis, mil gracias.

A mis directores de tesis, Dr. J. Jesús Ceja Pizano y M. en C. Martín Jesús Millán Manjarrez porque en ellos encontré sabiduría, paciencia, talento y una gran amistad.

A todos los maestros que me han formado académicamente, porque en ellos siempre existió un gran esfuerzo y dedicación por generar un mejor país al entregar todo su conocimiento y experiencia en cada clase.

Al Instituto Politécnico Nacional, porque en él encontré a maravillosas personas como son: Rogelio Sisniega Otero Ugalde, Miriam Pamela Palafox Hernández, J. Evaristo Hernández Hernández, Marisol González Díaz, Gerardo Macías Enríquez, Leticia Rivera Manzano y Eloy Marina Álvarez del Castillo.

A todos mis amigos del ámbito deportivo, académico y laboral como son: Susana Mostranzo, Verónica Mariano, Abraham Barrera Durán, Areli Hernández, Samuel Nieves Zarco, Alfredo Pérez Carreño y Sandra Hernández que me motivan a ser una mejor persona.



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS.....</b>	<b>III</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones Metodológicas .....	2
1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.1.1 Reflexión de la Observación en la Problemática .....	6
1.1.2 Observación Empírica .....	7
1.1.3 Enunciado del Problema .....	8
1.2 Justificación .....	9
1.2.1 Principales Aportaciones.....	9
1.3 Objetivo General de la Investigación .....	12
1.3.1. Objetivos Específicos .....	12
1.4. Preguntas de la Investigación .....	13
1.5. Hipótesis de Trabajo o Inferencia de Trabajo .....	13

1.6. Variables de Investigación .....	14
1.7 Matriz de Congruencia .....	15
1.8. Tipo de Investigación .....	16
1.8.1 Método de la Investigación.....	16
<b>CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL LAS MIPYMES PANIFICADORAS EN EL CONTEXTO MUNDIAL .....</b>	<b>18</b>
2. Proceso Histórico de la Industria Panificadora en el Contexto Mundial. ....	19
2.1 Antecedentes y Situación Actual de la Industria Panificadora en el Mundo .....	23
2.1.1 Francia .....	23
2.1.2 Alemania .....	24
2.1.3 Inglaterra .....	25
2.1.4 España .....	26
2.1.5 Chile .....	26
2.1.6 Estados Unidos de Norteamérica .....	27
2.1.7 Brasil .....	28
2.1.8 Argentina .....	29
2.1.9 México .....	30
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES.....</b>	<b>45</b>
3. 1 El Plan Estratégico.....	46
3.1.1 Formulación de la Estrategia.....	46

3.1.2 Análisis de la Competencia de la Industria Panificadora .....	50
3.1.3 Análisis Estructural y Estrategia Competitiva .....	62
3.2 Estudio de las Estrategias a Desarrollar para la MIPYME Panificadora .....	63
3.2.1 Estrategias Competitivas de la Microempresa Panificadora.....	66
3.2.2 Diferenciación, Proveedor de Pan Artesanal 100% Saludable.....	67
3.2.3 Concentración en los Diabéticos y Obesos.....	69
3.2.4 Liderazgo en Costos Globales en la Industria Madura de Pan para Diabéticos .....	70
3.3 Modelo de Competitividad de la MIPYME Panificadora de Diabéticos .....	73
3.3.1 Las Señales del Mercado de Pan para Diabético como Guía de Competitividad. .....	73
3.3.2 Acciones y Tácticas Competitivas de la MIPYME Panificadora.....	77
3.3.3 Merchandising de la MIPYME Panificadora .....	80
3.4 El Marketing en las Empresas .....	83
3.4.1 Concepto de Marketing .....	83
3.4.2 Importancia del Marketing .....	84
3.4.3 Antecedentes del Marketing en México.....	84
3.4.4 La Administración del Marketing en la MIPYME Panificadora.....	87
3.4.5 Programa De Marketing De La MIPYME Panificadora.....	90
3.5 El Medio Ambiente del Marketing de la Industria Panificadora .....	93
3.5.1 El Marketing y el Macroambiente Externo de la MIPYME Panificadora. ....	93

3.5.2 El Marketing y el Microambiente Externo de la MIPYME Panificadora.....	98
3.6 El Plan Estratégico de Marketing .....	99
3.6.1 Plan Estratégico de Marketing.....	100
3.6.2 Ventajas de la Planeación de Marketing .....	104
3.6.3 Alcance del Plan Estratégico de Marketing .....	107
3.6.4 El Contenido del Plan Estratégico de Marketing .....	109
3.6.5 Cobertura del Plan Estratégico de Marketing .....	113
3.6.6 Pronóstico del Mercado de Pan para Diabéticos.....	117
3.6.7 Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva .....	127
3.7 Las Tecnologías de la Información como Herramientas de Negocios de la Empresa .....	131
3.7.1 Las TICs y la Estrategia, y la Empresa Extendida.....	132
3.7.2 Las TI y la Organización y Desarrollo Económico .....	137
3.7.3 Portales Web.....	139
3.7.4 Características de Publicación de Páginas Web en un Portal Web .....	140
3.7.5 Posicionamiento en Internet .....	141
3.7.6 Ventaja Competitiva a través del Posicionamiento de un Portal Web .....	143
3.7.7 Marketing Digital.....	146
3.7.8 Las Aplicaciones Web 2.0 .....	150
3.8. Diseño del Plan Estratégico .....	152

3.8.1 Análisis FODA Del Plan Estratégico de Marketing .....	152
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....</b>	<b>159</b>
4.1 Obtención de Datos .....	160
4.1.1 Análisis de Datos.....	166
4.1.2 Síntesis de la Información .....	175
4.1.3 Diagnóstico.....	177
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>184</b>
5.1 Propuesta del Plan Estratégico de Marketing .....	185
5.1.1 Estrategia de Introducción, desarrollo del producto panificado .....	186
5.1.2 Estrategia de Crecimiento del mercado del producto panificado para diabéticos .....	190
5.1.3. Estrategia de Competitividad en Costos.....	192
5.2 Propuesta De Estructuración De La MIPYME Panificadora como Modelo de Negocio.....	193
5.2.1 Propuesta del Organigrama y su Organización.....	195
5.3 Propuesta Operativa de la Empresa .....	210
5.3.1 Propuesta Operativa en el Puesto de Presidente.....	210
5.3.2 Propuesta Operativa para la Dirección General de Operaciones: .....	216
5.3.3 Propuesta Operativa para la Dirección General de Finanzas.....	234
5.3.4 Propuesta Operativa para la Dirección General de Capital Humano .....	239

5.3.5 Propuesta Operativa para la Dirección General de Marketing. ....	243
5.4 Propuesta de Inversión Económica .....	246
<b>CONCLUSIONES</b> .....	250
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	254
<b>ALCANCE A LA LUZ DE LA PROPUESTA</b> .....	257
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	261
<b>ANEXOS</b> .....	265



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales Causas de Defunciones en México.....	3
Tabla 2 Consumo de bebidas carbonatadas (refrescos, jugos entre otros). ....	3
Tabla 3 Variables de investigación.....	14
Tabla 4 Matriz de congruencia .....	15
Tabla 5 Clasificaciones de PYME y MIPYME de acuerdo a distintos organismos	34
Tabla 6 Componentes flexibles e inflexibles del plan estratégico.....	46
Tabla 7 Misión y Visión de los competidores.....	51
Tabla 8 Expectativas de ingreso de los participantes potenciales en la industria panificadora.....	56
Tabla 9 Población total del Distrito Federal.....	57
Tabla 10 Barreras contra la salida de la industria .....	59
Tabla 11 Fuerzas competitivas en la industria panificadora.....	62
Tabla 12 Ventaja estratégica en la industria panificadora .....	72
Tabla 13 Requisitos de la estrategia competitiva .....	72
Tabla 14 Inflación anual, (serie 2000-2012).....	95
Tabla 15 Aplicación del marketing.....	109
Tabla 16 Repercusiones de un nuevo producto.....	111
Tabla 17 Etapas del proceso de adopción .....	112
Tabla 18 Demografía del DF .....	118
Tabla 19 Porcentaje de hombres y mujeres de 6 a 14 años que asiste a la escuela. ....	119
Tabla 20 Población Económicamente Activa Ocupada.....	120
Tabla 21 PEAO (porcentajes).....	121
Tabla 22 Porcentaje de diabéticos por edad .....	122
Tabla 23 Estimaciones del IMSC por rango de edad .....	122
Tabla 24 Personas diabéticas en el Distrito Federal .....	123
Tabla 25 Población diabética por rango de edades .....	124
Tabla 26 Estadística de mujeres diabéticas en el DF.....	125
Tabla 27 Estadística de hombres con diabetes en el DF .....	126
Tabla 28 Oportunidades y amenazas del plan estratégico.....	153
Tabla 29 Fortalezas y debilidades del plan estratégico de Marketing .....	155
Tabla 30 FODA del Plan estratégico de marketing .....	157
Tabla 31 Análisis externo de la MIPYME panificadora.....	162
Tabla 32 Análisis interno de la MIPYME panificadora.....	164
Tabla 33 Matriz FODA de la MIPYME panificadora .....	165
Tabla 34 Estado de Situación Financiera de la MIPYME Panificadora .....	168
Tabla 35 Estado de Resultados de la MIPYME Panificadora.....	169
Tabla 36 Análisis de Solvencia de la MIPYME Panificadora .....	170

Tabla 37	Análisis de Operatividad de la MIPYME Panificadora .....	171
Tabla 38	Análisis de Endeudamiento de la MIPYME Panificadora .....	173
Tabla 39	Análisis de Rentabilidad de la MIPYME Panificadora .....	174
Tabla 40	Población con Diabetes en el Distrito Federal.....	177
Tabla 41	Diabetes por grupo de edad .....	178
Tabla 42	Población femenina con diabetes en el DF .....	179
Tabla 43	Población masculina con diabetes en el DF .....	180
Tabla 44	Diagnóstico en la Dirección, Operación y Mercadeo de la MIPYME Panificadora .....	182
Tabla 45	Características del marketing en el plan estratégico .....	186
Tabla 46	Propuesta de Estructuración en la Toma de Decisiones .....	211
Tabla 47	Posibles Situaciones Negativas que muestran el análisis de los Balanced Scorecards .....	215
Tabla 48	Propuesta de Estructura de la Dirección General de Operaciones .....	217
Tabla 49	Caso hipotético de control de fabricación.....	232
Tabla 50	Información financiera hipotética de costos de baby breads .....	238
Tabla 51	Flujo de Inversión para Baby Breads.....	247
Tabla 52	Estado de Resultados Proforma de la empresa en un mes .....	248
Tabla 53	Flujo Neto de Efectivo para el primer año .....	249
Tabla 54	Modelo de negocios actual en la MIPYME y Propuesta de mejora .....	258

## ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

Ilustración 1 Consumo de refrescos en América .....	4
Ilustración 2 Niveles de obesidad en los países de la OCDE .....	5
Ilustración 3 Fenómeno de estudio y pasos secuenciales .....	7
Ilustración 4 Población adulta diabética y su derechohabienica.....	39
Ilustración 5 Fases de la estrategia de la microempresa .....	47
Ilustración 6 Rueda de la Estrategia Competitiva.....	48
Ilustración 7 Estructura del pensamiento de la estrategia competitiva .....	49
Ilustración 8 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	52
Ilustración 9 Gráfica de la Población Total en el Distrito Federal .....	57
Ilustración 10 Pan artesanal 100% Saludable .....	67
Ilustración 11 Pan Bimbo Light.....	69
Ilustración 12 Señales del mercado actual.....	74
Ilustración 13 La información y su relación con la competitividad en la MIPYME .	76
Ilustración 14 Dirección estratégica de la industria panificadora .....	79
Ilustración 15 Etapas del merchandising .....	81
Ilustración 16 Beneficios del merchandising.....	82
Ilustración 17 Principios del merchandising.....	82
Ilustración 18 Evolución del marketing en México.....	86
Ilustración 19 Etapa de orientación al producto y a las ventas.....	86
Ilustración 20 Orientación al mercado .....	86
Ilustración 21 Percepción del cliente diabético y obeso de un producto panificado de calidad.....	88
Ilustración 22 Niveles de corrupción en el mundo .....	92
Ilustración 23 Diagrama del macroambiente de marketing en el MIPYME panificadora.....	94
Ilustración 24 Interacción del mercado con los consumidores .....	98
Ilustración 25 Plan de posicionamiento de marketing .....	102
Ilustración 26 Ventajas de la Planeación del Marketing .....	106
Ilustración 27 Ciclo de vida del producto .....	108
Ilustración 28 Población total en el Distrito Federal.....	118
Ilustración 29 Gráfica del acceso a la educación por género .....	119
Ilustración 30 Gráfica de PEA total.....	120
Ilustración 31 Gráfica de la dinámica de la PEA por género .....	121
Ilustración 32 Gráfica de segmentación del mercado por género .....	123
Ilustración 33 Población con diabetes por grupo de edad (%) .....	124
Ilustración 34 Gráfica de mujeres con diabetes y edad.....	125
Ilustración 35 Gráfica de hombres con diabetes y edad.....	126
Ilustración 36 Ventaja competitiva de acuerdo a la etapa del ciclo del producto.	128

Ilustración 37 Componentes de la cadena de valor.....	130
Ilustración 38 Disponibilidad de TIC's en Hogares .....	133
Ilustración 39 Estructura de un sistema de apoyo en las decisiones de la MIPYME .....	135
Ilustración 40 Diagrama de la operación del SAD .....	136
Ilustración 41 Internet inalámbrico y banda ancha en países de la OCDE.....	144
Ilustración 42 Unidades de negocio con conexión a internet de banda ancha ....	145
Ilustración 43 Gráfica de porcentaje de hogares con acceso a internet en países de la OCDE .....	147
Ilustración 44 Segmentación del mercado por género .....	177
Ilustración 45 Gráfica de población con diabetes y por grupo de edad .....	178
Ilustración 46 Población femenina con diabetes en el DF .....	179
Ilustración 47 Población masculina con diabetes en el DF .....	180
Ilustración 48 Marketing ligeramente enfocado a mujeres .....	187
Ilustración 49 Obesidad en los jóvenes.....	187
Ilustración 50 Empaque propuesto de los baby breads.....	188
Ilustración 51 Calidad del pan para diabéticos y obesos.....	189
Ilustración 52 Propuesta 1 de marketing en Facebook .....	190
Ilustración 53 Propuesta 2 del marketing en Facebook.....	191
Ilustración 54 Propuesta 3 de marketing en Facebook .....	193
Ilustración 55 Organigrama propuesto a Nivel Corporativo .....	195
Ilustración 56 Organigrama propuesto (nivel táctico-operativo de finanzas) .....	196
Ilustración 57 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de ID) .....	197
Ilustración 58 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de operaciones).....	197
Ilustración 59 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de Capital Humano .....	198
Ilustración 60 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de marketing y ventas) .....	199
Ilustración 61 Enfoque y uso de los Balanced Scorecards en la MIPYME Panificadora .....	213
Ilustración 62 BalancedScorecards de la MIPYME Panificadora .....	214
Ilustración 63 Sistemas de control de los Balanced Scorecards .....	215
Ilustración 64 Propuesta de Empowerment en la MIPYME Panificadora .....	219
Ilustración 65 Ciclo Deming.....	220
Ilustración 66 Proceso de despliegue de directrices en la Dirección General de Operaciones .....	221
Ilustración 67 Etapas Hoshin Kanri en la operación de la empresa .....	222
Ilustración 68 Operación diaria de los departamentos de la Dirección General de Operaciones .....	223
Ilustración 69 Factores a controlar en el proceso productivo de baby breads.....	223
Ilustración 70 Curva Normal de Probabilidad .....	226

Ilustración 71 Desviación Estándar .....	226
Ilustración 72 Curva normal de distribución en producción. ....	227
Ilustración 73 Comportamiento de Moldes adecuados para fabricar Baby Breads .....	229
Ilustración 74 Comportamiento de Moldes no adecuados para fabricar Baby Breads.....	230
Ilustración 75 Gráfica del Control Productivo de Baby Breads.....	233
Ilustración 76 Punto de Equilibrio de Ingresos y Egresos de la MIPYME panificadora.....	239
Ilustración 77 Pirámide de necesidades de A. Maslow .....	241
Ilustración 78 Sistema de mejoramiento en la gestión del Capital Humano .....	242
Ilustración 79 Mejoramiento continuo del Marketing de la MIPYME Panificadora	245

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ABIP.** Asociación Brasileña de Panificación y Confitería
- AMB.** Asociación de Bancos de México
- ASEMAC.** Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería
- B2B.** *Business to Business.* Empresa a empresa.
- B2C.** *Business to Costumer* Empresa a Consumidor
- BANXICO.** Banco de México
- CANAINPA.** Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México
- CEPAL.** Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CONEVAL** Consejo Nacional de Evaluación de la Política y Desarrollo Nacional
- CRM.** *Costumer Relationship Management.* Administración de la relación con el cliente.
- D.F.** Distrito Federal
- EEUU.** Estados Unidos de Norteamérica
- ENSANUT.** Encuesta Nacional de Salud y Nutrición
- ETA.** Enfermedades Transmitidas por Alimentos
- EDI.** *Electronic Data Interchange.* Intercambio electrónico de datos
- FODA.** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- ID.** Investigación y Desarrollo
- IMSC.** Instituto Mexicano de Salud Cardiovascular
- IMSS** Instituto Mexicano del Seguro Social
- INEGI.** Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- IPC.** Índice de Precios al Consumo
- MIPYME.** Micro, pequeña y mediana empresa
- NIF.** Normas de Información Financiera



**OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**OLTP.** *OnLineTransactionProcessing*. Procesamiento de Transacciones en Línea

**PC.** *Personal computer*. Computadora personal

**PEA.** Población Económicamente Activa

**PEAO.** Población Económicamente Activa Ocupada

**PYME.** Pequeña y Mediana Empresa

**PVL.** Publicidad en el Lugar de Venta

**SAD.** Sistema de Apoyo a las Decisiones

**SAGARPA.** Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

**SIM.** Sistema de Información de Marketing

**TIC.** Tecnologías de Información y Comunicaciones

**TQM.** *Total Quality Management*. Administración de la Calidad Total

**UE.** Unión Europea

**VOIP.** *Voiceover IP*. Transmisión de contenido y comunicación multimedia-telefonía

**VPN.** Virtual Private Network. Red Virtual Privada

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Calidad.** Propiedad intrínseca de algún producto (bien o servicio) con respecto a otro para su comparación con algún otro producto similar en funciones y especificaciones.

**Ciclo de vida del producto.** Evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado.

**Cliente.** Ente que recibe o consume productos (bienes o servicios) el cual tiene la capacidad de decisión de compra de productos y proveedores.

**Competencia.** Persona física o moral que compite en el mismo mercado y busca a los mismos clientes.

**Desarrollo Organizacional.** Teoría y práctica de cambio sistemático y planeado en las actitudes, creencias y valores de los empleados para su reforzamiento en programas a largo plazo.

**Diferenciación.** Características y beneficios únicos que ofrece una empresa, producto o programa que se identifica del resto de los competidores desde el punto de vista del consumidor.

**Empresa panificadora.** Ente económico que produce bienes panificados y servicios de venta en la industria panificadora.

**Estrategia.** Método o plan que se elige para realizar algún plan futuro tal como un objetivo o meta.

**Estrategia competitiva.** Plan de acción de largo plazo que se crea para ayudar a una empresa a generar, consolidar y mantener una ventaja competitiva por encima de la competencia.

**Facebook.** Red social basada en una plataforma cuyo propósito es la interacción y creación de relaciones sociales quienes pueden tener los mismos intereses, actividades o antecedentes.

**Just in time.** Sistema que busca la eliminación de inventarios de la cadena de suministro.

**Macroambiente.** Ambiente externo compuesto por fuerzas económicas, sociales y políticas poco controlables por cualquier ente.

**Marca.** Diseño, seña, frase, palabra o combinación única utilizada en la creación de imagen que identifica a un producto.

**Marketing Digital.** Promoción, venta y distribución de bienes y servicios por medio de dispositivos electrónicos inteligentes en internet.

**Mercado.** Lugar (puede ser físico) en el que productores y demandantes se reúnen a realizar actividades comerciales de bienes y servicios, el principal medio de pago es el dinero.

**Merchandising.** Actividad que se encarga de vender productos al menudeo.

**MIPYME.** Entidad económica en marcha con estructura operativa simple.

**Modelo de negocio.** Enfoque especializado por parte de un ente económico para operar en una industria o mercado en particular.

**Operatividad.** Modo de coordinar y realizar las actividades en la empresa con capacidad de medición.

**Plan estratégico.** Plan destinado en crear y diseñar un futuro deseado.

**Red social.** Sistema interconectado de personas mediante el cual se intercambia información.

**Solvencia.** Grado de responder a obligaciones económicas con terceros el cual puede ser medido en grado y tiempo.

**Twitter.** Red social que permite al usuario publicar mensajes que no excedan los 140 caracteres los cuales son visibles para otros usuarios.

**Ventaja competitiva.** Superioridad obtenida por alguna organización la cual puede ofrecer mayor o igual valor agregado que los competidores a una precio más accesible o un precio más alto a cambio de una diferenciación más evidente.

## RESUMEN

El propósito de esta investigación consistió en estructurar y proponer un Plan Estratégico de negocios para una microempresa panificadora, con la finalidad de contribuir con productos alimenticios de calidad que ayuden al control de las personas obesas y diabéticas, el plan contempla la competitividad en este mercado, utilizando estrategias que son factores determinantes, para el crecimiento de la empresa.

Se identificó el problema que nos permitió proponer una hipótesis de trabajo e identificar las variables que la componen, así como plantear los objetivos que son la directriz de esta investigación.

La investigación se llevó a cabo desde la perspectiva de un estudio descriptivo y explicativo; posteriormente, con la investigación documental se identificaron todos los factores que afectan a la empresa panificadora, se utilizaron técnicas de investigación documental, para la recopilación de la información y la observación empírica.

Con el análisis de los datos reportados por diferentes dependencias, se llegó a observar que urge que las empresas dedicadas a estos ramos sean competitivas, y que den a conocer sus productos y los grandes beneficios que tienen para el control de la diabetes y la obesidad.

Una vez elaborado el diagnóstico se estructuró y se propuso implementar la propuesta del Plan Estratégico, con una misión, visión, objetivo y estrategias intensivas que nos ayuden en la penetración, crecimiento y permanencia en el mercado con los productos panificados para diabéticos y obesos, que permita optimizar la situación competitiva de la microempresa.

Finalmente se emite la conclusión que corresponde al seguimiento y validación de la hipótesis y las variables que la componen así como el darle respuesta a las preguntas que nos planteamos al inicio de la investigación y el énfasis que se hace en la propuesta como una alternativa de solución del problema.

## **ABSTRACT**

The present research is aimed to develop a Strategic Business Plan for a micro bakery establishment on regards to contribute to the overweight and diabetic people's quality life. The plan regards competitiveness in this field owing to the fact that marketing is an outstanding factor for the enterprise to be competitive. With the competitive advantages, the strategies were built to enhance micro enterprise's competitiveness. The research is justified because of its social importance, economic wellness and the micro enterprise's profitability. Methodologically speaking, the research was carried out from descriptive and explanatory outlook and after wards the empirical sound evidence was important to describe the narrow circumstances the micro, small and medium enterprises find themselves in. To obtain the empirical evidence, observation, interviews and literature and documents review were useful as research techniques. With data processing the conclusions were established: the proposed hypothesis was validated as well as the different variables involved; it was possible to study a severe social problem: overweight and diabetes from the demand side; the main objective was accomplished since a Strategic Business Plan was proposed to streng then the micro, small and medium enterprises' environment and performance, with this it is possible to enhance the level of the competitiveness of the whole sector.



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se basó en la propuesta de un Plan estratégico que permite generar un mayor nivel de competitividad en el mercado de pan dietético para la MIPYME panificadora en el Distrito Federal; es importante darle impulso al sector empresarial dedicado al cuidado de la salud debido a que hoy en día la obesidad y la diabetes son problemas sociales muy importantes. México se encuentra en los primeros lugares de sobrepeso, obesidad y diabetes.

El propósito de la investigación consistió en la propuesta de un Plan Estratégico que eleve los niveles de competitividad de la MIPYME panificadora en el mercado de diabéticos. Se comprobaron así, la hipótesis y las variables que la componen.

**En el Capítulo uno** se describen las consideraciones metodológicas en las cuales se realiza el planteamiento del problema identificado: actualmente no se cuenta con un Plan Estratégico que permite a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de productos panificados para diabéticos competir en este mercado tan importante. Además, se explica el surgimiento de la idea y la justificación, se determina la hipótesis, las variables de la investigación y la determinación de los objetivos, los cuales son plasmados en una matriz de congruencia.

**En el Capítulo dos** se desarrolla el Marco Contextual dando la introducción a la industria panificadora, sus antecedentes y situación actual en el mundo. La industria panificadora tiene antecedentes a lo largo de la historia; sin embargo, el consumo y la demanda del pan están cambiando desde la época moderna al elaborar la producción de forma masiva.

Se describe un panorama de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. El análisis de la competitividad de las MIPYMES es complejo y constituye un reto para proponer nuevas metodologías las cuales sean fáciles de implementar, además de que permitan su adecuado estudio y que éstas garanticen diversas propuestas de solución. Lo anterior para que la MIPYME tenga aspiraciones de crecimiento en el mediano plazo.

Las empresas en la actualidad están inmersas en un mercado global, altamente competitivo, en donde los líderes del mercado se caracterizan por ofrecer productos y servicios de calidad y buen precio, invirtiendo en tecnología y diferenciación del producto. Así mismo se expone la situación del consumo de pan en México.

**En el Capítulo tres** se describe el Marco Teórico, en el cual se desarrollan los temas necesarios que soportan la investigación: Plan Estratégico, Estudio de las estrategias a desarrollar, Modelo de Competitividad, *Merchandising* y las Tecnologías de la Información. Con el Marco Teórico es posible diseñar, construir y desarrollar el plan estratégico.

**En el Capítulo cuatro** se realiza el Diagnostico Situacional donde se describe el mercado de los consumidores diabéticos, lo que ha realizado la MIPYME panificadora así como su diagnóstico operacional, financiero y de rentabilidad. De igual forma se describe la información relevante obtenida de diversos institutos encargados de generar estadísticas e información. Por último se analiza el escenario de MIPYME panificadora. Todo ello se ve reflejado en un análisis FODA.

**En el Capítulo cinco** se elabora la propuesta del Plan Estratégico, con una misión, visión, objetivo y estrategias intensivas que permitan la penetración de mercado con el desarrollo de productos panificados y mejorar la situación competitiva de la microempresa para mejorar la condición de las personas con obesidad y diabetes.

Finalmente, se emiten las conclusiones que corresponden al seguimiento y validación de la hipótesis y las variables que la componen así como darle respuesta a las preguntas que se plantearon al inicio de la investigación y el énfasis que se hace en la propuesta como una alternativa de solución del problema.

**CAPÍTULO I.**  
**CONSIDERACIONES**  
**METODOLÓGICAS**

## **1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

Las consideraciones metodológicas del presente trabajo de investigación tienen como fin común dar a conocer de manera sistematizada el proceso y los temas principales en los que se centra la investigación.

La metodología de la investigación comprende las siguientes explicaciones, primero dar la idea general del plan de negocios para la microempresa panificadora, plantear cuales son los retos y circunstancias que vive la industria panificadora en México, así como los avances que ha tenido, determinar cuáles son los postulados y reglas en el mismo para visualizar la factibilidad del estudio.

Se definen las hipótesis que se pretenden demostrar con sus respectivas variables, las aportaciones que se tendrán a la industria y a la sociedad, así como la forma de recolectar los datos y hacer el análisis de los mismos para dar las conclusiones y resultados de la investigación.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que vive nuestro país y el mundo en general hoy en día se debe a la mala alimentación donde el factor detonante es el consumo de grandes cantidades de carbohidrato, grasas y sus derivados, ocasionando enfermedades como la obesidad, la diabetes, la hipertensión y todo tipo de enfermedades derivadas de estos procesos metabólicos, trayendo como consecuencia grandes pérdidas en la economía para el control de este tipo de enfermedades.

A continuación se muestra la tabla 1 en donde se observan las dos principales causas de muerte en México según la INEGI en el año 2011:

**Tabla 1 Principales Causas de Defunciones en México**

Numero	Principales causas	Defunciones
1	Enfermedades isquémicas del corazón	71,072
2	Diabetes mellitus	80,788

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI

Una muestra certera de lo anterior se refleja en el estudio denominado Who Drinks What: Identifying International Drinks Consumption Trends realizado por Euromonitor Internacional, la cual es una empresa encargada de realizar estudios de investigación de mercado, de negocios e inteligencia de países e industrias desde 1972. En el estudio se observa el consumo de *soft drinks* en México, entendiéndose en este rubro a todas las bebidas carbonatadas como refrescos, jugos de frutas, bebidas energizantes y deportivas, así como agua embotellada. A continuación se muestra el comportamiento del consumo de estas bebidas desde 2003 hasta 2009 en México:

**Tabla 2 Consumo de bebidas carbonatadas (refrescos, jugos entre otros).**

AÑO	LITROS (MILLONES)
2003	4,687.0
2004	4,959.4
2005	5,175.1
2006	5,533.9
2007	5,768.8
2008	5,940.8
2009	5,908.3
% de cambio 2003-2009	26.1

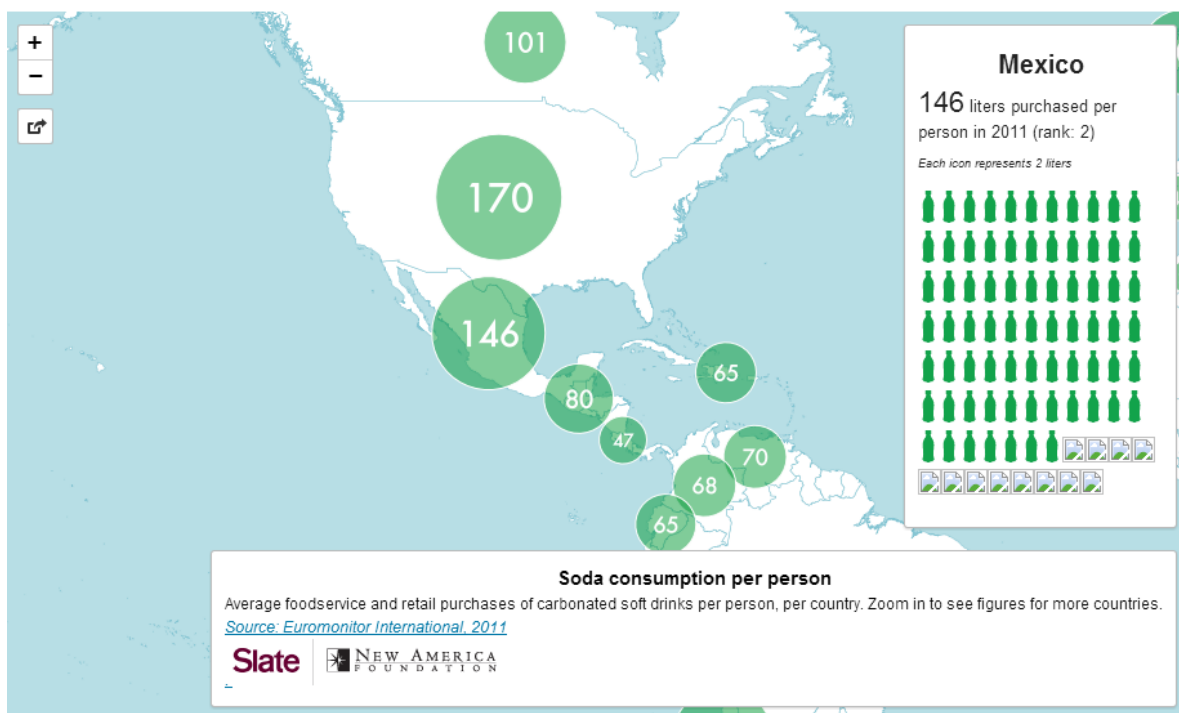
Fuente: [http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_WhoDrinksWhat.pdf](http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_WhoDrinksWhat.pdf)

La tabla 2 muestra cifras alarmantes pues el consumo de estas bebidas en menos de una década aumentó en más de un 25%. Sin embargo, al estar agrupadas todas las bebidas (refrescos, jugos y agua embotellada) no parece tan sencillo realizar un

análisis de la problemática de salud, en cuanto a la calidad y el consumo indiscriminado de carbohidratos que son en su mayoría responsables de la obesidad, diabetes e hipertensión en México y en el Mundo.

En la siguiente imagen se muestra el consumo de refrescos per cápita que se realizó en México en un año, situando al país en el segundo lugar del mundo con un total de 146 litros de refresco por persona en el 2011, solo por debajo del mercado estadounidense en donde se adquirieron 170 litros por persona en promedio.

**Ilustración 1 Consumo de refrescos en América**



Fuente: Euromonitor international

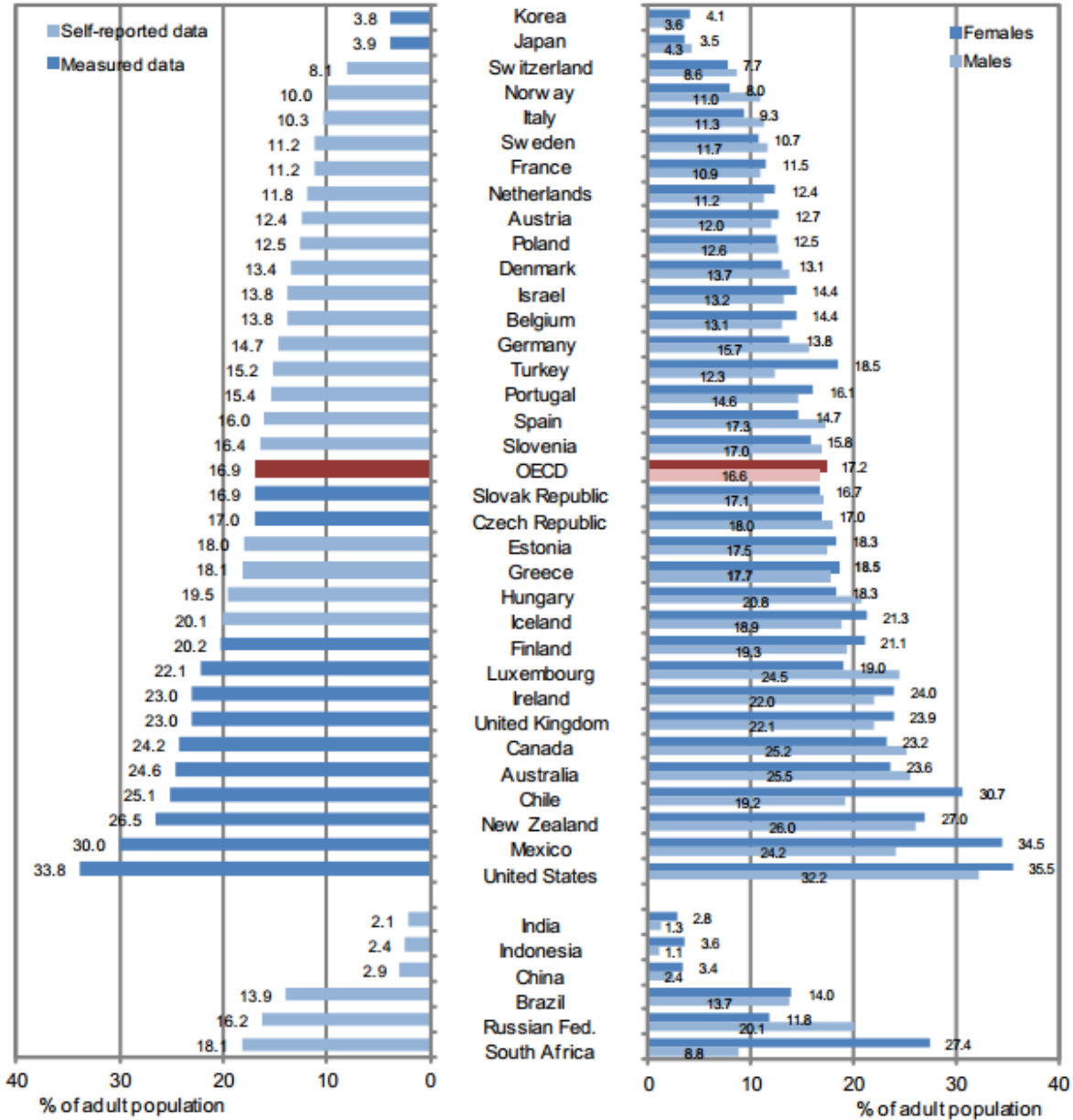
El promedio de bebidas carbonatadas en México ha ido en aumento en los últimos años. Sin embargo, el problema no se reduce solo al consumo de refresco, sino también de obesidad en general, pues de acuerdo al Obesity update 2012 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se observa lo siguiente:



## Ilustración 2 Niveles de obesidad en los países de la OCDE

### Appendix: obesity rates in the OECD and beyond

#### Obesity rates among adults, 2009 (or nearest year)



Source: OECD Health Data 2011; national sources for non-OECD countries.

Fuente: OCDE información referente a la salud. Países no miembros a la OCDE.

<http://www.oecd.org/health/49716427.pdf>

En el gráfico se muestra el porcentaje de obesidad de la población adulta total. México se encuentra en segundo lugar en hombres y mujeres, el 30% de la población total es obesa, el 24.2 % de los hombres son obesos mientras que en el caso de las mujeres es el 34.5%. Este reporte corresponde al año 2009, actualmente se ha invertido el índice de obesidad, siendo México el que ocupa el primer lugar a nivel mundial.

### **1.1.1 REFLEXIÓN DE LA OBSERVACIÓN EN LA PROBLEMÁTICA**

Se vio la necesidad de elaborar un plan estratégico y competitivo para la microempresa panificadora, que tiene como objetivo la permanencia y el crecimiento en dicha industria con un enfoque dirigido al consumidor con enfermedades terminales como la diabetes, obesidad e hipertensión.

De acuerdo a un estudio que realizó el Banco Mundial (Banco Mundial, 2007) la tasa bianual de vida de una PYME en México es del 17.5%, esto quiere decir que de 100 empresas que abren solo permanecen con actividad económica 17 al término de dos años.

Se observó con gran preocupación que ha aumentado el número de personas con obesidad, diabetes e hipertensión en nuestro país, lo cual representa una oportunidad de aportación por parte de la microempresa panificadora en la cual participo, atendiendo a estas personas con necesidades muy específicas en materia de alimentación, por ello se pretende estructurar un plan estratégico donde el consumo del pan para este tipo de personas sea completamente sano.

A continuación se presenta la observación del fenómeno de estudio y la búsqueda de un resultado final idóneo:

### Ilustración 3 Fenómeno de estudio y pasos secuenciales



Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.2 OBSERVACIÓN EMPÍRICA

Se han observado en las últimas 2 décadas el cambio de prioridades en el modelo económico nacional, ya que desde la década de 1980 se dejó de considerar prioritario el apoyo al campo y la seguridad alimentaria basada en la producción nacional, en aras de operar bajo las fuerzas del mercado con la mínima intervención del Estado.

A las microempresas les es difícil crecer y mantenerse en el mercado ante estas circunstancias tan desfavorables, sobre todo en el abastecimiento oportuno y de calidad de los insumos utilizados en la producción de pan; trayendo como consecuencia la asignación de precios poco razonables.

La falta de asesoramiento profesional en materia empresarial es un factor determinante en la permanencia y crecimiento de las MIPYMES en México, muy

pocas cuentan con el asesoramiento empresarial adecuado para poder tener un plan integral empresarial.

### **1.1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La continuidad de la microempresa panificadora se muestra poco alentadora en el corto plazo, la competencia en el mercado es intensa, los avances tecnológicos y otros factores generan que la microempresa panificadora se encuentre en una situación de desventaja ante los líderes de la industria. Es por ello que se necesitan alternativas que permitan a la microempresa ser competitiva, empleando estrategias adecuadas que permitan su permanencia ofreciendo calidad y nutrición.

Los líderes de la industria usan harinas refinadas, azúcar y grasas que traen como consecuencia el incremento de personas obesas y por ende el aumento en forma proporcional de diabéticos e hipertensos.

En concreto, el problema que nos aqueja es que no se cuenta con un plan estratégico de negocios para la competitividad en una Microempresa productora de pan dietético, que nos permita contribuir al control de estas enfermedades de tipo terminal.

Por tal motivo, es de suma importancia estructurar un plan estratégico de negocios competitivo y así lograr la distribución de productos panificados en un escala considerable en el mercado, lo cual será uno de los factores más importantes para el control y prevención de la obesidad y la diabetes.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo de investigación que se realizó tiene como finalidad aportar información valiosa para el bienestar social, económico, cultural, a la ciencia, a la tecnología y a la academia.

En términos de salud a la sociedad, las principales aportaciones es que a través del consumo de pan con las características saludables y bajo en calorías, se combate la diabetes, obesidad e hipertensión arterial.

### **1.2.1 PRINCIPALES APORTACIONES**

La sociedad se beneficia con la existencia de empresas competitivas, ya que son entes económicos que generan riqueza y contribuyen al mejoramiento del nivel de vida de las personas generando consigo un sistema económico sano. Cuando una empresa tiene planes de desarrollo en una industria, se obtienen mejores beneficios tecnológicos y académicos por la inversión y mejoramiento de dicha industria. A continuación se muestran las aportaciones a los diferentes grupos de interés:

#### **1.2.1.1 A LA SOCIEDAD**

La estructuración de un nuevo modelo de negocios para la MIPYME panificadora aporta mejores condiciones de vida para la sociedad, como trabajo, salud, ingresos etc.; los beneficios a la sociedad son los siguientes:

- El crecimiento de la industria beneficiará a la sociedad al disminuir la caída de remesas que hoy en día afecta a 1.4 millones de familias mexicanas. En la primera mitad de este año 2013, se tuvo una caída del 10% anual de los ingresos por este rubro. Al existir micro, pequeñas y medianas empresas competitivas en la industria panificadora, este efecto disminuirá por la generación de empleos en el país y no en el exterior.
- Uno de los beneficios más importantes a la sociedad es el combate a la obesidad y mala alimentación, factores que han hecho que 2.3% de los jóvenes entre los 20 y 29 años, así como el 32.7 % de quienes oscilan entre los 30 y 39 años, padezcan de hipertensión arterial, según datos del Instituto Mexicano de Salud Cardiovascular. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012, en el país existen 22.4 millones de personas hipertensas mayores de 20 años. Los beneficios de consumir pan saludable y nutricional ofrece una disminución significativa de estos padecimientos que tiene la sociedad mexicana.

### **1.2.1.2 A LAS EMPRESAS PANIFICADORAS**

Las microempresas panificadoras hoy en día necesitan entender las nuevas perspectivas que tenderán a cambiar la estructura de la industria, la investigación aporta a las microempresas de panificación la propuesta de una estructuración vital para su permanencia y crecimiento de participación en el mercado. Las empresas panificadoras están beneficiadas con el presente trabajo con la formulación de estrategias competitivas para alcanzar metas y objetivos en la industria panificadora.

### **1.2.1.3 CIENCIA Y A LA TECNOLOGÍA**

La innovación y tecnología se benefician con aportaciones de mejora a la industria panificadora, la propuesta de innovar en los procesos de elaboración de pan dietético y aportar ideas a la tecnología en el campo de los negocios es un indicador que mejora las perspectivas de estos importantes rubros. Los beneficios son sustentables con las demandas de una sociedad cada vez más civilizada, que hoy en día utiliza medios móviles para hacer negocios en el día a día.

### **1.2.1.4 A LA ACADEMIA**

El progreso significativo de los postulados y teorías en las ciencias administrativas lleva consigo la vanguardia del conocimiento, en este caso empresarial, las aportaciones más significativas es la relación económica con la administración de la microempresa, con la práctica de teorías o postulados en la microempresa se generan mejoras continuas que traen como resultado una academia actualizada.

### **1.2.1.5 CONTRIBUCIÓN EN TÉRMINOS GENERALES AL DESARROLLO DEL PAÍS**

El país observará la meta alcanzada por la SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) de garantizar por lo menos el 70% del suministro de alimentos de calidad a la sociedad mexicana, ya que la microempresa panificadora podrá participar de manera activa para lograr dicho

objetivo, la seguridad alimentaria es una de las contribuciones más importantes del presente trabajo.

Nuestro país tendrá mejores perspectivas en la materia de acceso a seguridad social, ya que nuestro país registra a 71.8 millones de mexicanos sin acceso a asistencia médica y garantía de ingresos en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, maternidad, según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política y Desarrollo Nacional (CONEVAL). Al generar empleos formales en la industria panificadora se combate de manera directa esta lamentable situación.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Estructurar y proponer un plan estratégico de negocios para la competitividad en una microempresa productora de pan para diabéticos a partir del análisis del sector panificador en el D.F.

#### **1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar cuáles son los factores que causan que las MIPYMES productoras de pan dietético bajen su nivel de competitividad en el mercado.
2. Estructurar todas y cada una de las estrategias que permitan la competitividad de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado.
3. Optimizar la posición competitiva de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado.



4. Implantar las estrategias que permitan la permanencia y apertura del mercado de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado en relación con el mercado actual y potencial.

#### **1.4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son los factores que causan que las MIPYMES productoras de pan dietético bajen su nivel de competitividad en el mercado?
2. ¿Cómo estructurar todas y cada una de las estrategias que permitan la competitividad de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado?
3. ¿Qué condiciones pueden optimizar la posición competitiva de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado?
4. ¿Cuáles estrategias le permitirán la permanencia y apertura del mercado de la MIPYMES productoras de pan dietético, con el mercado actual y potencial para el futuro?

#### **1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO O INFERENCIA DE TRABAJO**

Con la estructuración de un plan estratégico de negocios para las microempresas productoras de pan para diabéticos se estará en posibilidades de ser empresas altamente competitivas.

## 1.6. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

El plan estratégico se considera como la variable independiente en la investigación por el hecho de influir de manera directa la buena elaboración del mismo y su factibilidad de aplicación entre otros criterios, mientras tanto, la competitividad es la variable dependiente porque depende de factores externos que se presentan en el mercado y del plan estratégico. A continuación se muestra la tabla que describe los indicadores para cada variable:

**Tabla 3 Variables de investigación**

Tipo de Variable	Variable	Indicador
Dependiente	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Retorno sobre la Inversión.</li><li>➤ Inversión en promoción y publicidad.</li></ul>
Independiente	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Liderazgo en diferenciación.</li><li>➤ Participación en el mercado</li><li>➤ Calidad en la suministración del producto y servicio prestado.</li><li>➤ Posición de la marca y prestigio de la microempresa panificadora.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 1.7 Matriz de Congruencia

Tabla 4 Matriz de congruencia

Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Hipótesis de Trabajo	Variables de investigación
Estructurar un plan estratégico de negocios para la competitividad en una microempresa productora de pan para diabéticos a partir del análisis del sector panificador en el D: F.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar cuáles son los factores que causan que las MIPYMES productoras de pan dietético bajen su nivel de competitividad en el mercado.</li> <li>2. Estructurar todas y cada una de las estrategias que permitan la competitividad de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado.</li> <li>3. Optimizar la posición competitiva de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado.</li> <li>4. Implantar las estrategias que permitan la permanencia y apertura del mercado de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado en relación con el mercado actual y potencial.</li> </ol>	<p>¿Cuáles son los factores que causan que las MIPYMES productoras de pan dietético bajen su nivel de competitividad en el mercado?</p> <p>2. ¿Cómo estructurar todas y cada una de las estrategias que permitan la competitividad de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado?</p> <p>3. ¿Qué condiciones pueden optimizar la posición competitiva de las MIPYMES productoras de pan dietético en el mercado?</p> <p>4. ¿Cuáles estrategias permitirán la permanencia y apertura del mercado de la MIPYMES productoras de pan dietético, con el mercado actual y potencial para el futuro?</p>	Con la estructuración de un plan estratégico de negocios para las microempresas productoras de pan para diabéticos se estará en posibilidades de ser empresas altamente competitivas.	<p><b>Dependiente:</b> Competitividad Indicadores: Retorno sobre la Inversión, Inversión en promoción y publicidad.</p> <p><b>Independiente:</b> Plan estratégico Indicadores: Liderazgo en diferenciación, participación en el mercado actual y potencial, calidad en la suministración del producto y servicios prestados, posición de la marca y prestigio de la microempresa panificadora.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## **1.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a desarrollar es de tipo descriptivo, porque busca especificar el comportamiento de un mercado meta. Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Fernández, et al. 2008, pp. 88).

Esta investigación es descriptiva porque se pretende observar el comportamiento de compra de los clientes en busca de productos panificados saludables y asimismo analizar las características principales que necesita la MIPYME.

En esta investigación utilizaremos técnicas de investigación documental para la compilación de la información, para darle un tratamiento estadístico y someter los datos al análisis correspondiente, para que me conduzca a la síntesis y a la propuesta de solución del fenómeno sometido a la observación.

### **1.8.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación ofrece los métodos y procedimientos para realizar la actividad científico-investigativa con calidad. Los métodos son el acceso a las fuentes, de ahí la importancia de su elección y utilización.

En el caso de esta investigación se distinguen los siguientes métodos de investigación:

El Método de Análisis-síntesis y el Método Sistemático estructural. De los cuales (Fernández, et al. 2008, pp. 49 – 51, 55) indican lo siguiente:

- Análisis-síntesis. El análisis es un procedimiento teórico mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

- La síntesis establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis. Posibilita la sistematización del conocimiento.

Se incluye el Método Inductivo del cual indica (Castillo, 2010, p. 230), es el razonamiento a través del cual, partiendo del conocimiento de los caracteres necesarios o de la conexión necesaria de parte de los objetos de una clase, se infiere una conclusión universal acerca de los objetos de esa clase.

Se usará un método deductivo, porque nos auxiliamos de los conceptos, leyes y principios generales que nos llevan a la explicación de los fenómenos en forma específica.

A través de estos procesos metodológicos seguimos en forma sistematizada dar y validar las variables que sometemos a estudio en esta investigación.

**CAPITULO II.**  
**MARCO CONTEXTUAL**  
**LAS MIPYMES**  
**PANIFICADORAS EN EL**  
**CONTEXTO MUNDIAL**

## **2. PROCESO HISTÓRICO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL CONTEXTO MUNDIAL**

El pan es un producto directo del procesado manual de los cereales y es muy posible que fuese la primera aplicación alimenticia de estos.

El pan es entendido por muchas culturas como un sinónimo de alimento y es un ingrediente que forma parte de diversos rituales religiosos y sociales en gran parte del mundo, siendo además en la actualidad un elemento económico que influye en índices económicos tales como el IPC (Índice de Precios al Consumo), empleado para determinar la evolución del costo de vida en las naciones.

### **Prehistoria**

El pan acompaña la alimentación de la humanidad desde 8000 a. C. Se sabe que la introducción del cereal en la dieta humana aparece en el hombre primitivo cuando este deja de ser nómada para ser sedentario. Es muy posible que en esos comienzos una mezcla de estos granos de cereal, toscamente molidos con una piedra y algo humedecidos, acabaran por casualidad cerca de una fuente de calor, o bien podría haber sido entre las cenizas de un fuego, o simplemente una masa líquida esparcida y expuesta al sol sobre una piedra. Tal masa pronto adquiriría una consistencia sólida y comestible que podría haber sido el pan primitivo.

### **Antiguo Egipto**

La importancia que los egipcios dieron a la recolección de los cereales se puede distinguir claramente debido a las tres divisiones que realizaron a su propio calendario anual: *ajet* (inundación), *peret* (siembra) y *shemu* (recolección).

La devoción de los egipcios por el pan hizo que en la antigüedad clásica se les denominara “comedores de pan”.

Las clases bajas egipcias eran comedoras exclusivas de un pan tosco. Algunos papiros médicos medían la salud en función del nivel de apetito que se tiene de pan: una persona enferma carece de apetito de pan.

### **Edad Media Europea**

La elaboración del pan fuera de la unidad familiar se convirtió en una tarea comunal, con el objeto de evitar tareas repetidas en la sociedad; es por esta razón por la que posiblemente al principio había personas especializadas en moler el grano (molinero), en hacer la masa y en introducir en hornos comunales el pan, hornos que estaban bajo el dominio de los señores del lugar.

Durante la Edad Media (a partir del siglo VI) se establece en las grandes ciudades europeas la profesión de panadero.

### **América Precolombina**

La colonización de América del Norte llevó también a un mestizaje alimentario entre las culturas europeas que se asentaban en las nuevas tierras, y la cultura de los indígenas que allí vivían; al igual que en el sur, el cereal más abundante allí era el maíz.

La gastronomía de los indios nativos ya incluía un tipo de pan frito muy habitual entre las tribus del sudoeste, como los navajos, que preparan este tipo de pan aún en la actualidad.

### **Renacimiento**

Durante el Renacimiento, los cocineros italianos fueron famosos en Europa por su habilidad en el horneado y cocción del pan y por esta razón las familias nobles inglesas y francesas solían contratarlos como cocineros particulares en sus casas.

Los nuevos productos del pan que introdujeron los denominaron *biscuits* (bizcocho, literalmente: «dos veces cocinado»).



Los soldados franceses comían un pan cocinado dos veces que tenía la capacidad de durar más tiempo: el *pan biscocti* (*panisdipyrus*).

El creciente uso de mantequillas y de azúcar desde el siglo XV en la elaboración de las masas panaderas, además del creciente uso de una delicia que proviene de las colonias del nuevo mundo y que se llama chocolate, hace que poco a poco se vaya haciendo una clara distinción entre la elaboración tradicional del pan y la repostería (que emplea masas dulces no sólo de harina).

Ya en el siglo XVI se empieza a distinguir en Francia entre panaderos y reposteros de profesión.

## **La Revolución Industrial**

En el siglo XVIII se empezó a buscar nuevas formas de «levar» el pan. La cocinera Amelia Simmons publicó en el año 1796 su libro *American cookery*, donde describe recetas que emplean carbonato de potasio (potasa), que, al ser alcalino y reaccionar con los componentes ácidos de la masa, produce un gas denominado dióxido de carbono.

La Revolución Industrial trajo varias mejoras en los molinos que permitieron incrementar la producción de pan, aunque también se comenzaron a adulterar las harinas introduciendo blanqueadores como la alúmina y rellenos elaborados a base de polvo de huesos de animales.

Este proceso de industrialización hizo que la elaboración doméstica decayera, sobre todo en las áreas urbanas.

El pan, a partir de comienzos del siglo XX, empieza entonces a unirse claramente a la elaboración de un tipo de alimentos y a una forma emergente de alimentación que es demandada por una sociedad industrial y urbana.

## **Época Moderna**

Los avances científicos llevados a cabo a lo largo del siglo XIX hacen que aparezcan nuevas formas de pan; se da lugar a una de las formas de pan más difundidas por el mundo: la baguette. Algunos autores sostienen que este tipo de pan no fue inventado hasta el siglo XX.

El pan en rodajas se pone a la venta gracias a que la empresa americana Wonder Bread Company lo introduce en el mercado en el año 1930.

Gracias a las investigaciones realizadas a comienzos del siglo XX, se pudo comprobar que aumentando la proporción de nitrógeno en los fertilizantes se podría duplicar la producción.

Uno de los avances en la panificación durante el siglo XX fue el desarrollo en 1961 del denominado Chorleywood Bread Process, desarrollado por la empresa *Flour Milling and Baking Research Association* en la ciudad de Chorleywood (Reino Unido), que permite elaborar pan industrial a gran rapidez debido a las veloces fermentaciones que realiza (del orden de los 20 minutos).

## **Pan en la Actualidad**

Algunos autores culpan de la disminución del consumo a la poca calidad del pan moderno, debida en parte al empleo de aditivos y en parte a la elaboración del alimento de forma industrial, lo cual causa un aumento del número de consumidores descontentos.

El empleo de diversos aditivos en las masas —antioxidantes, enzimas, emulsionantes, etc.—, que suelen tener un nombre común, «mejoradores para pan», es una práctica habitual en la industria panadera y el objetivo de su uso es alargar la vida comestible de los panes.

## **2.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL MUNDO**

### **Comercio Mundial de Productos Panificados**

Para el análisis del comercio mundial, se consideró como productos panificados a los agrupados bajo las posiciones arancelarias del sistema armonizado HS 1996: 1905.10 (pan crujiente, pan de jengibre, pan dulce, pan tostado, pan de molde, pan de Viena, pan rallado, entre muchos otros).

### **Exportaciones mundiales**

En 2009, Alemania fue el primer exportador mundial de productos panificados, tanto en volumen como en valor. Cabe mencionar que este país se destaca por su tradición en la elaboración de especialidades tales como el pan de jengibre (especie de torta sin levar o galleta especiada).

Este tipo de productos se comercializa enlatado y suelen ser elegidos por quienes visitan la ciudad de Nuremberg como obsequio gracias a su vistoso packaging. Por otra parte, esta ciudad y los estándares de calidad para el pan de jengibre de Nuremberg se encuentran registrados bajo la RAL RG 0131. Desde el primero de julio de 1996 el pan de jengibre de Nuremberg es un producto protegido en toda Europa, -"indicación geográfica protegida"-, y está autorizado a utilizar el sello de la UE.

### **2.1.1 FRANCIA**

Los franceses son reconocidos por sus panes artesanales. Mediante la utilización de los ingredientes básicos: agua, harina, levadura y sal, los franceses han desarrollado el arte de crear panes complejos de una amplia variedad, aunque cada pieza contiene los mismos ingredientes.

Los panes al estilo francés sólo contienen los cuatro ingredientes antes mencionados que pueden ser utilizados junto con ácido ascórbico y harina de centeno. Al manipular los tiempos de levado, las técnicas de amasado, y con el uso de hornos de ladrillo especiales, los panes de los franceses son tan variados y únicos como lo son las regiones en Francia. El tipo más conocido de pan francés a nivel mundial es la baguette.

### **2.1.2 ALEMANIA**

Los alemanes son importantes consumidores de pan. No existe ningún país en el mundo con un número comparable de sus diferentes variedades. Unos 300 tipos de panes y aproximadamente 1.200 diferentes tipos de productos de pastelería y rolls se producen en alrededor de 17.000 panaderías, y otras 10.000 en despachos de panificados.

Un total de 80 millones de personas consumen anualmente cerca de 1.100.000 de toneladas de pan, 5.024.000.000 rolls (unidades) y 454.000.000 pretzels.

El pan se asocia a casi todas las comidas del día, los nueve principales panes alemanes son:

1. Pan de centeno- trigo ("Roggenmischbrot")
2. Pan tostado blanco (Toastbread)
3. Pan de grano entero ("Vollkornbrot")
4. Pan de trigo- centeno ("Weizenmischbrot")
5. Pan blanco ("Weißbrot")
6. Pan Multicereal ("Mehrkornbrot")
7. Pan de centeno ("Roggenbrot")
8. Pan con semillas de girasol ("Sonnenblumenkernbrot")
9. Pan con semillas de calabaza ("Kürbiskernbrot")

Las variedades de panes negros son los típicos de la cocina alemana. La mayor parte de los panes alemanes se elaboran con masa agria, porque se estima que esto hace al pan más saludable que su elaboración con levadura. Se prefiere el grano entero por el alto contenido de fibra. Utilizan casi todos los tipos disponibles de granos para sus panes: trigo, centeno, cebada, avena, sorgo, maíz y arroz. Algunos inclusive se elaboran con harina de papas.

### **2.1.3 INGLATERRA**

Debido a la corta vida útil, la mayoría del pan que se vende en el Reino Unido se produce en el país. Las tres industrias principales (Allied Bakeries, British Bakeries y Warburtons) poseen alrededor de las  $\frac{3}{4}$  partes del valor del mercado del pan industrial.

En 2005, el pan industrial poseía aproximadamente el 78% de las ventas en valor en el mercado del pan.

Aunque la categoría del pan se encuentra madura con el 99% de los hogares del Reino Unido que lo compran, aún hay un área excitante con mucha actividad e innovación conduciendo el crecimiento dentro de algunos sectores premium y orientados a la salud.

Aunque siempre habrá lugar para el pan de molde blanco rebanado estándar, con el crecimiento de los ingresos familiares disponibles y la mayor conciencia del consumidor por el sabor y la calidad,

Es probable que el mercado de piezas de pan de calidad premium, continental y étnico vayan a continuar creciendo.

En 2009, el Reino Unido se posicionó como el principal comprador a nivel mundial de productos panificados.

(Fuente: El mercado británico del pan y los snacks- Folleto N°3 – The Federation of Bakers- Octubre 2005)

#### **2.1.4 ESPAÑA**

El volumen de producción de los asociados de ASEMAC (Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería), presenta los datos registrados al mes de mayo de este año 2013:

- Crecimiento en 2012 de un 1,75% respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 783.819 toneladas.
- La facturación alcanzó los 1.038 millones de euros durante 2012, con un incremento respecto al año anterior del 0'7%.
- El compromiso de ASEMAC con el consumidor se materializa en productos más saludables. En 2005, la Asociación firmó un acuerdo con el Ministerio de Sanidad y Consumo para reducir el porcentaje de sal en el pan, que se ha cumplido ampliamente.
- Además, los asociados, en línea con lo que demanda la sociedad, han ido eliminando las grasas *trans* de los productos de bollería y han lanzado novedades enriquecidas con sal yodada, vitaminas, fibras, semillas o ácidos grasos omega-3.

FUENTE: <http://www.boletinagrario.com/dc-4627,industria-panificadora-espanola-supera-2012-mejor-forma-que-pensaba-que-pasaria.html>

#### **2.1.5 CHILE**

Históricamente, los chilenos se han destacado por comprar pan tradicional, a granel, en pequeñas panaderías de barrio, en promedio 1,3 veces por día. Sin embargo, y

a raíz de la falta de tiempo que los aqueja, muchos consumidores están dispuestos a comprar pan envasado industrial.

El consumo de pan en Chile alcanzó en 2006 los 1,07 millones de toneladas, con ventas estimadas de US\$ 1.339 millones. De este volumen total, el 96% del pan es de tipo tradicional a granel, y sólo un 4% corresponde a pan envasado industrial. Sin embargo, si se consideran las ventas en valor, el pan envasado aumenta su participación con un 9% del total del mercado, siendo importante destacar que la tasa de crecimiento en valor del pan envasado fue de un 7,8% en el período 2005/2006, mientras que el pan tradicional a granel prácticamente no presentó crecimiento (0,7%) en el mismo lapso.

(Fuente: Énfasis Alimentación On Line, Feb. 2008)

#### **2.1.6 ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

Como resultado de las recomendaciones del Servicio de Salud de Estados Unidos (los carbohidratos deben aportar entre 45- 65% del total de calorías diarias), los nuevos productos horneados que han salido al mercado han aumentado alrededor de 25% entre 2005-2007, de acuerdo con el informe de la Base de Datos de Nuevos Productos de Mintel (GNPD, por sus siglas en inglés).

Por otro lado, de acuerdo con una encuesta de Mintel efectuada en 2006, en los hogares norteamericanos el consumo semanal de pan disminuyó 3% entre 2004-2006, y en base a un estudio de Simmons Research, el porcentaje del consumo de tortas bajó un 10% con respecto al quinquenio 2001-2006.

Se ha presentado una interesante actividad en los productos que declaran tener menos contenido de ingredientes considerados perjudiciales, forzados por los consumidores que se enfocan en los productos saludables.

Los productos que declaran esta condición tuvieron una presencia de 47% de todas las afirmaciones utilizadas en los nuevos productos de panificación en el 2007, los cuales crecieron casi 39% en el período 2005-2007.

Como se puede observar en muchas otras categorías, los ingredientes naturales están ganando popularidad en la categoría de productos horneados. En razón de esto, Mintel informa que el 36% de los adultos compran pan porque asegura ser completamente natural.

Asimismo, reporta que el 71% de los consumidores que compran productos orgánicos buscan alimentos que no contengan ingredientes artificiales, y el 70% compra productos que son 100% orgánicos, cuya demanda aumentó 8% desde 2006.

### **2.1.7 BRASIL**

La Asociación Brasileña de Panificación y Confitería (ABIP), confiando en el potencial que significa el nicho de mercado orgánico para la panificación, cerró un acuerdo con Ireks, de Brasil, para el abastecimiento de la primera mezcla lista para panes orgánicos en dicho país.

El presidente de Abip, Alexandre Pereira Silva, estimó que la introducción del pan orgánico en la alimentación del brasileño, así como la transformación del concepto del pan como alimento saludable y funcional, debe ocurrir de forma gradual. "Hace diez años, cuando se lanzó el pan integral, nadie imaginaba que actualmente sería más vendido que el producto tradicional. El proyecto está naciendo ahora, pero creo que la ampliación del concepto y el cambio de hábito de los consumidores brasileños ocurrirá más rápidamente", expresó Pereira Silva.

El consumo de pan en Brasil es bajo, comparado con otros países: 31 kilos per cápita al año (en 2006 era de 29 kilos). Sao Paulo es un caso aparte: 45 kilos. "La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda el consumo mínimo de 60



kilos de pan por año. Hoy existen varios tipos de panes en el mercado de Brasil: para diabéticos, hipertensos y atletas. El pan orgánico vino para complementar el nicho y traer más salud al brasileño", afirmó Silva.

(Fuente: Énfasis Alimentación On Line, Feb. 2008)

### **2.1.8 ARGENTINA**

La producción en Argentina alcanza los 3,05 millones de toneladas anuales de productos panificados:

\* 94% corresponde al pan tradicional de panadería

\* 6% de pan industrial

En 2010 se exportó el 18,9% de la harina de trigo producida en dicho país. El volumen consumido en Argentina ascendió a 3,8 millones de toneladas, de las cuales se estima que el 69,7% se utilizó en la elaboración de pan tradicional de panadería y pan industrial.

Se calcula que en Argentina se cuenta con una panadería tradicional cada 1.100 - 1.200 habitantes. Con lo cual, en 2010 se habrían contabilizado unos 33.000 establecimientos. Las ventas minoristas de pan industrial alcanzaron en Argentina los US\$ 361 millones en el año 2010 (unos \$ 1.400 millones), un 13% más que en 2009.

Sin embargo, los formatos industriales representan solamente el 14% del total de las ventas minoristas de pan en el país (respecto al valor).

El pan tradicional de panadería continúa representando la vasta mayoría de las ventas debido a su precio relativamente bajo y a la calidad que muchos consumidores atribuyen a los productos recién horneados.

El pan blanco es el tipo más popular de pan industrial en dicho país. En 2010, sus ventas minoristas representaron el 40% del total debido a la herencia europea de la población del país. Lo sigue en importancia el pan integral, con una participación del 33%.

### **Consumo per cápita en Argentina**

En 2010, el consumo anual per cápita en la Argentina se estimó en 70,6 Kg para el pan tradicional de panadería y en 4,6 Kg para el pan industrial -pan de molde y bollería.

FUENTE; <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

### **2.1.9 MÉXICO**

La Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa), estima que la ingesta promedio anual ha perdido terreno. La realidad que hoy vive nuestro país no es alentadora, ya que se reportan los siguientes resultados:

- Baja el consumo de pan en México
- Se estima que la ingesta promedio anual de pan en nuestro país es de 32.5 kg por habitante.
- La industria panificadora genera 400,000 empleos directos, en nuestro país, lo cual ha disminuido en un 5%.
- La industria panificadora genera 100 000, mdp anualmente y la disminución del consumo de pan representó pérdidas económicas de 5 mdp.

FUENTE: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>

En México, de acuerdo al informe que ofreció el representante de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), existen 26,500 establecimientos aproximadamente en el país, los cuales generan alrededor de 390,000 empleos directos y más de 1,500,000 de forma indirecta mediante la cadena productiva de harina, trigo e insumos necesarios para la elaboración de todos los productos de esta gran industria. (Fuente: Informe anual de la CANAINPA: <http://www.panader.com/actualidad51.html>)

### **2.1.9.1 LA HISTORIA DEL PAN EN MÉXICO**

La industria del pan en México emplea el segundo grano más importante en México, el trigo, principalmente se destina al consumo humano, los productos más importantes son:

- Pan
- Productos horneados (galletas, pastel, pizzas, etc.)
- Cereales para desayuno
- Botanas y tortillas

Para obtener estos productos, la primera fase que se realiza es la producción de harina mediante el proceso de molienda. A continuación se ilustran datos de los principales actores de la industria panadera en México:

- Existen 111 molinos en México de los que están operando 94; la capacidad de molienda instalada es de 6.9 millones de toneladas anuales.
- El principal productor de harina de trigo es GRUMA, a través de la empresa Molinera México, quien en sociedad con ADM Bioproducts, tiene una capacidad instalada para 1 millón de toneladas en 9 molinos •

- Le sigue BIMBO a través de su empresa filial Grupo Altex, con una participación ligeramente menor con 6 molinos.
- Grupo la Moderna, que se encuentra asociado a la empresa Tablex, con una capacidad superior a las 500 mil toneladas en 4 molinos. •También son importantes MUNSA, Grupo Trimex, la Espiga y grupo Elizondo.

La empresa líder en la producción de pan empacado es BIMBO, quien tiene una participación de 20%, incluyendo el pan tradicional.

Sus competidores lejanos son “Dulcipan” y “El Panque”. En la Industria de horneados, principalmente la producción de galletas, la empresa líder es GAMESA con el 50% del mercado, BIMBO tiene el 35%, Nabisco el 5% y el resto otras empresas (Cuetara, Mac’ma, Galletera de Puebla, Continental de alimentos).

Fuente: FIRA, Boletín Informativo Num.322, Vol. 37-2008jueves 9 de julio de 2009

En 2008, el consumo de panificados representó para la industria ventas que oscilan las 70 mil millones de pesos mexicanos, promedio, por año.

El consumo de pan entre los mexicanos es de 32,5 kilos per cápita al año, porcentaje que ha disminuido debido a los incrementos en el valor que se han presentado.

En México, el 90% del trigo para panificación es importado, principalmente de Estados Unidos, Canadá y Argentina. Esto se debe a que en el país no existe el desarrollo agropecuario necesario.

La capacidad instalada para producir pan es mucho más grande que la requerida en México. Es una actividad que tiene muchos años y se encuentra muy arraigada entre los mexicanos. Venezuela, Ecuador y Centroamérica presentan una situación muy similar.

Existe mucha tecnología en el sector de elaboración de panificados, que presentan los siguientes panes:

- Panes fortificados
- Pan precocido

- Masas congeladas
  - Tecnología en frío (es un recurso muy caro)
- (Fuente: Énfasis Alimentación On Line)

### **2.1.9.2 LAS MI PYMES EN MÉXICO**

De acuerdo a las cifras que ofrece el Observatorio Pyme ([www.observatoriopyme.org](http://www.observatoriopyme.org)) el 99.8% de las empresas son Micro, Pequeñas, y Medianas (MIPYMES) pues existe alrededor de 4,015,000 unidades empresariales. Éstas generan el 52% del Producto Interno Bruto del total de la economía mexicana. En el ámbito del empleo las MIPYMES son de suma importancia pues generan el 73% del empleo total del país.

### **2.1.9.3 CONCEPTOS DE MIPYME**

En México parece que existen distintas concepciones del término, debido a la importancia de la microempresa y de sus características que son parecidas a las de la pequeña y mediana. Por lo anterior, existen distintos organismos que toman a la micro, pequeña y mediana empresa como Pyme: Banco de México (Banxico), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) . Por otra parte, El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o la Asociación de Bancos de México (AMB) adoptan el término MIPYME para referirse al mismo grupo de empresas. A continuación se presenta en la tabla 5 las clasificaciones por distintas entidades nacionales e internacionales:

**Tabla 5 Clasificaciones de PYME y MIPYME de acuerdo a distintos organismos**

Organismo	Excluye microempresa en PYME	Clasificación con base en	Tipo de empresa	Rangos de clasificación
Asociación de Bancos de México (ABM)	SI	Ventas	Micro	Hasta 2 millones de pesos
			Pequeña	De 2 hasta 40 millones de pesos
			Mediana	De 40 hasta 100 millones de pesos
Banco de México	NO	Ventas	pequeña	1 a 100 millones de pesos
			Mediana	101 a 500 millones de pesos
BANCOMEXT (pymes)	NO	Ventas de exportación	A desarrollar	Venta de exportación anual de hasta 2 millones de dólares
			Intermedia	Venta de exportación anual de entre 2 y 20 millones de dólares
CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe	SI	No de trabajadores	Micro	Hasta 5 trabajadores
			Pequeña	De 5 a 49 trabajadores
			Mediana	De 50 a 250 trabajadores
Diario Oficial de la federación (30 mzo 1999) SECOFI, SHCP, SEP, SDS, STPS, SAGARPA, SEMARNAT, NAFIN y BANCOMEXT	NO	Trabajadores y sector	Micro	1-30 trabajadores en industria
				1-5 trabajadores en comercio
			Pequeña	1-20 trabajadores en servicios
				31-100 trabajadores en industria
				6-20 trabajadores en comercio
				21-50 trabajadores en servicios
Mediana	101-500 trabajadores en industria			
	21-100 trabajadores en comercio			
	51-100 trabajadores en servicios			
Diario Oficial de la Federación (30 de diciembre del 2002) SECOFI, SHCP, Secretaría de Economía, SEP, SAGARPA, SEMARNAP y NAFIN	NO	No de trabajadores y sector	Micro	1-30 trabajadores en industria comercio o servicios
				Pequeña
			Mediana	
				51-250 trabajadores en industria
				31-100 trabajadores en comercio
				51-100 trabajadores en servicios
Instituto mexicano del Seguro Social (IMSS)	NO	No de trabajadores	Micro, pequeña y mediana empresa	1-100 trabajadores
Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)	SI	No de trabajadores y sector	Micro	1-10 trabajadores en todos los sectores
				Pequeña
			Mediana	
				51-250 trabajadores en industria
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y Unión Europea	NO	No de trabajadores, venta y balance anual en euros	micro	1-9 trabajadores, menor a 2 millones de euros
			Pequeña	10-49 trabajadores, menor a 10 millones de euros
			mediana	50-249 trabajadores, menor a 50 millones de euros
Small business administration (EEUU)	NO	No de trabajadores.	pequeñas	Hasta 250 trabajadores
			Mediana	de 251- 500 trabajadores

Fuente: CEPAL, Financiamiento a las microempresas y a las pymes en México 2000-2009. Agosto 2010

#### **2.1.9.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS MI PYMES**

En el 2008 se contabilizó a un total de 5,194,811 unidades que realizaron alguna actividad económica de acuerdo al censo económico del 2009. Según las estimaciones que realizó el Banco Mundial, las PYMES representaron el 99.6% del total de unidades económicas contabilizadas en el territorio nacional; además de que éstas unidades proporcionaron el 52% del Producto Interno Bruto. La Secretaría de Economía estimó que en cuestión laboral, las PYMES aportaron el 64% del empleo total del país. (CEPAL, 2010)

#### **2.1.9.5 VENTAJAS DE LAS MIPYMES**

Las ventajas que se pueden enumerar para las MIPYMES son varias, pero se segmentará para hacer más sencilla la revisión; en primer instancia, las micro empresas representan el sector más numeroso pues de acuerdo al INEGI, representan más del 92% de los establecimientos totales en manufacturas, más del 94% de los establecimientos dedicados a servicios y más de un 97% que se dedican al comercio. Es difícil poder realizar estimaciones concretas, pues dichas empresas son las que sufren de uno de los problemas más importantes en la economía mexicana: la informalidad. Si aunado a esto se suma el hecho de que muchas abren y cierran con facilidad, es ahí donde se prevé la dificultad de contabilizar con exactitud a este sector.

La tasa de mortalidad de las Pymes en México es muy alta, pues de acuerdo al estudio del banco de México del 2008 en el cual se evalúan los programas de apoyo a este sector, se encontró que de las 200,000 empresas que abren cada año, sobreviven solamente 35,000 después de dos años, es decir; solo el 17.5 % de las empresas nuevas se encuentran disponibles a los dos años siguientes de que emprendieron su actividad económica. (CEPAL, 2010)

### **2.1.9.6 EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS EN MÉXICO**

De acuerdo a ProMéxico, el cual es un organismo del gobierno federal mexicano, el desarrollo de las empresas que tienen como actividad central el comercio se ha establecido con distintas cifras:

1 de cada 8 automóviles que se venden en Estados Unidos está hecho en México (Bureau of Economic Statistics).

En 2008, México fue el segundo mayor exportador de televisores del mundo (Global Trade Atlas).

México es el tercer productor de plata en el mundo y representa alrededor del 16% de la producción mundial de este metal (Anuario Estadístico de la Minería Mexicana).

Dos empresas mexicanas lideran la lista de las principales firmas de TI en Latinoamérica, publicadas por Global Services de AT Kearney.

Cabe destacar que las empresas de comercio han sido apoyadas por la red de tratados comerciales que México ha desarrollado. Ésta se ha convertido en un poderoso instrumento para permitir a las PyMES exitosas aprovechar nuevas oportunidades de negocios lo que se ha dado a través de la exportación directa y del establecimiento de coinversiones y asociaciones.

Finalmente, este sector ha sido una de las claves fundamentales para el desarrollo de México y su actividad económica en los últimos años ya que este tipo de empresas Pymes ha generado seis de cada diez empleos y su actividad contribuye con el 42 % de la producción nacional.

(Fuente: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/>)



### **2.1.9.7 LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN MÉXICO**

De acuerdo a la CANAINPA, la industria panificadora genera alrededor de \$100,000.00 mdp anualmente, sin embargo los hábitos de consumo han ido disminuyendo drásticamente pues en 2009 existió una baja en el tasa promedio de pan por mexicano; lo que ocasionó que las ventas de esta importante industria cayeran, dicha disminución del consumo de pan representó pérdidas económicas de 5 mdp.

Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>

### **2.1.9.8 EL CONSUMO DE PAN PROMEDIO POR MEXICANO**

De acuerdo al vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa), se estima que la ingesta promedio anual de pan en nuestro país es de 32.5 kg por habitante, no obstante, en 2009 se registró una disminución de medio kilo en comparación con el 2008.

Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>

### **2.1.9.9 LA PRODUCCIÓN DE PAN DIETÉTICO EN EL D.F.**

Recientemente, en el mes de agosto del 2013 se firmó un convenio entre la Secretaría de Salud del Distrito Federal y la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares en México (Canainpa) en el cual se establece que se propiciará la elaboración de pan integral, bajo en grasa y azúcares que ayuden a la población a reducir los elevados índices de sobrepeso y obesidad.

De acuerdo a las cifra, más de 5000 establecimientos se encuentran unidos a esta iniciativa con lo que se deja entrever la preocupación del sector industrial y de la industria panadera sobre el tema.

La principal empresa que se encuentra luchando por sobresalir en este importante mercado es SAWEYA, una empresa de origen jalisciense la cual ofrece distintos productos alimenticios para el diabético, desde pan dulce hasta pasteles.

La Federación Mexicana de Diabetes en su portal de internet ([www.fmdiabetes.org](http://www.fmdiabetes.org)) avala distintos productos que de acuerdo a la forma de elaboración y contenido energético pueden ser consumidos por el diabético. En esta categoría se encuentra la empresa Wonder con su producto Pan Wonder Cero ya que pretende ofrecer cero azúcares y grasa.

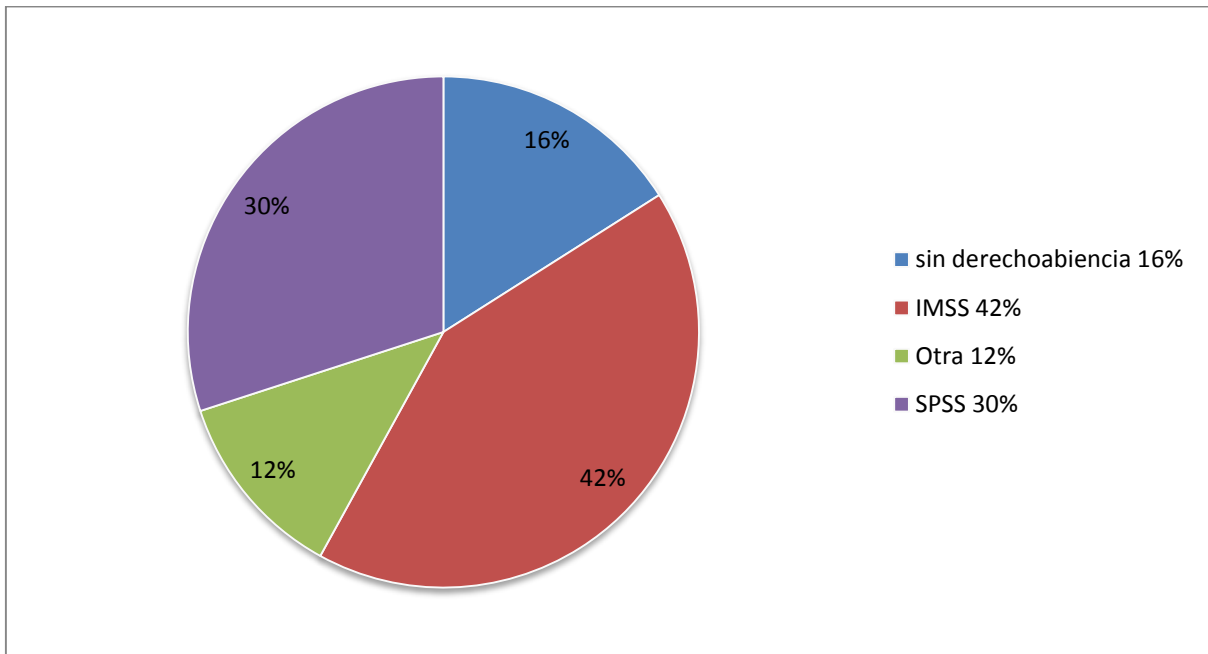
En internet, distintas personas físicas y morales ofrecen pan y pasteles para diabéticos con la premisa de que éstos se encuentran elaborados con splenda, sin embargo no ofrecen un estudio realista ni científico de las propiedades calóricas y de contenido en glucosa.

#### **2.1.9.10 ESTADÍSTICAS DEL NÚMERO DE DIABÉTICOS EN MÉXICO Y EN EL D.F.**

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) del 2012, en México existen 6.4 millones de personas con esta enfermedad, lo que equivale a un total de 9.2% del total de la población adulta del país. Además de la problemática de poseer una sociedad enferma, se aúna la posibilidad de que estas personas puedan acceder a algún tipo de tratamiento para lidiar con la enfermedad y así mitigar los efectos crónicos.

La gráfica siguiente presenta el acceso a algún tipo de derechohabencia y protección social en la población adulta:

#### Ilustración 4 Población adulta diabética y su derechohabienica.



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENSANUT 2012

#### 2.1.9.11 NORMAS REGULATORIAS DE LA INDUSTRIA

Dentro de la industria de los alimentos, existe la norma que rige el manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del distintivo H la cual prevé la propagación de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) pues fomenta las buenas prácticas de higiene y sanidad.

La norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004 está encargada de procurar el buen manejo y producción de alimentos.

La norma tiene cuatro antecedentes:

1.- NOM-093-SSA1-1994, la cual se encarga de Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.

2.- Modificación a la norma oficial Mexicana NOM-127-SSA1-1994, Salud ambiental. Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.

3.- NOM-201-SSA1-2002, Productos y servicios. Agua y hielo para consumo humano, envasados y a granel. Especificaciones sanitarias.

4.- NMX-F-610-NORMEX-2002, Alimentos. Disposiciones técnicas para la prestación de servicios en materia de desinfección y control de plagas.

Además de los antecedentes de la norma, se encuentran distintas definiciones que ayudan a tener un marco conceptual propio de la industria, en él se definen los términos como son:

**Alimentos potencialmente peligrosos:** Aquellos que en razón de su composición o manipulación pueden favorecer el crecimiento de microorganismos o la formación de sus toxinas, por lo que representan un riesgo para la salud humana y requieren condiciones especiales de conservación, almacenamiento, transporte, preparación y servicio. Estos son: productos de la pesca, lácteos, carne y sus subproductos, huevo, frutas y hortalizas entre otros. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

**Contaminación:** Presencia de materia extraña en un producto, materia prima o superficie inerte en cantidad que rebase los límites permitidos que resulten perjudiciales para la salud. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

**Establecimientos fijos de servicios de alimentos y bebidas:** Los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos formalmente constituidos donde se manejan los alimentos y bebidas. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

**Higiene de los alimentos:** Las medidas necesarias que se realicen durante el manejo de los alimentos y que aseguren la inocuidad de los mismos. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

**Limpieza:** Conjunto de procedimientos que tienen por objeto eliminar o remover las partículas de tierra, suciedad, residuos, polvo, grasa u otros materiales. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

**Manejo de los alimentos:** El conjunto de procesos empleados desde la recepción, hasta el servicio al comensal. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

**Proceso:** Conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento, expendio o suministro al público de alimentos. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Los anteriores son conceptos útiles para cualquier ente que desee prestar el servicio de elaboración de alimentos y bebidas, por ello es importante también para la presente investigación señalar los que son relevantes.

Además de ofrecer terminología propia del ramo, la norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004 ofrece las principales disposiciones técnicas que serán aplicables a la calidad e higiene en trece rubros importantes y relativos al uso, manejo, elaboración, distribución y tratamiento de los alimentos. A continuación se presenta un resumen con los apartados de la norma más relevantes con lo que respecta al presente trabajo.

La presentación de todo el personal debe ser pulcra: bañado, afeitado, en caso de tener bigote recortado hasta la comisura de los labios, con el cabello cubierto completamente, así como vestir ropa limpia. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Todo el personal debe lavarse las manos antes de comenzar labores, manipular alimentos y vajilla limpia; después de: ausentarse del área de trabajo, manipular basura, sonarse la nariz, toser, rascarse, saludar de mano, ir al baño, manipular dinero o alimentos crudos, tocar las perillas, puertas o equipo sucio, o después de cualquier situación que implique contaminación. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

No se permite fumar, comer, mascar o beber en el área de preparación de alimentos. Cuando se proceda a probar la sazón de los alimentos preparados se deben emplear utensilios específicos o desechables para este fin. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Control de plagas**

Todas las áreas de almacén, preparación y servicio deben estar libres de plagas o mascotas, de ser necesario contar con protección en puertas y ventanas. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Equipo**

Los materiales, recipientes, equipo y utensilios que se empleen en cualquiera de las etapas del proceso de alimentos deben cumplir con las especificaciones señaladas en el apéndice normativo. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Los utensilios del área de preparación se deben almacenar en un área específica y limpia. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Todos los anaqueles se deben mantener a una distancia suficiente con respecto al piso, pared y techo que permita su limpieza. Se recomienda un mínimo de 15 cm. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Deben distribuirse depósitos para basura, ya sea para desperdicios o material desechable, con bolsa de plástico y tapa. Deben estar tapados mientras no estén en uso continuo. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Limpieza y desinfección**

El establecimiento debe contar con un programa de limpieza y desinfección que considere todas las áreas de manejo de los alimentos. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Todas las superficies de contacto con los alimentos deben limpiarse y desinfectarse antes y después de su uso. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse antes y después de su uso. En procesos continuos no excederá las 2 horas. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Almacenamiento**

Se debe aplicar el sistema PEPS, en todos los almacenes de alimentos con el fin de evitar el rezago de alimentos o que se utilicen productos caducados. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

Los alimentos se deben almacenar en recipientes limpios, de superficie inerte en buen estado, cubiertos identificados y en orden. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Preparación de los alimentos**

Los alimentos de origen vegetal se deben lavar en forma individual o en manojos pequeños con agua potable, estropajo o cepillo (si es necesario), jabón o detergente, enjuagar con agua potable y desinfectar con cualquier producto que tenga registro de la dependencia competente. De acuerdo al producto que se emplee se deben cumplir estrictamente con las instrucciones señaladas por el fabricante. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

### **Servicios**

Los establecimientos y tiendas de autoservicio que expendan alimentos para consumo fuera del mismo deben utilizar envases desechables de acuerdo a lo establecido en el apéndice normativo. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

Los alimentos preparados exhibidos para buffet o venta en tiendas de autoservicio deben conservarse durante el turno de trabajo, posteriormente al mismo se desecharán. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

La exhibición de alimentos preparados sólo debe hacerse en recipientes con tapadera, así como en vitrinas limpias y desinfectadas. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

## **Transporte**

El área del vehículo de reparto que está en contacto con los alimentos debe mantenerse limpia, para evitar la contaminación, debe lavarse y desinfectarse antes y después de cada uso. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004).

Los alimentos deben transportarse en recipientes cerrados o en envases desechables. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)

Se debe evitar que los alimentos preparados se expongan a la zona de peligro de temperaturas por más de dos horas. (Fuente: NMX-F-605-NORMEX-2004)



**CAPÍTULO III.**  
**MARCO TEÓRICO**  
**EL PLAN ESTRATÉGICO**  
**Y LA COMPETITIVIDAD**  
**EN LAS MIPYMES**

### 3. 1 EL PLAN ESTRATÉGICO

La MIPYME panificadora es un ente económico que se establece para ser rentable el mayor tiempo posible, por este motivo la planificación empresarial está elaborada en forma ecuánime para alcanzar dicho objetivo, en donde “planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (Torres, 2008, p. 7), el plan responde a una estrategia que guía los procedimientos necesarios para poder lograr el objetivo.

El plan estratégico tiene componentes inflexibles y componentes flexibles, como son:

**Tabla 6 Componentes flexibles e inflexibles del plan estratégico**

Componentes Flexibles	Componentes Inflexibles
En la operación de las ventas y distribución de pan dietético	Calidad en los insumos usados para la fabricación de pan dietético.
Precio de Venta ofertado a las personas que desean adquirir el pan dietético.	Excelentes condiciones estructurales y operacionales de la venta de pan dietético.
Ajustes menores de mejora en los equipos usados en la producción de pan dietético.	Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos fabriles en tiempo y forma establecidos.
Descuentos y rebajas según las condiciones del mercado.	Respetar contratos con Proveedores, Clientes y Gobierno.

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El método para diseñar la formulación de la estrategia es el siguiente:

¿Qué hace actualmente la compañía?

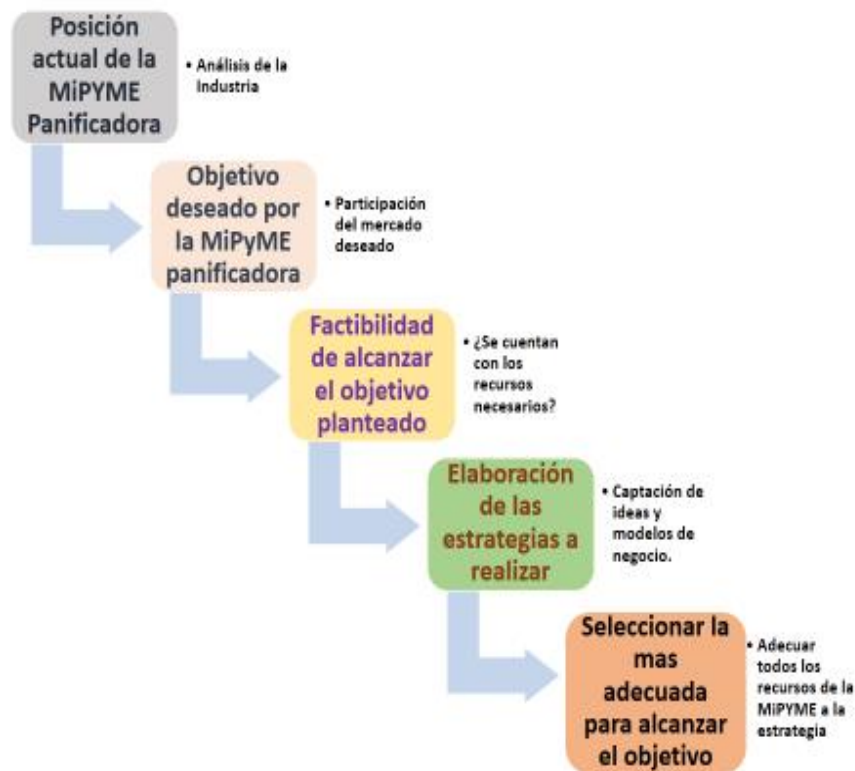
¿Qué sucede en el ambiente?

¿Qué debería hacer la compañía?”

(Porter, 2009, p. 15)

Los pasos que rigen la formulación de la estrategia de la microempresa panificadora siguen de manera general el siguiente proceso:

### Ilustración 5 Fases de la estrategia de la microempresa

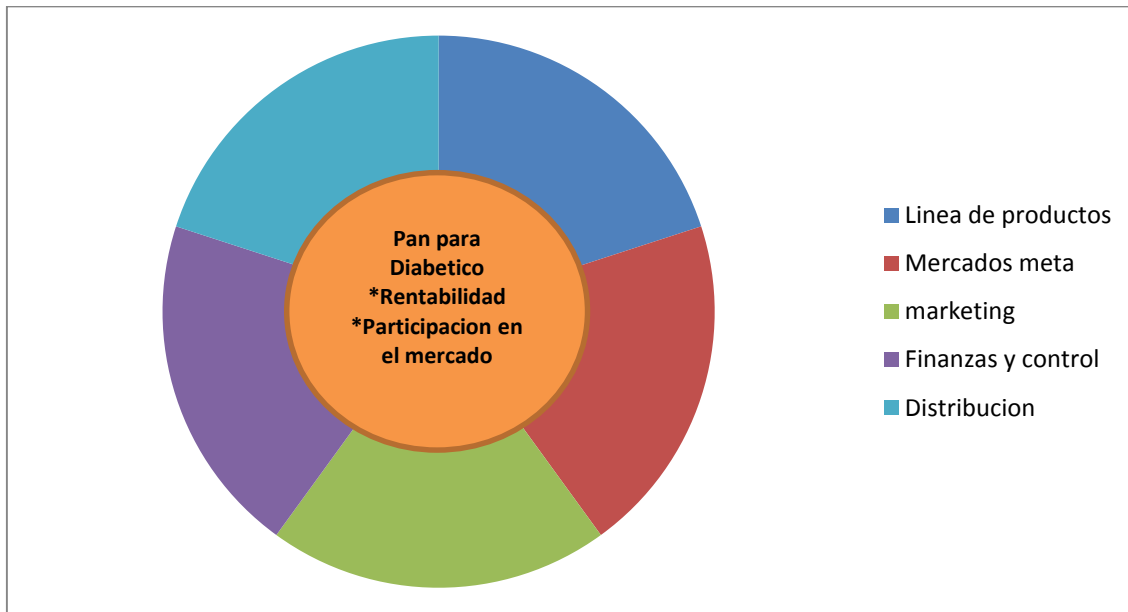


Fuente: Elaboración Propia

Todos los recursos de la MIPYME panificadora tienden a dirigirse al objetivo general, ya que sus componentes responden a la estrategia elegida al final del proceso. La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.” (Porter, 2009, p. 12).

A continuación se muestra la rueda de la estrategia competitiva:

### Ilustración 6 Rueda de la Estrategia Competitiva



Fuente: Michael Porter

Para formular la estrategia competitiva de la MIPYME panificadora es necesario examinar los factores que determinan los límites de lo que podría lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su nivel de activos y sus habilidades en relación con la competencia. Los valores personales son los motivos y necesidades de los estrategas que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva.

A continuación se muestra la figura que representa el pensamiento de la estrategia competitiva:

## Ilustración 7 Estructura del pensamiento de la estrategia competitiva



Fuente: Elaboración Propia. Estrategias preliminares que se consideran.

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y los riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, las expectativas sociales reflejan el impacto general en la política gubernamental, las costumbres cambiantes y muchos otros factores.

La conveniencia de una estrategia competitiva se determina probando la compatibilidad de las metas y políticas propuestas, debiendo atender los siguientes rubros:

**Consistencia interna:** La nueva línea de negocio de la microempresa panificadora observa un nuevo clima organizacional, métodos de planeación del trabajo y forma de elaborar pan.

**Adecuación Ambiental.** Las nuevas innovaciones se aprovechan para dar un mejorado modelo de elaboración al pan, disminuyendo significativamente la contaminación ambiental.

**Adecuación de Recursos.** Se prevé una baja adecuación ya que el proceso no se modifica de manera completa en la fabricación de pan.

**Comunicación e Implementación.** El uso de la comunicación efectiva es contemplada con el uso de folletos, correos, juntas oficiales y los distintos medios informativos oficiales.

### **3.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

Saber en dónde se encuentra posicionada la microempresa panificadora otorga el primer paso para elaborar el plan estratégico, es decir; su participación en el mercado. A continuación se enumeran los principales competidores de la industria panificadora:

1. Grupo Bimbo
2. La Esperanza
3. El Globo
4. Lecaroz
5. La Ideal
6. El molino
7. MIPYMES en general.

La industria panificadora en el Distrito Federal cuenta con muchos competidores, pero muy pocos de ellos son competitivos, esta aseveración se fundamenta en el hecho de que en las MIPYMES se encuentra aproximadamente el 95% de los competidores.

Continuando con el análisis de la competencia, los competidores principales muestran los siguientes indicadores direccionales de su futuro próximo:

**Tabla 7 Misión y Visión de los competidores**

Competidor	Misión	Visión
Grupo Bimbo	Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.	Para 2015. Ser una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
La Esperanza	No Publicada	No Publicada
El Globo	No Publicada	No Publicada
Lecaroz	No Publicada	No Publicada
La Ideal	No Publicada	No Publicada
El molino	No Publicada	No Publicada
MIPYMES en general.	No los establecen	No los establecen

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la información recabada de la visión y misión de los principales competidores, es evidente que solo el líder de la industria tiene claro un futuro próximo, mientras los demás no lo saben o no lo publican abiertamente. Es muy probable que más del 80% de las MIPYMES del Distrito Federal no se mantienen en operación por más de dos años, debido a que no tienen un rumbo de acción definido.

En el caso del siguiente grupo de competidores; La Esperanza, El Globo, Lecaroz, La Ideal, El molino cuentan con recursos y capacidades necesarias para continuar en el mercado a pesar de no publicar su direccionamiento.

Con este indicador preliminar, es indispensable pronosticar cómo evolucionará la industria panificadora en el D.F., los competidores con recursos muestran confort en su posición, mientras que las MIPYMES con recursos luchan por sobrevivir, con este escenario es muy poco probable que cambie la industria en el corto plazo.

En el plan estratégico se debe contemplar cómo posicionar de manera inteligente a la MIPYME, con una idea nueva de operación y un mercado nuevo, considerando un escenario pasivo en el corto plazo.

“En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir” (Porter, 2009, 10). La competitividad

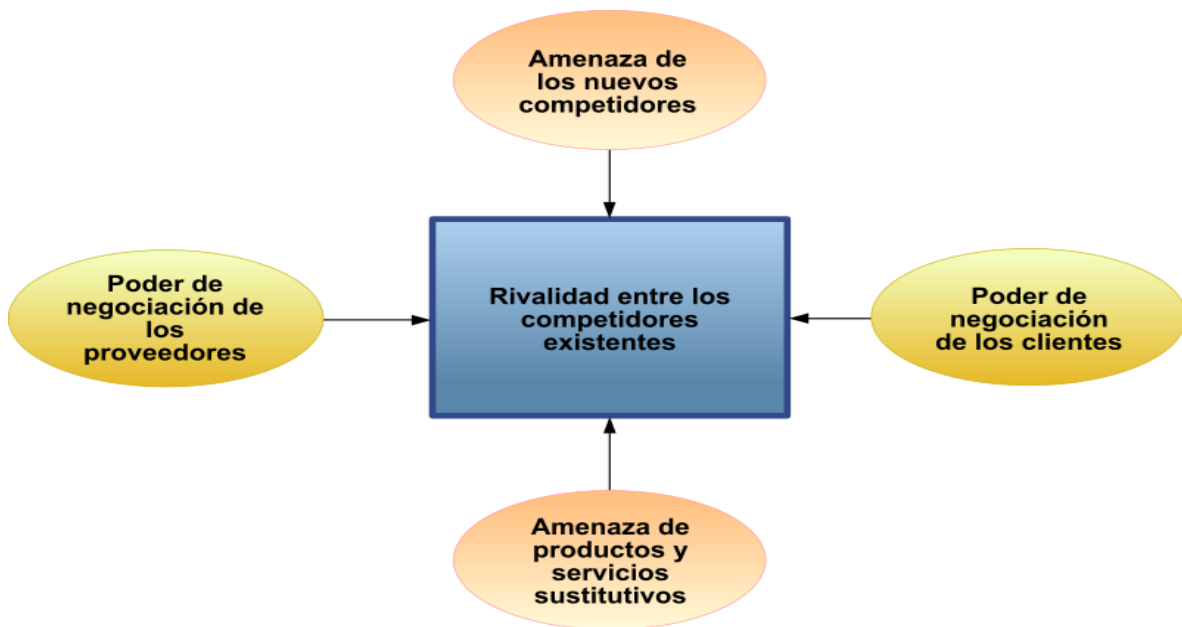
es factible de realizarse de manera diferenciada y dando una imagen poco amenazadora a los siguientes grupos más fuertes de la competencia, la clave del éxito radica en este postulado.

### 3.1.2.1 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA PANIFICADORA

La estructura de la industria panificadora muestra una alta rivalidad entre los competidores existentes, el número elevado de éstos corresponde a un bien que satisface una necesidad básica de la población.

La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la ilustración 8. “Su fuerza combinada determina el potencial de las utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido” (Porter, 2009, 19-20).

**Ilustración 8 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**



Fuente: Michael Porter



Las cinco fuerzas competitivas de la industria panificadora se pueden determinar de la siguiente manera:

1. Entrada de nuevos participantes en la industria panificadora (cafeterías).
2. Riesgos de distribución por parte de productos sustitutos (tortillas).
3. Poder de negociación de los compradores (clientes).
4. Poder de negociación de los proveedores (harina, levadura etc.).
5. Rivalidad entre los competidores actuales (Grupo Bimbo, Lecaroz, etc.).

### **3.1.2.2 RIESGO DE QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES A LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

El riesgo de nuevos participantes en la industria panificadora son las cafeterías extranjeras y nacionales. La industria del pan no muestra grandes rendimientos sobre la inversión debido a los numerosos participantes que están en el mercado.

Un participante potencialmente viable es Starbucks y otras cafeterías de renombre en el país.

El riesgo de que entren más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada, siendo clave en nuestro país el hecho de que el gobierno establezca reglas y estructuras para poder operar en la industria panificadora, así como la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

### 3.1.2.2.1 BARRERAS CONTRA LA ENTRADA EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL DISTRITO FEDERAL

Las principales barrera son seis:

**1. Economías de escala:** Indican las reducciones de los costos unitarios del pan a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo, esto sólo lo logran los participantes actuales que invierten en el rubro de Investigación y Desarrollo (ID), como es el caso de grupo Bimbo.

Es una barrera medianamente fuerte porque a un nuevo participante potencial le implicará inversiones en manufactura, compras, investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución, sin embargo, para las cafeterías presenta una berrera débil por su familiaridad en la industria alimenticia.

**.2. Diferenciación de productos panificados:** Significa que los competidores establecidos gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores de pan.

Se clasifica de alto riesgo esta barrera ya que la industria panificadora en el país es muy antigua y desplazar a los participantes existentes presenta un riesgo alto, sobre todo para un nuevo participante que tiene que realizar inversiones necesarias para crearse un nombre de marca.

En el caso de las cafeterías, es más fácil entrar en la industria panificadora, pero no deja de ser arriesgado porque si alguno de los dos mercados no es atendido competitivamente, esto mostrará una pérdida significativa en los dos mercados participantes.

**3. Necesidades de capital en la industria panificadora.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, la inflación y otros factores macroeconómicos están encareciendo los bienes y servicios en los últimos años en el país. Para invertir en todos los rubros se necesita

contar con una economía más estable y propicia para poder asegurar la entrada y permanencia en la industria panificadora.

**4. Costos cambiantes en la industria panificadora:** La curva de la experiencia de los nuevos participantes en la industria panificadora debe considerar a futuro los costos de reentrenamiento a los empleados (desde niveles directivos hasta los operativos), el nuevo equipo auxiliar (su costo de reemplazo y mantenimiento), el costo y el tiempo de evaluar otra fuente y el rediseño de productos.

**5. Acceso a los canales de distribución de la venta de pan:** Surge una barrera contra la entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de un producto. Las cafeterías tienen asegurado el acceso en sus propios establecimientos, esta barrera es muy débil para las cafeterías. Para nuevos participantes es una barrera fuerte de entrada.

**6. Política gubernamental en el sector alimenticio.** El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en la industria panificadora, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia. Esta fuente de barrera contra la entrada es medianamente fuerte para las cafeterías y empresas relacionadas con la alimentación, ya que se están haciendo reformas estructurales económicas y el objetivo es ayudar a las MIPYMES del país, por ser inversión nacional y proteger al microempresario.

### **3.1.2.2.2 ACTIVIDAD ESPERADA POR LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

Sin duda grupo Bimbo no dejará perder participación en el mercado, ya que cuenta con los recursos para competir tanto con competidores actuales como potenciales, mientras que los demás participantes no muestran actividad vigorosa en todo momento, pero sí hacen pesar su calidad, marca y tiempo de permanencia en la

industria panificadora. El grupo de las MIPYMES es el más vulnerable por el tiempo de vida promedio que presenta.

Todos los competidores actuales muestran un gran arraigo en la industria panificadora, desde las MIPYMES hasta grupo Bimbo. Con estas aseveraciones se presenta la siguiente tabla con las expectativas actuales para entrar en la industria panificadora.

**Tabla 8 Expectativas de ingreso de los participantes potenciales en la industria panificadora**

<b>Barreras Débiles contra la entrada</b>	<b>Barreras Fuertes contra la entrada</b>
Necesidad de capital medio-bajo por ser servicio alimenticio.	Economías de escala deficientes y nula experiencia en la industria panificadora
Acceso de distribución bueno al contar con la infraestructura inicial propia.	Difícil diferenciación de pan considerando un alto costo financiero y tiempo para consolidarse.
	El gobierno regula muy bien a los diferentes participantes, dando más apoyo a las MIPYMES
	Fuerte arraigo de las empresas actuales de panificación.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar, puede ser algo arriesgado entrar a la industria por parte de empresas muy relacionadas con el consumo de pan, en este caso las cafeterías, por obvias razones es demasiado arriesgado a empresas completamente nuevas en un mercado tan saturado.

### **3.1.2.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Las compañías de la industria panificadora son mutuamente dependientes, por ser tantas en la industria, lo que haga una normalmente impactará en todas. Los rivales

igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio en la industria panificadora; una vez hecho esto, disminuyen el ingreso de todos los proveedores de pan.

Grupo Bimbo no tiene competencia en publicidad, por ejemplo, el mercado es tan noble que presenta bajos rendimientos pero constantes, la rivalidad es muy estrecha en el panorama general.

La rivalidad en el futuro es difícil que cambie, porque no se presenta un lento crecimiento de la industria, la población ha crecido considerablemente, dicha aseveración se refleja en la siguiente tabla:

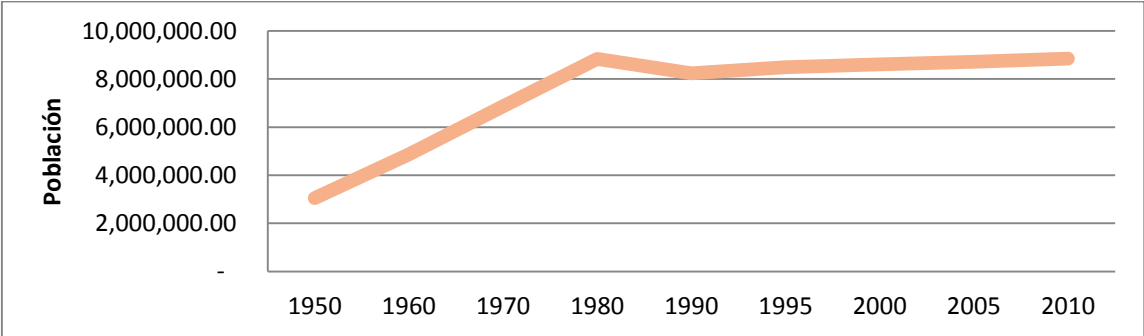
**Tabla 9 Población total del Distrito Federal**

Indicador	Población total
1950	3,050,442
1960	4,870,876
1970	6,874,165
1980	8,831,079
1990	8,235,744
1995	8,489,007
2000	8,605,239
2005	8,720,916
2010	8,851,080

Fuente: Elaboración con datos del INEGI

Para entender de manera gráfica el comportamiento demográfico de la Ciudad de México, la ilustración 9 muestra un comportamiento a la alza:

**Ilustración 9 Gráfica de la Población Total en el Distrito Federal**



Elaboración propia con datos del Censo de Población. INEGI.

Los competidores diversos tienen importantes intereses estratégicos, pero es sorprendente observar que el 99% de los competidores tienen el mismo interés estratégico general, alimentar a la población del mercado, siendo muy genérica esta situación y dando pauta a la microempresa panificadora a poderse concentrar en un solo nicho de mercado.

### **3.1.2.3.1 BARRERAS SÓLIDAS CONTRA LA SALIDA EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria panificadora de México Distrito Federal.

**Activos especializados.** Las grandes inversiones en hornos especializados para elaborar pan, los procesos involucrados que trabajan la masa y el equipo común de transporte del pan son activos caros y de baja realización. De acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) el valor útil del equipo de transporte es de 5 años, esto genera una barrera contra la salida, ya que la venta de equipos especializados puede tardar un considerable tiempo.

**Interrelaciones estratégicas.** Muchas empresas como Grupo Bimbo tienen interrelaciones estratégicas en equipos de fútbol soccer mexicano de primera división, diferentes equipos visten en su informe el logo del osito Bimbo, sin embargo, los demás competidores tienen pocas interrelaciones estratégicas.

**Barreras emocionales:** Los directivos se niegan a tomar decisiones de salir que se justifican, entre otras cosas, por motivos económicos, por su identificación con el negocio, lealtad a los empleados o por el temor a arruinar su carrera y orgullo.

**Restricciones gubernamentales y sociales:** El gobierno actual niega o desalienta la salida empresas porque esto causa la pérdida de empleos. En México este efecto

apenas es visible con la reestructuración de temas importantes en economía y finanzas.

A continuación se muestra por qué la competencia de la microempresa panificadora cuenta con barreras fuertes para salir.

**Tabla 10 Barreras contra la salida de la industria**

<b>Débiles</b>	<b>Fuertes</b>
Rendimientos moderados o bajos en su mayoría	Identificación con el negocio del pan.
	Interrelaciones factibles en el mercado alimenticio.
	Los líderes empresariales son orgullosos en su mayoría.

Fuente: Elaboración Propia

#### **3.1.2.4 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos como la tortilla no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que las aminoran en épocas de prosperidad, la aseveración se sustenta porque la tortilla es ampliamente preferida por los mexicanos.

El tratamiento competitivo con productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria. Por ejemplo, aunque la mejor publicidad realizada por la microempresa panificadora sea llevada a cabo, quizá no baste para afianzar a la microempresa, seguramente mejoraría si todos los miembros llevan a cabo una publicidad fuerte y sustentada, situación difícil por los numerosos competidores en la industria.

La tortilla está sujeta a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el pan y la industria tortillera puede obtener altas utilidades. Existe una posibilidad de ganar terreno, porque su enfoque es general; es decir, lo consume toda la población.

### **3.1.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios. Hoy los mexicanos empiezan a notar su descontento ante los problemas de salud que son eminentes.

El grupo de compradores de pan saludable es poderoso porque cumple las siguientes condiciones:

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del consumidor promedio, las personas diagnosticadas con diabetes, obesidad e hipertensión suelen no escatimar en la compra de productos que mejoran su condición de vida, además de que los familiares más cercanos ejercen una presión importante en este sentido, las mismas familias compran pan muy frecuentemente.

Las personas tienen pocos costos cambiantes, y aunque sufran costos cambiantes altos, preferirán dejar de ir al cine que comer pan, por la sencilla razón de ser un bien de consumo básico. La calidad es un factor decisivo para los integrantes de la familia, cuando el pan está mal elaborado inmediatamente dejan de comprar pan o cambian de proveedor.

Los clientes están informados acerca de la industria panificadora, ya que aseguran la compra de productos panificados a precios competitivos, las tecnologías de la información han ayudado a lograr esto en los consumidores de pan.



### 3.1.2.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de la industria panificadora no son muy poderosos porque no está dominado su mercado por pocas compañías, además de que no muestran mayor concentración en la industria del pan; su abastecimiento a la industria alimenticia en general propicia esta situación. Los proveedores más comunes son aquellos que venden los siguientes productos:

- Huevo
- Leche
- Masa
- Azúcar

Desde luego el pan puede ser tan específico que lleva otros productos alimenticios que lo demanden, estos normalmente son frutas.

El grupo de proveedores está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria panificadora, como son los saborizantes artificiales y productos de segunda calidad. Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos.

La industria panificadora es solo un cliente más para el grupo de proveedores, solo se concentran en clientes importantes, como las grandes cadenas de comida rápida y restaurantes, la prosperidad de los proveedores está estrechamente vinculada a proteger a los clientes poderosos con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.

### 3.1.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Después de estudiar las cinco fuerzas que determinan la competitividad de la industria panificadora, podemos decir que el análisis otorga la siguiente tabla:

**Tabla 11 Fuerzas competitivas en la industria panificadora**

<b>Grupo</b>	<b>Fuerza en la Industria Panificadora</b>
Nuevos Participantes Potenciales.	Baja-Media, es arriesgada.
Competencia con las empresas panificadoras actuales.	Mucha, a pesar de obtener rendimientos un poco bajos.
Productos Sustitutos.	Media-Alta, la tortilla es un producto favorito para los mexicanos.
Poder Negociador de los Compradores.	Alta, determinan la calidad y frescura del producto diariamente.
Poder Negociador de los Proveedores.	Baja, muchos proveedores no dependen de la industria panificadora únicamente.

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas, en términos generales contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

- Posicionar a la MIPYME de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa en contra de las actuales fuerzas competitivas;
- Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la MIPYME.

#### **Posicionamiento**

Es benéfico optar por venderle a los compradores que demanden pan saludable para la trata de obesidad, diabetes e hipertensión, son clientes potencialmente poderosos que obedecen a una calidad de vida estricta. Esta posición es fuerte frente a productos sustitutos.

Lo más importante de este análisis es trazar la línea divisoria entre compañías bien establecidas y productos sustitutos, entre ellas y las nuevas empresas potenciales, entre ellas y los proveedores y compradores.

### **3.2 ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR PARA LA MIPYME PANIFICADORA:**

Las ventajas más importantes que buscan las estrategias para la MIPYME panificadora son los factores siguientes:

- Tecnología de productos panificados patentados.
- Acceso preferencial a materias primas para la elaboración de pan.
- Ubicación favorable en los centros de distribución para diabéticos y obesos.
- Subsidios gubernamentales disponibles y negociables.
- Curva de aprendizaje para satisfacer a obesos y diabéticos.

Una de las ventajas visibles en el enfoque de la estrategia es que los costos disminuirán con la experiencia en realizar la venta de pan para diabéticos y obesos para así poder establecer economías de escala y proteger la participación en el mercado de pan saludable y nutritivo.

En especial, el líder de mercado Grupo Bimbo ha acumulado experiencia más rápidamente, gracias a sus menores costos disponen de un mayor flujo de efectivo para invertir en un nuevo equipo y tecnología.

Cuando una actividad es compartida; como la fabricación de pan dietético y varias unidades de negocios de productos panificados, evidentemente la experiencia se acumula más rápido que si la actividad sirviera tan solo para atender las necesidades del consumidor de pan en general. Por este motivo, la actividad de elaboración de pan para diabéticos y obesos no será muy nueva por el aprendizaje acumulado en la industria panificadora.

Si el nivel de ingresos en la industria panificadora para diabéticos y obesos es muy rentable, alguna nueva empresa competidora pronosticará utilidades superiores al promedio e ingresará en la industria el pan dietético, la estrategia debe cuidar mucho los ingresos en este segmento del mercado.

El riesgo de entrar en una industria puede eliminarse, si la MIPYME establecida en ella decide fijar precios por debajo del precio hipotético disuasor, para obtener esta ventaja, se debe de cuidar mucho el flujo de información y no dejar de invertir en Investigación y Desarrollo.

Otro requisito indispensable consiste en que sea una experiencia de patente y que los competidores se demoren en tener acceso a ellas, por ejemplo:

1. Mediante el copiado.
2. Mediante la contratación de empleados de la competencia.
3. Mediante la compra de la maquinaria más moderna a proveedores de equipo o la adquisición de técnicas con ayuda de consultores o de otras compañías.

El requisito de obtener patentes en la elaboración de pan dietético es esencial para tener expectativas de crecimiento, en la actualidad México vive una situación muy desagradable, los productos asiáticos copian todos los productos en prácticamente todos los mercados a menor calidad y a menor costo.

Muchas veces no es posible conservar la patente de la experiencia; y aun cuando se pueda, irá acumulándose más rápidamente en las segundas y terceras empresas del mercado que en el pionero de pan artesanal para diabéticos y obesos, porque los imitadores observan algunos aspectos de las operaciones y pueden aprender del innovador.

Lo importante en el estudio de las estrategias a desarrollar es que no solo puede depender de una sola estrategia basada en la curva de la experiencia, las consecuencias de dar prioridad a la experiencia patentada puede significar la ruina y perder el mercado potencial en el futuro.

Otra opción consiste en aumentar la diferenciación de los productos panificados mediante nuevos tipos de servicios, mediante innovaciones de marketing o modificaciones de los productos panificados. La contemplación de estas opciones le otorga una ventaja competitiva a microempresa panificadora, ya que la mayoría en su ramo no está dispuesta a correr estos riesgos y por estas razones tienden a desaparecer en el corto plazo.

De ser posible, una compañía en general procurará no enfrentarse a competidores con sólidas barreras contra la salida, como es el caso de la MIPYME panificadora.

### **Subsidios Gubernamentales:**

Es alentador para la microempresa panificadora ser comprador y proveedor al mismo tiempo, la recuperación del campo nacional puede incidir en la operación eficiente de la microempresa, y al mismo tiempo, hacer negocios con los hospitales del D.F., con una propuesta interesante al Instituto Nacional del Emprendedor, puede generar una estrategia muy eficaz, ya que el gobierno actual busca proteger a las MIPYMES en general.

Muchas veces la función de proveedor o comprador depende más bien de factores políticos, el nuevo gobierno busca tener una buena imagen en el sector empresarial y puede ser factible la presentación de la estrategia de recuperar el campo y atender a personas diabéticas y obesas con pan saludable en los hospitales públicos, políticamente ayuda mucho a conseguir el objetivo del gobierno actual, el cual es; tener popularidad y aceptación en la población en general.

### 3.2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA MICROEMPRESA PANIFICADORA

La estructuración de la MIPYME panificadora tiene como objetivo ser una empresa rentable en el futuro, después de establecer los criterios de competitividad y desarrollo de estrategias, es factible poder alcanzar el objetivo y lograr ser la mejor MIPYME panificadora para diabéticos y obesos.

Pero, ¿en qué área de oportunidad se puede ser el mejor?, pensar en ser la mejor empresa en todos los factores competitivos es una idea difícil en el corto plazo, el proceso evolutivo normal de cualquier empresa indica que todo se logra paulatinamente en pequeños pasos.

Estos pasos que busca la microempresa panificadora deben de ir guiados a un fin en común y específico, lo cual se analiza a continuación con las siguientes estrategias competitivas:

1. Diferenciación
2. Concentración
3. Liderazgo en costos

(Porter, 2002)

Los riesgos que tienen las estrategias son fundamentalmente dos:

1. No obtenerlas
2. No sostenerlas

Una posibilidad negativa que considera la MIPYME panificadora es que el valor de la ventaja conseguida con las estrategias competitivas se erosione al evolucionar la industria.

### **3.2.2 DIFERENCIACIÓN, PROVEEDOR DE PAN ARTESANAL 100% SALUDABLE**

“Las compañías ponen su atención en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico” (Kim and Mauborgne, 2005, p. 78). La diferenciación es primordial para la MIPYME panificadora, ya que establecer la estructuración de sus actividades implica que el plan estratégico del negocio tenga una clara diferencia del producto y servicio que ofrece a comparación de sus competidores, el plan es diseñado para satisfacer completamente las necesidades de personas diabéticas, obesas e hipertensas con el objetivo de que los consumidores lo perciban como único.

**Ilustración 10 Pan artesanal 100% Saludable**



Fuente: Imágenes Google

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio; en este caso la industria panificadora del Distrito Federal, los competidores actuales aparentemente no buscan alternativas de crecimiento; por ende es la mejor alternativa de la MIPYME en el inicio de la reestructuración.

La diferenciación proporciona defensa en contra de la rivalidad que se tiene en la industria de pan dietético, esto se debe a que los clientes son leales a las marcas que protegen su integridad física y saludable. Su efecto es observable cuando disminuye la sensibilidad al precio.

La diferenciación que busca la MIPYME panificadora está enfocada a generar altos márgenes de utilidad para enfrentar el poder de los proveedores. Finalmente la diferencia radica en conquistar la lealtad de sus clientes diabéticos y obesos para poder posicionarse de manera óptima frente a productos sustitutos y competidores. El plan estratégico tiene contemplado que la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costos, afortunadamente es poco factible en el corto plazo, por la poca competencia de pan artesanal para diabéticos y obesos.

Los riesgos implícitos en esta estrategia se disminuyen con actividades oportunas que la MIPYME debe desarrollar, por ejemplo:

- El diferencial de costos puede crecer tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad del consumidor diabético y obeso. Por ello, el aprovechamiento de la etapa de introducción otorga recursos necesarios para obtener competitividad en este rubro.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los proveedores de pan para diabéticos y obesos siempre y cuando todos los competidores presenten una reestructuración general. Esta situación es poco probable.
- La imitación que los asiáticos ejercen en la economía, aminora la diferenciación percibida de cualquier producto, este fenómeno puede presentarse a medida que la industria panificadora tienda a madurar. La colaboración con el gobierno es de vital importancia en la disminución del presente riesgo.



### 3.2.3 CONCENTRACIÓN EN LOS DIABÉTICOS Y OBESOS

El enfoque de concentrarse en personas diabéticas y obesas es poco aprovechado por los competidores, únicamente grupo Bimbo presenta la línea de pan integral y light, pero no concentrada a un compromiso importante como la trata de diabetes y obesidad, por ello, el escenario presenta un mercado geográfico interesante.

**Ilustración 11 Pan Bimbo Light**



Fuente: Imágenes Google

La estrategia de concentración en los diabéticos y obesos tiene la finalidad de ofrecer un servicio excelente, el plan estratégico y la estructuración de la MIPYME tienen presente la importancia de ofrecer un servicio especial. La MIPYME panificadora podrá prestar mejor atención al mercado diabético y obeso que las empresas que compiten en el mercado de productos panificados en general.

La concentración en las personas diabéticas y obesas ofrece la ventaja de competir con productos sustitutos y con la competencia de manera competitiva.

Los riesgos de la estrategia de concentración en la elaboración de pan para diabéticos y obesos son los siguientes:

- El diferencial de costos entre las empresas panificadoras y la MIPYME con una estrategia de concentración en las personas diabéticas puede crecer y

acabar eliminando la diferenciación conseguida, la esperanza es que los clientes valoren su vida en todo momento.

- Se reduce la diferencia en los productos panificados y los servicios deseados entre el mercado estratégico (diabéticos y obesos) con la existencia de imitadores. La reestructuración de la MIPYME panificadora debe hacer un marketing inteligente.
- Se corre el riesgo de que los competidores de la MIPYME descubran submercados dentro del mercado estratégico (diabéticos y obesos) y desplacen a la MIPYME orientada a este nicho de mercado. De momento no se visualizan submercados, no se considera un riesgo importante.

### **3.2.4 LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES EN LA INDUSTRIA MADURA DE PAN PARA DIABÉTICOS**

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente en la búsqueda rigurosa de disminuir costos a partir de la experiencia, tener un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad entre otras, la estrategia arriesgada por que la MIPYME panificadora no cuenta con el financiamiento ideal para desarrollar la misma, será factible con flujos mayores de efectivo.

En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. En esta premisa existe la ventaja que de la poca competencia en la venta de pan artesanal para diabéticos y obesos.

En conclusión, el liderazgo en costos se plantea en la maduración del segmento de pan para diabéticos y obesos para obtener protección contra las cinco fuerzas competitivas mencionadas en puntos anteriores.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales en la industria de pan para diabéticos y obesos, la MIPYME panificadora requiere de acceso preferencial de materias primas, como el nopal, sustituto de azúcares y complementos bajos en grasas, así como una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno. El costo de financiamiento actual es la principal causa de establecer esta estrategia en la etapa de maduración del mercado de pan para diabéticos y obesos.

Los riesgos implícitos en liderazgo en costos globales son los siguientes:

- Cambio tecnológico rápido que anulen las inversiones o el aprendizaje. El riesgo es medio ya que no todas las panificadoras invierten en Investigación y Desarrollo.
- Aprendizaje de costos bajos por rivales imitadores. Las patentes de los procesos productivos que pretende hacer la MIPYME erosionan este riesgo significativamente.
- Incapacidad para percibir el cambio necesario del producto o del marketing porque la atención está concentrada en otros costos, el riesgo es bajo puesto que la tendencia a reforzar el marketing es la esencia de la aplicación de la estrategia.
- Inflación de los costos que aminora la capacidad de la MIPYME panificadora para conservar un diferencial de precios. La posibilidad planteada es de medio riesgo.

A continuación se muestran las estrategias competitivas de la MIPYME panificadora, considerando las etapas del mercado de pan para diabéticos:

**Tabla 12 Ventaja estratégica en la industria panificadora**

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Momento de aplicación
Diferenciación	Pan artesanal 100% saludable	Introducción del pan
Concentración	Singularidad percibida por el consumido diabético	Desarrollo del segmento
Liderazgo en costos globales	Posición sólida en el abastecimiento de pan para diabético.	Maduración del mercado para diabéticos

Fuente: Elaboración Propia

Los requisitos de las estrategias competitivas son:

**Tabla 13 Requisitos de la estrategia competitiva**

Estrategia	Habilidades y recursos que requiere la MIPYME	Estructuración de la MIPYME
Diferenciación para ser un proveedor de pan artesanal 100% saludable.	<p>Capacidades necesarias para hacer un buen marketing.</p> <p>Ingeniería de productos, oportunidad de contar con especialistas del I.P.N.</p> <p>Estilo creativo</p> <p>Buena capacidad de distribución de pan.</p> <p>Operación incondicional de otros canales y servicios.</p>	<p>Buena coordinación entre funciones de investigación y desarrollo de productos panificados y de marketing.</p> <p>Plan de incentivos hacia la creatividad.</p> <p>Comodidades para traer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.</p>
Enfoque al mercado de personas diabéticas y obesas.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a los diabéticos del D.F.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al aumento de la competitividad de la MIPYME panificadora.
Liderazgo en costos globales de productos panificados para diabéticos y obesos.	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.	Organización y responsabilidades bien estructuradas con costeo ABC.

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias competitivas de la MIPYME panificadora no deben estancarse a la mitad, no pasar a la siguiente estrategia tiene como consecuencia una rentabilidad baja.

Probablemente, en un futuro se encuentre una estructura industrial en donde Grupo Bimbo alcance rápidamente costos bajos y la MIPYME mantenga la diferenciación y así ser los líderes en utilidades; es decir, un líder de pan industrial y un líder de pan artesanal para diabéticos y obesos. En la industria panificadora no existe una relación uniforme entre rentabilidad y participación en el mercado, es muy probable que esto suceda. La elaboración de las estrategias competitivas para la MIPYME panificadora indica la prioridad de escoger las más convenientes para ser competitivos en la industria panificadora.

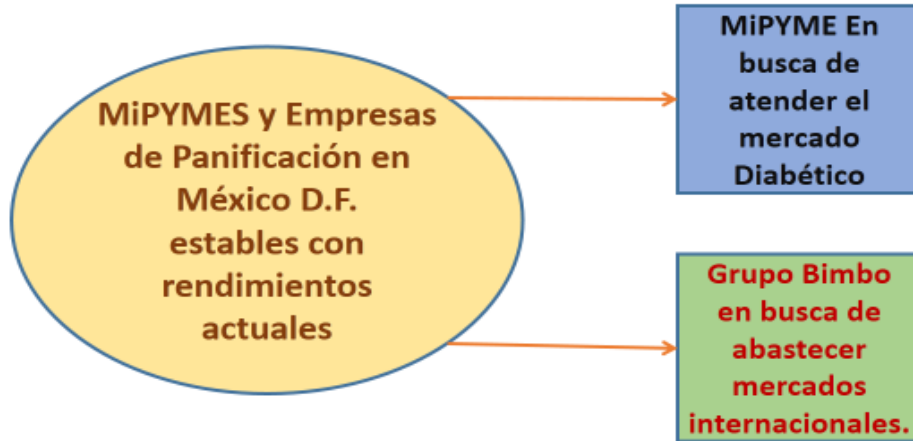
### **3.3 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME PANIFICADORA DE DIABÉTICOS**

La MIPYME panificadora necesita obtener información del mercado y tener una guía de acción que le permita tener un estándar de rendimiento y participación en comparación con sus competidores. El modelo contempla el monitoreo de las señales del mercado, acciones y tácticas competitivas en todas sus vertientes, así como el merchandising elemental hoy en día.

#### **3.3.1 LAS SEÑALES DEL MERCADO DE PAN PARA DIABÉTICO COMO GUÍA DE COMPETITIVIDAD**

“Una señal de mercado es cualquier acción del competidor que ofrezca una indicación de sus intenciones o motivos en la industria” (Porter, 2009). Aparentemente la señal general es que no hay iniciativa de abarcar otros mercados (específicos, internacionales, etc.) excluyendo de esta premisa al líder del mercado, como se muestra en la siguiente ilustración:

## Ilustración 12 Señales del mercado actual



Fuente: Elaboración Propia

Interpretar correctamente las señales del mercado de pan en el D.F. implica efectuar un análisis básico de los competidores en general: conocer sus metas futuras, sus suposiciones acerca del mercado, sus estrategias y capacidades actuales.

“Los administradores ajustan sus decisiones sobre la base de la nueva información” (Ross, Westerfield, Jaffe, 2009, p. 230). Las señales del mercado cumplen dos funciones esencialmente distintas para saber cómo competir: pueden ser indicaciones confiables de los motivos e intenciones del competidor, o simplemente simulaciones.

En el caso de la MIPYME panificadora es una ventaja ser una empresa pequeña, el eco de sus acciones no tienen gran alcance y los competidores que llegan a tener información de los proyectos de las MIPYMEs normalmente no les preocupa por la sencilla situación de que no sobreviven y la mayoría no muestra competitividad en general. De manera inversa, informes de los competidores que lideran la industria

si son escuchados y la industria en general responde de manera rápida a sus motivos e intenciones.

Un medio importante para entender las señales del mercado es la CANAINPA, emite comunicados de los eventos de la industria panificadora en México, es aquí donde se pueden observar los gustos o malestares de los competidores de la industria panificadora y obtener información importante en materia de competitividad.

El monitoreo de las señales del mercado de panificación consiste primordialmente en servir de pasos conciliadores para realizar un inminente ajuste estratégico.

Las señales pueden ser una espada de dos filos, por ejemplo, si el líder grupo Bimbo anuncia que la emisión de obligación es en acciones, puede ser por dos motivos:

- Está en quiebra potencial.
- Desarrolla una innovación para mantener el liderazgo.

Conviene precisar que los anuncios a veces son simulaciones, es indispensable la seriedad de los emisores de dichas señales, por ejemplo:

- Boletines oficiales de prensa.
- Discurso de directivos ante analistas de valores.
- Entrevistas informales.

El medio seleccionado nos da una pista acerca de los motivos latentes. Cuanto más formal sea el mensaje, la seriedad a la información escuchada o leída es mayor. La MIPYME panificadora es menos propensa a la quiebra entre más información tenga de la industria en general.

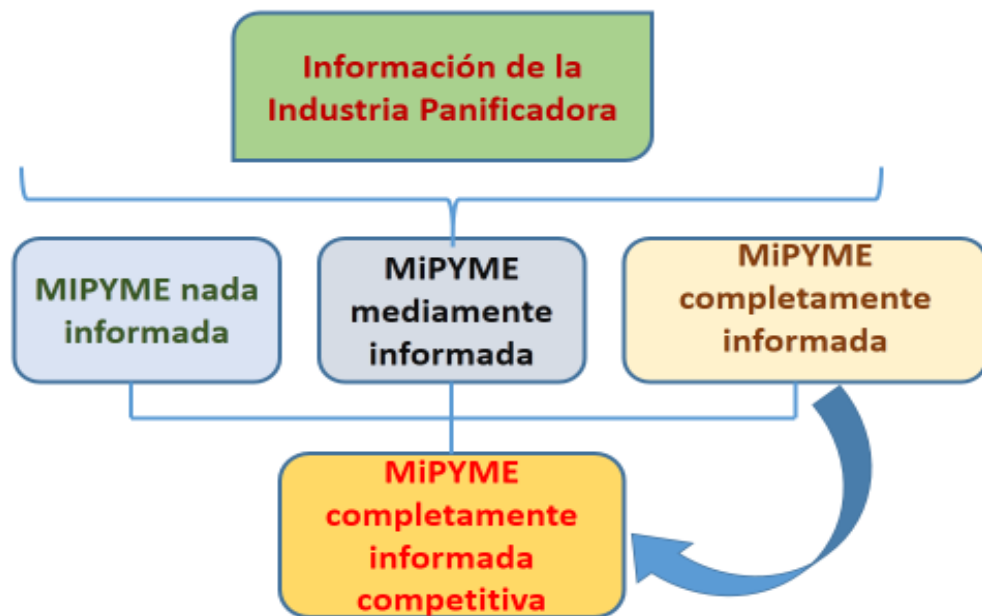
Las diferentes tácticas del competidor en anunciar sus precios, publicidad y características del producto es información mínima indispensable para entender la competitividad de la industria.

Las consecuencias de no seguir las señales del mercado panificador, puede traer las siguientes consecuencias:

- Desviación respecto a las metas de la industria.
- Desviación respecto a las normas de la industria.

Una acción que viole las normas de la industria suele ser una señal agresiva o que el competidor está desesperado por salir de la industria, en su carácter de emisor por parte de la microempresa panificadora es importante la discreción de su plan estratégico. La MIPYME mejor informada tiende a ser más competitiva, como se muestra a continuación:

**Ilustración 13 La información y su relación con la competitividad en la MIPYME**



Fuente: Elaboración Propia

El criterio es diferente en la MIPYME completamente informada como se puede observar en la ilustración 13, ya que tiene más elementos para tomar decisiones; en relación con las señales, “después de haberlas identificado, se evalúa cada una con respecto al criterio. La última selección se hace entonces con base en la



alternativa que satisface mejor al criterio” (Rue and Byars, 2000, p. 47). El criterio puede ser variado como competitividad, posición en el mercado etc.

### **3.3.2 ACCIONES Y TÁCTICAS COMPETITIVAS DE LA MIPYME PANIFICADORA**

Se asegura el éxito de la MIPYME panificadora en la ejecución de acciones y tácticas pasivas en su plan estratégico, la manera más inteligente de hacer esto es establecer el diálogo mutuo con otras empresas cuando éstas quieran entrar al mercado de pan diabético considerando la posibilidad de hacer alianzas estratégicas.

Competir sanamente y compartir las utilidades generará una industria atractiva para los clientes diabéticos y obesos. Si las microempresas cooperan unas con otras, todas obtendrán una utilidad razonable, sin embargo, la microempresa panificadora debe de cerciorarse de posicionarse en los consumidores más importantes. Gracias a los mercados múltiples, atendiendo a personas específicas por rango de edad u otras características; una empresa panificadora puede premiar a otra por no atacarla.

#### **3.3.2.1 ACCIONES Y TÁCTICAS COOPERATIVAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DIABÉTICA**

Las acciones competitivas en un oligopolio es una combinación de los recursos y capacidades con que cuenta la microempresa panificadora y del ingenio aplicado sutilmente; la mejor manera de hacer tácticas inteligentes es cooperar con participantes más débiles en la industria panificadora de diabéticos y obesos.

El análisis de la competencia no amenazadora de la MIPYME panificadora es otro paso que se toma al evaluar la posible adquisición de otras empresas y evolucionar la industria. Las categorías de acciones y tácticas cooperativas son:

1. Las acciones que mejoran la posición de la MIPYME Panificadora y también la de su competencia, un ejemplo de esta acción cooperativa es la posibilidad de hacer marketing sin considerar a los niños.
2. Las acciones que mejoran la posición de la MIPYME Panificadora porque sus competidores no las igualaran, como el hecho de hacer pan 100% saludable y nutricional.

En la generalidad de las industrias hay acciones que mejorarían la situación de los participantes, si todos ellos la imitaran, la creación de una microempresa responsable con el medio ambiente y con la sociedad mejoran la industria panificadora.

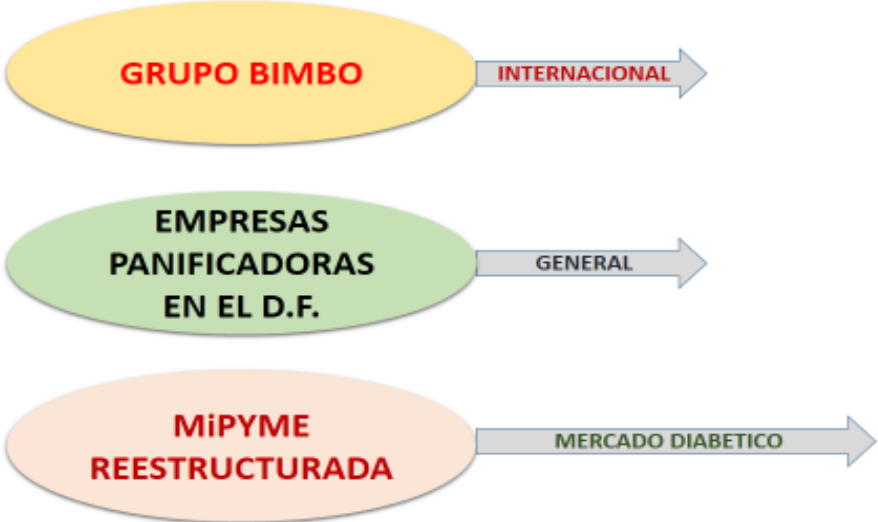
### **3.3.2.2 ACCIONES Y TÁCTICAS INOFENSIVAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DIABÉTICA**

Las acciones serán percibidas como no amenazadoras si la MIPYME panificadora decide hacer lo siguiente:

- La MIPYME estructurada no desea disminuir la participación en el mercado actual a los competidores, lo que busca es posicionarse en el mercado del pan para diabéticos y obesos.
- No hacer marketing ofensivo en contra de cualquier participante del mercado de pan genera un mensaje de que no hay ninguna amenaza en la industria panificadora.

Las acciones y tácticas inofensivas por parte de la microempresa panificadora son razonables en la situación actual del mercado de productos panificados, el dominio del líder Grupo Bimbo no se encuentra amenazado con tácticas inofensivas, no amenaza su imagen de calidad ni su posición como la mejor empresa panificadora industrial en el país. Seguramente la MIPYME panificadora logre consolidarse en el extremo del pan artesanal para diabético, sin siquiera atraer la atención de grupo Bimbo. A continuación se muestra la directriz estratégica de los competidores:

**Ilustración 14 Dirección estratégica de la industria panificadora**



Fuente: Elaboración Propia

Los beneficios generales de estas acciones y tácticas inofensivas son la disminución de riesgos como guerra de precios, de marketing entre otras prácticas que aminoran las utilidades.

La MIPYME desarrolla un plan estratégico en donde busca atender de mejor manera a las personas obesas y diabéticas sin dañar la imagen de los competidores en general.

### **3.3.3 MERCHANDISING DE LA MIPYME PANIFICADORA**

Si bien existen distintas acepciones del término “*merchandising*”, el Business dictionary lo define como “la actividad de promocionar la venta de bienes al menudeo. Las técnicas de merchandising incluirán técnicas de exhibición, muestras gratis, pruebas en el lugar de venta, anaqueles y otros tipos de métodos en el punto de venta”.

(Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html> )

La *American Marketing Association* ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)) menciona que “la planeación involucrada en el marketing incluye el preciso merchandising en el lugar correcto, al momento adecuado, en las cantidades indicadas y con el precio preciso”.

La importancia radica en optimizar las distintas variables: lugar, cantidad, tiempo, forma desde el punto de vista del producto, así como los exhibidores, anaqueles y lugares en donde se ofrecerá el producto desde el punto de vista de la oferta y promoción.

Existe una herramienta esencial a la hora de establecer un merchandising propio y distintivo: La publicidad en el lugar de venta (PVL), mediante ésta, podremos establecer la ventaja competitiva de diferenciación de otros productos promocionando las características que el producto posee, aquellas ventajas y beneficios de utilizarlo además de los satisfactores y necesidades que el producto estará cubriendo.

La flexibilidad del merchandising es un aspecto importante a señalar pues dependiendo de la plaza en donde se esté promocionando el producto será la estrategia de merchandising que se utilizará, es decir, que puede existir o no uniformidad temporal y espacial pues se podrá modificar después de pasado cierto periodo de tiempo y dependiendo del área geográfica en la cual se esté ofreciendo el producto.

El principal objetivo es la actualización constante del producto. Mantener una presencia no solo en imagen sino en presentación es importante para estar a la altura de las circunstancias que se presenten en:

- Generar confianza para captar la atención del público.
- Aumentar la rotación de los productos para generar rentabilidad.
- Gestionar con eficiencia el punto de venta.

### Ilustración 15 Etapas del merchandising



1. Estudio de mercado



2. Distribución del punto de venta



3. Disposición de establecimiento



4. Determinación del coeficiente de ocupación



5. Asignación de grupos o familias componentes por



6. Colocación de los grupos ofamilias de productos



7. Gestión del surtido



8. Políticas de precios



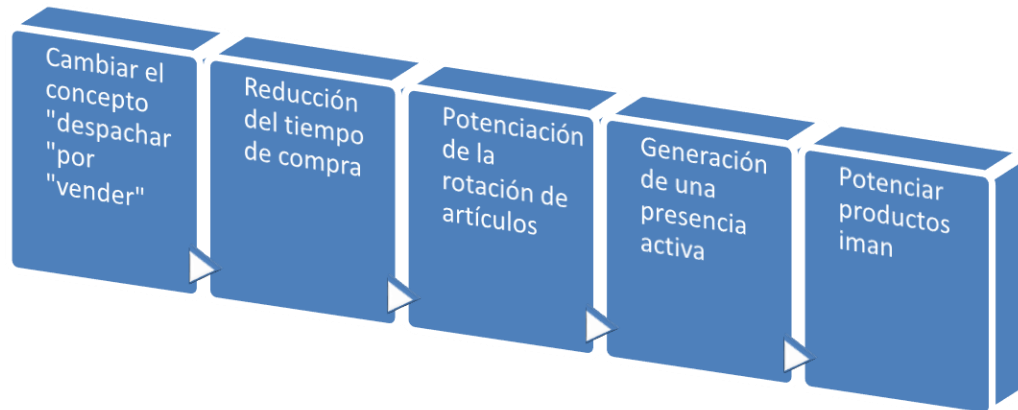
9. Asignación al espacio de los artículos



10. Colocación de los articulos en espacio seleccionado

Los principales beneficios del merchandising se pueden agrupar en

### Ilustración 16 Beneficios del merchandising



Política de merchandising:

Para la generación de una política de merchandising es importante tomar como base aquellos principios indispensables del marketing; el éxito o fracaso de la política de merchandising depende de:

### Ilustración 17 Principios del merchandising



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 EL MARKETING EN LAS EMPRESAS

El marketing consiste en encontrar formas de satisfacer a los clientes con efectividad y eficiencia, muchas empresas panificadoras enfocan el marketing hacia la mente del consumidor, en el caso del líder Grupo Bimbo; utiliza un marketing muy infantil en sus productos dirigidos a los niños, organiza torneos deportivos y sociales para que los consumidores siempre piensen en Bimbo.

Para las MIPYMES panificadoras elaboran poco marketing, ya que no están dispuestas a experimentar las desilusiones y pérdidas económicas si su marketing no funciona.

El marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona diabética u obesa necesite pan nutricional y saludable, la MIPYME panificadora debe tomar la iniciativa de estimular y facilitar el pan con las características que desean los consumidores, que los clientes consideren una inversión y no un gasto la adquisición de pan saludable y nutricional.

#### 3.4.1 CONCEPTO DE MARKETING

“Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton 2010).

Sus Implicaciones son:

**Enfoque:** Todo sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos del cliente deben satisfacerse y reconocerse.

**Duración:** El marketing debe empezar con la idea de crear un producto satisfactor de necesidades a todo momento.

### **3.4.2 IMPORTANCIA DEL MARKETING**

En el ámbito nacional, su importancia radica por la extensa y rápida comunicación con los clientes por medio de una amplia variedad de medios (televisión, radio, periódicos, internet, entre otros. La importancia del marketing en el plan estratégico es la siguiente:

- La utilidad de forma e información: Diseñar un sitio web atractivo y fácil de usar, mostrando el producto de manera interactiva.
- La utilidad de lugar: Producto panificado accesible en hospitales y en el establecimiento.

#### **En el ámbito de la organización**

Contar con los diseñadores de productos panificados, personal de manufactura, gerentes financieros y gerentes de venta que se coordinen de manera eficiente es una meta clave e importante para triunfar en el mercado de diabéticos y obesos.

En el ámbito de negocios, el marketing ocupa gran parte de la vida diaria de las personas, por ello los consumidores diabéticos y obesos podrán estar más informados. La orientación al cliente y la coordinación de las actividades de marketing son elementales para alcanzar los objetivos de la microempresa panificadora.

### **3.4.3 ANTECEDENTES DEL MARKETING EN MÉXICO**

El marketing en el país ha evolucionado casi a la par de los Estados Unidos de América, esto debido a la gran influencia económica que tenemos con el país vecino del norte, las etapas por las que ha evolucionado el marketing en México son las siguientes:



### **3.4.3.1 ETAPA DE ORIENTACIÓN AL PRODUCTO**

La orientación al producto tiene énfasis en la calidad y cantidad de las ofertas del producto.

La operación de un marketing con el enfoque de orientación al producto puede elaborarse con la siguiente aseveración: con el más fino trigo mexicano, abundante agua, leche, azúcar y excelente maquinaria de molienda, producimos pan de la más alta calidad. La orientación al producto se caracterizó a finales del siglo XIX.

### **3.4.3.2 ETAPA DE ORIENTACIÓN A LAS VENTAS**

La calidad está garantizada por todos los competidores, la mayoría podía fabricar con eficacia el pan, ahora el enfoque era más bien cómo vender la producción de pan. Las MIPYMES Panificadoras a menudo empezaron a utilizar un marketing muy simple y regional, ocupando a personal de ventas operando una bicicleta adecuada para llevar pan y venderlo fácilmente. Algunas microempresas siguen operando este sistema de distribución.

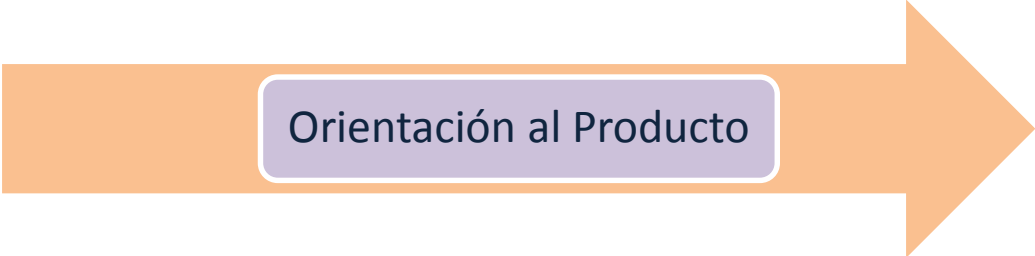
### **3.4.3.3 ETAPA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Con una orientación al mercado, las empresas panificadoras identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficacia posible.

Una orientación al mercado comprende que lo más importante es el marketing del producto. Muy pocos competidores entienden la importancia de esta etapa, solo grupo Bimbo ha entendido y explotado esta etapa en el mercado. La etapa de

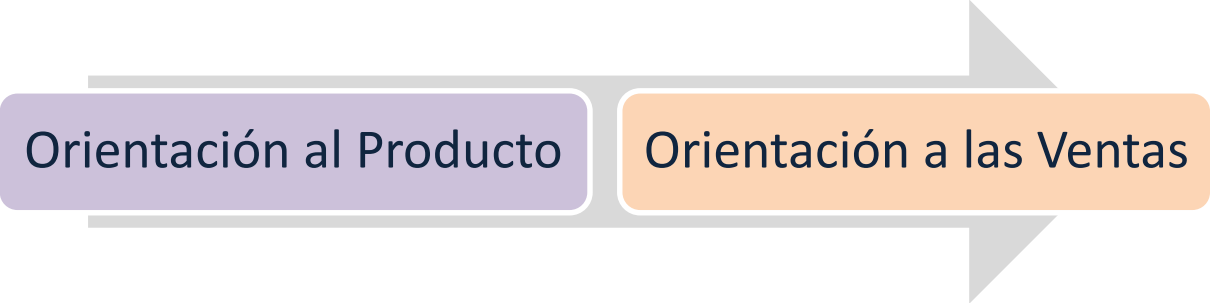
Orientación al mercado es notoria a finales del siglo XX, a continuación se muestra la evolución del marketing en México:

**Ilustración 18 Evolución del marketing en México**



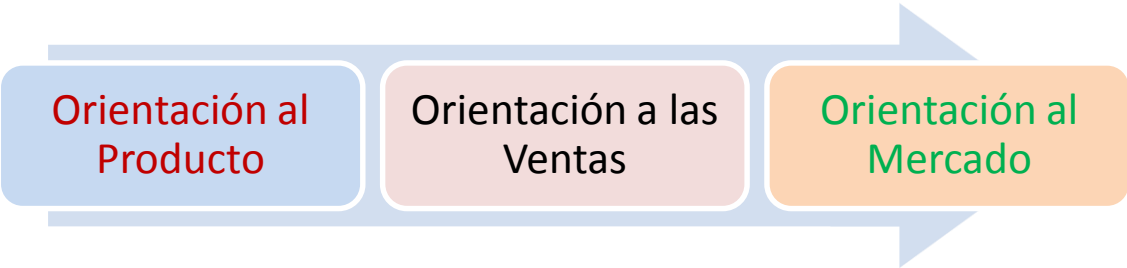
Fuente: Elaboración propia. Algunas empresas panificadoras permanecen en esta etapa de orientación al producto.

**Ilustración 19 Etapa de orientación al producto y a las ventas**



Fuente: Elaboración propia. Pocas empresas han progresado solo a la etapa de orientación a las ventas.

**Ilustración 20 Orientación al mercado**



Fuente: Elaboración propia. Grupo Bimbo es el líder en la orientación al mercado.

### **3.4.4 LA ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING EN LA MIPYME PANIFICADORA**

Antes de comenzar a explicar la administración del marketing, es necesario explicar que es administración: “El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósito específicos se denomina administración” (Hampton, 1983, p. 8).

La administración del marketing respeta generalmente el clásico proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar, por ejemplo:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse a los consumidores diabéticos y obesos.
- Todas las actividades de marketing de la MIPYME panificadora deben coordinarse, idearse y combinarse de manera coherente.
- El marketing coordinado y orientado al cliente diabético y obeso es esencial para lograr la fidelidad de los clientes.

#### **3.4.4.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MARKETING**

##### **Orientación al Consumidor:**

Las relaciones con personas diabéticas y obesas deben ser perdurables en el tiempo, el valor de una buena relación es elemental para hacer un marketing efectivo y redituable tanto para los clientes como para la microempresa panificadora.

La administración de la relación con el cliente (Customer Relationship Management, CRM) consiste en relaciones perdurables basadas en la confianza y compromiso mutuo, requieren de mucho tiempo y esfuerzo para crearse y mantenerse. La MiMPYME panificadora debe entablar una relación tan duradera para desarrollar la estrategia de diferenciación.

Es clave crear un club especial para diabéticos y obesos con la finalidad de realizar un marketing eficiente mediante una revista o página web, para anunciar descuentos e información relevante. El otorgamiento de suscripciones anuales también da la oportunidad de hacer eventos o propuestas solo para miembros o con membresía especial, la orientación al consumidor diabético y obeso busca hacer una relación de largo plazo con el cliente.

### **Actividades Coordinadas de Marketing al Consumidor Diabético y Obeso:**

La Calidad de la MIPYME panificadora puede aumentar con el mejoramiento de los diseños productivos para minorar los problemas de manufactura, así como identificar y corregir problemas en los procesos de producción y lograr reducir los gastos por compostura y desperdicio.

La Herramienta “Administración de la Calidad Total (TQM) total quality management”, otorga la creación de valor y mejora la percepción que tiene el cliente diabético y obeso acerca de la microempresa panificadora, a continuación se presenta la siguiente ilustración con las características perceptibles por parte de los clientes.

**Ilustración 21 Percepción del cliente diabético y obeso de un producto panificado de calidad**



Fuente: Elaboración Propia.

Como se hizo notar en la ilustración anterior, el mercado énfasis en la producción de pan necesita tener confianza de consumir un pan elaborado con la mayor calidad posible. La MIPYME panificadora está comprendiendo la importancia de crear pan saludable y nutritivo en comparación con pan medianamente bien elaborado a un precio bajo.

### **Compromiso de Marketing para los Diabéticos y Obesos:**

La medición del desempeño de los ejecutivos del marketing en la MIPYME panificadora es esencial en la reestructuración, los ejecutivos requieren mayor responsabilidad de marketing.

Las personas más creativas logran un incremento en el valor monetario de las marcas (que se conoce como valor de la marca) y determinan el valor del cliente (conocido como valor del cliente), por ejemplo, estimar el valor de un cliente diabético u obeso implica calcular los costos de marketing por conseguir a ese cliente, retenerlo y darle servicio, en busca de ser el líder del mercado.

La organización gira en torno al marketing social, esto implica alcanzar las metas de marketing y su respectiva inversión para lograrlo, el desarrollo organizacional amplía el compromiso a todos los integrantes de la microempresa panificadora para cumplir con responsabilidad social.

Con el objetivo de ser atractivos proveedores de pan para clientes diabéticos y obesos se ha adoptado una amplia visión social, para ello se cuenta con los siguientes indicadores de desempeño:

- Rentabilidad
- Servicio
- Compromiso real con diabéticos y obesos
- Compromiso con el medio ambiente

De esta manera el concepto de marketing y la responsabilidad social de la MIPYME panificadora serán compatibles siempre y cuando se logren las siguientes metas:

- 1) Satisfacer los deseos de los clientes de pan para diabéticos y obesos.
- 2) No dañar la imagen de quienes deciden tomar refresco y productos poco saludables.
- 3) Lograr los objetivos de desempeño de la organización, premiando a las personas más creativas.

### **3.4.5 PROGRAMA DE MARKETING DE LA MIPYME PANIFICADORA**

El programa de marketing comprende la importancia del producto panificado para personas obesas y diabéticas como son las características más importantes en el marketing del producto, el anuncio del precio y sus principales ventajas de operación, distribución y operación.

#### **3.4.5.1 MEZCLA DE MARKETING DE PAN PARA DIABÉTICOS**

Los componentes de la estrategia del marketing deben satisfacer las necesidades de las personas diabéticas y obesas, se presentan a continuación la mezcla de marketing de la microempresa panificadora:

- **Pan Dietético.** Se requiere una administración de marketing para saber qué productos se van a introducir.
- **Precio.** Se requiere asignar un precio base para el producto dietético.
- **Distribución.** Se debe seleccionar a los intermediarios (los hospitales del D.F., en el establecimiento, entre otros).

- **Promoción.** La vía más atractiva para la MIPYME panificadora es en el uso de las Tecnologías de la Información.

El producto debe tener características dignas de un precio competitivo y crear una imagen de alta calidad por parte de la microempresa panificadora.

#### **3.4.5.2 ÉTICA Y MARKETING DE LA MIPYME PANIFICADORA**

El comportamiento ético es un conjunto de normas de comportamiento generalmente aceptadas por una sociedad, una práctica elemental en el marketing de la MIPYME panificadora consiste en comunicar en el marketing lo siguiente:

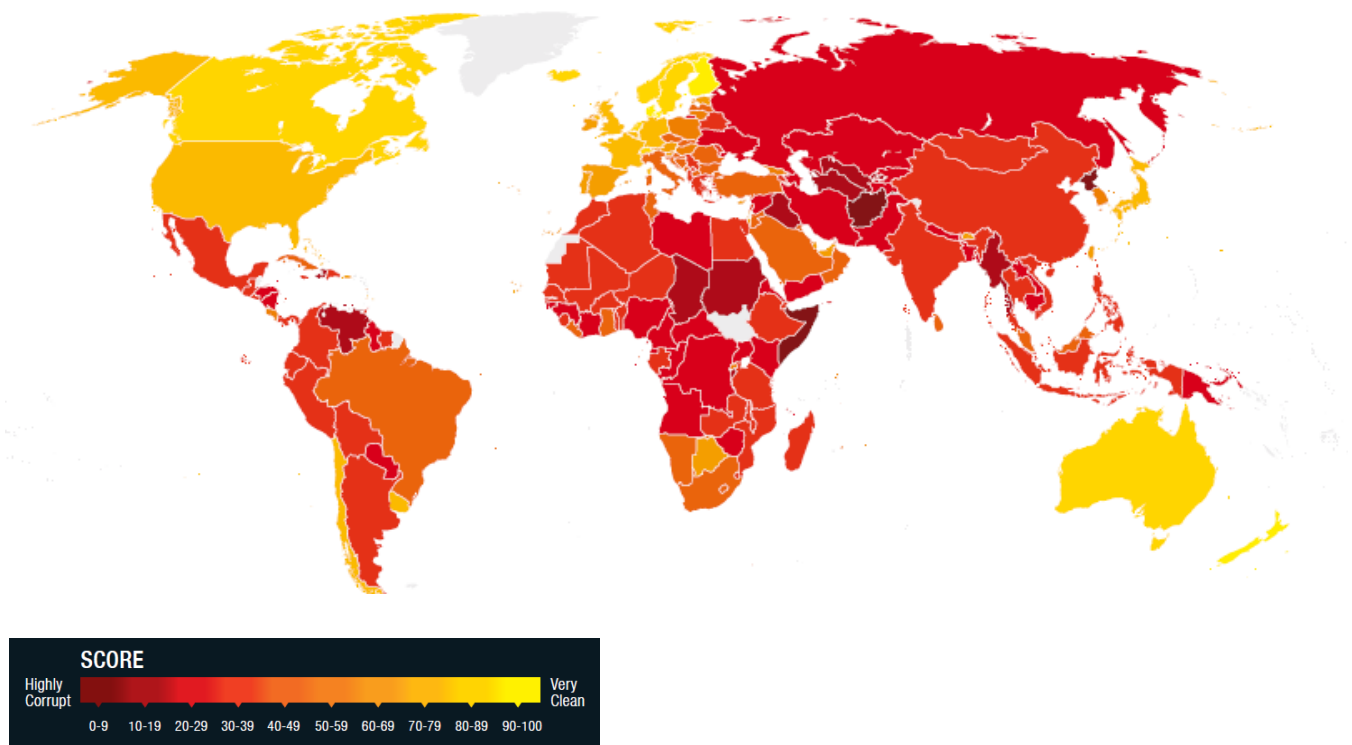
- Comunicar claramente las normas éticas y las expectativas del mercado.
- Capacitar a los empleados para realizar un marketing significativo y razonable a todo momento.

Los beneficios del comportamiento ético son bien aceptados tanto por la MIPYME panificadora como por los clientes ya que un comportamiento carente de ética mina la confianza y destruye las relaciones.

#### **Corrupción en el Mundo**

La importancia de la ética en el marketing se fundamenta en la corrupción que se vive en los negocios día con día, los consumidores exigen paulatinamente mejor información verídica y confiable de lo que consumen. Es de vital importancia porque México muestra una posición lamentable en transparencia a nivel mundial:

## Ilustración 22 Niveles de corrupción en el mundo



Fuente: Transparency Anual Report 2012

En cuestión de corrupción a nivel internacional México se encuentra en la posición número 105 de 174 países evaluados según el Reporte de Transparencia Anual del año 2012. De acuerdo al mismo reporte, se establece que uno de cada cuatro negocios piensa que la corrupción no es perseguida en México, además de que un 25% piensa que han perdido negocio debido a que algún competidor ofreció algún tipo de soborno.

Además de lo anterior, se encontró que 2 de cada 8 negocios encuestados piensan que la principal barrera para detener a la corrupción en el sector privado es el hecho de que la corrupción es ampliamente aceptada como un hecho cotidiano.

En el estudio realizado por International Transparency denominado The Global Corruption Barometer del 2013, se encontró que al preguntar qué tanto había cambiado la corrupción en el país encuestado respecto a años anteriores, en México se respondió que incrementó considerablemente. Sin embargo más del 80% de la



población mexicana piensa que gente ordinaria puede hacer un cambio significativo en la corrupción del país. (The Global corruption barometer, 2013).

### **3.5 EL MEDIO AMBIENTE DEL MARKETING DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

Para entender el medio ambiente del marketing de la MIPYME panificadora, es necesario llevar el proceso de:

1. Reunir información sobre el ambiente externo de la MIPYME panificadora.
2. Analizar la información y determinar las áreas de oportunidad.
3. Pronosticar el efecto de las tendencias que siguiera el análisis.

La MIPYME panificadora se desempeña en un ambiente externo que en general no puede controlar, los dos niveles de fuerzas externas son:

- Las macroinfluencias: La demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes.
- Las microinfluencias: Consiste en los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes diabéticos.

El escaneo ambiental ayuda a la MIPYME panificadora a establecer una posición estratégica ideal.

#### **3.5.1 EL MARKETING Y EL MACROAMBIENTE EXTERNO DE LA MIPYME PANIFICADORA.**

Son fuerzas macroambientales:

- La demografía

- Las condiciones económicas
- La competencia
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y legales
- La tecnología.

Estas fuerzas son de manera general casi incontrolables por la administración (Stanton, Etzel and Walker, 2007). La ilustración 23 muestra las fuerzas macroambientales:

**Ilustración 23 Diagrama del macroambiente de marketing en el MIPYME panificadora**



Fuente: Elaboración Propia

### **Demografía**

Se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento, los cambios en la calidad de vida son resultados de muchos factores como el cuidado de la salud y la alimentación. La MIPYME panificadora necesita considerar estos factores para diseñar programas de marketing.

## Condiciones Económicas

Las condiciones económicas de México repercuten de manera significativa en la etapa del ciclo de la industria panificadora en general. Este pasa por cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación.

La prosperidad es un periodo de crecimiento económico, el cual no se ve muy factible en el corto plazo para México, lamentablemente una recesión es un periodo de reducción de negocios y clientes, esta etapa se vive hoy en día en México, lo cual representa un factor negativo en la competitividad de la MIPYME panificadora. La recuperación es un periodo en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, la recuperación para México puede ser lenta en el corto plazo.

Uno de los indicadores más importantes para monitorear las condiciones económicas es la Inflación la cual indica: el aumento generalizado en los precios de bienes y servicios.

A continuación se muestra el comportamiento de la inflación en México, para los planes de marketing de la MIPYME panificadora:

**Tabla 14 Inflación anual, (serie 2000-2012)**

Año	Enero	Junio	Diciembre	Promedio
2000	11.02	9.41	8.96	9.797
2001	8.11	6.57	4.4	6.360
2002	4.97	4.94	5.7	5.203
2003	5.16	4.27	3.98	4.470
2004	4.2	4.37	5.19	4.587
2005	4.54	4.33	3.33	4.067
2006	3.94	3.18	4.05	3.723
2007	3.98	3.98	3.76	3.907
2008	3.7	5.26	6.53	5.163
2009	6.28	5.74	3.57	5.197
2010	4.46	3.69	4.4	4.183
2011	3.78	3.28	3.82	3.627
2012	4.05	4.34	3.57	3.987

Fuente: Banco de México

## **Competencia**

La competencia en la comercialización de pan artesanal para diabéticos y obesos es baja para la MIPYME en el D.F., la competencia indirecta proviene de productos similares o sustitutos como es el caso de la tortilla especial para diabéticos y obesos.

## **Fuerzas Sociales y Culturales**

La preocupación por el ambiente natural es evidente en México Distrito Federal, la MIPYME panificadora debe buscar medios ecológicos para competir en la industria.

La calidad de vida ha disminuido, la nueva familia mexicana hoy prefiere comida rápida y las actividades cotidianas generan la falta de ejercicio. Un importante factor que vive la Ciudad de México es el cambio de los roles de género, el número creciente de hogares con dos ingresos es de suma importancia para el marketing de la MIPYME panificadora. El modo de hacer marketing es diferente por este hecho tan peculiar.

En especial a los hogares con dos ingresos, con más dinero pero con menos tiempo, está dispuesta a pagar por mayor comodidad, es por esta razón que la MIPYME panificadora busca establecer servicios de distribución efectivos para la nueva sociedad mexicana del siglo XXI. Por estas razones, son cada vez más los compradores que utilizan internet para ahorrar tiempo en la compra de una gran variedad de productos.

Afortunadamente los diagnósticos médicos comienzan a ser un factor determinante como fuerza social y cultural, sobre todo en la etapa de la niñez, el fenómeno bullying es dañino para los con sobrepeso que son agredidos psicológicamente, el marketing debe considerar esta situación seriamente.

## **Fuerzas Políticas Y Legales**

Las fuerzas políticas y legales en el marketing para la MIPYME panificadora se pueden agrupar en las siguientes cuatro categorías:

**Políticas monetarias y fiscales.** Estas hoy en día cobran mucha importancia en el país, ya que está aprobada la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. La ley contempla toda la reglamentación para desarrollar la competitividad de la MIPYME, el estado está a favor de reactivar la economía y que el país tenga crecimiento económico en general.

**Legislación y regulaciones sociales.** En el aspecto del Marketing, las empresas sancionan a las empresas por publicar un marketing engañoso. “La Procuraduría Federal del Consumidor” se encarga de vigilar estas cuestiones, por lo que el mercado está muy bien regulado y no permite marketing desleal o agresivo.

**Relaciones del gobierno con las industrias.** Hacer un marketing inteligente compartiendo la visión del gobierno es de vital importancia, la MIPYME panificadora está en posibilidades de negociar con el gobierno los subsidios para ayudar al sector agricultor.

## **Tecnología**

La tecnología ha modificado a todos los mercados de la siguiente forma: por medio del celular los anuncios de marketing son más rápidos e interactivos dando pauta al comercio del futuro en todos los aspectos. Por esta razón la MIPYME panificadora debe aceptar la nueva economía tecnológica y buscar la reestructuración ideal.

### 3.5.2 EL MARKETING Y EL MICROAMBIENTE EXTERNO DE LA MIPYME PANIFICADORA

#### El Mercado

El mercado es la vida del marketing, se debe saber llegar al mismo y proveerlo con ganancia y responsabilidad, la MIPYME compite en un microambiente de marketing en la industria del pan para diabéticos y obesos con un riesgo bajo por la poca participación de pan artesanal especializado para dichas personas.

A continuación se muestra la ilustración de la interacción del mercado con los consumidores y las microempresas y el marketing.

**Ilustración 24 Interacción del mercado con los consumidores**



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente definimos al mercado de pan para diabéticos como personas diabéticas y empresas panificadoras especializadas con necesidades que satisfacer, dinero que gastar y deseo de gastarlo.

## **Proveedores**

Cuando hay escases de ideas o pocas innovaciones en el marketing, la relación con los proveedores es vital, ya que los insumos usados en la producción de pan para diabéticos y obesos tiene un impacto positivo en insumos usados por proveedores con calidad y prestigio de marca además de que “es un pasivo sin costo explícito” (Duarte and Fernández, 2011, p. 143). La MIPYME panificadora está en condiciones para aprovechar a los proveedores dispuestos a abastecer a la microempresa y afrontar los retos de la reestructuración de la misma, haciendo entregas en tiempo y forma.

## **Intermediarios de Marketing**

La MIPYME panificadora establece en su plan estratégico que los mejores intermediarios de marketing se encuentran vinculados con la tecnología de la información. Las personas y los mercados están cambiando y las estrategias del pasado no funcionan en el mundo moderno, los principales intermediarios son “Publicidad Virtual” por la facilidad de consulta y la interactividad en las páginas de internet.

En la industria panificadora para diabéticos y obesos se presenta la posibilidad de abastecer a los hospitales del Distrito Federal, las diversas organizaciones médicas otorgan facilitación actuando como canales de distribución.

## **3.6 EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Después de analizar el ambiente en donde se encuentra la MIPYME panificadora, el plan estratégico más conveniente consiste en usar el marketing del futuro, es decir; aprovechar las innovaciones tecnológicas y tomar experiencia en el marketing digital, campo nuevo para la MIPYME estructurada.

### 3.6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing nace de identificar el mercado meta y sus características (personas diabéticas y obesas en el Distrito Federal) el cual es compatible con los objetivos y la imagen en la estructuración de la MIPYME panificadora.

El objetivo del plan estratégico de Marketing radica en la búsqueda de ventas y utilidades constantes, para ello la planeación del marketing de la MIPYME panificadora consiste en la segmentación del mercado y posicionarse en la mente de los mejores prospectos.

Por otro lado, presenta flexibilidad al contemplar un marketing de pan para personas adultas, el diseño del pan presenta características necesarias para consumo en el trabajo o en casa, esto hace un plan destinado a triunfar en la mayoría de las probabilidades.

El plan estratégico determina el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen, las dos categorías contempladas son:

- Consumidores finales: compra de pan para diabéticos.
- Usuarios empresariales: compra de pan para diabéticos para uso de un hospital, para reventa de una cafetería o restaurante.

El plan también busca establecer cómo se encuentran los consumidores de pan para diabético distribuidos geográficamente, se refiere a saber su localización, al mismo tiempo determina la segmentación demográfica la cual va relacionada directamente con características como son la edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación.

La segmentación psicográfica consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas, las características de la personalidad, los estilos de vida y los valores.



La MIPYME panificadora tiene el plan estratégico de segmentar los mercados de negocio, la segmentación de mercados de negocios son, la Industria restaurantera, el tamaño potencial en internet, los hospitales, así como las condiciones de transacción en cuanto a su situación de compra y procedimiento de compra de pan panificado para diabéticos y obesos.

Lo ideal en el plan estratégico de marketing es “la agregación total del diabético”, sus principales ventajas son que reduce al mínimo los costos del plan estratégico del marketing, ya que los costos de promoción disminuyen porque se transmite el mismo mensaje a todos los clientes diabéticos y obesos.

La siguiente estrategia dentro del plan de marketing se emplea en la etapa de desarrollo del mercado de pan para diabéticos y obesos:

#### **Estrategia de clientes potenciales de pan dietético:**

Se caracteriza esta estrategia de marketing porque identifica como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales, la MIPYME panificadora considera los siguientes:

- Un Marketing dirigido a un segmento potencial alto, ejemplo “Niños”.
- Un marketing para los clientes leales.
- Un marketing especial para los cibernautas.

El plan estratégico de marketing contempla estas situaciones ya que es muy seguro el ingreso de nuevos participantes si la industria muestra señales de rentabilidad.

#### **Plan de Posicionamiento de la MIPYME Panificadora**

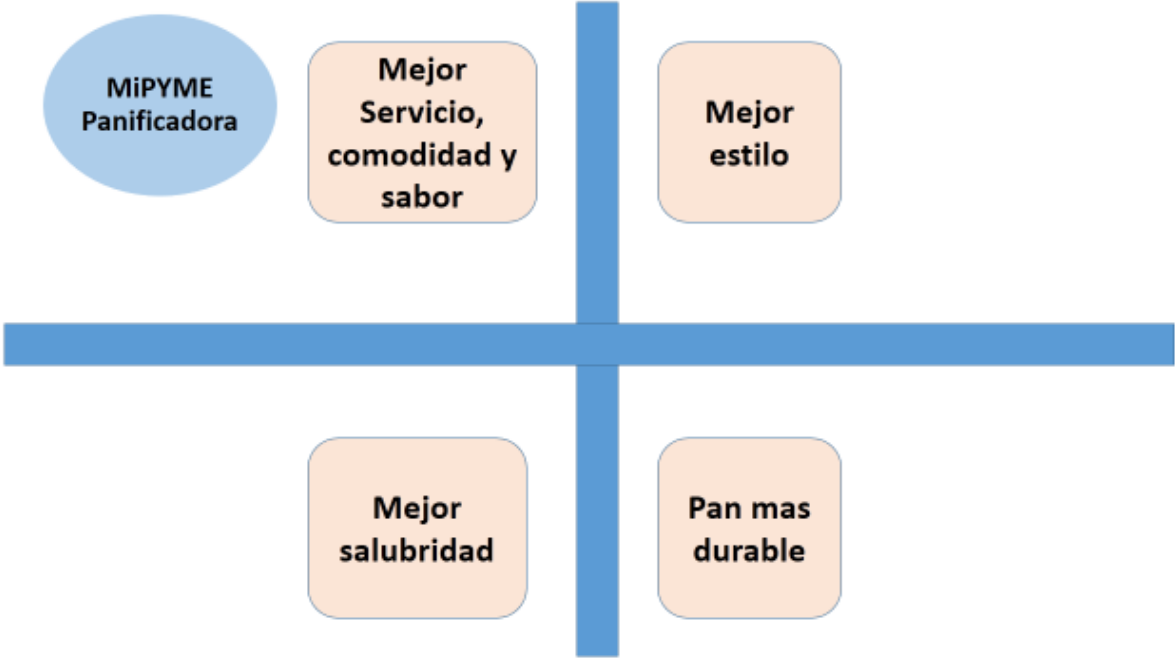
Elegir el concepto adecuado de posicionamiento en el mercado de productos panificados dietéticos cuenta con la característica de un mapa inicial de percepción,

este mapa de percepción nos indica qué es lo más importante en el mercado de diabéticos y obesos que desean consumir pan, las posibilidades son las siguientes:

- Ser la MIPYME panificadora con el mejor servicio, comodidad, sabor para diabéticos y obesos
- Ser la MIPYME panificadora con el mejor estilo.
- Ser la MIPYME panificadora con los mejores estándares de salubridad.
- Ser la MIPYME panificadora con el mejor pan durable para diabéticos y obesos.

La publicidad debe ser acorde al mapa de percepción en donde se desea posicionar la MIPYME panificadora, el tratamiento de personas obesas y diabéticas exigen un servicio especializado, ello comunica de mejor forma la posición de la marca, el lema, apariencia, y la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente con el producto, precio, promoción y distribución. A continuación se muestra el plan de posicionamiento:

**Ilustración 25 Plan de posicionamiento de marketing**



Fuente: Elaboración Propia

## **Medios de Anunciar el Pan para Diabéticos y Obesos**

En los medios tecnológicos la MIPYME establece el plan del marketing, ya que en ellos radica el comercio del futuro en donde los anuncios son pruebas de los sentimientos de la MIPYME panificadora, con la ventaja que presenta la interacción en internet.

Un anuncio importante en el marketing digital, es agregar videos de la empresa y las personas laborando para ella, en donde se establezca claramente la participación activa y responsable en el desarrollo económico nacional, teniendo como eslogan publicitario “Hecho en México”. Los anuncios pueden establecer la principal causa de reestructuración de la MIPYME: el pensamiento dirigido a las personas diabéticas y obesas.

Definitivamente el internet y portales web ofrecen la mejor alternativa para anunciar el marketing de la MIPYME panificadora.

## **El Anuncio de la Marca**

La marca en el plan estratégico de marketing es un elemento muy importante, la marca dice mucho acerca de la reestructuración de la MIPYME panificadora porque se puede considerar el nombre de una marca como amigable que comunique confianza al consumidor diabético y obeso.

El requisito indispensable en la marca de la MIPYME panificadora es que no castigue o amenace con castigar a otras empresas panificadoras, ya que se establece en el plan estratégico general no buscar incentivar a la competencia a hacer acciones que perjudiquen la industria de pan para diabéticos y obesos.

El nombre de marca busca evadir demandas privadas antimonopolio, por ejemplo, un nombre en la marca que se pensó fue unipan, pero es arriesgado si la empresa crece.

Un modelo importante de anunciar la marca de marketing son la ubicación de la MIPYME panificadora y su esfuerzo de investigación y desarrollo (I y D) por mejorar cada vez más el pan para diabéticos y obesos, esto establece que cada pan comprado incentiva a la compañía a realizar la investigación y desarrollo de un pan para diabéticos y obesos cada vez mejor elaborado, una de las ventajas en una buena imagen de la MIPYME panificadora es la capacidad de atraer capital, empleados y clientes.

### **3.6.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE MARKETING**

Las ventajas de la planeación del marketing para la microempresa panificadora son las siguientes:

#### **Planeación y desarrollo del pan para diabéticos en el programa de marketing**

Una de las grandes ventajas de planear el marketing de la MIPYME panificadora es el hecho de desarrollar el producto panificado adecuadamente al programa de marketing elegido, existe menos riesgo de error al introducir el pan para diabéticos y obesos al considerar las situaciones que probablemente ocurran en el futuro.

Cualquier cambio en la característica del diseño, color, tamaño y empaque en el pan para diabéticos y obesos mejora la percepción del cliente y de otros agentes por diseñar la mezcla de marketing más idónea.

Una ventaja factible puede ser la garantía de reemplazo inmediato en un producto panificado para diabético defectuoso, un marketing bien planeado tiene la ventaja de que los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos, ya que el marketing les indica que compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.

### **Ventaja de Mayor Penetración en el Mercado Diabético**

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo que la MIPYME sea conocida por todos los clientes existentes y potenciales, lo que genera un efecto positivo al tener la posibilidad de venderle por lo menos una ocasión a todos los diabéticos y obesos para generar valor a la marca. Entre mayor penetración en el mercado diabético tenga la empresa, mayores posibilidades tendrá de acceso a financiamiento barato en el mediano plazo, confianza de crédito de proveedores y crecimiento sostenido en el mercado. “La habilidad de implementar la estrategia depende de la flexibilidad en la estructura de la firma” (Barney and Hesterly, 2010, p. 149).

### **Ventaja de Generar Crecientes Flujos de Efectivo.**

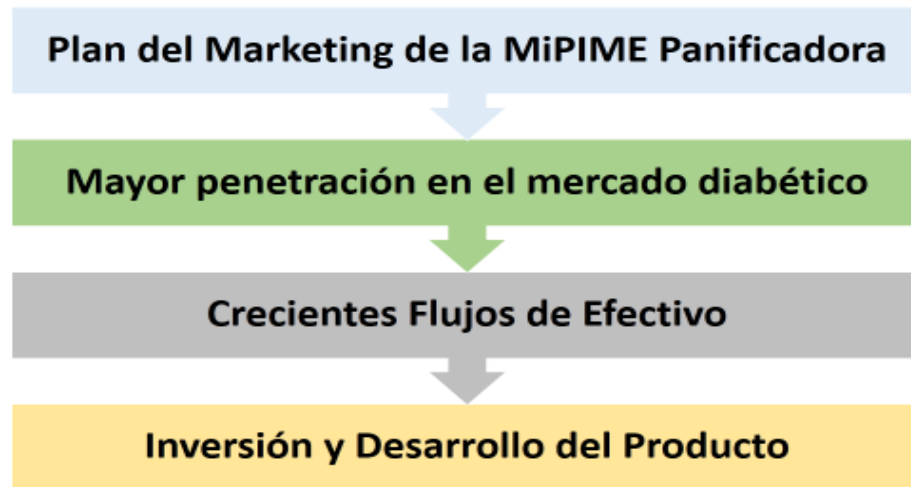
Un marketing inteligente y bien planeado por parte de la MIPYME panificadora genera la posibilidad de generar más efectivo por el simple hecho de ser conocida y por la curiosidad de conocer los productos panificados a los diabéticos. La ventaja de tener un marketing bien planeado otorga a la microempresa panificadora una visión en el corto plazo de reinversión y no de problemas de solvencia, esta ventaja es vital en el posicionamiento deseable en el mercado diabético

### **Ventaja de hacer Investigación y Desarrollo del Producto Panificado**

Apostar a la investigación y desarrollo del producto es generar mayor confianza al consumidor diabético y obeso, ya que dichas personas valoran su vida y por consecuencia buscarán al competidor que mejor elabore el pan para su cuidado y salud.

A continuación se muestra de manera ilustrativa el desencadenamiento de las ventajas obtenidas de aplicar un Plan de Marketing para la industria de productos panificados para diabéticos:

## Ilustración 26 Ventajas de la Planeación del Marketing



Fuente: Elaboración Propia

La ventaja del plan es la factibilidad de su éxito, como se menciona a continuación: “Que un proyecto resulte o no lucrativo dependerá normalmente de uno de los siguientes tres factores cruciales: escasos, posición en el mercado y desarrollos no previstos” (Franks and Broyles, 1983, p. 107).

### **Ventaja de Posicionamiento en Cada Segmento del Mercado**

El plan cuenta con la ventaja de definir desde un inicio al mercado en categorías, por ejemplo se orienta a los clientes (niños, jóvenes, adultos, ancianos), se puede realizar un mejor trabajo de marketing con una estrategia eficaz a cada categoría.

Una posición positiva de la MIPYME panificadora es la manera en que los clientes actuales y posibles prefieren el producto panificado, en un tiempo determinado los clientes diabéticos y obesos formularán suposiciones mentales de un pan más saludable y nutricional lo ofrece la MIPYME panificadora.

### **3.6.3 ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El alcance del plan estratégico de marketing se basa en el ciclo de vida del producto panificado para diabéticos y obesos, su importancia tiene efecto directo en la supervivencia de la MIPYME panificadora, el primer alcance que tiene el plan estratégico de marketing es la introducción de productos panificados para diabéticos y obesos.

#### **Introducción de Productos Panificados para Diabéticos**

La MIPYME panificadora en esta etapa esta en busca clientes innovadores, que acepten un pan tradicional hecho especialmente para ellos, los diabéticos, que sientan la confianza de tener la posibilidad de tener un pan 100% natural. El alcance en este sentido es mínimo, ya que los innovadores al inicio de una industria son pocos.

El alcance de las ventas se pronostica que serán bajas principalmente porque es nuevo el producto por parte de la MIPYME y estará creando confianza en los consumidores en esta etapa, la desventaja inicial son los costos altos al inicio de las operaciones, además que el plan estratégico de marketing demanda recursos financieros.

#### **Crecimiento de la Industria de Productos Panificados**

En esta etapa el alcance del plan estratégico de marketing juega su rol más importante porque los clientes serán crecientes, lo que causa como efecto una mayor competencia en el mercado de pan para diabéticos y obesos, las ganancias llegan a un punto culminante pero reduciendo los precios y la preferencia de marca es la estrategia que guiará a la microempresa panificadora a mantenerse en el grupo de los líderes en la industria.

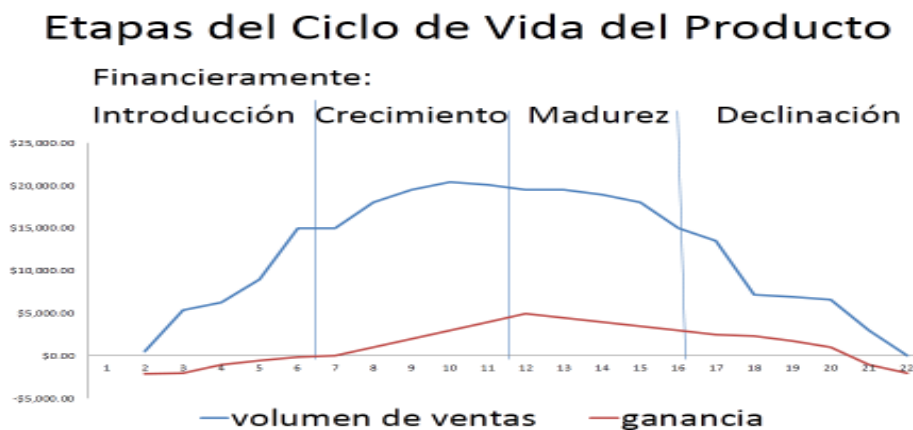
## Madurez de la Industria de Productos Panificados

Se establecen clientes masivos y con una demanda muy uniforme, de ser una industria rentable la competencia intensa por parte de los proveedores de pan para diabético no cederán participación de mercado, ocasionando ganancias sin crecimiento y el alcance del marketing en esta etapa contempla un posicionamiento defensivo en el mapa perceptual de consumidor diabético y obeso, por ello es importante generar la lealtad a la marca, “si el nombre y beneficio concuerdan, los clientes recordarán dos veces mejor qué es la empresa” (Hall and Stamp, 2007, p. 111).

## Declinación de la Industria de Productos Panificados

El alcance del plan estratégico de marketing en esta etapa, pronostica la cura de la diabetes mellitus y disminución significativa de personas obesas. Este importante hecho hace la necesidad de reestructurar a la compañía otra vez, dando la ventaja de la experiencia de hacer pan saludable y continuar abasteciendo a los clientes saludables de pan artesanal 100% natural, el ciclo es:

### Ilustración 27 Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia



### 3.6.4 EL CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan considera la distribución del pan dietético de manera estratégica para darlo a conocer, dicho producto panificado para diabéticos y obesos está asignado al consumo en diferentes lugares y circunstancias, los productos de consumo están destinados al consumo personal en los hogares mientras que un producto de negocio es la reventa en hospitales. Estos dos tipos de productos se distinguen en cuanto a quién los usara y cómo. La aplicación de marketing se considera en la siguiente tabla:

**Tabla 15 Aplicación del marketing**

Actividad de Compra	Producto
Tiempo y esfuerzos dedicados por el consumidor a la compra	“Con un solo clic” en un marketing digital.
Tiempo dedicado a planear la compra	Nulo
Tiempo que tarda el deseo en satisfacerse después de surgir	Abastecimiento rápido
¿Se comparan precio y calidad?	Sí
Precio	Atractivo en internet
Frecuencia de compra	Diariamente
Consideraciones de marketing	Club virtual
Longitud de canal	Hospitales, cafeterías, la propia MIPYME
Número de puntos de venta	Todos los posibles en el D.F.
Rotación de existencias	Alta
Empaque	Alto marketing

Fuente: Elaboración Propia

Vender de manera directa a todos los puntos de venta detallistas representa una ventaja de marketing, y también recurrir a mayoristas para vender el producto panificado es conveniente. Ya que los consumidores tienden a identificarse con una marca en particular y están dispuestos a dedicar un esfuerzo considerable a encontrarla, la MIPYME panificadora puede usar muchos puntos de venta.

## **Aprovechamiento de los Subsidios con el Gobierno**

Los proveedores de la MIPYME para elaborar el pan para diabético tienen en el plan repercusiones muy buenas e importantes, ya que haciendo un marketing donde se haga mención de los proveedores, se pueden generar clientes potenciales que ayuden a recuperar la actividad económica en el campo mexicano.

Se puede generar un marketing con la presentación de un video digital mostrando la harina que forma parte del pan y garantizar subsidios con el gobierno. Por supuesto ayudaría hacer un marketing con los hospitales públicos del D.F. y obtener una buena relación de trabajo.

## **Objetivo del plan**

Para que el pan dietético sea un bien de conveniencia en un inicio, tiene que ser un producto que al consumidor le resulte cómodo de adquirir sin preocuparse por adquirir información adicional y que considere un beneficio mayor con relación al esfuerzo realizado de adquirir el producto.

## **La innovación del producto**

La innovación de producto es vital para el éxito de la MIPYME panificadora por las siguientes razones:

1. Los rápidos cambios tecnológicos, que hacen obsoletos a productos existentes.
2. La práctica de muchos competidores de copiar un producto de éxito.

La pauta para la administración de la MIPYME panificadora es “innovar o morir”, para ello hay que cumplir lo que se promete, razón indispensable para que el marketing de la MIPYME sea ético.

La MIPYME busca manejar con eficacia la innovación de producto, porque abriga la expectativa de cosechar diversos beneficios: ventaja diferencial, ventas y ganancias más altas y una sólida base para el futuro.

### **Estrategia de Nuevos Productos Panificados**

Una estrategia de nuevo producto panificado es una declaración que identifica la función que se espera de un nuevo producto en el logro de los objetivos corporativos y de marketing. Por ejemplo, un nuevo producto puede diseñarse para proteger la participación del mercado. A continuación se muestran las repercusiones:

**Tabla 16 Repercusiones de un nuevo producto**

<b>Meta de la MIPYME Panificadora</b>	<b>Estrategia del Producto</b>
Aumentar la participación de mercado.	Innovación continua del producto panificado.
Fortalecer la reputación de innovador.	Poseer diferencias competitivas.

Fuente: Elaboración Propia

El plan considera la cuestión de ¿cómo adoptará el consumidor diabético el producto panificado? El proceso de adopción se mostrará benéfico en un producto panificado para diabéticos y obesos cada vez mejor elaborado.

El plan contempla que el comprador diabético prospecto pasa por seis etapas en el proceso de adopción, al decidir si va a comprar el producto panificado:

**Tabla 17 Etapas del proceso de adopción**

Etapa	Actividad en esta etapa
Contacto inicial del pan para diabético	El cliente diabético se expone a la innovación; se convierte en prospecto.
Interés	El cliente diabético se interesa lo suficiente para buscar información.
Evaluación	El cliente diabético juzga las ventajas y desventajas del producto panificado y lo compara con las alternativas.
Prueba	El cliente diabético adopta la innovación en grado limitado. El consumidor diabético prueba una muestra, si se pueden entregar muestras del producto.
Adopción	El cliente diabético decide utilizar la innovación ya sin limitaciones.
Confirmación	Después de adoptar la innovación, el cliente diabético se convierte en un usuario que busca de inmediato asegurarse de que la decisión de comprar el producto fue correcta.

Fuente: Elaboración Propia

Normalmente los innovadores representan cerca de 3% del mercado en un inicio temprano, posteriormente se agregan los demás grupos como los escépticos y conservadores.

El plan contempla factores clave como la rapidez o la facilidad con que se adopte un nuevo producto y sus características son:

**Ventaja relativa.** Grado en que la innovación es superior a los productos disponibles actuales.

**Compatibilidad.** Grado en que una innovación coincide con los valores y estilos de vida de los adoptadores prospecto.

### **3.6.5 COBERTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

La cobertura del plan estratégico de marketing es pensada en el corto plazo para el Distrito Federal, pero en el largo plazo se piensa tener una cobertura nacional de ser posible.

#### **Cobertura Estratégica del Marketing de la Marca**

En cuanto a la cobertura de la marca, se determina que el nombre y símbolo con el que sea identificado de manera razonable en todo el país. Por este motivo, la cobertura es alcanzar la marca registrada ya que la microempresa panificadora recibe protección legal.

La cobertura implica tener la marca propia y de intermediarios. Esta cobertura es ideal para los consumidores, ya que las marcas facilitan la identificación de los bienes y servicios de la MIPYME panificadora.

La selección de un buen nombre de marca otorga a la microempresa panificadora una amplia cobertura de marketing, pero si es malo el nombre de marca, se convertirá en factor de fracaso del producto.

Las características deseables para la microempresa panificadora es que sugiera algo acerca del producto panificado, en este caso es que es 100% natural, en particular sus beneficios y su uso, que ayuda significativamente en el tratamiento de la diabetes y obesidad.

#### **Protección Amplia del Nombre de Marca para la MIPYME Panificadora**

Lamentablemente hoy en día los países asiáticos compiten de manera desleal, ya que suelen hacer la falsificación de muchos productos, “admitir un problema es algo que pocas compañías hacen” (Ries and Trout, 1993, p. 119), algunos fabricantes incurren en la falsificación del producto al poner una marca muy similar a la original.

Manejar adecuadamente la marca es una tarea que contempla una cobertura muy amplia, porque tiene la intención en el largo plazo de llegar a todos los diabéticos y obesos del país, es por ello que la MIPYME panificadora contempla un marketing de la producción entera de la marca y del distribuidor.

La negociación para el manejo de marca dentro de una mezcla de productos es tan flexible que su cobertura puede llegar a los hospitales, el nombre del hospital combinado con un nombre del producto panificado de la microempresa puede ser una posibilidad en una cobertura amplia de marca. En el caso de los restaurantes y cafeterías, en el manejo de marca conjunto se puede acordar un compartimiento de productos y servicios en cada espacio de venta.

La cobertura tiene como objetivo la construcción y uso del valor de marca, este es el valor que agrega una marca al producto panificado. Para medir el valor de la marca, se toman en consideración la familiaridad, la calidad, la intención recurrente de la compra, las expectativas de la marca en el mercado diabético y su distinción entre los competidores.

### **La Cobertura del Empaque y Etiquetado**

El empaque y el etiquetado del pan para diabéticos consideran proteger el producto en camino al consumidor diabético y obeso, ya que un paquete protege al producto durante el embarque o envío, protege el producto después de su compra para quienes decidan llevarlo a casa, los bienes empacados son en general más cómodos, más limpios y menos susceptibles de sufrir mermas por evaporación, derrame y descomposición.

Ayudan a lograr la aceptación del producto por parte de los intermediarios como hospitales y restaurantes, también ayudan a persuadir a los consumidores a comprar el producto panificado. El paquete contribuye al marketing para que los consumidores se fijen en el producto.

La cobertura en el corto plazo es a nivel Distrito Federal, pero es la entrada de hacerlo posteriormente a nivel nacional.

Las estrategias viables para alcanzar la cobertura en el largo plazo son consideradas de la siguiente manera; el empaque de la línea de producto puede ser parecido al empaque familiar de todos los productos panificados y desarrollar con los restauranteros y hospitales el empaque múltiple (práctica de poner varias unidades del producto panificado como de otra índole en un recipiente).

El empaque que destruya los recursos naturales no es considerado para la MIPYME panificadora porque afectan la salud y perjudica la calidad del producto, por este motivo hay que usar empaques biodegradables. La competencia usa empaques engañosos en ocasiones porque el tamaño del empaque da la impresión de contener más de lo que en realidad tiene, lo cual ofrece una ventaja más en la cobertura.

### **Cobertura del Etiquetado del Pan para Diabético**

La etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto panificado y la microempresa panificadora y puede ser parte del empaque o puede estar adherida al producto. Las características deseables para el producto panificado es el uso de una etiqueta de marca y etiqueta descriptiva, ya que da información objetiva acerca del uso del producto, su hechura, cuidado, desempeño u otras características pertinentes.

### **La Cobertura que busca el Producto Panificado en General**

#### **Diseño**

El diseño del producto debe ser amigable y diferente al clásico producto panificado, se considera la inversión de hacer un diseño que llame la atención, como algún

símbolo de salud por ejemplo, o como formar parte importante de los lazos que atan a la vida a las personas, como es el caso de una casa o una familia.

## **Color**

El color deseable en el empaque del producto panificado para diabéticos y obesos debe ser de color azul cielo, esto se debe a que es un color amistoso y característico de la armonía. Este es a menudo el factor determinante en la aceptación o rechazo de un producto panificado por el cliente, de hecho el color del producto del empaque puede registrarse como parte de la marca registrada.

## **Calidad**

La cobertura en la calidad debe ser total para la MIPYME panificadora porque el producto brinda al consumidor una experiencia que cumple las expectativas deseadas, como son la frescura, sabor y aportación nutrimental especial para diabéticos y obesos.

## **Compromiso**

La cobertura del plan estratégico del marketing se basa en un compromiso a todos los consumidores de pan para diabéticos y obesos sin excepción, por este motivo, cuando se da a conocer el compromiso tiende a disminuir la incertidumbre de los clientes y podrán hacer suposiciones correctas de la microempresa panificadora.

La microempresa panificadora defenderá a toda costa la acción que va a emprender ya que si los competidores no perciben a la microempresa panificadora como un rival decidido e implacable, se convencerán de que, si reaccionan agresivamente, pueden ingresar y desplazarnos del mercado.



La MIPYME panificadora debe usar los mecanismos necesarios para cumplir un compromiso y comunicar su seriedad como puede ser el hecho de dar gran publicidad a un contrato de largo plazo con un proveedor o cliente, esta acción revelará un interés firme de entrar y permanecer en el mercado.

Una forma persuasiva de transmitir confianza consiste en iniciar palpablemente la disminución de los contaminantes usados en la elaboración de pan para diabéticos y obesos.

### **3.6.6 PRONÓSTICO DEL MERCADO DE PAN PARA DIABÉTICOS**

El pronóstico de la demanda de mercado de pan para diabéticos es el cálculo de las ventas de un producto panificado durante un periodo definido asumiendo las características de toda la industria.

Esto conlleva también al cálculo de la participación de mercado, que es la proporción de ventas totales de un producto que consigue la empresa en un periodo determinado en un mercado específico.

El potencial de mercado es característico por el volumen total de ventas que se pueden esperar en el mercado en condiciones ideales para todas las organizaciones que participan.

En conclusión, el pronóstico del mercado de pan para diabéticos se realiza de tal manera que, el primer reto consiste en entender como se ve este mercado al inicio y de qué manera estará cambiando. A continuación se muestra la geográfica en el Distrito Federal:

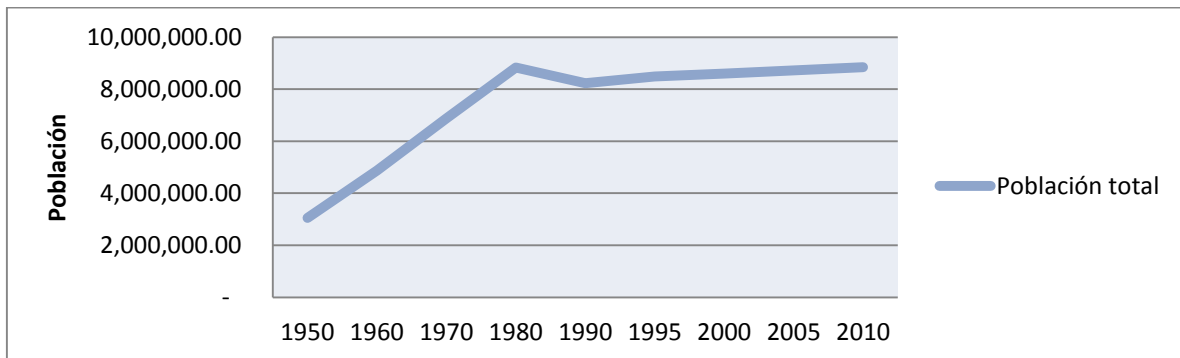
**Tabla 18 Demografía del DF**

Indicador	Población total
1950	3,050,442
1960	4,870,876
1970	6,874,165
1980	8,831,079
1990	8,235,744
1995	8,489,007
2000	8,605,239
2005	8,720,916
2010	8,851,080

Fuente: INEGI

El comportamiento demográfico del D.F. se muestra de manera gráfica:

**Ilustración 28 Población total en el Distrito Federal**



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo de Población. INEGI.

La población en el Distrito Federal crece a ritmo lento pero constante desde 1990, el crecimiento demográfico de la ciudad influye en la vida de las personas de manera significativa; tanto en el modo de trabajar, estudiar, viajar y comprar. Por esta razón es indispensable conocer las estadísticas de estos cambios.

**Cultura.** Es un conjunto de símbolos y objetos de hechura humana creados por una sociedad y transmitidos o heredados de una generación tras otra como determinantes y reguladores de la conducta humana.

La nueva cultura mexicana muestra las siguientes características:

- El tiempo se ha vuelto tan valioso como el dinero.
- Las familias de dos ingresos son la norma.
- Los papeles sexuales están perdiendo su identidad.
- Se admira a la juventud.

En la actualidad, el acceso a la educación y al empleo juega un papel importante en el Distrito Federal, a continuación se observa el comportamiento educacional básico:

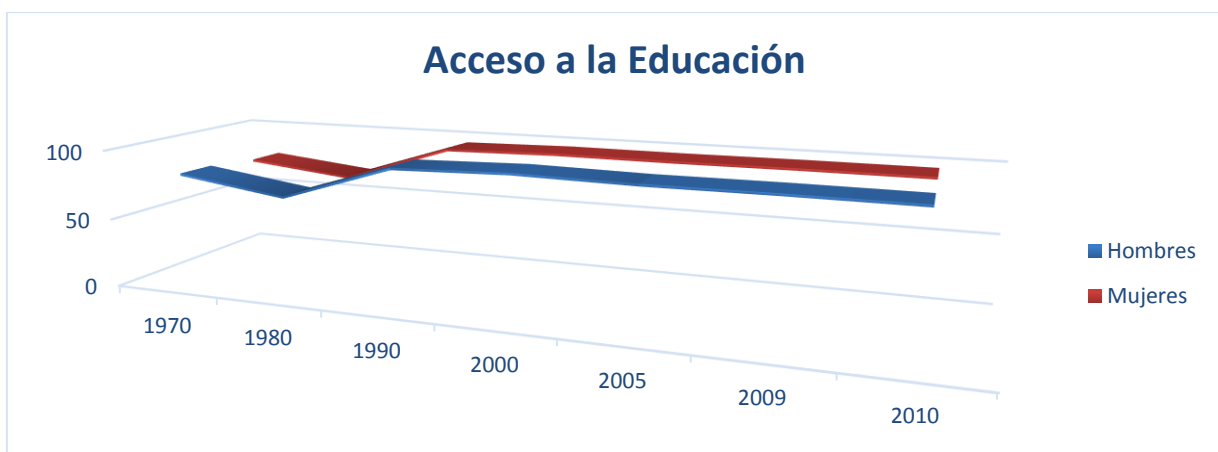
**Tabla 19 Porcentaje de hombres y mujeres de 6 a 14 años que asiste a la escuela.**

Año	Hombres	Mujeres
1970	81.1	77.4
1980	70.3	69.2
1990	95.9	95.3
2000	97.9	96.7
2005	96.5	96.4
2009	96.6	96.7
2010	96.17	96.57

Fuente. Censos de Población. INEGI

A continuación se ilustra de manera gráfica la paridad de acceso a la educación entre hombres y mujeres en el Distrito Federal:

**Ilustración 29 Gráfica del acceso a la educación por género**



Fuente: Elaboración Propia con datos de los censos de población. INEGI

En cuanto al empleo, la Población Económicamente Activa muestra la tendencia a la paridad entre hombres y mujeres, a continuación se muestran los datos de esta aseveración:

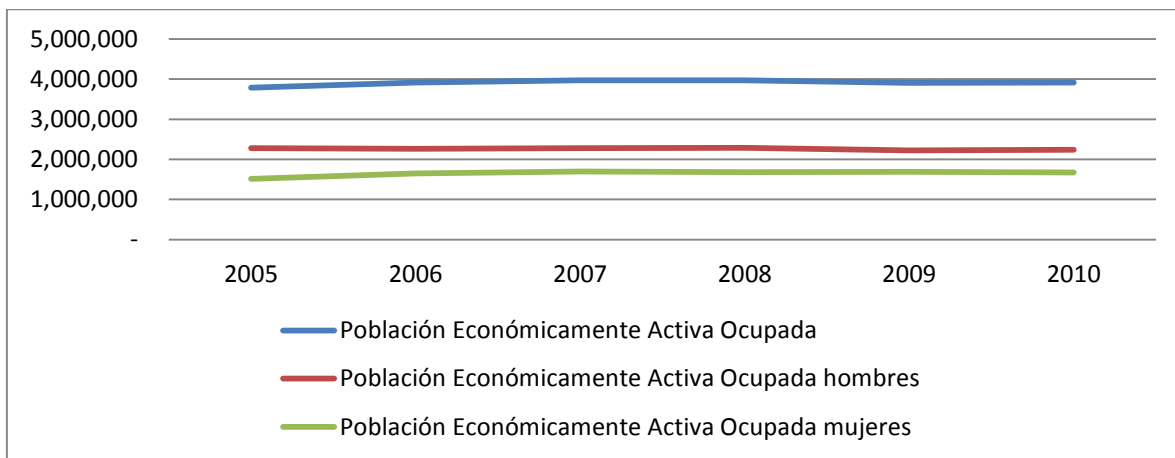
**Tabla 20 Población Económicamente Activa Ocupada**

<b>P. E. A. O. Total</b>	<b>P. E. A. O. en Hombres</b>	<b>P. E. A. O. en Mujeres</b>	<b>Indicador</b>
3,786,575	2,275,193	1,511,382	2005
3,916,031	2,267,122	1,648,909	2006
3,972,346	2,276,299	1,696,047	2007
3,972,930	2,289,940	1,682,990	2008
3,907,773	2,222,095	1,685,678	2009
3,910,864	2,238,330	1,672,534	2010

Fuente. Censos de Población. INEGI

Ilustración respectiva de la P.E.A.:

**Ilustración 30 Gráfica de PEA total**



Fuente: Elaboración Propia con datos de los censos de población. INEGI

A continuación se muestra el comportamiento de hombres y mujeres de manera porcentual:

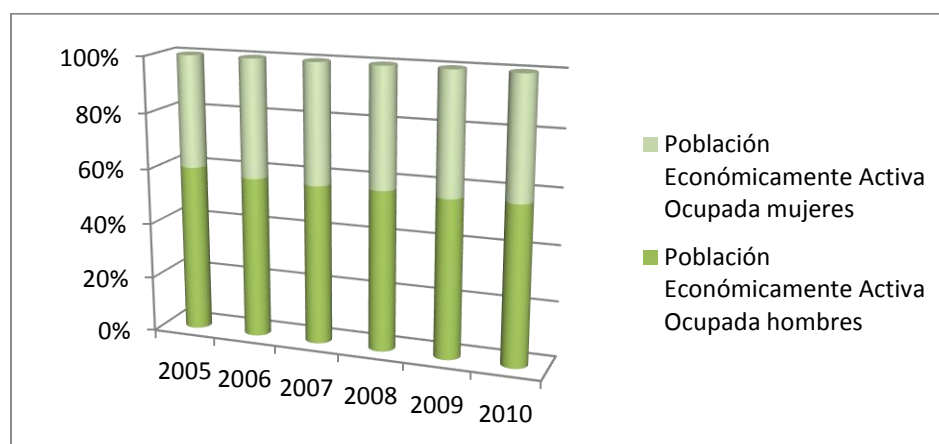
**Tabla 21 PEAO (porcentajes)**

Indicador	Hombres	Mujeres
2005	0.60085777	0.39914223
2006	0.57893362	0.42106638
2007	0.57303644	0.42696356
2008	0.57638569	0.42361431
2009	0.56863462	0.43136538
2010	0.57233645	0.42766355

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

A continuación se muestra la gráfica de la P.E.A.:

**Ilustración 31 Gráfica de la dinámica de la PEA por género**



Fuente: Elaboración Propia

Todo parece indicar que en educación y empleo las distancias son muy cortas, hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de estudiar y de trabajar.

### **Pronóstico del mercado diabético en el Distrito Federal**

Con información del Instituto Mexicano de Salud Cardiovascular e información estadística y geográfica del INEGI, se realiza el pronóstico del mercado diabético, como primera fuente de información decimos que según las estadísticas que muestra el Instituto Mexicano de salud Cardiovascular, el porcentaje de diabéticos por edades es el siguiente:

**Tabla 22 Porcentaje de diabéticos por edad**

Edad	Diabetes
20-29	3.3%
30-39	8.5%
40-49	16.5%
50-59	31.1%
60-69	32.8%

FUENTE: Instituto Mexicano de Salud Cardiovascular

Estas son las estimaciones de dicho instituto, ahora bien, llevando estas cifras con las personas en el Distrito Federal con el rango de edades que maneja el IMSC, obtenemos la siguiente tabla:

**Tabla 23 Estimaciones del IMSC por rango de edad**

Censo INEGI 2010			IMSC	Personas Diabéticas en el D.F.		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres	Personas con Diabetes	Hombres	Mujeres	Total
25 a 29 años	324,621	368,074	3.30%	10,713	12,146	22,859
30 a 34 años	310,733	357,034	8.50%	26,412	30,348	56,760
35 a 39 años	306,003	347,675	8.50%	26,010	29,552	55,563
40 a 44 años	258,581	293,909	16.50%	42,666	48,495	91,161
45 a 49 años	217,987	249,364	16.50%	35,968	41,145	77,113
50 a 54 años	185,424	213,817	31.10%	57,667	66,497	124,164
55 a 59 años	144,293	162,729	31.10%	44,875	50,609	95,484
60 a 64 años	113,971	131,720	32.80%	37,382	43,204	80,587
65 a 69 años	84,534	98,159	32.80%	27,727	32,196	59,923
TOTALES				309,420	354,193	663,613

Fuente: Elaboración Propia con datos de la INEGI e IMSC.

El número aproximado de diabéticos en el Distrito Federal es de 663,613 personas aproximadamente, la estimación no considera el incremento en personas al 2013 y los porcentajes emitidos por el IMSC llega apenas al 92.1 %, quedando un pequeño porcentaje de diabéticos que no se han recetado y que tienen esta enfermedad.

El mercado diabético en el Distrito Federal para hombres y mujeres es el siguiente:

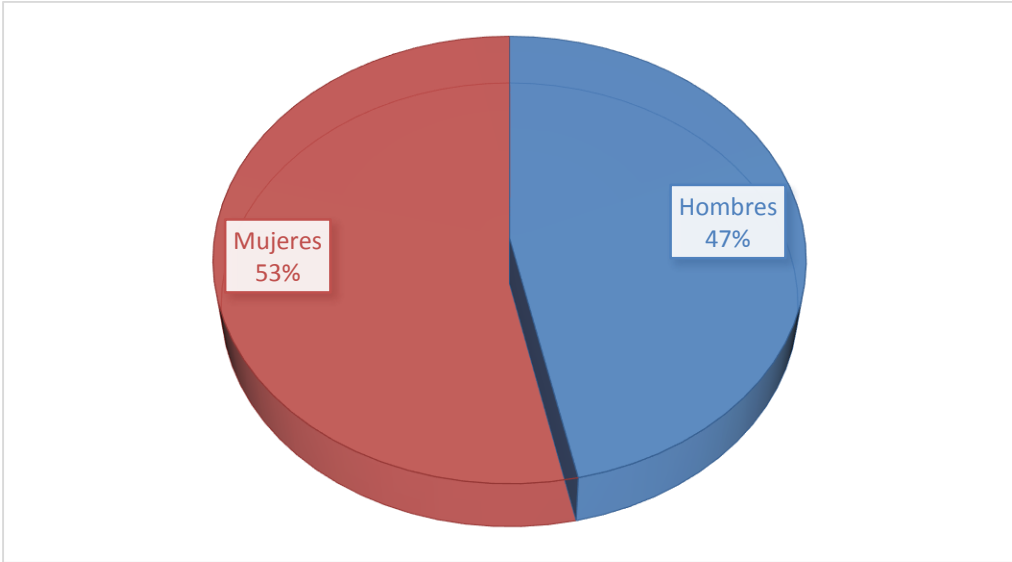
**Tabla 24 Personas diabéticas en el Distrito Federal**

Personas Diabéticas D.F.		
Hombres	Mujeres	Total
309,420	354,193	663,613

Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica se presenta a continuación:

**Ilustración 32 Gráfica de segmentación del mercado por género**



Gráfica: Elaboración Propia.

Ahora bien, la elaboración de la estadística en datos porcentuales otorga un mejor entendimiento del mercado, a continuación se muestra la distribución de hombres y mujeres por rango de edades en el Distrito Federal.

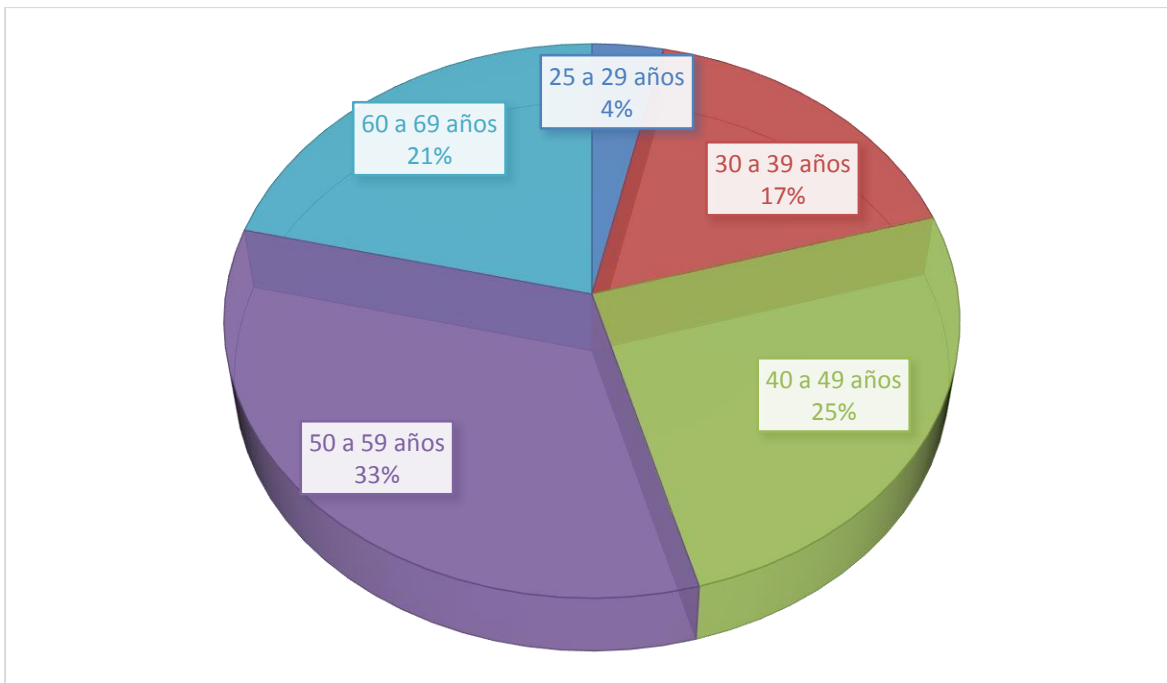
**Tabla 25 Población diabética por rango de edades**

INEGI	Personas Diabéticas en el D.F.
Grupo de Edades	Total
25 a 29 años	22,859
30 a 39 años	112,323
40 a 49 años	168,274
50 a 59 años	219,648
60 a 69 años	140,510

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI e IMSC

La representación gráfica se presenta a continuación:

**Ilustración 33 Población con diabetes por grupo de edad (%)**



Gráfica: Elaboración Propia

Como se puede observar, la diabetes tiende a desarrollarse muy poco entre los 25 a 29 años, sin embargo, a partir de los 30 años las personas en el Distrito Federal comienzan a notar el mercado diabético para la MIPYME panificadora.

A continuación se muestra la estadística que contempla a hombres y mujeres:



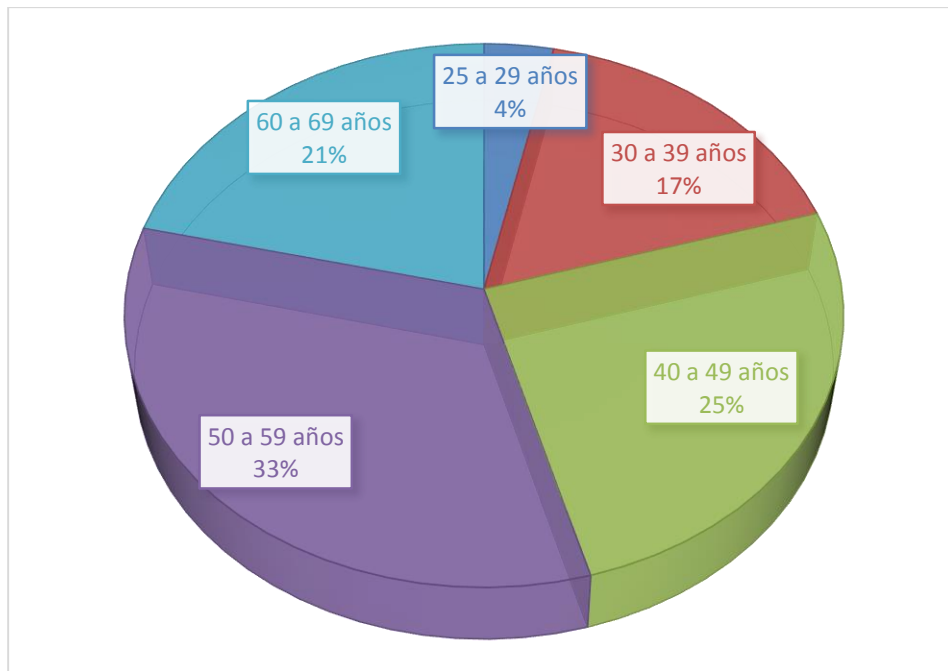
**Tabla 26 Estadística de mujeres diabéticas en el DF**

INEGI	Personas Diabéticas en el D.F.
Grupo de Edades	Mujeres
25 a 29 años	12,146
30 a 39 años	59,900
40 a 49 años	89,640
50 a 59 años	117,106
60 a 69 años	75,400

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI e IMSC

La representación gráfica se presenta a continuación:

**Ilustración 34 Gráfica de mujeres con diabetes y edad**



Gráfica: Elaboración Propia:

La estadística muestra que las mujeres en una edad entre 50 y 59 años son las que mayor número reporta con diabetes, el grupo de 40 a 49 años son el segundo con un 25%. Esto refleja que la enfermedad se presenta en edad de adultez principalmente.

En el caso de los hombres, se presenta la siguiente estadística:

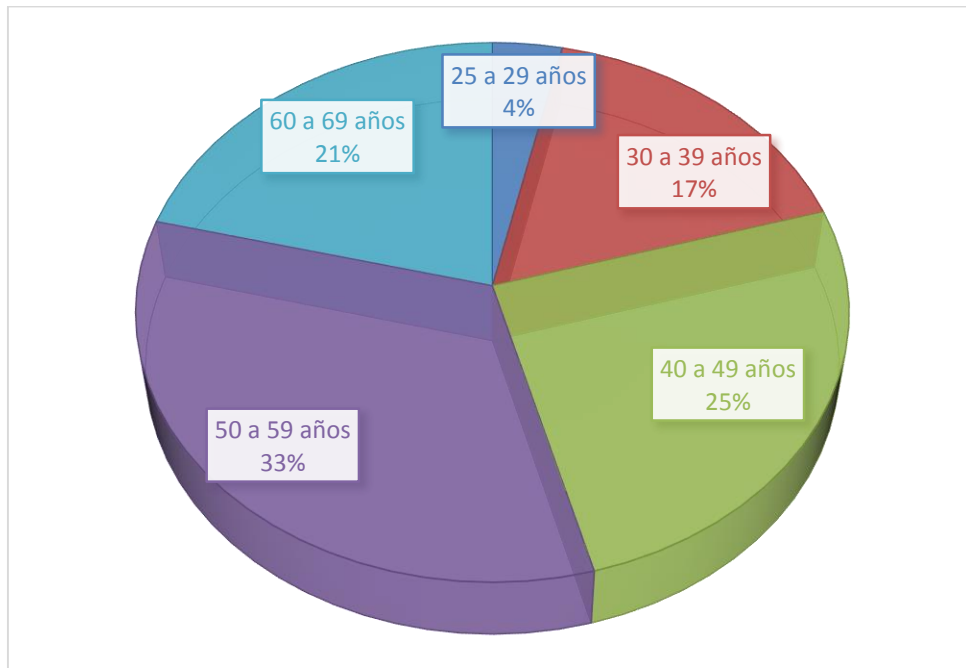
**Tabla 27 Estadística de hombres con diabetes en el DF**

INEGI	Personas Diabéticas D.F.
Grupo de Edades	Hombres
25 a 29 años	10,713
30 a 39 años	52,423
40 a 49 años	78,634
50 a 59 años	102,542
60 a 69 años	65,110

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI e IMSC

La representación gráfica se presenta a continuación:

**Ilustración 35 Gráfica de hombres con diabetes y edad**



Gráfica: Elaboración Propia.

El caso de los hombres es prácticamente igual que al de las mujeres, no presenta diferencia significativa, la población tiene un equilibrio general en la enfermedad de la diabetes, la diferencia es muy mínima dominando el fenómeno las mujeres.

El pronóstico del mercado de pan para diabético en el Distrito Federal, es el siguiente:

663,613 \* 3% de incremento en la población diabética= 683,521 Personas Diabéticas son el mercado aproximadamente para 2013.

### **3.6.7 CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA**

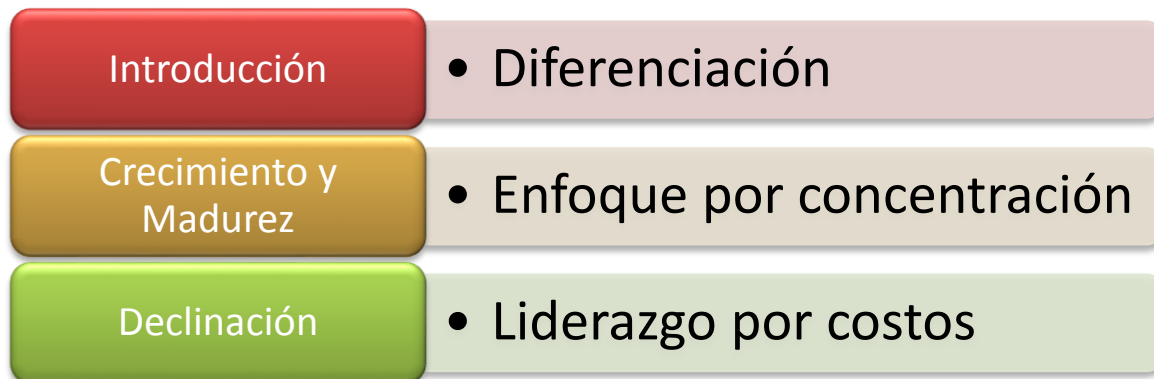
Michael Porter (Porter, 2002) estableció las bases de la teoría competitiva a nivel corporativo definiendo que el éxito de una empresa (o industria) no solo depende de la calidad de sus productos (bienes o servicios) ofrecidos a sus clientes finales, sino de una serie de características intrínsecas que la propia empresa debe desarrollar con el objetivo de aumentar su posición en el mercado y generar mayor nivel de rentabilidad.

Es de suma importancia que se identifiquen aquellos factores determinantes: La cadena de valor y la ventaja competitiva. De estos factores depende que la estrategia empresarial tenga o no éxito, pues el desarrollo, mejoramiento y consolidación de estos términos son la base para generar competencia dentro del mercado.

Antes de describir la cadena de valor utilizada en el plan estratégico, se comenzará por describir las ventajas competitivas a desarrollar:

De acuerdo al ciclo de vida del producto, se presentan 3 ventajas competitivas a desarrollar de acuerdo a cada fase, el objetivo principal de desarrollar tres ventajas competitivas de acuerdo a la etapa del producto se debe a la facilidad de implementación y evolución de cada ventaja con las características que se presentan en cada una de las fases. Se muestra la tabla con el resumen.

### Ilustración 36 Ventaja competitiva de acuerdo a la etapa del ciclo del producto



Fuente: Michael Porter

Por ello, en la etapa de la **introducción** se desarrollará la ventaja competitiva de Diferenciación. En esta ventaja competitiva se fortalecerá el hecho de que el pan es un producto destinado para el segmento de la población que padece diabetes. De igual forma se realizará una campaña de brandbuilding digital para que la marca se consolide al ofrecer un producto natural, diferenciando a nuestro producto de las grandes empresas quienes elaboran sus productos con preservadores, químico y saborizantes artificiales. En esta etapa, los proveedores interesados estarían en posibilidad de hacer una fusión, según Grinblatt y Titman describen una fusión como: “una fusión es una operación mediante la cual dos empresas se unen para formar una nueva empresa” (Grinblatt and Titman, 2003, p. 547).

Para consolidar esta ventaja competitiva se realizará una estrategia de marketing digital, mediante las redes sociales y una página de internet en la cual los usuarios podrán tener acceso a la información relacionada con los nutrientes del pan elaborado con insumos naturales.

Una parte de la consolidación de la ventaja competitiva de diferenciación se encuentra en la estrategia de producción denominada *Just in time*; en ésta se reducirán los costos mediante la optimización de los inventarios y el proceso de logística. La importancia de esta ventaja competitiva apoyada en el *just in time* ofrece no solo la disminución de costos sino una herramienta para no desperdiciar

espacio y de esta forma también se asegura que el cliente final obtenga el producto listo para ser consumido en el mismo día de su elaboración.

La segunda ventaja competitiva se generará cuando el producto entre en las etapas de **crecimiento y madurez**, en estas etapas se desarrollará la ventaja denominada **enfoque por concentración**. El marketing digital será la herramienta guía pues será la ventana de acceso para poder enfocarnos hacia los consumidores que utilicen primordialmente internet, ya que la dinámica empresarial y social ha ido cambiando.

En esta etapa estará el producto consolidado, la imagen y marca estarán posicionadas de tal forma que la estrategia de marketing digital será agresiva con el objetivo de concentrar nuestro mercado meta en las personas con horarios libres reducidos, los cuales necesitan que los productos se encuentren disponibles en momentos precisos. Será ésta oportunidad la que se aprovechará para desarrollar una logística que permita entregar el pan el mismo día de su producción para que éste pueda ser consumido fresco.

Al tiempo que el producto alcanza la última etapa denominada **declinación**, la ventaja competitiva que se desarrollará será mediante el **liderazgo por costos**. Una vez que el producto ha sido posicionado en el mercado, la obtención de experiencia será fundamental para que con este conocimiento se pueda elaborar una estrategia para reducir los costos de tal forma que podamos ofrecer el mismo producto a un precio accesible.

Parece que es una de las estrategias más genéricas, sin embargo ésa será la que determinará el éxito en la última etapa del ciclo del producto. El mismo Michael Porter (Porter, 2002) apunta que es importante generar esta estrategia con mesura pues de otra forma puede tener grandes repercusiones en la empresa. La búsqueda de innovación en el proceso, el método, en los ingredientes y en la capacidad de la empresa será lo que determine que se pueda llevar a cabo esta estrategia. Por ello la innovación será el bastión que permita encontrar el cambio tecnológico para abatir costos.

### Ilustración 37 Componentes de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Una vez descritas las ventajas competitivas a desarrollar por etapa del ciclo del producto será importante definir la **cadena de valor**. Es de suma importancia mencionar que debido al tamaño y alcance del plan estratégico que presenta la cadena de valor genérica, es decir la que se compone de los elementos esenciales. A continuación se presenta un diagrama con los componentes:

La cadena de valor es una herramienta muy útil pues en ella se establecen las divisiones estratégicas de alto alcance dentro de la empresa ya que se establece la organización que en ella se determinan las fuentes actuales y de diferenciación. (Porter, 2002, p. 33)

Es importante señalar que la cadena de valor propuesta diferencia de forma tácita las actividades estratégicas de las tecnológicas, sin embargo, se encuentran estrechamente integradas para que el funcionamiento de la cadena de valor pueda funcionar adecuadamente. El establecimiento de la innovación tecnológica dentro de la cadena de valor además de ofrecer una visión clara de cuál es el lugar que

ésta ocupa, también delimita el objetivo constante de la búsqueda de mejoramiento tecnológico en todos los componentes de la cadena.

### **3.7 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA**

La industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) juega un papel fundamental en la vida de los ciudadanos, empresas y gobierno.

No ser competitivos hoy en día representa básicamente que el país deja de ser atractivos en el mercado y cesan de producir. Por ello, para formular un programa integral donde las TIC jueguen un papel clave para mejorar la competitividad en México, se requiere de un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de estas tecnologías, tanto en usuarios como en empresas.

Si bien las TIC son un factor decisivo para detonar la competitividad, se requiere fortalecer a las MIPYMES por medio de capacitaciones y visitas técnicas a ferias internacionales o regionales que permitirán conocer los esquemas las nuevas tecnologías.

Hoy más que nunca se requiere consolidar acuerdos entre la industria y el gobierno para elevar la competitividad de las MIPYMES de sus productos o servicios.

El Internet moderno permite una mayor flexibilidad en las horas de trabajo y la ubicación, además de que se puede acceder a casi cualquier lugar, a través de dispositivos móviles de Internet, “ahora está de moda el comercio M (comercio móvil), en el que los mercadólogos promueven sus servicios a través de aparatos inalámbricos” (Solomon, 2008, p.p. 269-270). Como herramientas de negocios tenemos:

- Los teléfonos móviles

- Consolas
- Computadoras portátiles

Estas herramientas permiten a los usuarios conectarse a Internet de forma inalámbrica por medio de dispositivos inteligentes, con las tecnologías de la información se puede encontrar material didáctico a todos los niveles, desde conferencias hasta documentos de negocios, esto hace factible el acceso a cualquier industria como es el caso de la microempresa panificadora.

El bajo costo y el intercambio casi instantáneo de ideas, conocimientos y habilidades han hecho el trabajo colaborativo más fácil a través de un sistema de mensajería instantánea, o un sitio web de redes sociales que permite a los usuarios mantenerse en contacto de una manera muy conveniente. Como herramienta de negocio es muy útil para la microempresa panificadora.

Los equipos de negocio y el proyecto pueden compartir calendarios, así como documentos y otra información, además permite a los usuarios acceder remotamente a otros equipos y almacenes de información fácilmente, donde quiera que estén.

### **3.7.1 LAS TICS Y LA ESTRATEGIA, Y LA EMPRESA EXTENDIDA**

La necesidad de la reestructuración de la microempresa panificadora busca esencialmente expandirse, no solo de manera interna, sino también social, donde todos los diabéticos y obesos tengan interacción con la microempresa panificadora. ¿Por qué elegir las tecnologías de la información? Como se mencionó anteriormente, otorga a la microempresa la posibilidad de trabajar de manera más rápida y evolucionada, la estrategia consiste en usar los sistemas más avanzados en el campo de las tecnologías de la información.

La MIPYME requiere el internet, ya que es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectado. Uno de los servicios que más éxito ha tenido en



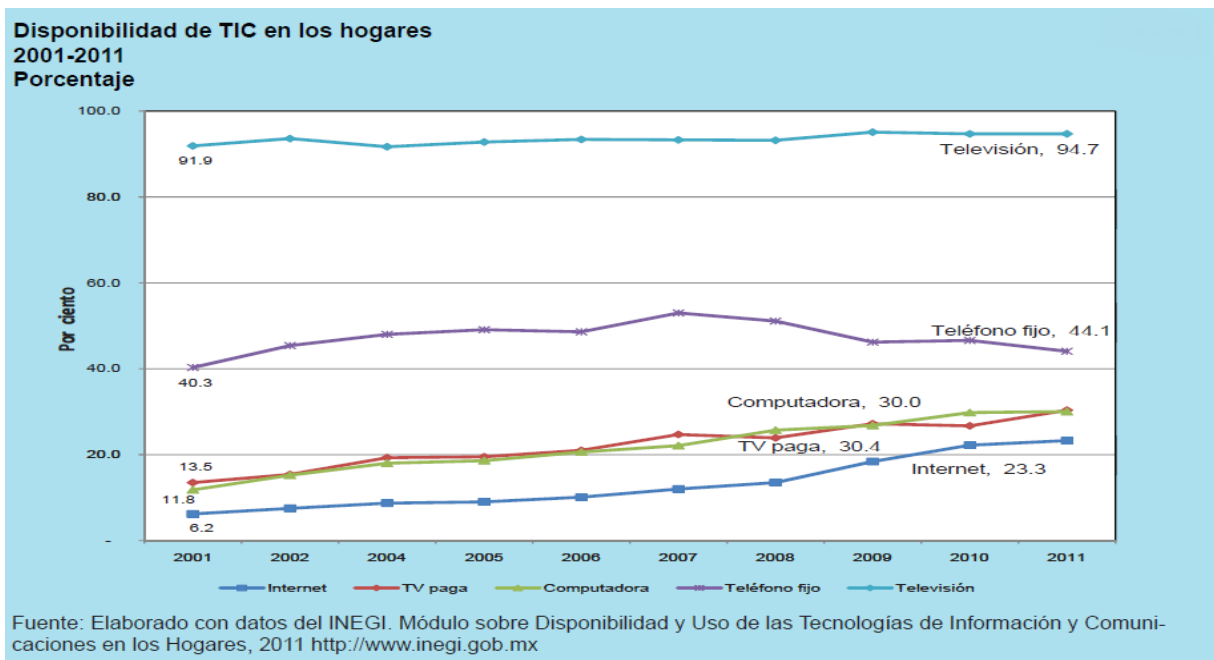
Internet ha sido la World Wide Web (WWW), este es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta de páginas en internet.

Con esta herramienta, la microempresa panificadora puede aprovechar muchos servicios y protocolos en Internet, aparte de la Web, por ejemplo:

- Envío de correo electrónico
- Transmisión de archivos
- Conversaciones en línea
- Mensajería instantánea
- Boletines electrónicos

De acuerdo a la Encuesta sobre Disponibilidad y Uso de Tecnología de Información y Comunicaciones en los Hogares (2011) los principales medios de comunicación e información se muestran en la gráfica siguiente en porcentajes.

**Ilustración 38 Disponibilidad de TIC's en Hogares**



Fuente: Elaborado con datos del INEGI

Además de la profunda penetración que aún tiene la televisión, se observa cómo han crecido de forma clara y exponencial los medios electrónicos en los últimos diez

años, siendo el internet una herramienta poderosísima de obtención de información pues la televisión se ha mantenido relativamente constante del 92% en 2001 a 95% en 2011, sin embargo, la disponibilidad de internet casi se triplicó pasando de 6.2% en 2001 a casi 24% en 2011.

Si realizamos un análisis sencillo con respecto al marketing y su inserción en los medios tradicionales observamos que el que se ofrece en medios televisivos aún posee gran influencia pues casi el 100% de la población en México cuenta con este medio.

### **Sistema de Información de Marketing**

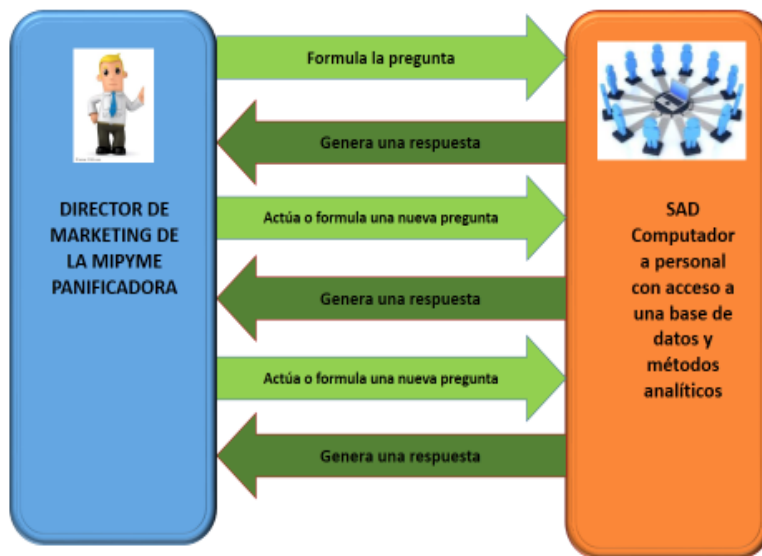
La estrategia de la MIPYME panificadora contempla el uso de un Sistema de Información de Marketing (SIM) que funcione con la nueva tecnología para reunir, almacenar y maneja datos para el uso correcto de toma de decisiones de marketing.

El SIM Ideal para la microempresa panificadora contempla que los datos se obtengan en tiempo real, es decir, la consulta inmediata de cómo se percibe la marca en el mercado y que además genere informes regulares y estudios conforme se requieran.

El sistema global de información de marketing busca ampliar las operaciones de la microempresa porque sus necesidades de información también crecen, tener enlazados a un número importante de empleados en todos los puntos de venta y distribución en el Distrito Federal a través de un sistema de información es una tarea retadora para la MIPYME panificadora.

De igual manera, la estrategia de la microempresa panificadora extendida es usar el Sistema de Apoyo a las Decisiones, mejor conocido como (SAD). Su procedimiento permite a los gerentes interactuar con los datos y métodos de análisis como se muestra en la siguiente ilustración:

### Ilustración 39 Estructura de un sistema de apoyo en las decisiones de la MIPYME



Fuente: Elaboración propia

El objetivo del sistema es reunir, analizar e interpretar tendencias estadísticas mediante computadoras personales, el SAD permite a los gerentes recuperar datos, examinar las relaciones e incluso generar información para atender necesidades específicas del mercado. La capacidad de interacción permite responder a lo que se ve en un grupo de datos al formular preguntas y obtener respuestas inmediatas, además de que permite aumentar la rapidez y flexibilidad del sistema de información de marketing al hacer del gerente una parte activa del proceso de investigación, varios gerentes pueden trabajar en el mismo problema con lo que se optimiza el potencial del SAD.

Las ventajas que ofrece un SAD para las microempresas panificadoras es que los datos provienen de varias fuentes, tanto del interior de la organización como de proveedores externos. Los datos son organizados, guardados y actualizados en una computadora. Con frecuencia contienen módulos individuales de información sobre temas como clientes, competidores, tendencias de la industria y cambios ambientales. La rápida comunicación de la MIPYME panificadora con su fuerza de ventas, departamento de marketing, departamento de contabilidad y departamento de producción, hacen de ella un ente altamente competitivo, por el simple hecho de tener información oportuna para la toma de decisiones, como se muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 40 Diagrama de la operación del SAD**



Fuente: Elaboración Propia

Una herramienta más en la estrategia de la microempresa panificadora extendida es el uso de lectores ópticos electrónicos (SCANNER), debido a que aportan información sobre las compras, información que puede servir para mejorar las

decisiones sobre la cantidad de inventario de un producto panificado para diabético y el espacio adecuado de los estantes para el producto.

### **3.7.2 LAS TIC Y LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO**

Internet tiene un objetivo claro, ser el medio informativo más eficiente en el futuro y es actual generador del crecimiento económico el cual “representa la expansión del Producto Interno Bruto potencial nacional” (Samuelson and Nordhaus, 2010, p. 226).

El hecho de que Internet haya aumentado tanto implica una mayor cantidad de relaciones virtuales entre personas. Como toda gran revolución, Internet es la nueva era de diferentes métodos de resolución de problemas.

#### **Organización y Desarrollo Educativo:**

Para los usuarios, el Internet genera una sensación de cercanía, empatía, comprensión, sobre todo a las nuevas generaciones ya que la organización y desarrollo económico se pueden ilustrar en los siguientes ejemplos:

- Guías de revisión
- Universidades virtuales
- Acceso a literatura académica

Nunca ha sido más fácil para las personas acceder a la información desde cualquier lugar. El Internet en general es un importante facilitador de la educación tanto formal como informal.

#### **Organización y Desarrollo en el Trabajo**

Con la aparición de Internet y de las conexiones de alta velocidad disponibles al público, Internet ha alterado de manera significativa la manera de trabajar de algunas personas al poder hacerlo desde sus respectivos hogares, “inversiones extranjeras en China de Hong Kong y en México de los Estados Unidos han sido importantes para facilitar el flujo de conocimiento acerca de técnicas avanzadas en manufactura” (Barro and Sala-i-Martin, 2004, p. 350). Internet ha permitido a estas personas mayor flexibilidad en términos de horarios y de localización, contrariamente a la jornada laboral tradicional, que suele ocupar la mañana y parte de la tarde, en la cual los empleados se desplazan al lugar de trabajo.

Internet ha impulsado el fenómeno de la globalización y junto con la llamada desmaterialización de la economía ha dado lugar al nacimiento de una nueva economía caracterizada por la utilización de la red en todos los procesos de incremento de valor de la empresa.

Los equipos de negocio y el proyecto pueden compartir calendarios, así como documentos y colaborar en una amplia variedad de áreas, incluyendo la investigación científica, desarrollo de software, planificación de la conferencia entre muchas otras.

### **Desarrollo y Organización en la Publicidad**

Internet se ha convertido en el medio más fácilmente medible y de más alto crecimiento. Actualmente existen muchas empresas que obtienen dinero de la publicidad en Internet por las muchas ventajas que la publicidad interactiva ofrece tanto para el usuario como para los anunciantes.

Los mensajes y la publicidad son intercambiados de forma más rápida y cómodamente a través del internet. Los diferentes sistemas de publicidad pueden permitir que los anuncios se puedan intercambiar y compartir por contacto de voz y vídeo.

### 3.7.3 PORTALES WEB

Un sitio web ofrece al usuario de forma fácil e integrada el acceso a una serie de recursos y de servicios relacionados a un mismo tema, normalmente incluye enlaces, buscadores, foros, documentos, aplicaciones y compra electrónica.

Un portal web puede ser un centro de contenido intermediario entre compradores y vendedores de rubros específicos, estos se pueden complementar con herramientas que le ayuden a identificar empresas que satisfagan necesidades de un comprador.

Un portal opcionalmente podría ofrecer:

**Servicios de búsqueda.** Incluye mecanismos de búsqueda, directorios y páginas amarillas para localizar negocios o servicios.

**Contenidos.** Es decir, información de varios temas como noticias, deportes, pronósticos de clima entre muchos otros.

**Facilidades de comercialización:** Anuncios clasificados para trabajos, coches y casas.

#### **Modalidades de un portal web**

Existen tres modalidades de portales:

**Portales horizontales:** También llamados portales masivos o de propósito general, se dirigen a una audiencia amplia, tratando de llegar a toda la gente con muchas cosas. Como ejemplo de portales de esta categoría están:

- Terra
- Yahoo
- MSN

**Portales verticales:** Se dirigen a usuarios para ofrecer contenido dentro de un tema específico como puede ser un portal de música, empleo entre otros.

**Portales diagonales:** Se trata de una mezcla entre el portal horizontal y el vertical, los más representativos son las redes sociales o aplicaciones generalistas como Facebook, LinkedIn, o YouTube, complementados con contenidos o utilidades dirigidas a un público muy concreto.

### **3.7.4 CARACTERÍSTICAS DE PUBLICACIÓN DE PÁGINAS WEB EN UN PORTAL WEB**

Gracias a su carácter virtual, la información en la Web puede ser buscada más fácil y eficientemente que en cualquier medio físico y mucho más rápido de lo que una persona podría recabar por sí misma a través de cualquier otro medio de comunicación.

A diferencia de los libros y documentos, el hipertexto no necesita de un orden lineal de principio a final. No precisa de subdivisiones en capítulos, secciones, subsecciones, etc.

Algunos navegadores web son:

- Mozilla Firefox
- Google Chrome
- Internet Explorer



### **3.7.5 POSICIONAMIENTO EN INTERNET**

Para la MIPYME panificadora, el posicionamiento en internet es importante en la estrategia de reestructuración ya que con un posicionamiento ideal se puede hacer de un valor de marca en el corto plazo. Las redes sociales están empezando a jugar un papel muy importante porque construyen en Internet buenas relaciones y son la proyección de eventos digitales que marcan hoy la pauta en el mundo de la comunicación, principalmente para el marketing del futuro. El mundo y la tecnología avanza; las relaciones entre personas y empresas hacen ambas cosas: cambiar y avanzar.

#### **El Posicionamiento en el Servicio de Red Social**

Un servicio de red social es un medio de comunicación social que se centra en encontrar gente para relacionarse en línea y están formadas por personas que comparten alguna relación; principalmente de amistad o negocios, las principales redes sociales en México son:

- Twitter
- MySpace
- Facebook

Estas redes sociales están a disposición de todos los usuarios de la web para comunicarse, los usuarios pueden añadir una imagen de sí mismos y con frecuencia pueden ser "amigos" con otros usuarios.

En la mayoría de los servicios de redes sociales, los usuarios deben confirmar que son amigos antes de que estén vinculados. Las redes sociales por lo general tienen controles de privacidad que permiten al usuario elegir quién puede ver su perfil o entrar en contacto con dicho usuario.

#### **Las Redes Sociales Como Modelo de Negocios de la MIPYME Panificadora:**

Empresas como MySpace y Facebook venden publicidad en línea en su sitio web, por lo tanto, el posicionamiento en las redes sociales ofrece un potencial alto para la MIPYME panificadora.

Los sitios también están buscando otras maneras de hacer dinero con la creación de un mercado en línea, los ingresos son generalmente adquiridos en el modelo de negocio autónomo a través de la publicidad.

Las redes sociales conectan personas a bajo costo lo que genera una oportunidad de crecimiento para la MIPYME que busca ampliar su base de contacto. La gestión de las relaciones con los clientes diabéticos para la microempresa panificadora presenta ventajas muy importantes en estos medios porque puede utilizar las redes sociales con anuncios publicitarios.

### **Riesgos de Redes Sociales para la MIPYME Panificadora:**

Pérdida de la privacidad: Cada dato, información, foto, vídeo o archivo subido a una red social puede pasar a ser parte los hackers porque roban contraseñas para manipular información o espiar a las personas.

Acoso: Aquí existen dos casos fundamentales:

- Cyberbullying: Acoso llevado por compañeros o desconocidos a través de las redes con amenazas, insultos, etc.
- Cybergrooming: Efectuado por los adultos para contactarse con menores de edad para obtener fotos e información de ellos para utilizar en su beneficio.

### **Ventajas y Desventajas de las Redes Sociales**

Las redes sociales se pueden definir como estructuras, donde las personas mantienen una variedad de relaciones como pueden ser: amistosas, laborales, comerciales, informativas y demás.

### **Ventajas:**

- Interacción con personas de diferentes ciudades, estados e incluso países.
- Envío de archivos diversos (fotografías, documentos, etc.) de manera rápida y sencilla.
- Conocer nuevas amistades.
- Permite la interacción en tiempo real.
- Foros de discusión y debate.
- Permite el aprendizaje colaborativo.
- En redes comerciales, permite dar a conocer productos con mayor facilidad.

### **Desventajas:**

- Cualquier persona desconocida o peligrosa puede tener acceso a información personal, violando cuentas y haciéndose vulnerable a diversos peligros.
- Para crear una cuenta es necesario contar con la mayoría de edad.
- Crea la posibilidad de volverse dependiente a ésta.
- Las relaciones interpersonales se vuelven menos afianzadas.

Derivado de los puntos anteriores, empresas proveedoras de este servicio han incluido dentro de sus propias páginas de Internet, políticas de privacidad.

### **3.7.6 VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL POSICIONAMIENTO DE UN PORTAL WEB**

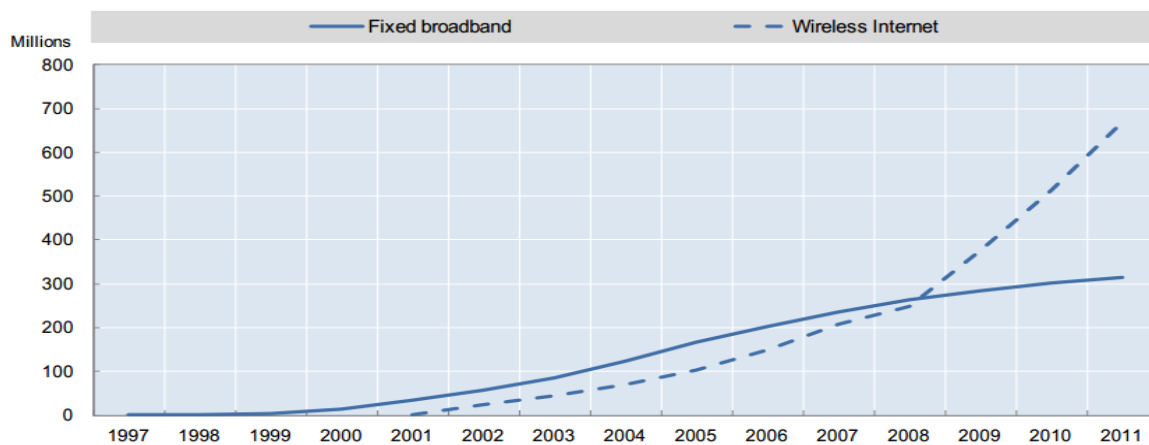
A diferencia de las MIPYMES panificadoras en general en el Distrito Federal, la ventaja competitiva de la MIPYME panificadora para diabéticos es el plan estratégico de marketing llevado a un portal web. Muchas de las MIPYMES no aprovechan la nueva tecnología para hacer marketing de sus productos y servicios

además de que muchas de ellas solo cuentan con información general de sus actividades y medios de contacto, pero no asignan un programa de marketing como tal.

A continuación se muestra el uso de internet inalámbrico y de banda ancha:

### Ilustración 41 Internet inalámbrico y banda ancha en países de la OCDE

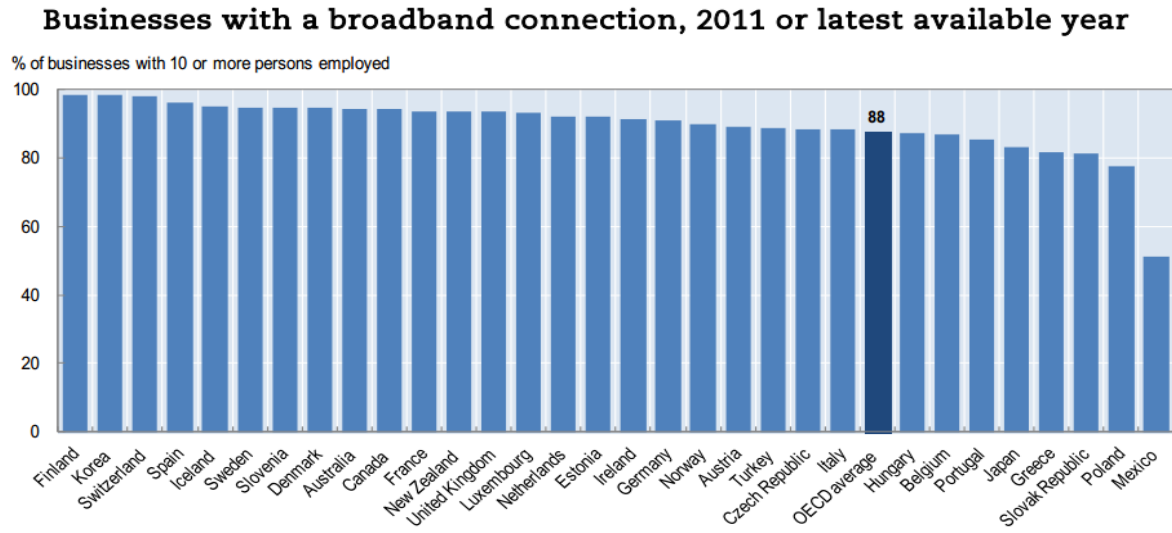
#### Wireless Internet access overtaking fixed broadband subscriptions



Fuente: Internet economy Outlook 2012, OECD

El acceso inalámbrico ha crecido de forma impresionante en los últimos 5 años, esto debido a la disponibilidad de distintos dispositivos móviles. Ahora bien, en términos de los negocios, la siguiente tabla muestra que México se encuentra en el último lugar de los países de la OCDE.

## Ilustración 42 Unidades de negocio con conexión a internet de banda ancha



Fuente: Internet economy Outlook 2012, OECD

La ventaja competitiva de la MIPYME panificadora radica en un marketing más efectivo que el tradicional, mientras que la MIPYME panificadora tradicional opera con un marketing basados en folletos o volantes de descuento, la MIPYME panificadora para diabéticos en un portal web tiene las siguientes ventajas:

- Emitir avisos en su página web.
- Envío de correo masivos.
- Realizar mercadotecnia blog.
- Utilizar redes sociales.

La ventaja competitiva que genera un portal web es la gestión de:

- Las relaciones públicas (gobierno, inversionistas, proveedores).
- El servicio al cliente diabético (sugerencias de mejora).
- Las ventas (participación en el mercado).

El comercio electrónico y la mercadotecnia en Internet se han vuelto más populares en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles,

la creación de negocio completos que operan desde Internet para promover y vender sus productos y servicios.

Las 4 F's del Marketing en la Web son:

**Flujo:** La web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido.

**Funcionalidad:** Si el cliente ha entrado en estado de flujo, está en camino de la funcionalidad, es decir, construir una página atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.

**Feedback:** La relación se ha comenzado a construir. El Internet da la oportunidad de preguntar al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar, construir una relación basada en sus necesidades.

**Fidelización:** Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que podrán ser así más fieles.

La web está asociada a diversos modelos de negocio. El B2B (por sus siglas en inglés Business to Business) consiste en compañías que hacen negocio unas con otras, mientras que el B2C consiste en vender directamente al consumidor final.

La Mercadotecnia en Internet ha tenido un amplio impacto en la banca porque muchos bancos están ofreciendo la posibilidad de realizar operaciones bancarias en línea. La banca en línea es la actividad en Internet de más rápido crecimiento.

### 3.7.7 MARKETING DIGITAL

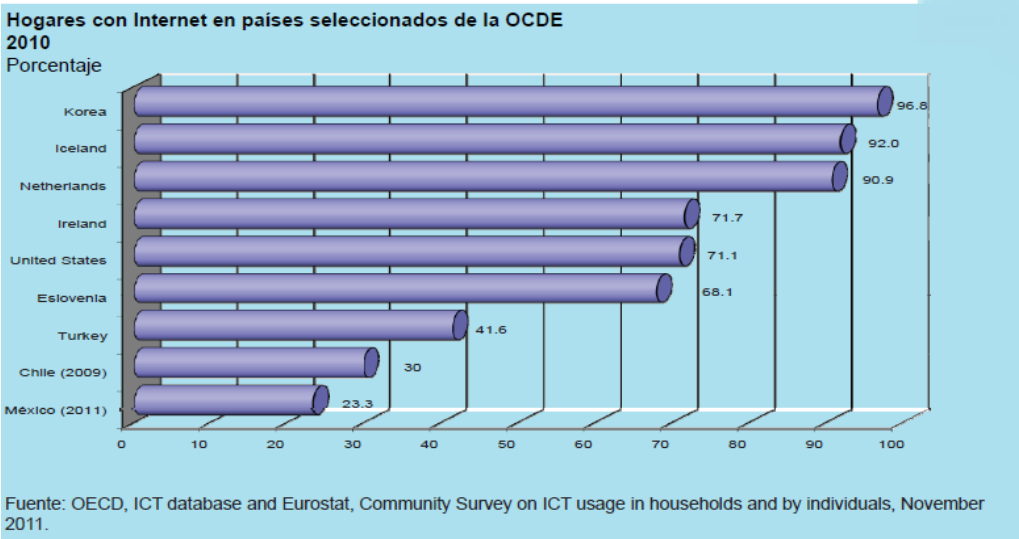
El marketing digital tiene bases de operación como e-commerce (electronic commerce en inglés), este consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas usando como forma de pago medios electrónicos (las tarjetas de crédito).

En 1995 los países integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa Un Mercado Global para PYMEs, con el propósito de acelerar el uso del comercio electrónico entre las empresas de todo el mundo, durante el cual se creó el portal pionero en idioma español Comercio Electrónico Global.

La posibilidad del marketing digital ha ido incrementándose en la última década debido al uso y disponibilidad de esta herramienta no solo en el ámbito laboral, sino en la vida diaria como medio de entretenimiento y ocio.

De acuerdo al INEGI solo dos de cada diez hogares cuentan con acceso a internet, cifra que muestra el rezago en este ámbito pues el promedio en los países pertenecientes a la OCDE es de siete de cada diez. (Fuente Estadística sobre disponibilidad y uso de TIC's en hogares, 2011).

**Ilustración 43 Gráfica de porcentaje de hogares con acceso a internet en países de la OCDE**



Fuente: OECD

Ahora, referente al acceso a internet, se ha dado exponencialmente un cambio como lo demuestra la ilustración 43 en la cual se establece la forma en cómo los usuarios acceden a este medio en los países de la OCDE.

El Marketing Digital simula la creación y utilización de innovaciones como:

- La administración de cadenas de suministro
- El marketing en Internet
- El procesamiento de transacciones en línea (OLTP),
- El intercambio electrónico de datos (EDI),
- Los sistemas de administración del inventario
- Los sistemas automatizados de recolección de datos.

El marketing digital permite a la MIPYME panificadora hacer la venta por catálogo de productos panificados para diabéticos y obesos. Este sistema de venta, consiste en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender por la MIPYME panificadora.

Permite captar los segmentos de mercado meta. Además, otro punto importante a tener en cuenta es que los potenciales compradores pueden escoger los productos en la tranquilidad de sus hogares, sin la asistencia o presión, según sea el caso, de un vendedor.

La venta por catálogo tomó mayor impulso con la aparición de las tarjetas de crédito. Hacer el intercambio de datos vía electrónica, da lugar a otros tipos de procesos comerciales, esta situación permite que la microempresa panificadora pueda aumentar su nivel de competitividad.

Las relaciones comerciales que se utilizan con un marketing digital es la utilización de órdenes de compra y facturas electrónicas.

### **Ventajas:**

El marketing digital genera el comercio electrónico entre empresas (*Business-to-business*). El B2B puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de materias primas), algunas de sus virtudes son:



**Mejoras en la distribución:** La Web ofrece a ciertos tipos de proveedores la posibilidad de participar en un mercado interactivo.

**Comunicaciones comerciales por vía electrónica:** Para informar a los clientes sobre la empresa, los productos y servicios prestados, al gobierno, a los inversionistas, a los empleados.

**Beneficios operacionales:** El uso empresarial de la Web reduce errores, tiempo y costos en el tratamiento de la información, los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas

El marketing digital está disponible en todos lados, en el trabajo, en el hogar y en cualquier otro lado a través de los dispositivos móviles, en cualquier momento, se elimina el marketing de ubicación temporal y geográfica. Se crea el “Marketspace”; se pueden realizar compras en cualquier parte. Se mejora la conveniencia para el cliente y se reducen los costos de compra.

El marketing digital eleva la calidad de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información ya que prevalece la precisión y oportunidad de la información, por ejemplo:

- Creación de canales nuevos de marketing y ventas.
- Acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios.
- Venta directa e interactiva de productos a los clientes.

Los beneficios que se obtienen en ello son: reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales más rápidas y precisas, acceso más fácil y rápido a la información.

### 3.7.8 LAS APLICACIONES WEB 2.0

Permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido en una comunidad virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos.

Ejemplos de la Web 2.0 son los servicios de red social, los wikis y blogs. Las aplicaciones incluyen innovación y desarrollo, pequeños modelos de negocio capaces de redefinir servicios y contenidos.

**Blogs:** Un blog es un espacio web personal en el que su autor puede escribir artículos y noticias (con imágenes, videos y enlaces) en donde los lectores también pueden escribir sus comentarios al respecto. Como servicio para la creación de blogs destacan Wordpress.com y Blogger.com

**Wikis:** En hawaiano "wiki" significa: rápido, informal. Una wiki es un espacio web corporativo, organizado mediante una estructura hipertextual de páginas (referenciadas en un menú lateral), donde varias personas elaboran contenidos de manera asíncrona.

**Redes Sociales:** Sitios web donde cada usuario tiene una página donde publica contenidos y se comunica con otros usuarios. Ejemplos: Facebook, Twitter, Tuenti, Hi5, Myspace, etc.

#### **Acceso a Redes Sociales**

En México existen 35,000,000 usuarios a redes sociales de forma activa y pasiva. De estas plataformas sociales, la que cuenta con más usuarios es Facebook con más de 33 millones de usuarios, le siguen de lejos Twitter en el cual están registrados hasta el 58% de los usuarios de redes sociales, hi5 con 35% pero con pérdidas continuas de usuarios y Google + con 33% de usuarios.

Cabe destacar que cada usuario en México está registrado en promedio en 3.26 redes sociales diferentes. Entre estos 35 millones de usuarios existen clasificaciones de todo tipo, pero la categorización más simple se encuentra entre activos y pasivos: un usuario activo es aquel que, en las redes sociales, comparte información y realiza actividades como enviar mensajes, publicar mensajes o actualizar su estatus y compartir fotos y videos, mientras que los usuarios pasivos son aquellos que se dedican a consumir información sin realizar publicaciones. (Fuente <http://erasocial.com/2013/las-redes-sociales-en-mexico/erasocial/>)

**Entornos para compartir recursos:** Nos permiten almacenar recursos o contenidos en Internet, compartirlos y visualizarlos cuando nos convenga. Existen de diversos tipos, según el contenido que albergan o el uso que se les da:

**Documentos:** Google Drive y Office Web Apps (SkyDrive), en los cuales podemos subir nuestros documentos, compartirlos y modificarlos.

**Videos:** Youtube, Vimeo, Dailymotion, Dalealplay... Contienen miles de vídeos subidos y compartidos por los usuarios.

**Fotos:** Picasa, Flickr... Permiten disfrutar y compartir las fotos separándolas por grupos como si fueran álbumes.

**Agregadores de noticias:** Digg, Reddit, Menéame, Divoblogger... Noticias de cualquier medio son agregadas y votadas por los usuarios.

**Almacenamiento online:** Dropbox, Google Drive, SkyDrive

**Presentaciones:** Prezi, Slideshare.

Las características generales son:

- Los usuarios deben controlar su propia información.
- Basada exclusivamente en la Web: los sitios Web 2.0 con más éxito pueden ser utilizados enteramente desde un navegador.

### **3.8. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El diseño del plan estratégico comprende el análisis interno y externo de dicho plan, con la finalidad de determinar su factibilidad de operación en las condiciones que se le presentan actualmente.

#### **3.8.1 ANÁLISIS FODA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El estudio de la situación del Plan Estratégico de Marketing para la MIPYME Panificadora, muestra la viabilidad de llevarlo a cabo, analizando sus características internas y su situación externa.

Determina a la MIPYME panificadora el riesgo y el rendimiento del plan estratégico de marketing, y así determinar lo que más le convenga; implantarlo o no implantarlo.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Confección de la matriz FODA
4. Determinación de la estrategia a emplear

#### **Análisis Externo Del Plan Estratégico de Marketing**

El Plan Estratégico de marketing no existe ni puede existir fuera de un entorno así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle al plan estratégico. A continuación se muestran las Oportunidades y Amenazas en el ambiente:

**Tabla 28 Oportunidades y amenazas del plan estratégico**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente Político	Ambiente Político
Sistema de gobierno actual apoya a las MIPYMES. Interés de las instituciones públicas como el Instituto Nacional del Emprendedor.	
Ambiente Legal	Ambiente Legal
Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	
Ambiente Económico	Ambiente Económico
	Nivel de salarios bajos. Inflación alta y aumento de niveles de precios.
Ambiente Social	Ambiente Social
Crecimiento y distribución demográfica. Mexicanos con tendencia a la salubridad e higiene.	
Ambiente Tecnológico	Ambiente Tecnológico
Marketing Digital Disponible	

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de las Oportunidades del Plan Estratégico de Marketing**

Las oportunidades para el plan estratégico de marketing son factores positivos que se generan en el entorno en número importante, lo que más destaca es la postura del actual gobierno, haciendo propuestas macroeconómicas como la reforma financiera y la reforma energética, establece un marco legal para la modernización y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, el acceso al marketing digital con la tecnología web 2.0 ofrece a la MIPYME panificadora atender a más mercado y promocionar artículos panificados para diabéticos. Sin duda son seis oportunidades en el ambiente externo que deben ser aprovechadas al máximo.

## **Análisis de las Amenazas del Plan Estratégico de Marketing**

La única amenaza es la situación económica que vive el país, con bajos ingresos e incremento de los precios en los bienes y servicios, lamentablemente esta barrera repercute en la seguridad de las personas del D.F., existiendo más violencia que en décadas pasadas, aun con esto no representa una amenaza tan seria para llevar a cabo el plan estratégico de marketing.

Las conclusiones preliminares de las oportunidades y las amenazas es que desde luego el panorama esta balanceado al lado de las oportunidades, estas representan por número mayor a las amenazas, el escenario para la microempresa es factible y alentador.

## **Análisis Interno del Plan Estratégico de Marketing**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que tiene el plan estratégico de marketing, el estudio permite conocer la cantidad y calidad del plan estratégico. A continuación se muestran las “Fortalezas y Debilidades” del plan estratégico de marketing:

**Tabla 29 Fortalezas y debilidades del plan estratégico de Marketing**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Planeación	Planeación
Elaborado por personal profesional en los negocios, con excelente tiempo para pensarlo.	
Organización	Organización
Se propone la organización en cada etapa de la vida del producto. Flexible y adaptable a las condiciones cambiantes.	
Dirección	Dirección
Se contempla la figura de un Director General de Ventas y Marketing para dirigirlo al mercado diabético.	No se sabe con exactitud el comportamiento de la vida del producto y etapas del mercado.
Control	Control
El Plan de Marketing tiene contemplado el control estadístico del mismo en todas sus fases.	

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de las Fortalezas Del Plan Estratégico de Marketing**

Las fortalezas internas son abundantes y positivas, todas las fases del plan estratégico están diseñadas en toda la vida del producto panificado para diabéticos, su calidad de elaboración está medida en función a los participantes en el mismo, considera el plan estratégico de marketing sus principales componentes, como son, el producto panificado, precio, plaza y promoción, calculado para enfrentar a la competencia y dirigido a un mapa perceptual de los consumidores diabéticos de pan, todos estos elementos hacen del plan de marketing un plan muy bien elaborado, con la flexibilidad necesaria para afrontar las dificultades en su realización y llegar al objetivo de prosperar en la venta de productos panificados para diabéticos.

## **Debilidades Del Plan Estratégico de Marketing**

La debilidad que presenta es que no se puede contar con un cronograma exacto del plan estratégico de marketing, es muy incierto el tiempo exacto que dure la introducción y desarrollo del producto panificado para diabético, tanto puede ser una semana, como un mes o hasta un año, lo mismo sucede en la madurez de la industria y finalmente su declinación.

Esta debilidad de no tener un cronograma de tiempo exacto se aminora con la creación de las estrategias en cuanto a competitividad se refiere, como es el caso de las señales del mercado, que nos indicaran en qué etapa seguramente estamos para aplicar el marketing correspondiente. Se considera que esta debilidad se aminore en el corto plazo con el aprendizaje de trabajar y con el Director General de Ventas y Marketing en las decisiones profesionales del plan estratégico de Marketing.

En conclusión, las fortalezas superan a la única debilidad presentada en la situación interna del plan estratégico de marketing, a continuación se muestra la confección de la matriz FODA.

## **Análisis de la Matriz FODA del Plan Estratégico de Marketing**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, la primera potencialidad es la contemplación de la MIPYME panificadora en la norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004, que está encargada de procurar el buen manejo y producción de alimentos, el direccionamiento hacia las personas diabéticas genera hacia este mercado en específico la atenta salubridad e higiene en productos alimenticios que demandan las personas diabéticas, tanto por conciencia propia como por recomendaciones de médicos especializados en la trata de diabetes mellitus.



**Tabla 30 FODA del Plan estratégico de marketing**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación hecha por profesionales en los negocios.</li> <li>✓ Es flexible y adaptable a las condiciones cambiantes.</li> <li>✓ Objetivo dirigido a las personas diabéticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ No maneja un orden cronológico exacto el plan de marketing.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente Político y legal a favor de la competitividad de las MIPYMES.</li> <li>✓ La sociedad es atenta en la salubridad e higiene en productos alimenticios.</li> <li>✓ La tecnología al alcance de la MIPYME panificadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Nivel de salarios bajos.</li> <li>✗ Inflación alta y aumento de niveles de precios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente potencialidad de combinar la fortaleza de que la MIPYME panificadora cuenta con un plan estratégico de marketing hecho por profesionales en administración de negocios y un gobierno decidió a impulsar la industria de los micro y pequeños empresarios, es una señal de hacer un marketing sin miedos a que el ambiente político o legal sea un obstáculo, más bien, con la confianza de que el gobierno mexicano está a favor del crecimiento económico y por ende es una potencialidad atractiva de realizar el plan de marketing lo más rápido y efectivo posible.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, no desperdiciar dinero en actividades sin valor, la inflación y la pérdida del poder adquisitivo hace más retadora la posición de invertir, ya que no será fácil recuperarlo en el tiempo, sobre todo cuando no se sabe con exactitud la vida del producto y el comportamiento del mercado.

En conclusión final, los riesgos son bajos por la fortaleza interna del plan estratégico de marketing aunque el poder adquisitivo no sea el mejor, y el desafío es alcanzable por las muchas oportunidades que ofrece el gobierno a pesar de que el orden cronológico del plan no esté establecido en tiempos exactos.

**CAPÍTULO IV.  
DIAGNÓSTICO  
SITUACIONAL  
UTILIZANDO TÉCNICAS  
DE INVESTIGACIÓN  
DOCUMENTAL**

## **4.1 OBTENCIÓN DE DATOS**

La Investigación de los hechos sirve para entender mejor las perspectivas de la MIPYME panificadora. Esta actividad consiste en recabar información sobre la microempresa panificadora y su ambiente empresarial mediante investigación documental y entrevistar al dueño de la microempresa panificadora.

La recopilación de información disponible de la microempresa por medio de personas ajenas a ella (intermediarios y clientes) ha sido tarea colaborativa. La información que se requiere es de índole empresarial, agradeciendo al dueño de la microempresa la cooperación necesaria para hacer esta actividad.

### **Método para la Obtención de Datos Primarios**

Se optó por hacer una entrevista al dueño de la microempresa panificadora, aunque este método normalmente tiene ciertas limitaciones, se buscó disminuirlas de la siguiente forma:

Las probabilidades de error al elaborar el cuestionario se disminuyeron al hacerlo de manera organizada, los bloques en el cuestionario disminuyen este error. El proceso de la entrevista fue planteado desde el inicio, lo que ayuda a que las respuestas sean más que verídicas, por la negociación conseguida para dicho fin. La parte económica de la entrevista no es significativa en la investigación por el número de personal y por qué es exclusivamente a la microempresa panificadora entrevistada.

### **Tipo de encuesta**

La investigación es realizada por entrevista personal, por ser más flexible y genera más confianza.

## **FODA De La MIPYME Panificadora**

El estudio de la situación para la MIPYME Panificadora, muestra la viabilidad de llevar a cabo su reestructuración e ingresar al mercado de pan para diabético en el Distrito Federal, analizando sus características internas y su situación externa.

Determina a la MIPYME panificadora el riesgo y el rendimiento de la reestructuración, y así determinar lo que más le convenga.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Confección de la matriz DAFO
4. Determinación de la estrategia a emplear

## **Análisis Externo de la MIPYME Panificadora**

La Microempresa panificadora no existe ni puede existir fuera de un entorno, así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle, a continuación se presentan las oportunidades y amenazas:

**Tabla 31 Análisis externo de la MIPYME panificadora**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Ambiente Político</b>	<b>Ambiente Político</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sistema de gobierno actual en México, presenta interés en proyectos de negocios con instituciones públicas como el Instituto Nacional del Emprendedor.</li> </ul>	
<b>Ambiente Legal</b>	<b>Ambiente Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa está diseñada para el progreso de las mismas.</li> </ul>	
<b>Ambiente Económico</b>	<b>Ambiente Económico</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Ventas muy bajas.</li> <li>× Intensa participación en el mercado.</li> </ul>
<b>Ambiente Social</b>	<b>Ambiente Social</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>× No tiene un nombre reconocido en la sociedad.</li> </ul>
<b>Ambiente Tecnológico</b>	<b>Ambiente Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede darse a conocer mejor en el internet.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de las Oportunidades de la MIPYME Panificadora**

Las oportunidades presentadas para la MIPYME panificadora hacen muy atractivo el proyecto de la reestructuración de la microempresa, debido a que el gobierno cuenta con un sistema tanto político como legal para impulsar el crecimiento y sustentabilidad de las MIPYMES, Por otro lado, un factor positivo determinante es el acceso al marketing digital, tanto por su lado económico como operacional es una excelente oportunidad para la MIPYME panificadora.

### **Análisis de las Amenazas de la MIPYME Panificadora**

Las amenazas incluyen el alto riesgo de la operatividad en el mediano plazo de seguir operando como lo está haciendo. Los abundantes competidores cada vez están obteniendo más mercado, sobre todo los líderes de la industria panificadora, tal es así, que el líder grupo Bimbo tiene participación a nivel internacional, la MIPYME no podrá vivir mucho tiempo con flujos de efectivo bajos o negativos. Por otro lado, los consumidores no conocen el producto porque no se maneja una marca y un marketing efectivo, es un riesgo muy alto que atenta contra la continuidad de la MIPYME.

### **Análisis Interno de la MIPYME Panificadora**

Los elementos internos de la MIPYME panificadora son sus fortalezas y debilidades, como son disponibilidad de recursos de capital, personal, estructura interna, percepción de los consumidores, entre otros, a continuación se muestran las fortalezas y debilidades de la MIPYME Panificadora:

**Tabla 32 Análisis interno de la MIPYME panificadora**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Compras	Compras
	No se obtienen descuentos y rebajas de los proveedores No se lleva un método de valuación de inventarios
Producción	Producción
Buen aprendizaje empírico para la elaboración de pan tipo artesanal.	No maneja un manual de procedimientos esta actividad.
Finanzas	Finanzas
	El flujo de efectivo no es constante. Poca reinversión de utilidades.
Ventas	Ventas
	Muy inestables. No maneja marca ni Marketing.

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de Fortalezas de la MIPYME Panificadora**

La única fortaleza es la curva de aprendizaje de la MIPYME panificadora de manera empírica, el personal de producción sabe cómo hacer el pan sin bases metodológicas.

### **Análisis de Debilidades de la MIPYME Panificadora**

Las debilidades constituyen una barrera muy importante para lograr la continuidad de la MIPYME panificadora, no existen ventajas de financiamiento, ningún proveedor le otorga crédito a la MIPYME panificadora, tampoco rebajas ni descuentos sobre sus compras, existe un nulo control de la valuación de inventarios, no se maneja una tarjeta de almacén como tal. Las pocas ganancias de la MIPYME panificadora no se reinvierten, debido a la falta de una política de dividendos, además el flujo de efectivo no es constante o es bajo.



Por último, la microempresa panificadora no ha realizado nunca un marketing efectivo porque no cuenta con el personal adecuado para hacerlo. Las debilidades son muchas para la MIPYME panificadora.

A continuación se muestra la confección de la matriz FODA:

### Matriz FODA de la MIPYME Panificadora

Tabla 33 Matriz FODA de la MIPYME panificadora

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen aprendizaje empírico para la elaboración de pan tipo artesanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se obtienen descuentos y rebajas de los proveedores</li> <li>No se lleva un método de valuación de inventarios</li> <li>No maneja manual de procedimientos en producción.</li> <li>El flujo de efectivo no es constante.</li> <li>Poca reinversión de utilidades.</li> <li>Ventas muy inestables.</li> <li>No maneja marca ni Marketing.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno actual presenta interés en proyectos de negocios.</li> <li>Leyes que fomentan productividad.</li> <li>Realizar marketing con tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas muy bajas.</li> <li>Intensa participación en el mercado.</li> <li>No tiene un nombre reconocido en la sociedad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis de la Matriz FODA de la MIPYME Panificadora**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades para la MIPYME panificadora, internamente la empresa no está preparada para potencializarse con un ambiente externo totalmente a su favor, es evidente que necesita crear más fortalezas internas la MIPYME panificadora.

Las limitaciones o advertencias determinadas por una combinación de debilidades y amenazas son la falta de competitividad que presenta frente a los rivales en el mercado del pan, sus debilidades son muchas, en todos los sectores internos de la MIPYME por lo menos muestra una debilidad, la principal es la falta de asesoramiento profesional en materia de negocios, ya que seguramente de continuar trabajando como lo ha hecho, se unirá a la estadística de vida de las MIPYMES en México.

Los riesgos son altos de continuar así la microempresa panificadora. El desafío es evidente, las condiciones internas y externas exige a la MIPYME panificadora reestructurarse y enfocarse a un segmento de mercado en específico, en este caso los diabéticos.

### **4.1.1 ANÁLISIS DE DATOS**

#### **Control de Eventos Económicos**

El análisis de los datos necesita un sistema que nos otorgue la perspectiva de las actividades de la MIPYME panificadora, “para poder registrar cronológicamente los eventos económicos identificables y cuantificables que realiza la entidad, se requiere de un sistema de control contable que asegure la captación exacta de las operaciones realizadas” (Moreno, 2002 p. 15).

## **Estado de Posición Financiera**

Los estados financieros son informes contables que publican periódicamente las empresas (Berk, De Marzo, Hardforf, 2010, p. 27). Por lo tanto son elaborados para conocer el comportamiento económico de la MIPYME panificadora, la viabilidad de la entidad como negocio en marcha, así como formarse un juicio de cómo se ha manejado la MIPYME panificadora.

Son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de la MIPYME panificadora a una fecha determinada o por un período definido. Las notas a los estados financieros es complemento indispensable para realizar el análisis de los datos.

Se presentan a continuación el Estado de Posición Financiera y el Estado de Resultados de la MIPYME panificadora, con el objetivo de realizar el análisis de su solvencia, operatividad, endeudamiento y rentabilidad, “en general, la rentabilidad y riesgos asociados con los activos actuales es una función del nivel, composición y financiamiento de estos activos” (Van Horne and Wachowicz, 1992, p. 109).

**MIPYME PANIFICADORA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**Tabla 34 Estado de Situación Financiera de la MIPYME Panificadora**

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b><u>ACTIVO CIRCULANTE</u></b>			<b><u>PASIVO A CORTO PLAZO</u></b>		
FONDO FIJO	1,500.00		PROVEEDORES	0.00	
BANCOS	6,000.00		ACREEDORES	0.00	
CUENTAS POR COBRAR	1,800.00		DIVIDENDOS POR PAGAR	0.00	
DEUDORES DIVERSOS	6,000.00		<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>		<b>0.00</b>
INVENTARIOS	4,000.00				
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>19,300.00</b>	<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>		
			HIPOTECAS POR PAGAR	0.00	
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>			<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>0.00</b>
INST. DE PRODUCCION	550,000.00				
DEP. ACU DE EQ. DE PROD.	-10,000.00	540,000.00	<b>TOTAL DE PASIVO</b>		<b>0.00</b>
EQ. DE TRANSPORTE	56,900.00				
DEP. ACU. DE EQ. DE T.	-8,000.00	48,900.00	<b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>		<b>588,900.00</b>	CAPITAL SOCIAL	600,000.00	
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	8,200.00	
			<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>608,200.00</b>
<b><u>TOTAL DE ACTIVO</u></b>		<b><u>608,200.00</u></b>	<b><u>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</u></b>		<b><u>608,200.00</u></b>

NOTA 1 Promedio de Cuentas por Cobrar es constante y las ventas promedio anuales ascienden a \$ 30,000.00

NOTA 2 El Inv. Inicial Promedio es de \$ 800.00

NOTA 3 El promedio inicial de proveedores es de \$ 0.00 y el Final es constante

Fuente: Elaboración Propia con datos del libro de Ingresos y Egresos de la MIPYME.

**MIPYME PANIFICADORA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**Tabla 35 Estado de Resultados de la MIPYME Panificadora**

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
-		
menos: VENTAS NETAS		80,000.00
COSTO DE VENTAS		40,000.00
igual:		
menos: UTILIDAD BRUTA		40,000.00
COSTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	15,000.00	
Gastos de Administración	15,000.00	30,000.00
igual:		
más/menos: UTILIDAD DE OPERACIÓN		10,000.00
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
Productos Financieros	0.00	
Gastos Financieros	0.00	0.00
igual:		
menos: UTILIDAD ANTES DE I.S.R. I.E.T.U. Y P.T.U.		10,000.00
I.S.R. I.E.T.U. Y P.T.U.		1,800.00
igual:		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u><b>8,200.00</b></u>

NOTA 4 Las compras a crédito anuales ascendieron a \$ 0.00

Fuente: Elaboración Propia con datos del libro de Ingresos y Egresos de la MIPYME.

## Análisis de la Solvencia

**Tabla 36 Análisis de Solvencia de la MIPYME Panificadora**

RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCIÓN	RESULTADO
SOLVENCIA	A. CIRCULANTE	\$19,300.00	0
	P. CORTO PLAZO	\$0.00	
P. DEL ÁCIDO	A. CIRCULANTE - INVENTARIOS	19,300.00 - 4,000.00	0
	P. CORTO PLAZO	\$0.00	
LIQUIDEZ DE C. X C.	(PROMEDIO DE C. X C.) *365	$((1,800.00 + 1,800.00)/2)*365$	21.9
	VTAS ANUALES A CRÉDITO	\$30,000.00	

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación del Análisis de la Solvencia

La MIPYME panificadora no tiene financiamiento y es solvente hasta donde le permite su activo circulante, un ratio de cero en solvencia quiere decir que esta en un extremo, que puede pagar lo que sea o que no puede pagar nada, en este caso no puede pagar nada si un proveedor de materias primas le financia la mercancía necesaria para elaborar pan para diabético, no le prestan porque no tiene nombre y reconocimiento en la industria panificadora.

En la prueba del ácido pasa lo mismo, porque no cuenta con una línea de financiamiento y ni descontando los inventarios tendrá posibilidad de hacerlo, una microempresa sin marca ni marketing reconocido en su industria es un ente económico demasiado desconfiable para prestar dinero, sobre todo si no tiene un plan estratégico de crecimiento.

En cuanto a su administración de cuentas por cobrar, la MIPYME panificadora recupera sus cuentas por cobrar en un plazo promedio de 22 días. Este indicador es malo, por la sencilla razón de que no obtiene financiamiento y la MIPYME si otorga financiamiento a sus clientes, no es alentadora esta situación, porque los flujos de efectivo tardan en recuperarse 22 días y la salida de efectivo es inmediata en todos los casos.

Una formula operativa como se muestra en el análisis de la solvencia, nos muestra que la MIPYME tiene muchos problemas para recuperar su dinero.

### Análisis de Operatividad

**Tabla 37 Análisis de Operatividad de la MIPYME Panificadora**

RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCIÓN	RESULTADO
ROT. DE INVENTARIOS	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$	$\frac{\$40,000.00}{(800.00 + 4,000.00) / 2}$	<b>16.6666666</b>
ROTACIÓN DE PROVEDORES	$\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}{\text{PROMEDIO DE PROVEDORES}}$	$\frac{\$0.00}{\$0.00}$	<b>0</b>
RENT. DE A. FIJOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{A. FIJOS TOTALES}}$	$\frac{\$80,000.00}{\$588,900.00}$	<b>\$0.14</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **Interpretación del Análisis de Operatividad**

Para entender mejor este ratio en rotación de inventarios, la formula está calculada al año, por la situación del costo de ventas en el estado de resultados, ahora bien, decimos en días que  $365/16.66$  arroja un resultado que cada 21.92 días el inventario se convierte en dinero o cuentas por cobrar. Esta cifra redondeada es igual a la liquidez de cuentas por cobrar, por lo que el análisis de los estados financieros tiene mucha validez de aceptación. Son demasiados días en que el inventario se convierte otra vez en efectivo para la MIPYME panificadora, lamentablemente no cuenta con un programa efectivo de marketing para promover más sus ventas y tener mejor rendimiento en la convertibilidad de sus inventarios.

En cuanto a su rotación con proveedores, la MIPYME paga de inmediato el abastecimiento de sus materias primas, este es otro ratio que valida más el análisis de la situación de la microempresa panificadora, sin crédito de proveedores, los competidores aprovechan esta situación ya que en temporadas altas de consumo de pan, solo ellos pueden abastecer más al mercado de consumo de pan, mientras que la microempresa panificadora no obtiene esta ventaja y no es reconocida en el mercado, desde luego esto radica en que los proveedores no arriesgan su dinero a una empresa que presenta dificultades en su mercado y en su forma de competir en los productos panificados.

La MIPYME Panificadora por cada peso invertido en planta y equipo de producción, genera 0.14 centavos de venta neta, este indicador nos dice que efectivamente el costo de hacer las cosas empíricamente no mejora la situación de la MIPYME panificadora, para la inversión que hay es muy poco margen de ventas, ya que a esos 14 centavos de ventas hay que descontar los costos y gastos de la MIPYME, que son de inmediato. Es muy seguro que no se le de mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipo de producción, ya que entre peor estado se presenten, obviamente los productos panificados no presentarán mucho atractivo para vender,



solo los clientes fieles a la microempresa es seguro que generan esos 14 centavos de venta.

## Análisis de Endeudamiento

**Tabla 38 Análisis de Endeudamiento de la MIPYME Panificadora**

RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCIÓN	RESULTADO
ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	\$0.00	<b>0</b>
	ACTIVO TOTAL	\$608,200.00	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL	\$0.00	<b>\$0.00</b>
	CAPITAL CONTABLE	\$608,200.00	
DEUDA DE ACTIVO FIJO	ACTIVO FIJO TOTAL	\$588,900.00	<b>\$0.97</b>
	CAPITAL CONTABLE	\$608,200.00	

Fuente: Elaboración Propia

## Interpretación del Análisis de Endeudamiento

La MIPYME panificadora muestra nulo endeudamiento, en este ratio se observa que no solo son los proveedores, también los acreedores los que no confían en las actividades de la MIPYME panificadora, los proveedores y los acreedores son terceros interesados en la MIPYME y para financiar a esta necesitan información financiera para tomar decisiones, lamentablemente con un libro de ingresos y egresos solamente les es difícil poner en riesgo sus actividades, esta cuestión es muy preocupante para la MIPYME panificadora.

En cuanto al apalancamiento financiero se refiere, el ratio de cero nos dice que es nulo por externos, es evidente que el único que corre el riesgo es el dueño de la MIPYME panificadora.

La deuda de activo fijo confirma el párrafo anterior, por cada peso invertido en activo fijo, 97 ctvs es financiado por el dueño, esta situación es muy lamentable, ya que sus instalaciones y equipo de producción están perdiendo su valor con el tiempo y el dueño es el único que perderá su dinero si no se hace una reestructuración o un plan de negocios, como se mostraba en el análisis de solvencia o rotación de inventarios, la recuperabilidad de sus instalaciones solo es factible generando más ventas.

## Análisis de Rentabilidad

**Tabla 39 Análisis de Rentabilidad de la MIPYME Panificadora**

RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCIÓN	RESULTADO
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{\$40,000.00}{\$80,000.00}$	<b>\$0.50</b>
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{\$8,200.00}{\$608,200.00}$	<b>\$0.01</b>
RENDIMIENTO S/ CAPITAL CONTABLE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	$\frac{\$8,200.00}{\$608,200.00}$	<b>\$0.01</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## **Interpretación del Análisis de Rentabilidad**

La MIPYME panificadora muestra que por cada peso de venta, obtiene 50 ctv de utilidad bruta, es un indicador regular, porque los productos panificados se venden al doble de su costo inicial, el margen de utilidad bruta se puede mejorar optimizando los recursos de la MIPYME y haciendo un plan de marketing para vender más productos panificados.

En cuanto al rendimiento sobre la inversión, se observa que es de 1 ctv. Esta situación es alarmante, finalmente todos los recursos que tiene la MIPYME panificadora no están siendo bien aprovechados, en este escenario, se podría decir que casi se está en quiebra, pero un centavo es un margen de seguridad bastante bajo, definitivamente es urgente una reestructuración en la MIPYME panificadora.

El rendimiento sobre el capital contable muestra el mismo ratio, solamente se obtiene 1 ctv por cada peso de los accionistas, en este caso el dueño de la MIPYME panificadora solo obtiene eso de cada peso invertido, es lamentable que tardara mucho tiempo en recuperar su inversión si no se hace algo de inmediato con la MIPYME, necesita tener indicadores de control para gestionar esta situación del rendimiento sobre su inversión en el MIPYME.

### **4.1.2 SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN**

La MIPYME panificadora muestra muy poca competitividad en diversos sectores, uno de los más representativos es el área de finanzas, las políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar son muy diversas. Mientras que no se obtiene financiamiento externo, la MIPYME panificadora y financia a sus clientes, esta situación financiera mantiene a clientes leales pero no ayuda mucho a la microempresa.

La rotación de los inventarios es muy lenta para estar en una industria donde los inventarios normalmente se mueven rápido, el nulo marketing es un factor decisivo para no tener ventas en periodos de baja demanda.

La producción genera un bajo margen de ingreso para la MIPYME, esto se debe a que no se está aprovechando al máximo la capacidad de las instalaciones.

En cuanto al endeudamiento, los 97 ctv a comparación del peso que invierte el dueño de la MIPYME es porque los bienes se deprecian con su uso, se observa en esta parte que la falta de asesoría financiera genera este indicador.

Por último, su rentabilidad es demasiado baja, por lo que corre el riesgo de que en el corto plazo sea una MIPYME más en las estadísticas del ciclo de vida para éstas.

### 4.1.3 DIAGNÓSTICO

#### Situación de la Diabetes:

El mercado diabético en el Distrito Federal para hombres y mujeres es el siguiente:

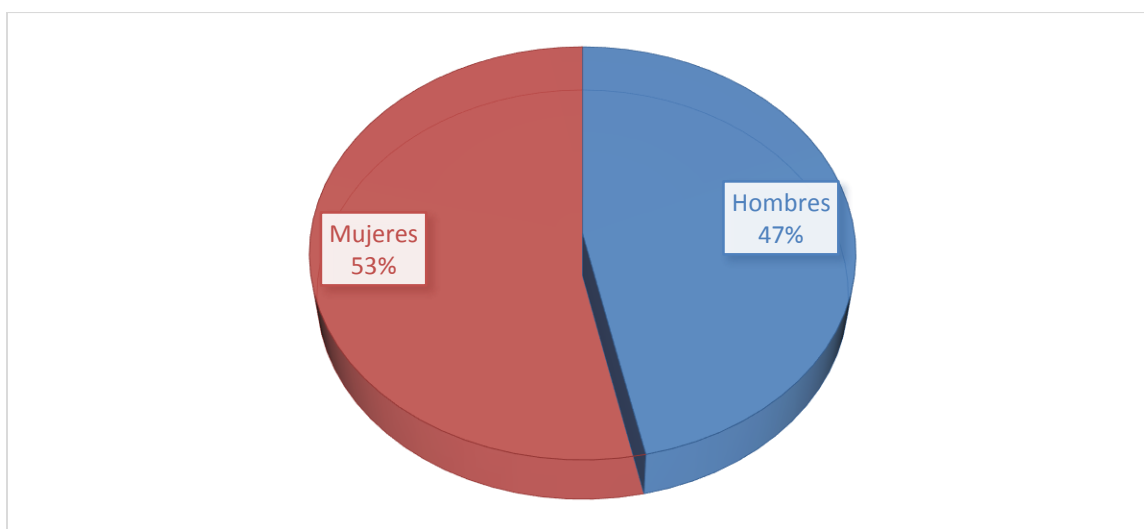
**Tabla 40 Población con Diabetes en el Distrito Federal**

Personas Diabéticas D.F.		
Hombres	Mujeres	Total
309,420	354,193	663,613

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

La ilustración se muestra en modo de porcentajes de la siguiente manera:

**Ilustración 44 Segmentación del mercado por género**



Gráfica: Elaboración Propia.

Con la estimación de hombres y mujeres con diabetes en el Distrito Federal, tenemos el primer indicador de direccionamiento del marketing particular, ligeramente favorable a las mujeres.

El segundo indicador es analizar la estimación por rango de edades de hombres y mujeres:

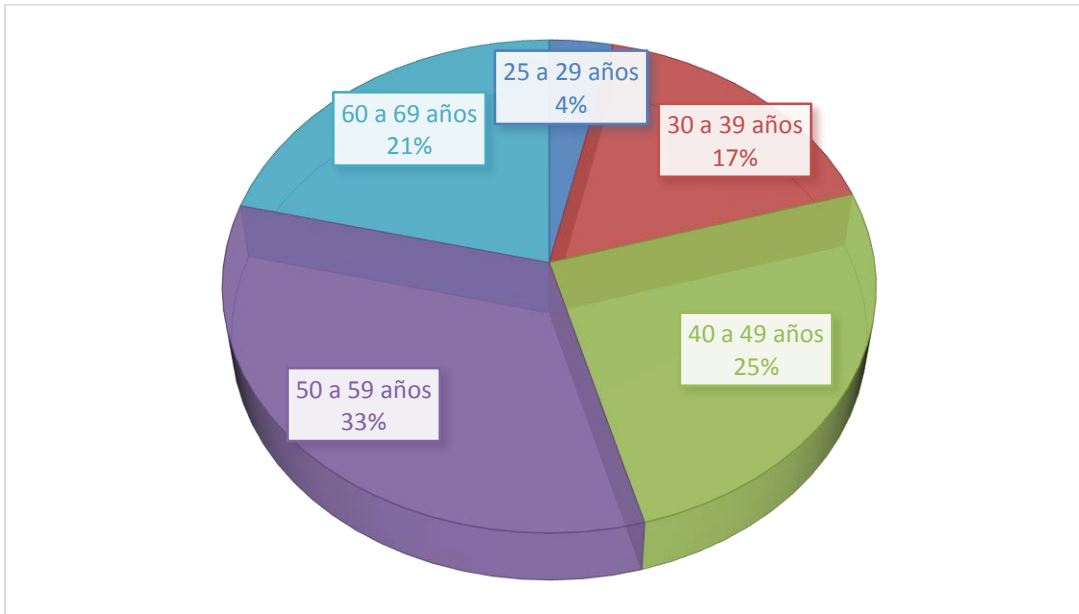
**Tabla 41 Diabetes por grupo de edad**

INEGI	Personas Diabéticas en el D.F.
Grupo de Edades	Total
25 a 29 años	22,859
30 a 39 años	112,323
40 a 49 años	168,274
50 a 59 años	219,648
60 a 69 años	140,510

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

A continuación se muestra de manera gráfica:

**Ilustración 45 Gráfica de población con diabetes y por grupo de edad**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la diabetes tiende a desarrollarse muy poco entre los 25 a 29 años, sin embargo, a partir de los 30 años las personas en el Distrito Federal se comienzan a notar el mercado diabético para la MIPYME panificadora.

Aquí obtenemos el siguiente indicador del marketing efectivo, el programa a personas de 30 años en adelante.

Para confirmar el indicador, analizamos la siguiente estimación para mujeres diabéticas en el Distrito Federal:

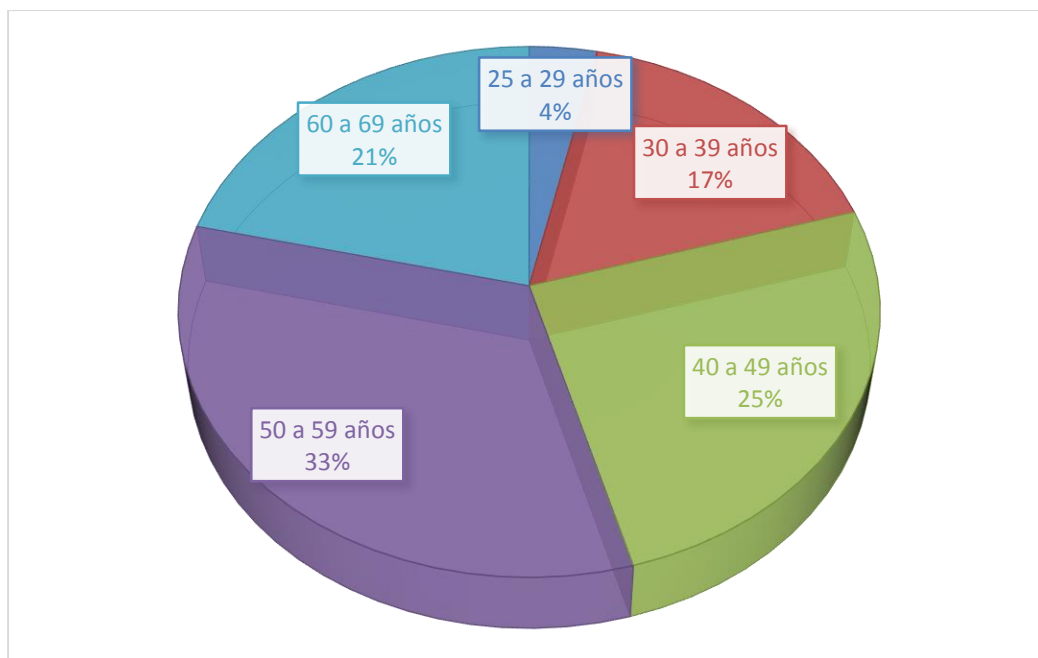
**Tabla 42 Población femenina con diabetes en el DF**

INEGI	Personas Diabéticas en el D.F.
Grupo de Edades	Mujeres
25 a 29 años	12,146
30 a 39 años	59,900
40 a 49 años	89,640
50 a 59 años	117,106
60 a 69 años	75,400

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

A continuación se muestra de manera gráfica en porcentajes:

**Ilustración 46 Población femenina con diabetes en el DF**



Gráfica: Elaboración Propia

Esta grafica otorga el tercer indicador del marketing efectivo, dirigido a las personas adultas de 30 años en adelante.

En el caso de los hombres, se presenta la siguiente estimación:

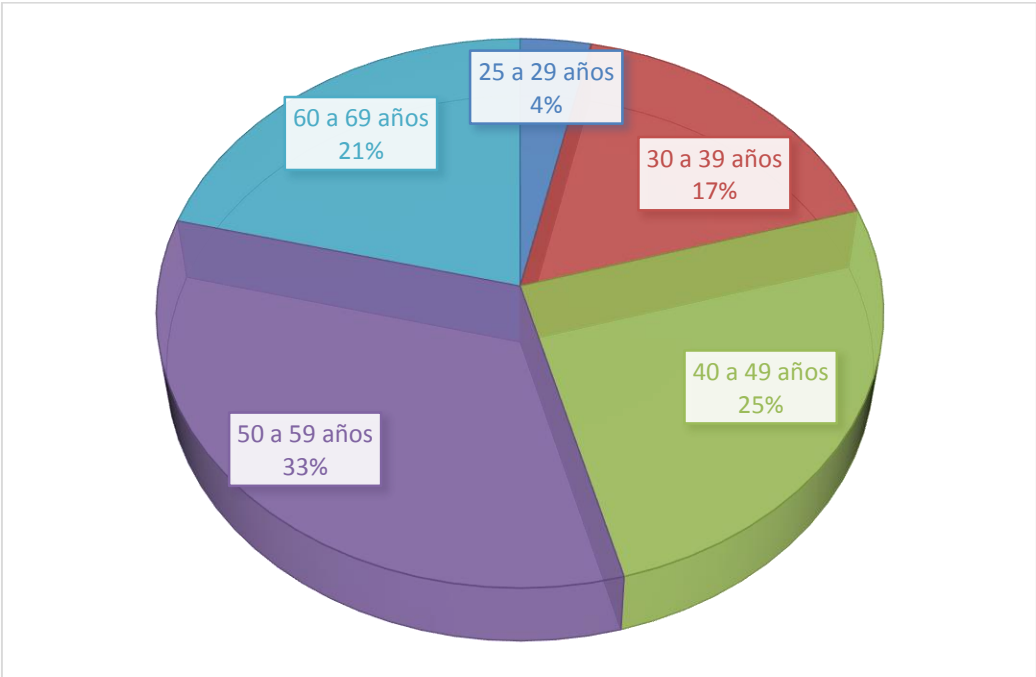
**Tabla 43 Población masculina con diabetes en el DF**

INEGI	Personas Diabéticas D.F.
Grupo de Edades	Hombres
25 a 29 años	10,713
30 a 39 años	52,423
40 a 49 años	78,634
50 a 59 años	102,542
60 a 69 años	65,110

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

A continuación se muestra de manera gráfica en porcentajes:

**Ilustración 47 Población masculina con diabetes en el DF**



Gráfica: Elaboración Propia.



El caso de los hombres no presenta diferencia alguna, la población diabética tiene un equilibrio general en esta enfermedad, la diferencia es mínima entre hombres y mujeres.

El marketing combinado para hombres y mujeres es factible, se consideran los cambios culturales como:

- El tiempo se ha vuelto tan valioso como el dinero.
- Las familias de dos ingresos son la norma.
- Los papeles sexuales están perdiendo su identidad.
- Se admira a la juventud.

La búsqueda de la posición número uno en alimentar a la población diabética y obesa en el Distrito Federal, obliga a la MIPYME panificadora contar con un buen atractivo, el diseño del nuevo logo se propone como sigue:

Combinación de símbolos representativos de la salud y el bienestar.

El marketing para las damas y caballeros mayores de 30 años, es elaborado con la consideración de que normalmente tienen familia o hijos, con base en esta circunstancia, el marketing dirigido a hombres y mujeres es diseñado para que siempre valore su vida y la de sus hijos, que son el motor para salir adelante día con día.

### **Situación del Diagnóstico de la MIPYME Panificadora**

Las principales carencias de la microempresa panificadora se ilustran en la tabla 44, dichas carencias se ilustran en tres grandes apartados; Dirección, Operación y Mercadeo.

**Tabla 44 Diagnóstico en la Dirección, Operación y Mercadeo de la MIPYME Panificadora**

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>MERCADEO</b>
<p>Visión, misión, objetivos. No tiene metas establecidas.</p>	<p>No cuenta con un sistema de evaluación de inventarios.</p>	<p>Baja competitividad en el mercado de pan artesanal.</p>
<p>No existe un organigrama oficial de la MIPYME panificadora.</p>	<p>No cuenta con un sistema de información para el abastecimiento de materias primas.</p>	<p>Carece de un nombre reconocido y una marca,</p>
<p>La rotación de puestos de trabajo se hace sin ninguna planeación.</p>	<p>Cuenta con un sistema de costeo tradicional empírico.</p>	<p>No tiene un plan contingente en temporada baja.</p>
<p>La toma de decisiones solo las toma el dueño de la MIPYME panificadora.</p>	<p>Carece de planeación financiera profesional, la que maneja es de forma empírica.</p>	<p>No invierte en investigación y desarrollo del producto.</p>
<p>No existe un estilo de liderazgo definido.</p>	<p>Carece de manuales de procedimientos en las actividades que realiza, todas ellas se basan en la experiencia empírica.</p>	<p>No tiene un sistema de competitividad que responda a las demandas del mercado</p>
<p>No existen medios de comunicación oficiales, todo es con base en palabras.</p>	<p>Reinvierte poco en el negocio.</p>	<p>No ofrece sus productos a mercados potenciales.</p>

No sabe en donde posicionarse la MIPYME panificadora.	No mantiene una calidad uniforme de producción.	Carece de alianzas estratégicas en el mercado.
Los empleados no tienen un horario bien establecido, para entrar, salir y comer.	No cuenta con un plan de estímulos al personal.	Carece de publicidad en medios digitales y tecnológicos.
No se lleva una agenda de las decisiones en toda la historia de la MIPYME.	Cuenta con equipos de tecnología estándar.	Carece de personal especializado en marketing.

Fuente: Elaboración Propia.

El diagnóstico de la MIPYME es crítico en materia de competitividad, considerando que cuenta con 5 años de operación, genera bajos niveles de rendimiento sobre la inversión y productividad. Urge una estructuración ideal de la MIPYME en busca de un segmento de mercado para ser rentable y aspirar a crecer en el futuro, de lo contrario, el retorno sobre la inversión se ve demasiado lejano.

# **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

## **5.1 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El objetivo del plan estratégico del marketing es: Tener el 80 % de participación en el mercado de pan para diabéticos y obesos, plaza Distrito Federal.

Los medios necesarios para lograr dicho objetivo se fundamentan en la idea de posicionarse en la mente de todos los consumidores posibles, especialmente en el mayor número posible de personas con enfermedad de obesidad y diabetes.

El estudio que pronostica a las personas con estas enfermedades indican el direccionamiento preferible en este sentido, siendo las personas adultas las que presentan la mayor proporción de personas diabéticas en el Distrito Federal, aunado a este hecho, se contempla la cultura y las nuevas costumbres que rigen a la sociedad, dando un enfoque innovador en el marketing para posicionarse en la mente de los consumidores.

La manera más factible de hacer esto es con la ayuda de las nuevas tecnologías que hay hoy en día ya que el uso de internet para negocios está creciendo de manera rápida al igual que el uso de dispositivos móviles. Lo anterior es una gran oportunidad para posicionarse en la mente de los consumidores.

Cada estrategia y proposición está elaborada para responder de manera significativa a cada escenario que se presente en el mercado, con el fin de tener permanencia en el mercado de pan dietético; las ventajas obtenidas con la planeación del marketing son muchas, entre ellas son la menor vulnerabilidad en cada escenario, mejor manejo del marketing en condiciones cambiantes y mayor probabilidad de ser aceptados en el mercado de pan dietético.

A continuación se muestran las estrategias que se proponen para desarrollar un marketing efectivo de los baby breads.

### 5.1.1 ESTRATEGIA DE INTRODUCCIÓN, DESARROLLO DEL PRODUCTO PANIFICADO

La estrategia consiste en la diferenciación. Esta etapa es el inicio de la industria de pan artesanal para diabéticos y obesos 100% saludable, el plan consiste en hacer notoria la ventaja de la diferenciación. En general el marketing en esta etapa hace énfasis en las siguientes características:

**Tabla 45 Características del marketing en el plan estratégico**

Diferencia	Marketing
Pan 100% natural	“Prueba el pan 100% natural para diabéticos y obesos”
Just in Time	“El día que lo elaboramos es el día que lo consumes”
Hecho en México	“Gracias por reactivar el campo mexicano y generar empleos en el país”
Avalado	“Avalados por el Instituto Mexicano De Diabetes”
Tecnología	“Nuestro sistema de pedidos está hecho a tus necesidades”

Fuentes: Elaboración Propia

El marketing general pasa después a ser un marketing particular, a continuación se muestra la segmentación del mercado:

#### **Diseño del producto y uso del marketing para mujeres y hombres mayores de 30 años:**

- Amigable y diferente al clásico producto panificado.
- El diseño llama la atención.
- Símbolo de la unidad de la familia, un poco más dirigido a la mujer.
- El diseño del empaque es una casa.
- Molde del pan tenga la figura más asemejada de un bebé.

Una muestra de lo anterior sería:

### **Ilustración 48 Marketing ligeramente enfocado a mujeres**

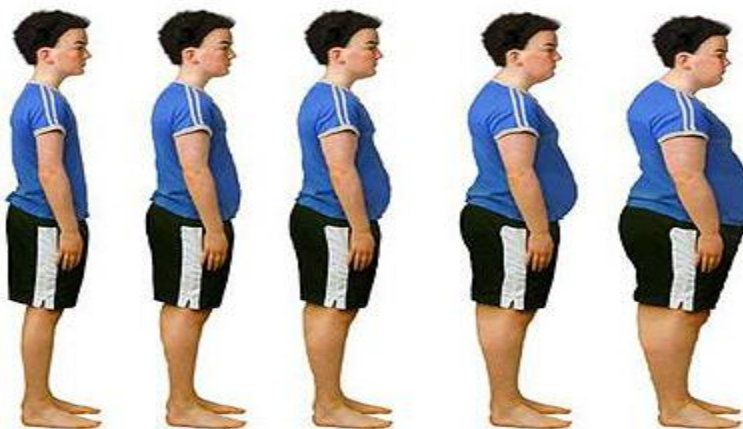


Fuente: Imágenes Google

### **Nombre del producto panificado: Baby Breads**

El nombre considera la educación de hombres y mujeres en el D.F., así como la influencia del idioma inglés en los jóvenes. El nombre tiene la estrategia de familiarizar a las personas jóvenes que lamentablemente algún día tendrán diabetes o que tienen obesidad como lo muestra la siguiente ilustración:

### **Ilustración 49 Obesidad en los jóvenes**



Fuente: Imágenes Google

El nombre propuesto de baby breads también busca hacer énfasis en el lazo familiar de la mujer en su rol de madre con los hijos y lo importante que es para ellos.

### **Color y forma del empaque:**

Los colores propuestos en el empaque del producto panificado para diabéticos y obesos deben ser colores claros ya que los colores amistosos son característicos de la armonía, la forma del empaque se identifica con la familia y la importancia que tiene en el hogar, por este motivo se propone una casa como forma de empaque:

### **Ilustración 50 Empaque propuesto de los baby breads**



Fuente: Imágenes Google

Este es a menudo el factor determinante en la aceptación o rechazo de un producto panificado por el cliente, de hecho, el color del producto del empaque puede registrarse como parte de la marca registrada.

### **Calidad del pan para diabéticos y obesos:**

Satisfacer las necesidades de frescura, sabor y aportación nutrimental especial para diabéticos y obesos.



### **Ilustración 51 Calidad del pan para diabéticos y obesos**



Fuente: Elaboración propia

#### **Compromiso:**

Atender a todos los consumidores de pan para diabéticos y obesos sin distinción, aportando en cada baby bread la aportación nutrimental necesaria para combatir la obesidad y la diabetes de manera significativa, buscando como objetivo primordial la satisfacción total del cliente.

#### **Medios de marketing:**

Los cambios culturales como “el tiempo se ha vuelto tan valioso como el dinero” y “Las familias de dos ingresos son la norma” indican la oportunidad de hacer el marketing adecuado a estas nuevas características. El tiempo cada vez más escaso por parte de las personas y poco a poco se está modificando su comportamiento de compra. En el futuro, la MIPYME panificadora persigue el objetivo de ser la número uno en marketing digital, por este motivo la página web en internet tiene que contener imágenes atractivas de los baby breads y aplicaciones para dispositivos móviles, como los teléfonos celulares.

El marketing propuesto es en redes sociales como Facebook, Twitter, Tuenti, Hi5, Myspace, etc., debe contener aplicaciones interactivas del producto y marketing propuesto. A continuación se muestra un prototipo del marketing en Facebook:

**Ilustración 52 Propuesta 1 de marketing en Facebook**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DEL PRODUCTO PANIFICADO PARA DIABÉTICOS

Es la etapa del Marketing de enfoque, el aprendizaje en la introducción y crecimiento de los productos panificados para diabéticos (baby breads); en ésta se genera la confianza de realizar un marketing de marca para competir en el mercado con una

competencia intensa por parte de proveedores de pan para diabético. El marketing de marca que se propone en esta instancia busca defender el posicionamiento y lealtad de los consumidores diabéticos. Un ejemplo es el siguiente en redes sociales:

**Ilustración 53 Propuesta 2 del marketing en Facebook**



Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa se deja espacio a los competidores para posicionarse en un nicho de mercado distinto, puede ser al mejor estilo francés por ejemplo, buscando específicamente a personas con distintos niveles de ingreso. La propuesta está enfocada a realizar un marketing en donde los competidores piensen dos veces competir con nosotros o que lo haga en los nichos de mercado disponibles.

### **5.1.3. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS**

El marketing en la etapa maduración - declinación se modifica de manera tal que no se hace énfasis a la calidad y frescura de los productos panificados para diabéticos (baby breads). En estas instancias los consumidores ya conocen las características del producto. Lo importante es buscar ser competitivos en precio sin disminuir ni los servicios ni su calidad.

El marketing se modifica radicalmente si la MIPYME panificadora empieza a monitorear la cura de la diabetes mellitus, y por ende, asegura la desaparición del pan especializado para las personas diabéticas.

Este importante hecho hace la necesidad evidente de reestructurar a la compañía otra vez, pero no en su totalidad, ya que aprovechando la curva de la experiencia de hacer pan saludable puede continuar abasteciendo a los clientes saludables de pan artesanal 100% natural. Es importante señalar que el nombre del producto se modifica a los nuevos clientes.

Un ejemplo es el siguiente en redes sociales:

## Ilustración 54 Propuesta 3 de marketing en Facebook

The illustration shows a Facebook interface for a bakery. At the top is the Facebook logo and a navigation bar with five buttons: "Quienes Somos", "Pedidos a Domicilio", "Contribuciones al Campo Mexicano", "Club de Socios (Registrate)", and "Innovaciones en el Pan para ti". Below this is a red heart containing the text "Pan 100% natural para toda la familia y al mejor precio." To the right is a photo of a loaf of bread with wheat stalks. Below the heart is the text "Siempre hemos estado en tu familia" and below the bread photo is "Healty Breads" with a thumbs-up icon. At the bottom is a photo of Usain Bolt with the text "Los mejores deportistas lo recomiendan".

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DE LA MIPYME PANIFICADORA COMO MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de estructuración de la MIPYME panificadora se justifica por la disminución de las ventas de productos panificados, así como la disminución del entusiasmo en general por adquirir estos productos.

El sentimiento de abandono y poco apoyo en el liderazgo es consecuencia de la operación que tiene la MIPYME panificadora, así como el extravío del objetivo o identidad de la MIPYME.

En algunas ocasiones las discusiones improductivas y la aparición de conflictos interpersonales hacen evidente la falta de dirección por parte de la administración de la MIPYME. Es aquí donde comienza la reestructuración de la MIPYME panificadora, en el liderazgo, un liderazgo que inspire a los integrantes de la microempresa a trabajar por el bien común y con sentido de pertenencia, pensando en los incentivos adecuados para lograrlo.

El enfoque de estructuración de la MIPYME panificadora es la realización de un cambio cultural y entender que hay muchas ventajas de trabajar en equipo, donde prevalece la idea de “ganar-ganar”.

La efectividad de la estructuración de la MIPYME panificadora radica en un buen contexto organizacional, es decir; que el ambiente sea el propicio para realizar las actividades. Con esto, los compañeros de trabajo seguirán un objetivo en común. Es importante tener una buena estructura para delimitar obligaciones y responsabilidades no solo de los departamentos, sino de las personas involucradas en los procesos. Para lograrlo, La MIPYME panificadora contempla un buen sistema de reconocimiento, es decir, dar reconocimiento imparcial en función al logro de los objetivos.

La efectividad en los departamentos de la MIPYME radica en líneas de comunicación efectivas, los planes deben ser coherentes con el objetivo de satisfacer al cliente diabético. Para lograrlo, es necesario contar con liderazgo estimulante, el cual lo hace por medio de la creación y documentación en manuales de procedimientos.

La comunicación efectiva se obtiene de sostener un sentimiento de respeto mutuo, enfrentar a los empleados a retos significativos y saber que el proyecto debe tener equilibrio en los intereses de clientes diabéticos, empleados y accionistas.

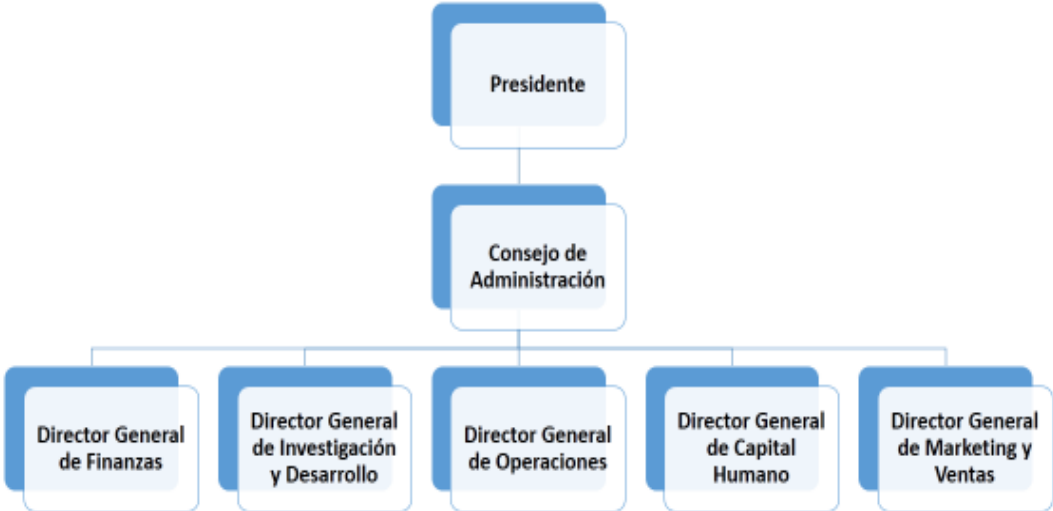
### 5.2.1 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA Y SU ORGANIZACIÓN

El organigrama propuesto se crea para una nueva organización de la MIPYME panificadora y por ende no tiene el carácter de definitivo. El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa para la MIPYME panificadora en un modelo que permite tener una idea uniforme acerca de la organización.

El desempeño informativo del organigrama es dar a conocer a nivel global las unidades de mayor importancia representadas en una pirámide jerárquica y es un instrumento ideal de análisis estructural y de relaciones.

A continuación se muestra el organigrama propuesto para la MIPYME panificadora a nivel corporativo:

**Ilustración 55 Organigrama propuesto a Nivel Corporativo**



Fuente: Elaboración Propia

El nivel corporativo en la organización lo componen el presidente, consejo de administración y directores generales de la empresa debido a que su nivel jerárquico implica mayor responsabilidad y obligación en la empresa panificadora.

La Dirección General de Finanzas tiene a su cargo tres departamentos clave, los cuales se ilustran a continuación:

#### **Ilustración 56 Organigrama propuesto (nivel táctico-operativo de finanzas)**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica el fundamento de la existencia de estos departamentos:

**Departamento de Costos:** Gestiona los costos generales de la organización de manera departamentalizada, de acuerdo con las tasas de costos generales por departamentos.

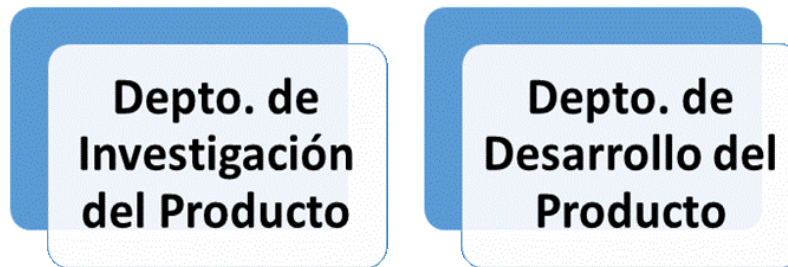
**Departamento de Contabilidad y Presupuestos:** Gestiona la comparación de los ingresos contra los gastos en un periodo específico de manera departamentalizada además de registrar y controlar de manera sistematizada información contable para su análisis e interpretación.

**Departamento de impuestos:** Gestiona la obligación de contribuir con el gobierno al gasto público mediante el pago económico de las obligaciones fiscales proporcionales y equitativas en la actividad realizada.

La Dirección General de Innovación y Desarrollo tiene a su cargo dos departamentos clave, los cuales se ilustran a continuación:



**Ilustración 57 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de ID)**



Fuente: Elaboración Propia

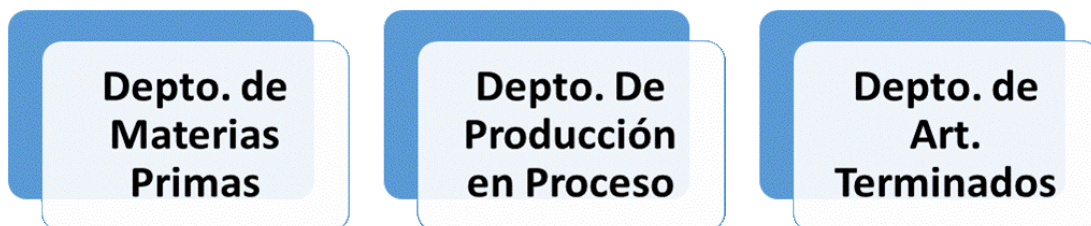
A continuación se explica el fundamento de la existencia de estos departamentos:

**Departamento de Investigación del Producto:** Gestiona los estudios originales y planificados con la finalidad de obtener nuevos conocimientos científicos o tecnológicos en el producto.

**Departamento de Desarrollo del Producto:** Gestiona estudios originales y planificados para mejorar la competitividad en cuanto a producción de productos, métodos, procesos o sistemas nuevos, y así, mejorar la posición comercial.

La Dirección General de Operaciones tiene a su cargo tres departamentos clave, los cuales se ilustran a continuación:

**Ilustración 58 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de operaciones)**



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explica el fundamento de la existencia de estos departamentos:

**Departamento de Materias Primas:** Gestiona compras oportunas al conseguir un precio, entrega, calidad, y servicio competitivo en la industria panificadora además de la custodia del inventario y la correcta entrega a producción.

**Departamento de Producción en Proceso:** Gestiona el manejo de materiales y control de calidad en la producción de pan así como el mantenimiento de la planta y máquinas para dar total cumplimiento a las órdenes de producción del producto terminado.

**Departamento de Artículos Terminados:** Gestiona el correcto recibimiento de los productos panificados y controla la calidad de frescura, empaquetado y color del producto panificado final para posteriormente dar el visto bueno para su comercialización en el mercado.

La Dirección General de Capital Humano tiene a su cargo dos departamentos clave, los cuales se ilustran a continuación:

**Ilustración 59 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de Capital Humano**



Fuente: Elaboración Propia

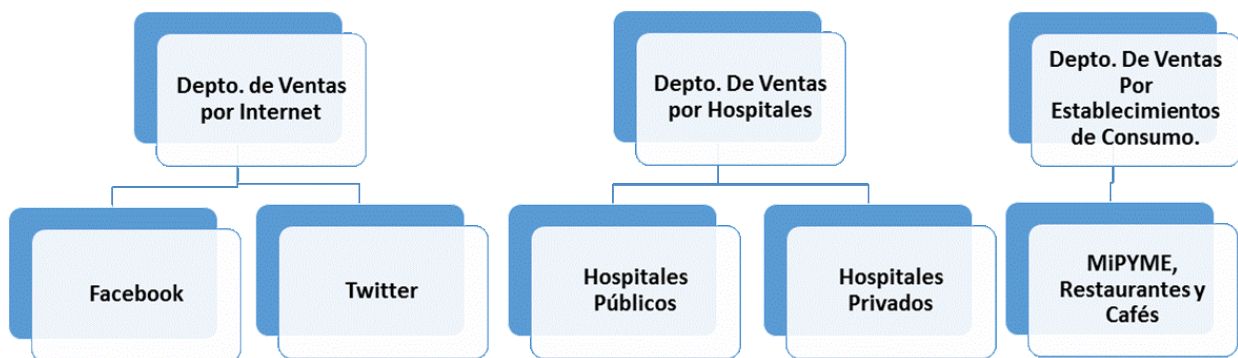
A continuación se explica el fundamento de la existencia de estos departamentos:

**Departamento de Reclutamiento de personal:** Gestiona la búsqueda y tenencia del capital humano adecuado para la empresa de los productos panificados para posicionarlo en el puesto adecuado.

**Departamento de Selección del Personal:** Gestiona las pruebas periódicas que certifican la competitividad del capital humano nuevo y existente en la empresa.

La Dirección General de Marketing y Ventas tiene a su cargo tres departamentos clave, los cuales se ilustran a continuación:

**Ilustración 60 Organigrama propuesto (nivel táctico –operativo de marketing y ventas)**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica el fundamento de la existencia de estos departamentos:

**Departamento de Ventas en Internet:** Gestiona el marketing y ventas de los baby breads por redes sociales como Facebook y Twitter por medio del entendimiento de las necesidades específicas en estos puntos de venta.

**Departamento de Ventas en Hospitales:** Gestiona el marketing y ventas en hospitales públicos y privados, por medio del entendimiento de las necesidades específicas en estos puntos de venta.

**Departamento de Ventas en Restaurantes y Cafés:** Gestiona el marketing y ventas en los puntos de venta propios y en restaurantes y cafés que generen alianzas estratégicas con la empresa, por medio del entendimiento de las necesidades específicas en estos puntos de venta.

### **5.2.1.1 PRESIDENTE DE LA EMPRESA**

El Presidente es el responsable directo de delegar las obligaciones y responsabilidades de la MIPYME panificadora, así como de tomar las decisiones más importantes en cuanto al direccionamiento de la MIPYME. Es la persona que representa oficialmente a toda la organización.

Su derecho legal a la presidencia reside en ser poseedor del 51 % o más de la tenencia del Capital Social de la MIPYME.

#### **Descripción Del Puesto De Presidente:**

##### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.

##### ***Coordinación:***

Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama, en especial con los Directores Generales que tiene a su cargo.

##### ***Descripción Genérica del Puesto:***

Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la MIPYME panificadora (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa con la mayor productividad de los recursos asignados.

##### ***Descripción Específica:***

Lleva a cabo una junta periódica para el seguimiento del “Plan Estratégico” de la Empresa con los directivos.

Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos junto con el Director de Finanzas.

Participa en la elaboración y modificación de los proyectos de desarrollo e innovación en conjunto con el Director de Investigación y Desarrollo del producto panificado.

Autoriza la elaboración y seguimiento de las campañas de publicidad lanzadas por el área de Marketing.

Vigila el cumplimiento de las mejoras continuas en los procesos encargados al Director Operativo

Monitorea el rendimiento del área comercial, visita a principales clientes actuales y potenciales buscando nuevos contratos fructíferos.

Trabaja con un Consejo de Administración integrado por especialistas de alto nivel para disminuir decisiones centrales erróneas del presidente. Ayudan a determinar a favor o en contra de las acciones que se quieran implementar en la MIPYME.

#### **5.2.1.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

El consejo es integrado por administradores empresariales. Sus conocimientos en el ámbito empresarial generan la efectiva la toma de decisiones en el momento oportuno. Obedecen legislaciones justas impuestas al consejo, lo cual genera la justa organización de la MIPYME.

##### **Descripción Del Consejo De Administración:**

##### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el segundo nivel dentro del organigrama, es el segundo puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.

##### ***Coordinación:***

Este puesto tiene coordinación especial con el Presidente de la Compañía.

***Descripción Genérica del Puesto:***

Al caracterizarse el consejo por su naturaleza de órgano administrativo, adopta sus decisiones por mayoría y facilitan el proceso de toma de decisiones.

***Descripción Específica:***

Lleva a cabo una junta periódica para el seguimiento del Plan Estratégico de la empresa con el presidente.

Analiza exhaustivamente todas las propuestas de mejora al Plan Estratégico.

Encausa a la organización hacia la mejora continua en cada uno de las Direcciones Generales de la empresa para lograr elevar su eficiencia

Participa en la aprobación general del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el Director de Finanzas, y le da seguimiento para que se cumpla.

Participa en el visto bueno de los proyectos de Desarrollo e Innovación del producto panificado.

Colabora en la autorización de las campañas de publicidad lanzadas por el área de Marketing.

Entre sus principales actividades complementarias se mencionan las siguientes:

La reunión del consejo, la cual deberá ser convocada por el presidente.

El consejo queda válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus componentes.

Con carácter general, y salvo que los estatutos determinen una mayoría más amplia, los acuerdos del consejo se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros concurrentes a la reunión.

Se exige también que las discusiones y acuerdos del consejo se lleven a un libro de actas, oficializando esto con la firma de todos los presentes.

### **5.2.1.3 DIRECTOR GENERAL DE FINANZAS**

La parte económica de la empresa es muy importante, la utilización de los recursos financieros demanda una planeación y control muy preciso de los movimientos financieros de la empresa.

#### **Descripción del Puesto del Director General de Finanzas:**

##### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el tercer nivel dentro del organigrama, le reporta directamente al Presidente y al Consejo de Administración de la empresa.

##### ***Coordinación:***

Este puesto tiene relación con todos los demás Directores Generales de la organización, y en especial con los Jefes de Departamento que tiene a su cargo y a los cuales coordina y supervisa.

##### ***Descripción Genérica del Puesto:***

Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera generada por la empresa.

##### ***Descripción Específica:***

Propone las mejores formas de financiar a la empresa en su "Plan Estratégico".

Aporta datos financieros necesarios para el establecimiento de objetivos.

Realizar la compra-venta de activos financieros de la empresa, como títulos de valores, bonos y acciones que busquen generar mayores utilidades.

Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos.

Gestiona la sistematización de los procesos administrativos en dicha dirección.

Gestiona el pago de honorarios, impuestos, pago de mantenimiento, pago de deudas, así como los ingresos por cuentas por cobrar y deudores de la empresa.

Responsable de emitir la información financiera de la empresa en tiempo y forma

Participa en las auditorías externas.

#### **5.2.1.4 DIRECTOR GENERAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO**

La empresa busca ser competitiva en su estructuración, el camino al éxito de la empresa radica en la innovación en procesos de la empresa y al producto panificado para diabéticos, a continuación se mencionan los puntos más importantes dentro de este importante elemento organizacional.

##### **Descripción Del Puesto De Director General De Innovación Y Desarrollo.**

###### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el tercer nivel dentro del organigrama, le reporta directamente al Presidente y al Consejo de Administración de la organización.

###### ***Coordinación:***

Este puesto tiene relación con todos los demás Directores Generales de la organización, y en especial con los Jefes de departamento que tiene a su cargo y a los cuales coordina y supervisa.



***Descripción Genérica del Puesto:***

Es el responsable de mantener a la vanguardia la línea de productos que comercializa la empresa.

***Descripción Específica:***

Propone las investigaciones e innovaciones que mejoren el Plan Estratégico de la empresa.

Coordina el proceso de innovación o *I&D* en sus tres fases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

Controla los experimentos que se realizan para el desarrollo de nuevos productos.

Propone los lineamientos a seguir para el desarrollo de nuevos productos.

Registra las patentes y registros de marcas de los nuevos productos.

Desarrollar y mejorar los productos con el fin de brindar un plus adicional de ventajas competitivas.

Asegura la factibilidad de las investigaciones y su relación costo - beneficio

**5.2.1.5 DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES**

El mercado exige tener una dirección de operaciones, esto se debe a que nuestro estudio de mercado arroja a los principales clientes diabéticos que dominan el mercado, por este motivo la gestión de los baby breads demandan a un profesional en sistemas de producción.

Estratégicamente, la MIPYME está obligada a no fallar a ninguno de sus clientes, por ello se menciona a continuación su participación estratégica:

## **Descripción del Puesto de Director General de Operaciones.**

### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el tercer nivel dentro del organigrama, le reporta directamente al Presidente y al Consejo de Administración de la organización.

### ***Coordinación:***

Este puesto tiene relación con todos los demás Directores Generales de la organización y en especial con los Jefes de Departamento que tiene a su cargo, los cuales coordina y supervisa.

### ***Descripción Genérica del Puesto:***

Su función es planear, dirigir y coordinar las actividades de producción de los baby breads para lograr una sinergia en el equipo de trabajo y cumplir con el objetivo el cual es que los clientes coman el mismo día el pan que producimos.

### ***Descripción Específica:***

Desarrolla en conjunto el Plan Estratégico de la compañía.

Dirige la operación de la planta para la consecución de los objetivos de la empresa.

Controla y coordina el suministro oportuno de la materia prima en conjunto al área de compras.

Controla, coordina e implementa los procesos productivos dentro de la empresa.

Acuerda con el área comercial las fechas de entrega de los pedidos.

Coordina el envío y transportación de los productos hasta su destino final.

Aseguramiento de una administración de la calidad total TQM, dentro de los procesos y métodos de trabajo.

Asegurar la mayor eficiencia del personal a su cargo, maquinaria y herramientas.

### **5.2.1.6 DIRECTOR GENERAL DE CAPITAL HUMANO**

La Organización debe contar con la administración correcta del Capital Humano, son el motor principal de la vida de la empresa, son las personas en la empresa las que generan ventaja competitiva, se deben tener a las personas idóneas en los puestos adecuados, dándole un seguimiento de crecimiento a la compañía, a continuación se menciona su participación estratégica.

#### **Descripción Del Puesto De Director General De Capital Humano**

##### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el tercer nivel dentro del organigrama, le reporta directamente al Presidente y al Consejo de Administración de la organización.

##### ***Coordinación:***

Este puesto tiene relación con todos los demás Directores Generales de la organización, y en especial con los Jefes de Departamento que tiene a su cargo, a los cuales coordina y supervisa.

##### ***Descripción Genérica del Puesto:***

Se encarga de mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

##### ***Descripción Específica:***

Participa en la creación del "Plan Estratégico" en coordinación con la dirección, y asegurar su cumplimiento dentro de su Dirección.

Desarrolla planes de contratación de personal mediante procesos de alta calidad.

Diseña, analiza y describe los diferentes puestos dentro de la organización de acuerdo a las verdaderas necesidades de la empresa para lograr sus objetivos.

Asegurar que la empresa cuente con el personal más capacitado y competente disponible.

Mantiene un nivel óptimo de los recursos humanos de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Coordina y desarrolla el plan de carrera, sucesión de los empleados.

Coordina el análisis de evaluaciones de puesto así como las evaluaciones de cada semestre, e informa los resultados para realizar mejoras pertinentes.

#### **5.2.1.7 DIRECTOR GENERAL DE MARKETING Y VENTAS**

El mercado exige tener una dirección de área comercial, esto se debe a que nuestro estudio de mercado nos arroja a los principales clientes en el mercado, por lo que se les tiene que dar un especial énfasis.

En la gestión de marketing, se necesita a la persona indicada para realizar el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios de beneficio mutuo con los clientes.

El director de marketing tiene la tarea de influir sobre el nivel, el tiempo y la composición de la demanda de modo que pueda alcanzar los objetivos organizacionales, dando una buena imagen de la empresa.

En la organización propuesta es elemental el Marketing para poder tener ventajas sobre los competidores. El modo de comercializar los baby breads es indispensable en el plan estratégico de la empresa. A continuación se mencionan los principales puntos que se consideran fundamentales en marketing y ventas:

## **Descripción Del Puesto De Director General De Marketing y Ventas**

### ***Ubicación Organizacional:***

Ocupa el tercer nivel dentro del organigrama, le reporta directamente al Presidente y al Consejo de Administración de la organización.

### ***Coordinación:***

Este puesto tiene relación con todos los demás Directores Generales de la organización y en especial con los Jefes de Departamento de cada división de la organización que tiene a su cargo, a los cuales coordina y supervisa.

### ***Descripción Genérica del Puesto:***

Se encarga de posicionar la imagen de la Empresa, a través de sus campañas de publicidad en el gusto y preferencia de los clientes diabéticos. Promoviendo todos los productos de la empresa.

### ***Descripción Específica:***

Participa en el establecimiento del "Plan estratégico" de la empresa.

Propone en coordinación con el Director General de Finanzas el presupuesto de ventas anual, así como vigilar su cumplimiento.

Tiene un control de las necesidades del consumidor.

Establece contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.

Distribuye el producto en el momento necesario.

Proporciona la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.

Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.

Debe llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos, al área operativa.

Coordina la fuerza de ventas así como su distribución geográfica y por cliente.

Promueve contratos con proveedores que mejoren las relaciones de la empresa y aseguren precios más bajos.

Selecciona los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes y posicionar la marca.

Sugiere ideas de atención al cliente.

Coordina el centro de atención al cliente por medio de un departamento de CRM.

Realiza periódicamente una investigación de mercado.

### **5.3 PROPUESTA OPERATIVA DE LA EMPRESA**

La propuesta operativa de la empresa está dirigida a establecer las prácticas empresariales más eficaces para garantizar su participación en el mercado de manera exitosa.

#### **5.3.1 PROPUESTA OPERATIVA EN EL PUESTO DE PRESIDENTE**

La estructuración del ambiente organizacional es elemental, ya que normalmente el dueño de la MIPYME panificadora toma las decisiones y no considera delegar el poder a otras personas en la MIPYME.

Uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad es la actitud de participación, involucramiento y colaboración de todos los integrantes de

la microempresa. La estructuración inicia desde el presidente de la empresa y su convencimiento en el estilo de tomar decisiones.

Tener un liderazgo participativo implica identificar las situaciones más propicias para la toma de decisiones en equipo o con base en consenso, conocer las diferentes formas de trabajo en equipo y la infraestructura. “Este es un rubro vital para la filosofía o el sistema de calidad” (Peralta, 2003, p. 57).

La manera de trabajar siempre está en un proceso de cambio, aunque se corre el riesgo de generar resultados lentos, las probabilidades dicen que éstos serán más certeros, además se enfrenta a las diferentes personalidades que crean conflictos en el consejo de administración. Es vital tener las reglas bien establecidas para hacerlo.

A continuación se muestra la propuesta de estructuración en Toma de Decisiones.

**Tabla 46 Propuesta de Estructuración en la Toma de Decisiones**

<b>DISEÑO NO DESEADO</b>	<b>DISEÑO DESEADO</b>
Autoridad total del dueño de la microempresa panificadora.	Autoridad por Consenso de Profesionales.
Microempresario piensa que le interesa la MIPYME a él nada más.	Microempresario y empleados buscan beneficiarse mutuamente y dirigir ambos esfuerzos para satisfacer al consumidor diabético.
Empleados buscan no ser afectados por el microempresario	Ver el beneficio de trabajar con el Microempresario.

Fuente: Elaboración Propia

La administración participativa se basa en administradores que deben tener las siguientes características:

- Preparación técnica excelente en el departamento a su cargo.
- Ser líderes respetados por sus hábitos de conducta.
- Tengan orientación hacia las personas.
- Tener las prácticas de negocio que avalen su puesto.

El último punto es muy importante, este es aquel que da la pauta a generar un sistema diseñado para el progreso. Con esto, los empleados se sentirán más orgullosos e interesados en su trabajo si se les permite realizar contribuciones significativas e influir en el desempeño de la microempresa, pudiendo ser promovidos para ocupar puestos importantes.

### **Estructuración de la comunicación de la MIPYME panificadora:**

Los medios de información deben generar un flujo de información adecuado para la toma de decisiones en la MIPYME panificadora, teniendo en cuenta que hay decisiones flexibles e inflexibles, la reestructuración contempla un manual de procedimientos donde primero se selecciona el tipo de toma de decisión.

Determinar los estándares de evaluación de cada decisión, asignar los recursos necesarios, así como orientación y supervisión de los equipos necesarios es tarea que deberá realizarse con los departamentos involucrados correspondientes.

La medición de los resultados es tarea indispensable que evalúa el presidente, así como dar la retroalimentación pertinente, es decir; informar y especificar oportunamente a un individuo o grupo sobre su desempeño en la MIPYME panificadora.

### **Medición de los resultados**

Los indicadores de la dirección en general de la MIPYME panificadora deben mostrar si se mejoraron los procesos productivos, el ambiente organizacional, así



como la calidad y precio del producto. En general debe monitorear si cliente está contento con la MIPYME panificadora, además de obtener utilidades deseables.

### Uso de Tableros de Comando (*BALANCED SCORECARDS*)

El uso de los tableros de comando pretende que los miembros del consejo de administración y el presidente sean capaces de desarrollar una visión común entre sus colaboradores para realizar acciones efectivas destinadas a su cumplimiento, tanto en áreas operacionales como organizacionales.

A continuación se muestra un ejemplo gráfico del uso de los tableros de comando para la microempresa panificadora de diabéticos: Resaltar la importancia del Tablero.

**Ilustración 61 Enfoque y uso de los Balanced Scorecards en la MIPYME Panificadora**



Fuente: Elaboración Propia

La metodología se basa en cuatro perspectivas para la medición estratégica del negocio:

**Financiera:** Interés en los accionistas y las finanzas de la MIPYME.

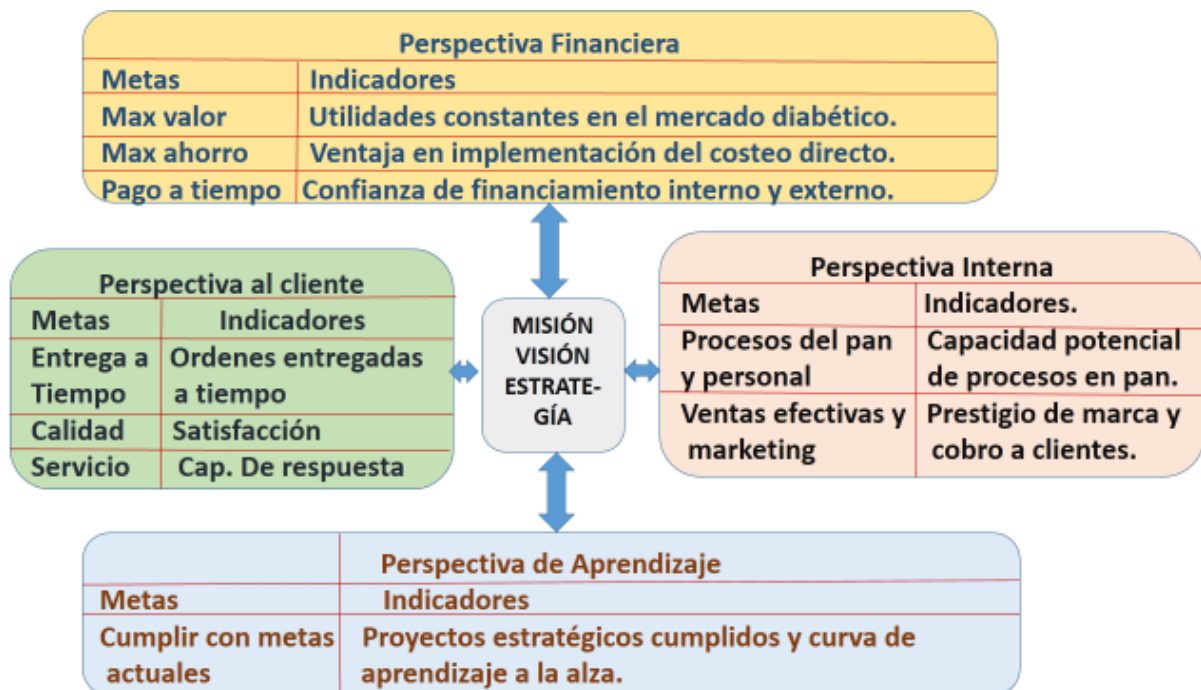
**Clientes:** Satisfacción de expectativas y necesidades del consumidor diabético.

**Procesos:** Cuales agregan valor.

**Aprendizaje Organizacional:** Mide las habilidades de la microempresa panificadora para adaptarse a los cambios en el entorno.

A continuación se muestra el esquema general propuesto del tablero de comando y los indicadores pertinentes de desempeño:

**Ilustración 62 BalancedScorecards de la MIPYME Panificadora**



Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores de control nos muestran el cumplimiento de las metas, se despliegan mediante la estructura organizacional para que de manera alineada todos contribuyan en función de su responsabilidad a alcanzar las metas estratégicas.

Cada nivel superior establece los controles que dan el contexto al siguiente nivel, los sistemas de control van desde medir las salidas hasta medir comportamiento y acciones, a continuación se presenta un ejemplo de manera sencilla:

### Ilustración 63 Sistemas de control de los Balanced Scorecards



Fuente: Elaboración Propia

Los *balanced scorecards* dan la pauta para gestionar los siguientes problemas que se pueden suscitar en la empresa, por ejemplo:

**Tabla 47 Posibles Situaciones Negativas que muestran el análisis de los Balanced Scorecards**

DIRECCIÓN GENERAL DE	SITUACIÓN
Operaciones	Problemas de productividad y calidad en el producto panificado.
Capital Humano	Confusión de responsabilidades y funciones.
Finanzas	Manejo de fondos ineficaces.
Marketing Y Ventas	Quejas de los clientes hacia la marca.

Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados se deben analizar en las reuniones del consejo de administración, en cuanto a la operatividad de las reuniones, las actividades a seguir son:

Elaborar la agenda respectiva, la cual debe indicar estrictamente la puntualidad de inicio y terminación de la reunión.

Revisión de la agenda, es decir, el repaso de acuerdos y temas pendientes, así como la revisión del progreso de cuestiones de resultados.

### **5.3.2 PROPUESTA OPERATIVA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES:**

La gestión de producción de productos panificados para diabéticos comprende la manera de trabajar con el sistema “just in time” en toda la cadena de valor: desde los proveedores hasta los clientes para obtener ventaja diferencial en comodidad y servicio a comparación de la competencia. La justificación es que “la administración del sistema de inventarios comprende los procedimientos y programas más convenientes a las necesidades de una empresa” (Velázquez, 2004, p. 195).

En el proceso de operación, se propone la interacción del personal por medio de equipos de trabajo que realicen las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto panificado para diabéticos con las menores mermas posibles, por ello es obligatorio seguir los procedimientos aprobados por la dirección, se debe abandonar la operación empírica del pasado.

La ventaja de la estructura organizacional y de la nueva manera de dirigir a la MIPYME es agrupar a personas con habilidades complementarias y comprometidas a colaboración mutua, dando oportunidad a mejorar los procesos de pan para diabéticos.

La estructura de la Dirección General de Operaciones es la siguiente:

**Tabla 48 Propuesta de Estructura de la Dirección General de Operaciones**

Estructura No Deseada	Estructura Deseada
✓ De las decisiones por mandato en producción.	✓ Liderazgo por compromiso hacia clientes diabéticos, tomando en su mayoría las decisiones por consenso.
✓ Trabajo individual.	✓ Al trabajo en equipo.
✓ Orientación hacia el jefe de producción.	✓ Orientación hacia el proceso y el cliente.
✓ Asignación administrativa para cada persona	✓ Sistema en que intervengan todos en el ciclo completo de producción.
✓ Control mediante amenazas de despido.	✓ Control por medio del reforzamiento positivo.
✓ Estructura vertical y rígida.	✓ Plana y Flexible.
✓ Comportamiento egoísta.	✓ A valores y visión compartidos por todos.
✓ Corrección en productos panificados	✓ Prevención de operar productos panificados.
✓ Consumo de la riqueza	✓ Creación de la riqueza y Mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración Propia

Las ventajas que presentan la estructuración de la producción de productos panificados para diabéticos serán el conocimiento y compromiso colectivo. Estas ventajas generan mayor número de ideas para análisis de problemas presentados en todos los departamentos de producción. El objetivo está acompañado de mejorar

no solo la competitividad de la MIPYME sino también las relaciones interpersonales, la cuales generen sentimiento de pertenencia hacia la MIPYME panificadora.

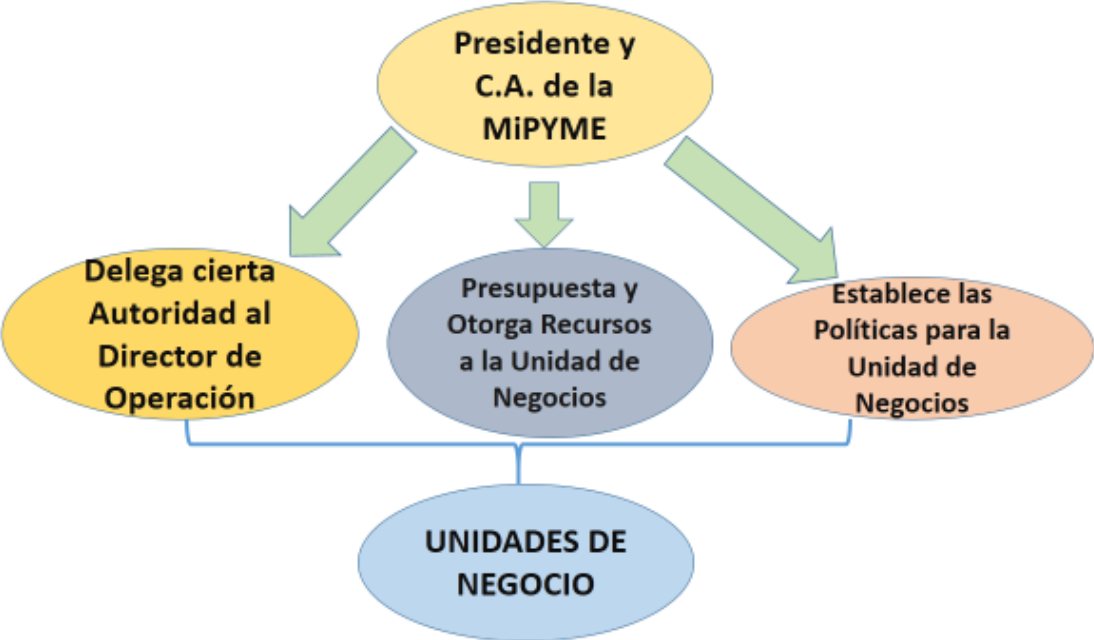
Se propone el siguiente sistema de perfeccionamiento hacia el producto panificado para diabéticos:

1. Generación de ideas en todos los departamentos de la dirección general de operaciones para perfeccionar el producto panificado especial para diabéticos.
2. La filtración de ideas por parte del director general de operaciones debe ser coordinada con la dirección de capital humano, se deben de evaluar las ideas y saber a cuál poner más atención.
3. Siempre se deben seguir los objetivos del negocio; como es el manejo del producto panificado para diabético 100% saludable, el crecimiento de la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del producto. Todos estos indicadores siempre será información compartida por la empresa panificadora.
4. Las ideas más interesantes se deben traducir a un prototipo, ya sea en maqueta o en dibujo. De ser necesario, se elaborarán pruebas para experimentar el sabor y la calidad del pan para diabéticos.
5. Si es factible la idea con las pruebas del punto 4, se harán pequeñas pruebas de mercado, coordinando esta actividad con la dirección general de ventas y marketing, ya que tiene dichas pruebas involucran a consumidores reales.
6. De pasar esta última prueba del punto 5, se hará el esfuerzo de la inmediata comercialización para impulsar las ventas a la alza. Así como patentar el programa de producción y marketing a toda escala del producto panificado para diabéticos con mejora.

Para lograr el sistema de perfeccionamiento de los baby breads en la Dirección General de Operaciones es indispensable facultar el proceso de autorización, es decir; se debe manejar procedimientos adecuados de capacitación de personal y la

creación de los derechos y obligaciones que tiene la unidad de negocios: **empowerment**. En él, todos los departamentos autorizan al personal a pensar, así como a aportar ideas mediante el trabajo en equipo. A continuación se muestra la propuesta con la siguiente ilustración:

**Ilustración 64 Propuesta de Empowerment en la MIPYME Panificadora**



Fuente: Elaboración Propia

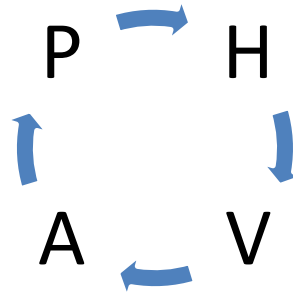
La propuesta está encaminada a enriquecer la cadena de valor de la MIPYME, la elaboración de una estrategia para producción de los baby breads mediante la imaginación de todos los integrantes de dicha área otorga el mejoramiento continuo.

La Dirección General de Operaciones debe llevar a cabo la administración por directrices o (*Hoshin-kanri*). La palabra japonesa “*hoshin*” significa direccionamiento y “*Kanri*” Administración diaria = Administración por directrices.

Es una metodología sistémica de planeación que se utiliza para definir, ejecutar y dar seguimiento a los objetivos estratégicos a largo plazo. En el caso de la MIPYME, se trata de ser los líderes en la industria de pan para diabético a nivel nacional. La

ventaja que tiene esta metodología es que se fundamenta en el ciclo Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), a continuación se muestra el ciclo de manera gráfica:

### Ilustración 65 Ciclo Deming



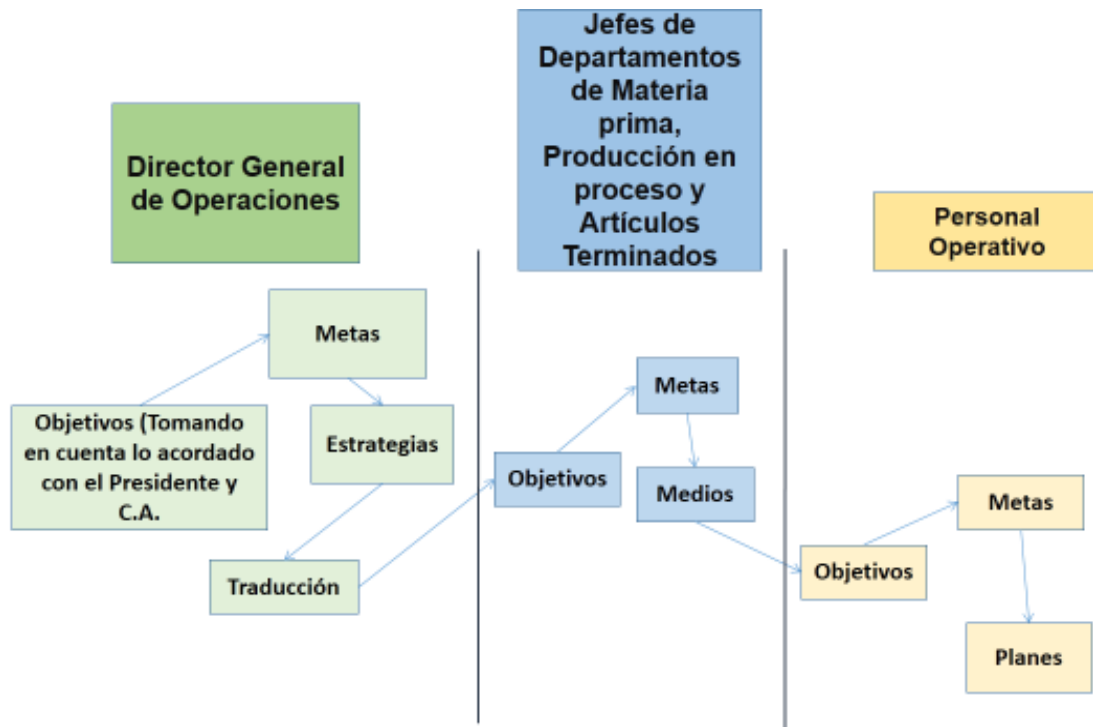
Fuente: Ciclo Deming

Con el sistema aseguramos que los baby breads y otros productos panificados para diabéticos cuenten con planes desarrollados de manera sistémica. Así como en los avances en los planes estratégicos, se pueden hacer cambio de planes cuando es necesario. Por último, el proceso de planeación se estandariza y mejora continuamente con el logro del aprendizaje organizacional.

Este ciclo otorga la oportunidad de observar los sistemas que se deben mejorar, además de que todos los niveles y departamentos participan basándose siempre en hechos. Los planes y metas se dan en cascada buscando traducir a todos los niveles lo que se quiere lograr, a continuación se muestra el proceso de despliegue de directrices mediante la estructura organizacional de la MIPYME panificadora:



## Ilustración 66 Proceso de despliegue de directrices en la Dirección General de Operaciones



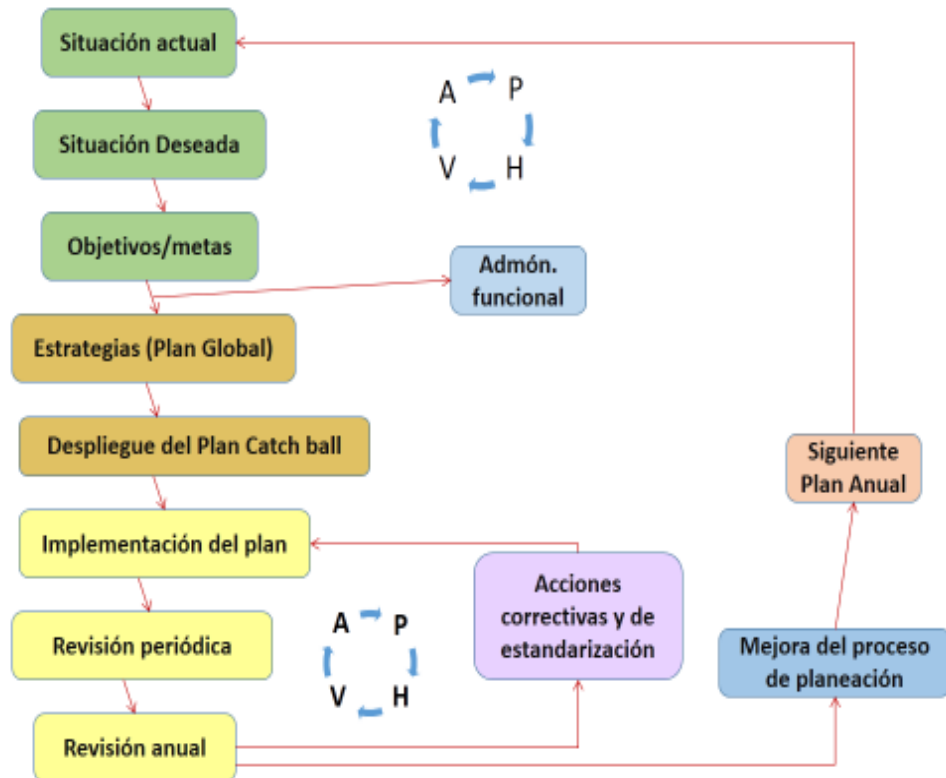
Fuente: Elaboración Propia.

Las etapas más importantes del sistema en la Dirección General de Operaciones son las siguientes:

- ✓ Identificación de aspectos críticos que enfrenta la producción de baby breads
- ✓ Objetivos asociados con el aspecto crítico.
- ✓ Determinar metas globales.
- ✓ Desarrollo de estrategias necesarias para cumplir con objetivos y metas.
- ✓ Establecimiento de los indicadores fundamentales de producción.
- ✓ Despliegue de estrategias mediante la participación del personal (catch-ball).

A continuación se muestra el diagrama de las etapas más importantes del Hoshin Kanri:

### Ilustración 67 Etapas Hoshin Kanri en la operación de la empresa

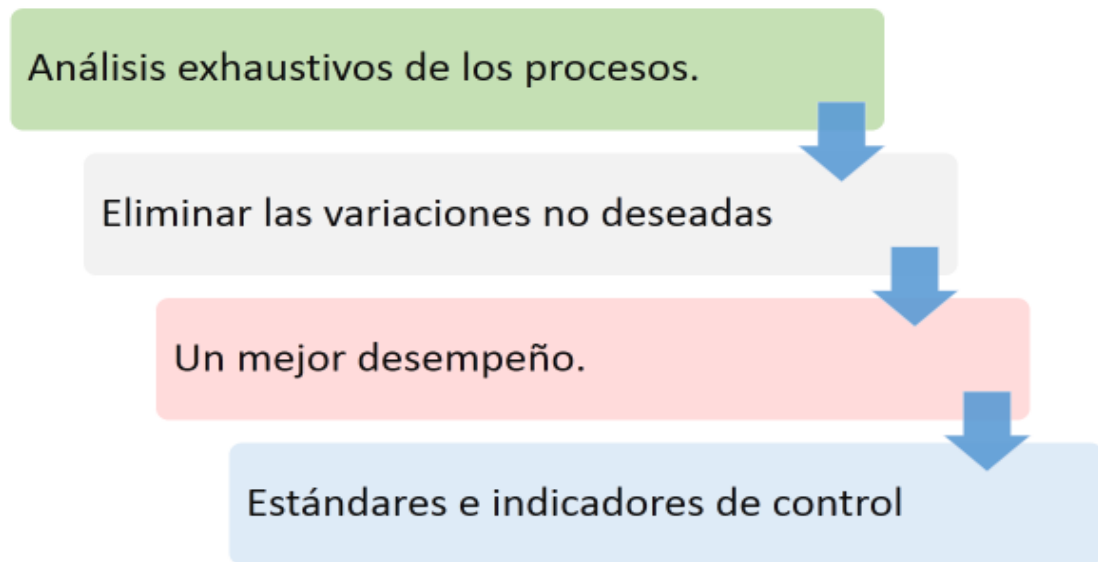


Fuente: Elaboración propia apoyada en la metodología Hoshin Kanri

Por otra parte, la administración de la operación diaria por parte de la Dirección General de Operación es elemental para alcanzar su propósito; mantener y mejorar el estado de los baby breads.

Se presenta el siguiente diagrama para entender la operación diaria de todos los departamentos que integran la Dirección General de Operación (Depto. De Materias Primas, Depto. de P. en Proceso y Depto. de Artículos Terminados.):

**Ilustración 68 Operación diaria de los departamentos de la Dirección General de Operaciones**



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de los factores más importantes que se buscan controlar en el proceso productivo de los baby breads lo muestra la siguiente ilustración:

**Ilustración 69 Factores a controlar en el proceso productivo de baby breads**

FACTORES	
Consistencia en Sabor y Frescura	★
Confiable para consumir.	😊
Apariencia agradable de los baby breads.	♥
Personal creativo.	☀

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr el control de estos factores, los departamentos respectivos de la Dirección General de Operaciones deben de realizar las siguientes funciones en el control de calidad:

- Inspección de las partes y materia prima (Depto. de M.P.)
- Inspección del proceso de producción. (Depto. de P.P.)
- Inspección del producto final. (Depto. de A.T)

La misión fundamental del control de calidad es verificar que los productos y/o servicios producidos cumplan satisfactoriamente el plan establecido. Se propone crear un sistema de captación, clasificación, análisis y difusión de la información relativa a estadísticas de fallas y problemas más comunes de los productos panificados que disfrutan los clientes diabéticos. Conocer las estadísticas de los problemas más comunes de la inspección de materias primas compradas a proveedores y la producción del producto panificado.

### **Departamento de Materias Primas**

Su objetivo es lograr que solo aquellas materias primas y componentes abastecidos por proveedores cumplan con las especificaciones para agregarlas al proceso productivo. Las que no reúnan las especificaciones requeridas deberán ser rechazadas. Para lograr este objetivo se propone crear un grupo de inspectores capacitados que revisen el material que llega a la empresa, así como formar un grupo de auditores de calidad que revisen regularmente las instalaciones productivas de los proveedores, para otorgar le el título de “proveedor confiable” en caso de serlo.

El Método de inspección de material debe ser al 100% para no correr el riesgo de aceptar lotes defectuosos.

Se debe de asignar un área adecuada para la separación tanto de materiales en perfecto estado como para el material defectuoso. La manera de controlar el material inspeccionado consiste en asignar a cada lote un número de control, mediante el pegado de etiquetas al mismo.

Se recomienda llenar un reporte con información como:

- Fecha-nombre del inspector.
- Nombre del material-número de parte-número de plano y revisión.
- Nombre del proveedor, numero del mismo.
- Tamaño del lote.
- Numero de rechazos, porcentaje de defectos.

La MIPYME no se puede dar el lujo de seguir desperdiciando producción con mermas intolerables, se propone para la MIPYME que maneje una viabilidad de proceso productivo de pan para diabéticos, en donde debe de clasificar los factores pertinentes en producción como son:

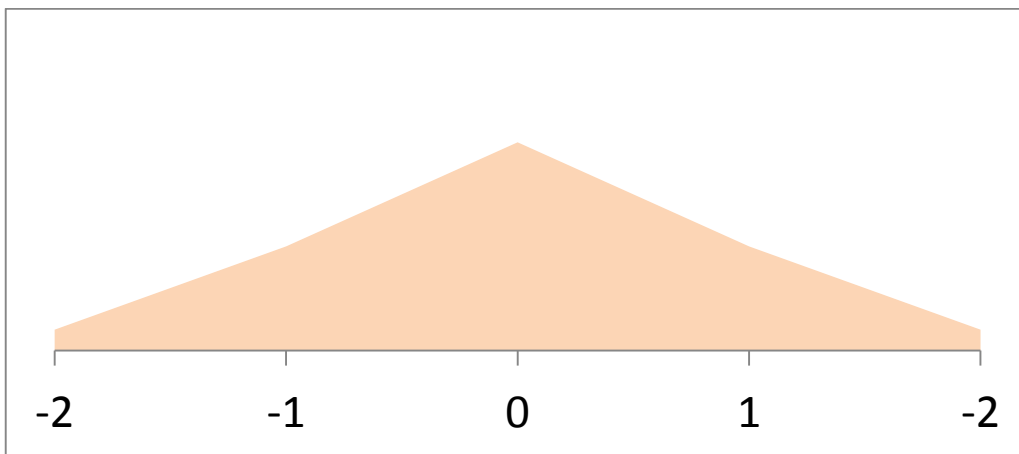
- ✓ Producto panificado.
- ✓ Variaciones en los insumos utilizados en la producción de los baby breads.
- ✓ Disponibilidad de tecnología en toda la cadena de valor.
- ✓ Inversiones realizadas en equipo y herramientas.
- ✓ Habilidad de los trabajadores.
- ✓ La calidad de la supervisión.

En estos y otros factores se van originando variaciones en el proceso productivo de pan para diabéticos. La función de control de calidad consiste en lograr que esa variabilidad se mantenga dentro de límites previamente establecidos, los cuales deberán considerarse como normales. En este caso se propone usar una curva de distribución normal; herramienta estadística que tiene como característica la distribución de los datos simétricamente con relación al valor promedio de los mismos. Esto permite conocer en qué momento los factores tienen un

comportamiento normal y cuando no, por ejemplo, la desviación estándar es usada como medida de variabilidad.

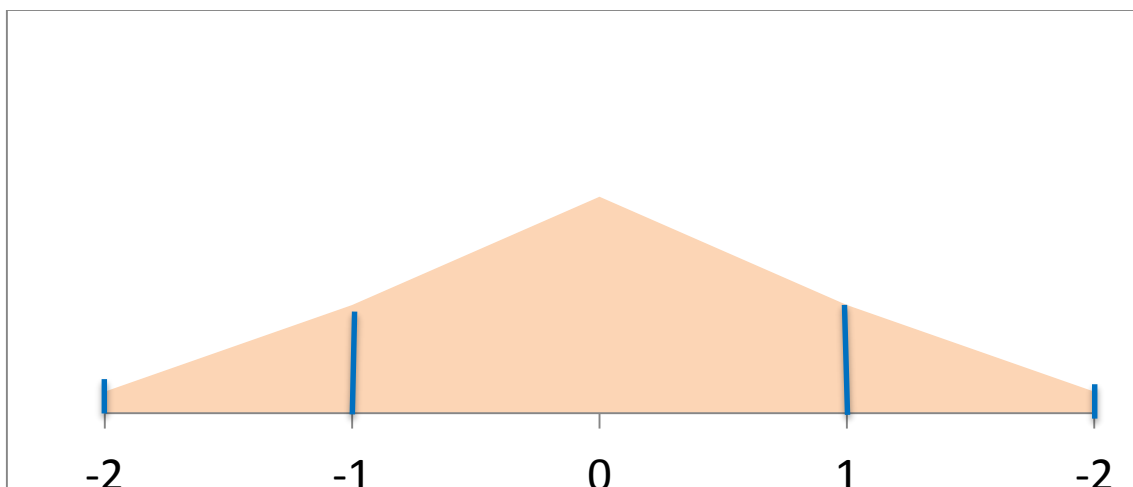
La desviación estándar  $\alpha$ , corresponde a la dispersión de los mismos datos en relación a la media (valor promedio) y nos permite predecir qué porcentaje del total de datos se encontrara dentro de un determinado intervalo. A continuación se muestran los gráficos correspondientes:

**Ilustración 70 Curva Normal de Probabilidad**



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 71 Desviación Estándar**

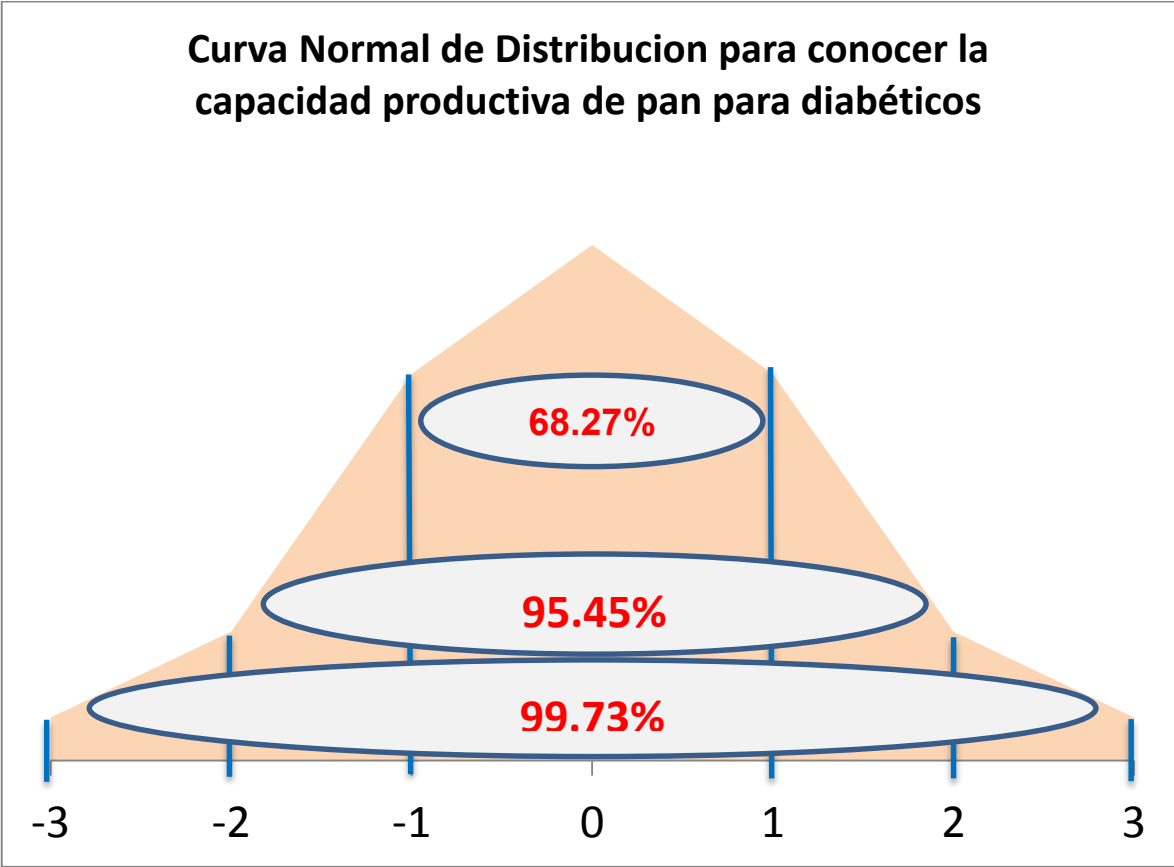


Fuente: Elaboración Propia

La propuesta se centra en hacer pruebas de capacidad productiva de pan para diabéticos. Las pruebas de capacidad productiva serán las determinantes y comprobarán la capacidad de las herramientas que se usan en cocina y equipos para cumplir con las especificaciones de diseño en los baby breads. Las muestras de producción de pan para diabéticos deben considerar los límites  $x \pm 3 \sigma$ .

Por ejemplo, en la siguiente ilustración lo ideal es que la capacidad productiva fuese de 99.73%, esto dependerá de las ventas y las estrategias en temporadas bajas. Lo importante es establecer límites, como se considera en la siguiente curva normal de distribución:

**Ilustración 72 Curva normal de distribución en producción.**



Fuente: Elaboración de Procesos

La propuesta es clara, llevar un control de procesos de los baby breads otorga la ventaja de un monitoreo periódico del proceso productivo de pan para detectar si alguna variable no opera entre los rangos permisibles, en cuyo caso se deben realizar acciones para devolverla a su nivel óptimo. Esto reestructura la opinión sesgada en producción de quien observa la merma.

Se debe de clasificar exactamente qué tipo de factores propician la variabilidad del proceso. Las causas comunes de variación son aquellas inherentes al proceso de elaborar los baby breads, esto puede suceder en las pequeñas fracciones de harina que se incorpora en la producción de pan dietético. Por ello, estas diferencias deben considerarse durante el diseño con el fin de determinar su capacidad para lograr calidad.

Por otro lado, es indispensable clasificar las causas especiales de variación; normalmente son factores externos al proceso y, por tanto, no considerados en la determinación de su capacidad para lograr calidad, de manera que se debe detectar a tiempo su presencia, por ejemplo, en temporadas muy frías la suministración del gas al horno puede presentar diferencias importantes.

Es indispensable tener bien diferenciadas estas variaciones, ya sean de causa o esporádicas, por ejemplo:

- Variaciones debidas a la materia prima.
- Vibraciones de la maquinaria o equipo.
- Errores humanos o esporádicos.
- Inexactitud de los ajustes.

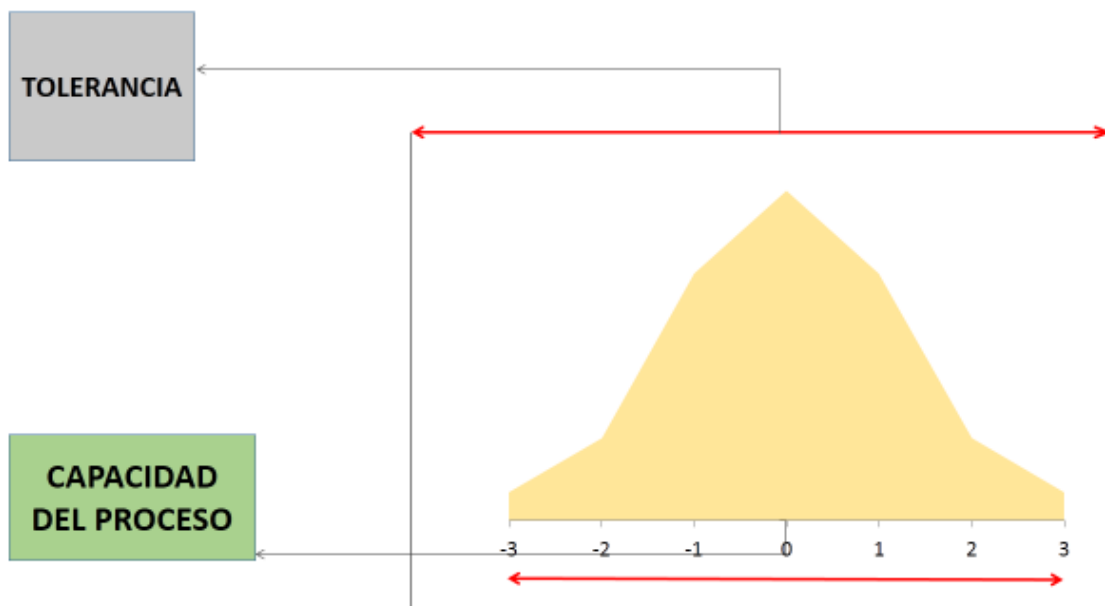
La cédula debe contener la asignación de esa variación. Estas variaciones pueden deberse al uso de material defectuoso, falta de capacitación de los trabajadores, ajustes mal realizados, falla de la maquinaria o equipo, ya sea por fallas de fabricación o la falta de mantenimiento de los mismos, desgaste de las herramientas en cocina y/o por desgaste normal o por mal uso de los mismos.



La pregunta central es ¿cómo se debe manejar el control del proceso? Esto se da considerando un buen control de materiales y equipos de trabajo bien entrenados, el proceso de producción tendrá variabilidad y por lo tanto esto deberá ser controlado.

Por ejemplo, se debe saber si todos los componentes de producción de pan para diabético tienen la capacidad de producir baby breads que cumplan con las especificaciones, uno de ellos pueden ser los moldes, si los moldes son los correctos y bien definidos, deberán mostrar el siguiente comportamiento que se ilustra a continuación:

### Ilustración 73 Comportamiento de Moldes adecuados para fabricar Baby Breads

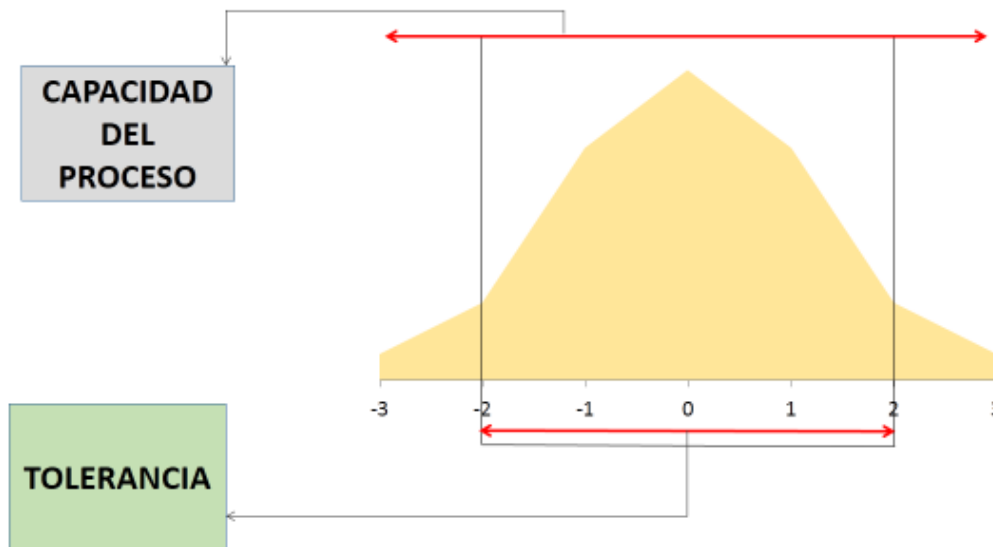


Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, su tolerancia abarca más que la capacidad de proceso, esto quiere decir, que los moldes son mejor de lo esperado porque responden de manera óptima en el proceso productivo de los baby breads.

Si los moldes no tienen la capacidad para producir baby breads que cumplan con las especificaciones, se mostrará en el control del proceso la siguiente ilustración:

### Ilustración 74 Comportamiento de Moldes no adecuados para fabricar Baby Breads



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, la tolerancia está por debajo de la capacidad de producir pan para diabético, lo cual mostrará variaciones en la producción porque no tolera el ritmo de fabricación; por ejemplo, los moldes no soportan las temperaturas que se demandan en la fabricación de los baby breads. Todos estos controles en las gráficas son elementales para satisfacer al mercado diabético que demanda productos saludables.

La finalidad es llevar entonces un control estadístico del proceso, este se determina por las siguientes etapas:

1. Recolección de datos.

2. Control del proceso
3. Determinación de la Capacidad del proceso en busca de menor variabilidad.

El plan de recolección de datos y de control debe manejar el control de atributos adecuado, por ejemplo:

$P$ =Fracción defectuosa de los baby breads

$N_p$ = Número de baby breads defectuosos

$C$ = Número de defectos totales que tiene un baby bread

$U$ = Fracción de defectos totales.

Se propone usar el “promedio de rangos” por las operaciones que presenta la producción de baby breads, ya que se basa en el sesgo de parámetros de estimación de la producción de pan. Los rangos se determinan por la frecuencia de producción de pan, con esto se hace el cálculo del límite inferior en producción y el límite superior de producción. Estos rangos son los permitidos y en ellos se obtiene un promedio con el cual nos otorga el parámetro ideal de producción y las tolerancias de error en producir pan para diabético.

Es indispensable determinar el tamaño de la muestra y utilizar gráficas por variables, así como la factibilidad de las muestras en un periodo correcto, se recomienda tomar el mayor número de muestras posibles, para determinar una variación correcta.

El periodo inicial de recolección de datos debe ser suficiente para acumular por lo menos 35 ó 40 muestras, así mismo para efectos estadísticos se necesitarán como mínimo 25.

Se deben de registrar los datos y se deben de observar estos preferentemente en condiciones normales para que la información no se distorsione.

A continuación se muestra un ejemplo de la gráfica de control de la producción de los baby breads, “la metodología de control estadístico de procesos (CPE) se creó para supervisar, controlar y mejorar productos y servicios” (Mendenhall, Beaver,

Beaver, 2008, p. 281). Se plantea el caso hipotético de saber el control de proporción real de masa en la fabricación de una pieza baby bread:

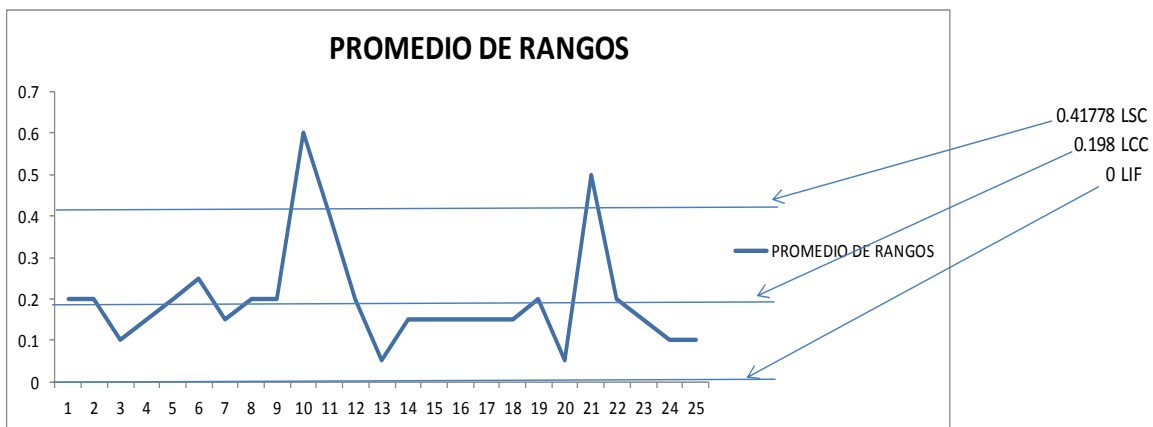
**Tabla 49 Caso hipotético de control de fabricación**

<b>Muestra Número</b>	<b>RANGOS MIN-MAX</b>
1	0.2
2	0.2
3	0.1
4	0.15
5	0.2
6	0.25
7	0.15
8	0.2
9	0.2
10	0.6
11	0.4
12	0.2
13	0.05
14	0.15
15	0.15
16	0.15
17	0.15
18	0.15
19	0.2
20	0.05
21	0.5
22	0.2
23	0.15
24	0.1
25	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>4.95</b>

Tabla: Elaboración Propia

Se ilustra de manera gráfica el límite superior de control, límite central de control y el límite inferior de control de la producción en el caso hipotético de las 25 observaciones de la producción de baby breads:

**Ilustración 75 Gráfica del Control Productivo de Baby Breads**



Fuente: Elaboración Propia.

En el ejemplo hipotético de los baby breads, se observa que en las muestras 10, 11 y 21 algo anda mal en el proceso. Ahora habrá que definir si fue algo esporádico o si tiene relevancia importante, si un empleado no está siguiendo las normas adecuadas de producción o si en días muy específicos que no está el jefe de área se cometen errores intencionales. “Mediante el control de resultados se sabrá si se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes” (Cantú, 2011, p. 199).

Esta propuesta está centrada en no perder la calidad del pan para diabético y satisfacer completamente a las personas diabéticas.

### **5.3.3 PROPUESTA OPERATIVA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS**

El nuevo estilo administrativo de esta dirección se funda en la colaboración y el trabajo en equipo, para ello la disposición para compartir información es el objetivo central, acompañado de disminuir el riesgo de negocios el cual “se refiere a la variabilidad o incertidumbre en las utilidades de operación de una empresa (utilidades antes de intereses e impuestos, o legal and variability of operating income EBIT)” (Moyer, McGuigan and Kretlow, 2005, p. 414).

Es evidente que las normas y procedimientos de comunicación deben ser elaborados con rigidez razonable pues no cualquier persona puede tener acceso a la información financiera de la MIPYME panificadora.

Para ello se establece el grado de estructuración del proceso de toma de decisiones, tanto para el personal operativo como para el jefe del departamento.

Se propone dar auge al proceso de autorización o empowerment en el área de finanzas porque esto puede tener alcance en los procesos de la investigación financiera. La aportación de ideas de mejora al departamento de presupuestos o al departamento de costos genera mejor información. Por ello el plan de incentivos estará basado en la premiación al personal innovador e imaginativo.

Formar equipos funcionales en el área de finanzas es asignar las tareas a las personas con una misma habilidad en común: las personas que mejor planean las finanzas en control presupuestal, las personas que mejor manejan la ley estarán en el área de impuestos.

#### **Departamento de Costos**

La contabilidad de costos permite obtener informes financieros puesto que es aquella que “sistematiza, registra, proporciona mediante informes, predetermina,

analiza, interpreta y proyecta dentro del curso normal de su trabajo” (Ortega, 2003, p. 51).

Con los costos podemos ver el detalle cronológico, sistemático y costeable de todos los eventos económicos de la empresa. El principal monitoreo que debe tener son los siguientes rubros:

- Materias Primas Consumidas
- Mano de Obra Utilizada
- Cargos Indirectos Consumidos

La clasificación de los costos nos otorga una cuantificación muy precisa de los mismos. Tener bien diferenciado qué es un costo, un gasto y una inversión es clave en esta actividad para tomar decisiones adecuadas.

Se recomienda la siguiente clasificación de costos:

- Costos Totales: Son aquellos que involucran todos los costos de la empresa.
- Costos Totales de Producción: “Se le conoce como la suma de Costos Variables por unidad Producida y los Costos Fijos”

### **Costos fijos**

Son las erogaciones que la compañía realiza, caracterizándose estas por no tener ninguna relación en las unidades producidas o vendidas.

### **Costos variables**

Son aquellas erogaciones que tienen una relación directa con la producción o venta de los artículos terminados

El precio de venta siempre tendrá que buscar ser lo más competitivo en el mercado guiándose en los costos en los que incurre la empresa. La planeación de la utilidad requiere que los directores se involucren en la introducción de los baby breads en todo su ciclo de vida, en el volumen de producción, la fijación de precios a los productos y la selección de procesos alternativos de producción.

Para aumentar la probabilidad de tomar la mejor decisión, se debe entender la relación entre los costos, los ingresos y las utilidades que tiene el producto.

### **Punto de Equilibrio**

Se propone hacer el cálculo del punto de equilibrio en forma periódica, la ventaja es que da a conocer a detalle aquella relación ya mencionada entre costo, volumen, y utilidad, ya que mostrará el momento en el que la empresa obtiene un nivel de ingresos igual a los “para el cual no existirán utilidades” (González, Antonio, 2003, p. 285).

A continuación se muestra la fórmula de su cálculo y su aplicación hipotética:

$$PE = \frac{CF}{\%CM}$$

$$\%CM = 1 - \left(\frac{CV}{V}\right)$$

Donde:

PE: Punto de Equilibrio

CF: Costos Fijos

CM: Contribución Marginal

CV: Costos Variables

V: Venta



## FORMULAS COMPLEMENTARIAS

$$Y = A + BX$$

$$CT = CF + CV(x)$$

$$V = CT + Utilidad (impuestos)$$

$$PE = V - CT$$

$$V = CT$$

Supongamos que la MIPYME panificadora tiene una capacidad máxima de producción y venta por 10,000 lotes de baby breads de forma diaria para abastecer a todos los hospitales del D.F. que tratan con personas diabéticas. Los costos variables de producción por lote de baby breads son de \$25.00, los costos fijos son de \$ 175,000. El precio de venta por lote de baby breads es de \$ 50.00.

$$PE = \frac{\$175,000.00}{1 - \left(\frac{25}{50}\right)}$$

$$PE = \frac{\$175,000.00}{0.5}$$

$$PE = \$350,000.00$$

Ahora bien, se procede al cálculo en unidades de Baby breads:

$$PE = \frac{\$175,000.00}{50 - 25}$$

$$PE = \frac{\$175,000.00}{25}$$

$$PE = 7,000 \text{ baby breads}$$

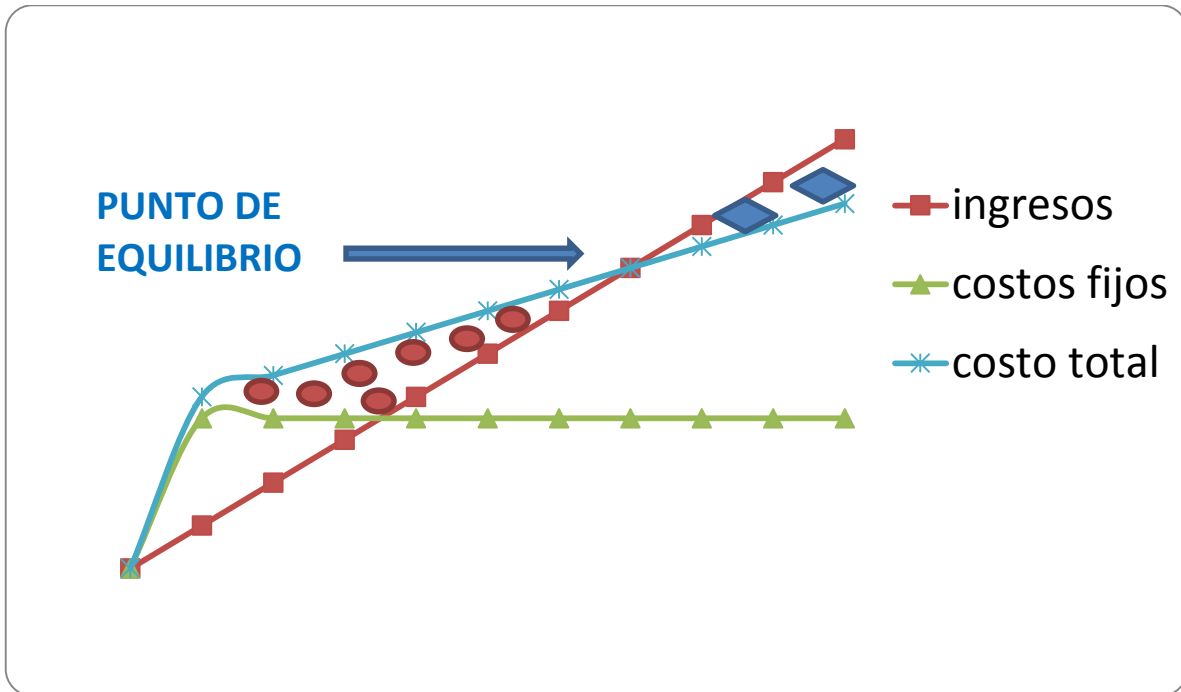
**Tabla 50 Información financiera hipotética de costos de baby breads**

<b>Volumen</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Utilidad o Perdida</b>
1000	\$50,000.00	\$175,000.00	\$25,000.00	\$200,000.00	-\$150,000.00
2000	\$100,000.00	\$175,000.00	\$50,000.00	\$225,000.00	-\$125,000.00
3000	\$150,000.00	\$175,000.00	\$75,000.00	\$250,000.00	-\$100,000.00
4000	\$200,000.00	\$175,000.00	\$100,000.00	\$275,000.00	-\$75,000.00
5000	\$250,000.00	\$175,000.00	\$125,000.00	\$300,000.00	-\$50,000.00
6000	\$300,000.00	\$175,000.00	\$150,000.00	\$325,000.00	-\$25,000.00
7000	\$350,000.00	\$175,000.00	\$175,000.00	\$350,000.00	\$0.00
8000	\$400,000.00	\$175,000.00	\$200,000.00	\$375,000.00	\$25,000.00
9000	\$450,000.00	\$175,000.00	\$225,000.00	\$400,000.00	\$50,000.00
10000	\$500,000.00	\$175,000.00	\$250,000.00	\$425,000.00	\$75,000.00

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el punto de equilibrio de manera gráfica:

### Ilustración 76 Punto de Equilibrio de Ingresos y Egresos de la MIPYME panificadora



Fuente: Elaboración Propia

El monitoreo constante otorga a la empresa panificadora la posibilidad de establecer el precio de venta óptimo y establecer metas generales para la misma.

#### 5.3.4 PROPUESTA OPERATIVA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPITAL HUMANO

El objetivo que busca la dirección general de capital humano es la correcta asignación de las personas conforme a sus habilidades, ya que es la encargada de realizar exámenes de manera periódica y validar estas.

Se propone monitorear el progreso de cada elemento de la MIPYME panificadora, así como su satisfacción profesional y laboral dentro de la misma. Esto se puede conseguir con el establecimiento claro de las metas que busca la organización con todos los empleados, traduciendo todo a un lenguaje universal.

Lo importante es la formación de los valores y principios que deberán cumplir todos los miembros de la organización, establecer las metas y establecer el código de conducta, permite disponer de información oportuna y relevante para promover al personal más productivo y creativo. Es aconsejable seguir el método coaching “el supervisor del aprendizaje capacita al empleado, en el puesto de trabajo” (Desler and Varela, 2011, p.191).

Debe proporcionar retroalimentación, recompensas y reconocimiento de manera justa y oportuna, generando un ambiente organizacional para el crecimiento de la MIPYME. Las personas que desarrollen las mejoras serán beneficiadas por el departamento en el cual trabajen. Es tarea del departamento incentivar y premiar estos hechos hasta el grado de continuar como líder gerencial de la nueva unidad.

El sistema de reclutamiento debe estar diseñado para obtener a las personas más participativas, constituido por individuos inteligentes, cooperativos y maduros. La coordinación con la dirección general de finanzas es esencial ya que sus presupuestos deben considerar pagar el promedio de la industria o hacer el esfuerzo de pagar sueldos y salarios por arriba de la industria para mantener a la gente más creativa en la MIPYME panificadora.

El objetivo de los medios de información de la dirección general de capital humano es la generación de la comunicación más clara posible y promover el flujo continuo de ideas pequeñas para el mejoramiento continuo de la gestión de dicha dirección.

Se propone que su eje de acción sea diseñar modelos motivacionales para la participación, en su gestión debe de reconocer el potencial intelectual y creativo de los empleados para lograr la participación de estos.

Sus modelos motivacionales para la participación en un empleado debe manejar cierta autonomía para que se le otorgue confianza, nunca dejando de observar la pirámide de Abraham Maslow:

### Ilustración 77 Pirámide de necesidades de A. Maslow



Fuente: Pirámide de Abraham Maslow

Se contempla en esta dirección la implementación en el mediano plazo de equipos autodirigidos en la MIPYME panificadora ya que son aquéllos que tienen poder para tomar decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración.

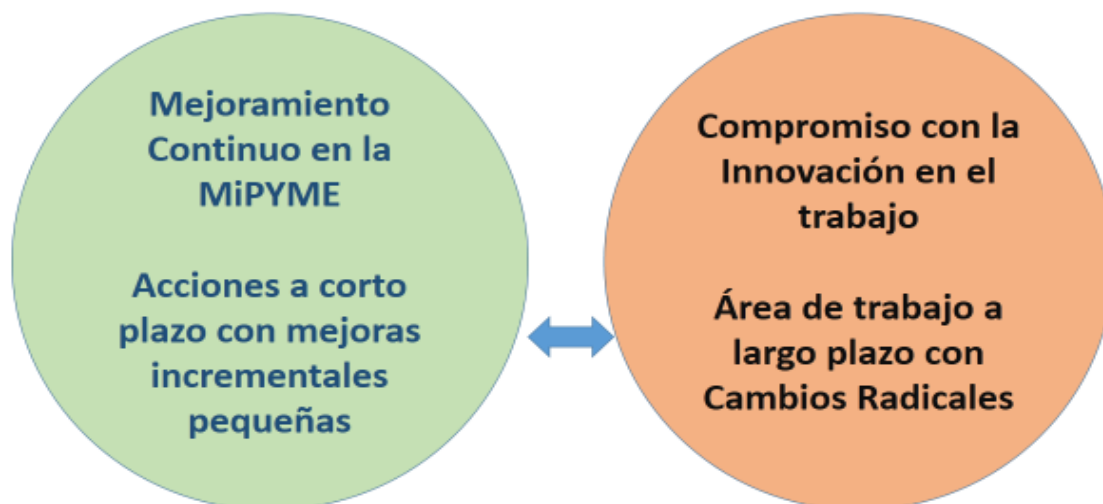
También se contempla un programa de capacitación muy intenso, en este programa tiene mucha confianza la administración de la MIPYME panificadora.

La característica más importante de los equipos autónomos es que concede a sus integrantes una autoridad considerable para determinar su forma de operar diariamente (ritmo, división de trabajo, reclutamiento y capacitación de nuevos miembros). En esta etapa se considera la madurez del mercado de pan para diabéticos.

Las características más importantes de monitorear al personal en la MIPYME panificadora son los indicadores necesarios para determinar las dos grandes

estructuraciones en el modo de trabajar, la primera es el mejoramiento continuo y la segunda es el compromiso con la innovación, este sistema se busca llevar a todos los departamentos de la MIPYME panificadora.

### **Ilustración 78 Sistema de mejoramiento en la gestión del Capital Humano**



Fuente: Elaboración Propia

La combinación de los intereses individuales debe ser congruente con los intereses de la MIPYME panificadora para lograr este objetivo. Para ello es indispensable elaborar un programa de mejoramiento continuo para los líderes de la MIPYME panificadora. Los programas de mejoramiento de los directivos estarán enfocados a identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo a fin de mejorar tanto su aspecto productivo como el de calidad.

Es fundamental la aprobación de la dirección de la empresa en contratar expertos en manejo de liderazgo, hacer la integración del consejo directivo y un coordinador especializado forman la estructura administrativa para sus operaciones; la tarea del coordinador especializado es la selección de los facilitadores.

La capacitación de los jefes de la MIPYME panificadora tiende a contemplar el diseño de los materiales de capacitación, como el caso de simuladores de negocios y generar un buen sistema de recompensas a los que aprovechen al máximo la capacitación especializada.

La mecánica operativa y de reconocimiento del personal descansa en la base de no hacer distinción por preferencias personales. La mecánica busca la competencia justa y reconocimiento por méritos profesionales y laborales. El objetivo primordial es homologar a líderes formales e informales en líderes formales únicamente, es decir; los designados explícitamente por la MIPYME para dirigir el equipo y quien busca influir en los miembros del equipo, sin el consentimiento explícito de la administración.

Se propone la siguiente descripción de puestos directivos:

- Experiencia en coordinación de grupos.
- Experiencia en planeación de actividades.
- Experiencia en la enseñanza.
- Excelente habilidad para comunicarse.

### **5.3.5 PROPUESTA OPERATIVA PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE MARKETING.**

La dirección general de marketing es completamente nueva, su tratamiento es especial por la complejidad que ésta representa. La responsabilidad de la dirección general de marketing es la segunda en importancia después de la dirección general.

El estilo de liderazgo es por consulta; se piden opiniones al equipo de trabajo, pero al final el líder toma la decisión. El manejar su dirección por consenso se debe a que todos los integrantes de este departamento son nuevos y un equipo completamente nuevo tarda mucho en buscar propuestas suficientemente aceptables para todos.

El gerente de marketing no puede delegar autorización a otros para que tomen la decisión de cómo llevar el marketing de la MIPYME panificadora. Por este motivo se confía en el profesionalismo del gerente de marketing para tomar decisiones en situaciones de crisis.

En lo único que puede estar facultado el equipo de trabajo de marketing es en mejorar el producto, ya sea en imagen o nombre, considerando que tiene que ser 100% compatible con las normas ambientales. La estructura actual de marketing de la MIPYME busca que poco a poco el departamento cuente con las unidades de negocios que cada dirección tendrá a su cargo.

Se propone que el gerente de marketing trabaje con personas que tengan diferentes habilidades y funciones; psicólogos, dibujantes, poetas, etc. pero que atienden al mismo proceso de elaborar un marketing efectivo para satisfacer al cliente diabético. Todos ellos tienen que estar de acuerdo con los objetivos e imagen de la MIPYME panificadora.

Este departamento tiene como objetivo primordial ser más creativo que los demás. Todos los miembros del equipo de marketing tienen que ser multifuncionales, ya que están integrados permanentemente a un mismo proceso, hacer el marketing de la MIPYME panificadora, pero debido a que tienen habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas, en caso de que las puedan desarrollar.

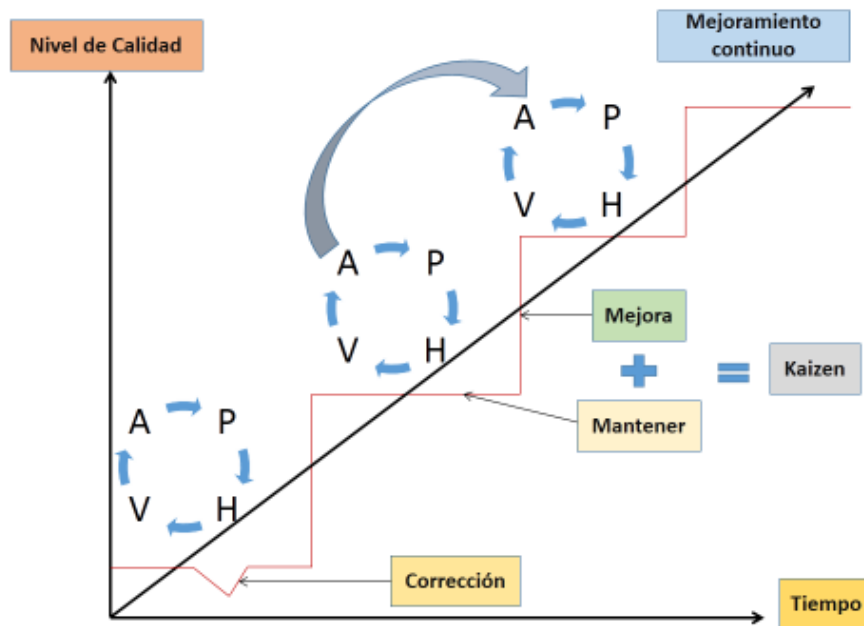
Se propone que el gerente de marketing se encargue de la planeación del programa de marketing. Él diseñará las tareas específicas de marketing y será quien pida el presupuesto y se comprometa a la calidad de publicidad y ventas personales.

La propuesta está centrada en siempre mejorar el marketing de los baby breads en todas las etapas del ciclo de vida del producto, para ello, el control del marketing de la empresa panificadora es un elemento clave del proceso administrativo del marketing. Debe vigilar las actividades emprendidas para garantizar que las operaciones realizadas sean las planeadas.



Se propone el manejo del kaizen en la gestión del marketing de la MIPYME panificadora, este proceso sigue la secuencia de mantenimiento y corrección (cuando momentáneamente se pierde el nivel de desempeño deseado) y el mejoramiento continuo. A continuación se muestra la siguiente ilustración:

### Ilustración 79 Mejoramiento continuo del Marketing de la MIPYME Panificadora



Fuente: Elaboración Propia

Es indispensable la revisión del avance en los planes estratégicos del marketing para diabéticos, esto debe organizarse por reportes, como es el caso de los reportes de primera generación, los cuales muestran información general del plan como el objetivo, meta, indicadores y la estrategia a seguir de dicho plan.

En el plano competitivo del marketing, las acciones planeadas deben ser trabajadas bajo presión cuando la competencia amenace con hacer un marketing similar al de la MIPYME panificadora o hasta superior, es fundamental analizar bien los procesos y reducir al máximo los desperdicios y mermas en marketing, es decir, espacios publicitarios que no generan ningún valor y se paga por ellos.

En el caso de reportes de segunda generación, se deben comunicar las estrategias que se pudieron realizar como estaba planeado, así como una explicación de las razones por las que el resto de las estrategias no se realizaron o se hicieron con limitaciones, realizando un reporte de las acciones ejecutadas y los resultados que muestren los puntos problemáticos identificados encontrados en el proceso.

En un marketing competitivo, un reporte de tercera generación debe incluir los ajustes que se desean realizar al plan original en el tiempo restante para asegurar el cumplimiento de la meta.

En la propuesta de solución, se debe comenzar por actualizar los procedimientos hechos en el marketing, como segundo paso vital, contar con asesoría de externos y hacer alianzas estratégicas con proveedores para promover el producto panificado para diabéticos. El efecto final buscado es la profundización total con el cliente para entender lo que quiere.

Se propone llegar a realizar un marketing significativo que considere toda la cadena de valor y su conjunto de actividades, donde se muestre la capacidad para diseñar, producir, comercializar, entregar con servicio los baby breads, ya que indican el valor para sus clientes.

#### **5.4 PROPUESTA DE INVERSIÓN ECONÓMICA**

Para desarrollar la infraestructura y penetrar eficientemente en el mercado de pan para diabéticos se necesita realizar una inversión económica importante, para ello se necesita calcular la rentabilidad de dicha inversión en el tiempo.

El cálculo del pronóstico del mercado de pan para diabético en el Distrito Federal mostró que 663,613 personas en 2010 \* 1.3% de incremento en la población diabética es igual a 683,521 Personas Diabéticas en el mercado aproximadamente para 2013.

Todo proyecto de inversión debe de considerar necesariamente un estado de resultados ya que el valor presente neto nos indicará financieramente si el proyecto es aceptado (rentable) o rechazado (no rentable) y para determinarlo, para ello se elaboran las siguientes tres cédulas:

1. Flujo de inversión
2. Flujo de ingresos
3. Flujo netos de efectivo

El flujo de inversión muestra las inversiones necesarias para arrancar el proyecto de abastecer a las personas diabéticas en el D.F. con pan saludable y nutricional:

**Tabla 51 Flujo de Inversión para Baby Breads**

Inversión	Importe
<b>Infraestructura Administrativa</b>	
Oficinas	\$ 10,000,000.00
Equipo de Computo	\$ 3,000,000.00
Mesas y Sillas	\$ 2,000,000.00
Material Administrativo	\$ 1,000,000.00
<b>Infraestructura Industrial</b>	
Instalaciones Productivas	\$ 10,000,000.00
Hornos Industriales	\$ 3,000,000.00
Licadoras Industriales	\$ 2,000,000.00
Bandas de distribución de Materiales	\$ 2,000,000.00
Utensilios y herramientas de trabajo fabriles	\$ 1,000,000.00
Equipo de transporte	\$ 3,000,000.00
Laboratorios de IyD	\$ 2,000,000.00
<b>Imagen y Marca</b>	\$ 3,000,000.00
Patente de marca	\$ 3,000,000.00
Patente de procesos productivos	\$ 3,000,000.00
Patente de productos	\$ 3,000,000.00
Certificaciones de salud y nutrición	\$ 2,000,000.00
Capacitación y Desarrollo	\$ 2,000,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 55,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

La inversión necesaria es por \$55,000,000.00 para tener el alcance de abastecer a 683,521 Personas Diabéticas durante el mayor tiempo posible. Las ventas estimadas se dan en base a tener un precio de venta de \$ 2.00 por cada Baby Bread y que cada diabético consume únicamente una pieza diariamente durante un mes, por ejemplo. A continuación muestra el Estado de Resultados proforma o presupuestado:

**Tabla 52 Estado de Resultados Proforma de la empresa en un mes**

Concepto	Importe
Ventas (683,521 x 30 x 2.00)	\$ 41,011,260.00
Menos	
Costo de Venta	\$ 20,505,630.00
Igual	
Utilidad Bruta	\$ 20,505,630.00
menos:	
Gastos de Operación	\$ 8,202,252.00
Igual	
Utilidad de operación	\$ 12,303,378.00
menos:	
Gastos Financieros	\$ 4,101,126.00
igual:	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 8,202,252.00
menos:	
ISR y IETU	\$ 3,608,990.88
igual:	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 4,593,261.12</b>

Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor el estado presupuestal por un mes, si dividimos \$ 4,593,261.12 entre 683,521 Personas Diabéticas obtenemos que únicamente gana la compañía

\$ 6.72 pesos netos mensuales de cada consumidor, el pronóstico es elaborado considerando la situación más lamentable en el mercado.

Ahora bien, si lo llevamos a un año de operación en este escenario tan precario obtendremos el siguiente análisis de recuperación de la inversión en el flujo neto de efectivo. El flujo neto de efectivo muestra la combinación de las dos cedulas anteriores para determinar si el proyecto se acepta o no.

**Tabla 53 Flujo Neto de Efectivo para el primer año**

FLUJO NETO DE EFECTIVO	PRIMER AÑO
Utilidad Neta Mensual	\$ 4,593,261.12
Por:	
12 meses (un año)	\$ 55,119,133.44
Menos:	
Flujo de Inversión	\$ 55,000,000.00
Igual:	
Ganancia Neta en un año	\$ 119,133.44

Fuente: Elaboración Propia

Se determina que es muy factible el proyecto porque a pesar de operar en el escenario más desfavorable con un bajo margen de ganancias, la empresa recupera su inversión al término de un año y obtiene una mínima ganancia de \$ 119,133.44 pesos.

La propuesta de estructuración de la MIPYME panificadora descrita es integral e incluyente con todas las áreas y departamentos de la organización. Con esta reestructuración es posible incrementar los niveles de competitividad puesto que en el plan estratégico se encuentran las bases necesarias para que se desarrollen no solo las capacidades organizacionales sino todo un nuevo sistema de trabajo. El sistema de trabajo está basado completamente en la productividad. Con esto es posible acentuar el nivel de ganancias enfocándose en un mercado específico con necesidades muy claras el cual se ha mantenido insatisfecho. Con esto se da cumplimiento a la hipótesis y a las variables que componen la investigación.

# CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de investigación se tuvo la oportunidad de abordar uno de los problemas de salud pública más importantes en los tiempos recientes: el sobrepeso, la obesidad y la diabetes. Este tema ha cobrado relevancia en todo el mundo debido a las graves consecuencias que ha traído a la sociedad y México no está exento de esto, es más, en nuestro país este problema representa un gran reto no solo a las instituciones encargadas de procurar la salud pública sino a toda la sociedad independientemente del estrato o posición social.

Mediante la elaboración y desarrollo de un estudio sobre la MIPYME en la industria panificadora del Distrito Federal específicamente en el nicho de mercado que presenta el sector de la población capitalina con diabetes, se dio cabal cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos de esta investigación.

Tanto la metodología utilizada como las técnicas de investigación arrojaron información valiosa la cual fungió como base para validar la hipótesis propuesta así como las variables que la componen.

Con la información recabada se dio pie a generar y desarrollar un plan estratégico de una microempresa panificadora que se sustenta con un plan de negocios basado en: El plan de marketing, plan en organización además de una propuesta financiera sólida. El plan de negocios permite que la microempresa aumente sus niveles de competitividad y posicionamiento dentro del mercado de las personas con diabetes en el Distrito Federal.

Con la propuesta planteada se asegura la supervivencia de la MIPYME panificadora así como su posicionamiento dentro del mercado. Además, ayuda a la trata de personas con diabetes que se encuentran en el Distrito Federal. Aunado al fortalecimiento de la industria a un sector de la población ampliamente beneficiado con el presente plan de negocios, el campo mexicano también se ve apoyado pues la cadena de suministro de la industria panificadora está íntimamente ligada a la producción agrícola.

Este trabajo de investigación da la pauta para la expansión del plan de negocios a nivel nacional, lo cual invita a realizar investigaciones consecutivas derivadas del presente plan de negocios para la industria panificadora complementando el estudio con algunas otras áreas o instituciones como la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Biotecnología del Instituto Politécnico Nacional pues en ésta se encuentra la carrera de ingeniería en alimentos.

Una de las aportaciones más relevantes de esta investigación es la inmersión en la nueva forma de hacer negocios al integrar una propuesta de marketing digital ya que el comercio, la exhibición, promoción y distribución mediante el uso de internet ha tenido un importante auge dentro de la sociedad. Por ello, la industria panificadora no puede quedarse rezagada en cuando a los avances tecnológicos. Es por lo anterior que mediante el plan de negocios presentado en esta tesis se motiva y propulsa a la microempresa a ayudarse de nuevos medios los cuales, además de ser más baratos que los tradicionales, también son más poderosos en cuestión de impacto y ventas.

También se pudo indagar que la MIPYME panificadora requiere tener un programa de reinversión en áreas como I&D - Investigación y desarrollo del producto, así como realizar pequeñas mejoras incrementales en toda la organización para permitir que los empleado realicen propuestas de mejora para brindar un servicio profesional en toda la empresa, desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto final, pasando por la producción y distribución.

Dentro de la investigación se pudo observar que es necesario llevar la apertura hacia una profesionalización de la MIPYME panificadora en el Distrito Federal para que su progreso esté sustentado en el incremento de los niveles de competitividad mediante la búsqueda y obtención de ventajas competitivas.

Se logró destacar la importancia de un Plan Estratégico para que las microempresas panificadoras sean competitivas en nichos de mercado nuevos, asegurando la permanencia (a corto y mediano plazo) y crecimiento (largo plazo) mediante la



implementación de nuevas técnicas como lo es el marketing digital y también las contemporáneas como lo es la propuesta financiera.

Con el desarrollo de la presente investigación también fue posible dar cumplimiento a las preguntas de investigación al detectar cuales son aquellos factores que frenan el nivel de competitividad de las MIPYMEs dentro de los que se encuentran el bajo nivel de inversión en nuevas tecnologías y la fuga constante de dividendo lo cual permitió el desarrollo del Plan Estratégico y el plan de financiamiento propuesto.

# RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el plan estratégico con el único fin de buscar el crecimiento de la microempresa panificadora y obtener mayor participación en el mercado de pan dietético. Es aconsejable la recurrente observación de los distintos eventos económicos que vive la industria panificadora para renovar el plan estratégico de la mejor manera posible así como aprovechar la apertura de nuevas unidades de venta que generen mayor número de empleos para tener mayor presencia en el mercado y lograr una alta competitividad en el mercado.

Al implantar un grupo de estrategias propuestas, es importante el manejo continuo de los Balanced Scored Cards (Tableros de comando) para monitorear los indicadores de desempeño de la organización y con ello mejorar el proceso de toma de decisiones mediante el uso de información más precisa y eficaz.

Para evaluar las estrategias se recomienda realizar matrices utilizando el listado de estrategias y con ello conocer los cambios internos y externos en la posición estratégica interna de la organización desde la implementación de la propuesta.

Monitorear los progresos satisfactorios dentro de la empresa para conseguir el logro de los objetivos propuestos por la organización así como evaluar los resultados.

Es ampliamente aconsejable la reacción de los clientes atendidos por la empresa, es decir, entender si están satisfechos o insatisfechos con el producto ya que con ello se pueden entender los incrementos o disminuciones en cuanto a los niveles de utilidad deseados.

La tendencia del mercado es vital para realizar cambios en el merchandising de la empresa, por ello es indispensable realizar un constante merchandising competitivo en el mercado para generar una lealtad real de los clientes actuales y potenciales de productos panificados

Se recomienda la constante actualización del plan estratégico mediante el modelo Deming PHVA en tiempos regulares menores a un año (semestral, cuatrimestral, etc.) para dar mejoramiento continuo y así dar pauta a nuevas innovaciones en la

empresa, medidas correctivas y preventivas así como cambios pertinentes en las estrategias propuestas.

Para dar actualización al plan estratégico se recomienda ampliamente un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) por lo menos cada año o antes si existen indicios de que la competencia se encuentra obteniendo mayor participación del mercado. Lo anterior es importante para identificar la capacidad competitiva y así generar nuevas ventajas competitivas que potencien nuestra participación en el mercado.

Es indispensable estar siempre alertas al cambio que se presente en el entorno interno y externo de la empresa pues ello asegurará estar siempre en la búsqueda de mejoramiento en el diseño del producto así como en la realización de cambios pertinentes que puedan surgir para mejorar nuestra capacidad competitiva.

Mantener al personal más creativo y responsable de la organización dentro de ésta, ya que es este personal el que funge como factor determinante en la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

# **ALCANCE A LA LUZ DE LA PROPUESTA**

A fin de mostrar de manera comparativa los hallazgos y el modelo de negocios de productos panificados que se tiene actualmente en México, Distrito Federal. Se presenta el siguiente cuadro a fin de resaltar los beneficios de la propuesta, los puntos más relevantes, los principales actores e instituciones que participan en la industria del pan y del cuidado de personas diabéticas. Resaltándose las propuestas de mejora que emanan desde un nuevo enfoque administrativo en las MIPYMES panificadoras.

Considerándose el entorno y la sencilla tarea de alcanzar la prosperidad de la MIPYME panificadora y del cliente diabético en el Distrito Federal, un reto que vale la pena lograr a favor de las futuras generaciones.

**Tabla 54 Modelo de negocios actual en la MIPYME y Propuesta de mejora**

<b>Modelo De Negocios de la MIPYME en el D.F. Actualmente</b>	<b>Modelo De Negocios de la MIPYME en el D.F. Propuesta de Mejora</b>
<p>Las MIPYMES panificadoras en el Distrito Federal normalmente no se comprometen con la calidad del producto de manera significativa, por esta razón no trabajan un marketing significativo con el fin de mantenerse vigentes en el mercado. La carencia de enfoque a un cliente en general es la consecuencia de los bajos rendimientos que obtienen.</p>	<p>La MIPYME panificadora es más atractiva para los consumidores que demandan productos saludables, la propuesta de comprometerse al abastecimiento de productos panificados saludables, le otorga a la MIPYME panificadora la ventaja de posicionarse como una organización auténtica y comprometida con la salud de las personas en el Distrito Federal.</p>

<p>Las MIPYMES panificadoras solo se centran en la promoción de los productos panificados en sus establecimientos y tarjetas de presentación, los productos panificados que se ofrecen no presentan uniformidad en producción de productos panificados.</p>	<p>La publicidad de los productos panificados encuentra una manera más interesante de realizarse en las redes sociales y páginas web. En cada imagen de los productos panificados se compromete la MIPYME panificadora a elaborar dichos productos panificados con la mayor calidad posible, siendo del mismo tamaño, sabor, color y frescura el producto panificado en internet.</p>
<p>La alta competencia actual genera en las MIPYMES panificadoras bajos ingresos para la sustentabilidad y crecimiento en el mercado del pan, lo que conlleva a la alta evasión de impuestos y prácticas desleales a los empleados en la repartición de utilidades cada año. El erario público sin recursos no está en posibilidad de ofrecer mejores condiciones económicas a MIPYMES sin un plan de crecimiento y sustentabilidad en el futuro.</p>	<p>Atender de manera oportuna a las personas diabéticas con un plan de marketing pensado en ellos, los invita a adquirir los productos panificados de la MIPYME de manera regular, generando mayor flujo de efectivo y de utilidades para contribuir al desarrollo del país, colaborando con el estado en el pago de impuestos en tiempo y forma así como la repartición justa y equitativa cada año a los trabajadores.</p>
<p>Los procesos productivos de pan respetan un periodo de consumo recomendado, dando la posibilidad de almacenar los productos panificados a un costo de nutrición muy alto, esto obliga a muchos productos de pan a elaborarlos con saborizantes artificiales y otros materiales para que conserven</p>	<p>La reactivación de la economía alimentaria alienta a los diferentes participantes de la economía a ver mejoras en la calidad de productos panificados, el compromiso de adquirir insumos para la producción de pan 100% naturales es un buen incentivo para las personas que valoran su salud,</p>

<p>su sabor, razón fundamental por la que México es el número uno en obesidad.</p>	<p>más aun, con el objetivo de que sea consumido el mismo día que se fabrica, ofrece a los consumidores productos realmente nutritivos.</p>
<p>El modelo de negocios actual difícilmente contempla la distribución del pan en diferentes puntos de venta, por su enfoque general en el mercado y la poca visión de crecimiento en el futuro, el liderazgo es por mandato en la mayoría de los casos, el líder en la MIPYME actual no da oportunidad a la dirección por consenso y el plan de trabajo para los trabajadores es a destajo, es decir; por el volumen de producción de productos panificados únicamente.</p>	<p>El modelo de negocios gira en base a las personas diabéticas y saludables en general, es indispensable la distribución en los hospitales del D.F. para atender a las personas con sobrepeso y obesidad en sus tratamientos en estos establecimientos, así como en restaurantes y cafeterías, el modelo de liderazgo propone la participación de los empleados hasta cierto punto, dando así oportunidad a la innovación de productos panificados por personal que trabaja con el producto todos los días, dando un incentivo muy especial a las personas innovadoras.</p>

Fuente: Elaboración propia



## BIBLIOGRAFÍA

1. Barney, Jay; Hesterly, William (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage*. U.S.A. Ed. Pearson Education.
2. Barro, Robert; Sala-i-Martin, Xavier (2004), *Economic Growth*. U.S.A. ed. Massachusetts institute of Technology press.
3. Berek, Jonatahn; De marzo Peter; Harford Jarrad (2010), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. España Madrid: ed. Pearson Eduaction.
4. Cantú, Humberto (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. Ed. Mc Graw Hill.
5. Censos de población INEGI
6. Dessler, Gary; Varela, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. Ed. Pearson Education.
7. Duarte, Javier; Fernández, Lorenzo (2011). *Finanzas Operativas: Un Coloquio*. México. Ed. Limusa
8. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT)
9. Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México (2007). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / BANCO MUNDIAL.
10. Financiamiento a las microempresas y a las pymes en México 2000-2009 (2010). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
11. Franks J.R.; Broyles J.E. (1983). *Técnicas Modernas de Administración Financiera*. México, Limusa.

12. González, José (2003). *Administrar para producir*. México D.F. Ed. Instituto Politécnico Nacional.
13. Grinblatt Mark; Titman, Sheridan (2003). *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*. México. Ed. Mc Graw Hill.
14. Hall Doug; Jeffrey Stamp (2007). *Marketing Significativo*. México D.F. ed. Patria
15. Hampton, David (1983). *Administración Contemporánea*. México, ed. Mc Graw Hill.
16. Internet economy Outlook (2012), Organisation for Economic Co-operation and Development.
17. Kim, Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston. Ed. Harvard Business School Press.
18. Mendenhall William, Beaver Robert, Beaver Barbara (2008), *Introduction to Probability and Statics*. U.S.A. ed. Cengage Learning.
19. Moreno, Joaquín (2002), *Contabilidad Intermedia 1: Los Activos y pasivos Circulantes*. México D.F.: ed. Cecsa.
20. Moyer Charles; McGuigan James, Kretlow William (2005). *Administración Financiera Contemporánea*. México. Ed. .Cengage Learning.
21. Norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004
22. Ortega, Armando (2003). *Contabilidad de Cotos*. México D.F.: ed. Limusa.
23. Peralta, Gilberto (2004). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. Mexico. Ed. Panorama
24. Porter, Michael (2002). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. U.S.A. Ed. Macmillan Publishing Co.

25. Porter, Michael (2009). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. U.S.A. Ed. Macmillan Publishing Co.
26. Ries Al; Trout Jack (1993), *The inmutable laws of marketing*. U.S.A. ed. Harper Collins Publishers.
27. Ross Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey (2009). *Finanzas Corporativas*. México D.F. ed. Mc Graw Hill.
28. Rue, lesli; Byars, Lloyd (2000). *Administración, Teoría y Aplicaciones*. Colombia. Ed. Alfa Omega.
29. Samuelson Paul; William Nordhaus (2010), *Macroeconomía*. México D.F. ed. Mc Graw Hill.
30. Solomon, Michael (2008). *Comportamiento del Consumidor*. México D.F. ed Pearson Education.
31. Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce (2007). *Fundamentos de Marketing*. México. Ed. Mc Graw Hill.
32. Torres, Zacarías (2008). *Administración Estratégica*. México, Grupo Editorial Patria.
33. Transparency Anual Report 2012. The Global Corruption Barometer 2013.
34. Van Horne, James; Wachowicz Jhon (1992). *Fundamentals of Financial Management*. U.S.A. Ed. Prentice Hall.
35. Velázquez, Gustavo (2004). *Administración de los Sistemas de Producción*. México D.F. ed. Limusa.

## CIBERGRAFÍA 10-15

1. <http://erasocial.com/2013/las-redes-sociales-en-mexico/erasocial/erasocial>

2. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
3. <http://www.boletinagrario.com/dc-4627,industria-panificadora-espanola-supera-2012-mejor-forma-que-pensaba-que-pasaria.html>
4. <http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html>
5. <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>
6. <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>
7. <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/26/baja-el-consumo-de-pan-en-mexico>
8. [http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_WhoDrinksWhat.pdf](http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_WhoDrinksWhat.pdf)
9. <http://www.fmdiabetes.org>
10. <http://www.marketingpower.com>
11. <http://www.observatoriopyme.org>
12. <http://www.oecd.org/health/49716427.pdf>
13. <http://www.panader.com/actualidad51.html>
14. <http://www.promexico.gob.mx/comercio/>

# Anexos

# MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Micro y Pequeñas Empresas

Un enfoque al diseño de un modelo  
de negocios innovador



## **Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.**

**Es una asociación civil sin fines de lucro que realiza investigación y desarrollo en materia de gestión organizacional, para contribuir al desarrollo de líderes visionarios que dirijan organizaciones privadas y públicas altamente competitivas.**

Para lograr este fin, el IFC pone al alcance de la comunidad empresarial instrumentos de aprendizaje tales como el Modelo Nacional para la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad, que generan una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar.

La labor del IFC se realiza mediante alianzas y redes de colaboración con diversas instituciones para fortalecer la difusión del Modelo Nacional para la Competitividad y el progreso de personas comprometidas con la excelencia.

Su misión, acciones y programas están destinados a impulsar la consolidación de capacidades organizacionales en los sectores que inciden en la competitividad de México para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Principios del Modelo Nacional para la Competitividad</b>	<b>4</b>
1. Conocimiento del Entorno y Definición de la Estrategia	11
2. Relación con los Clientes	13
3. Fuente de Ingresos	14
4. Propuesta de Valor	15
5. Alianzas	16
6. Recursos y Actividades Clave	17
7. Estructura de Costos	19
8. Resultados	20



## INTRODUCCIÓN

Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas, un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador

El Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión sobre el Modelo de Negocio que incida en el desarrollo de capacidades de la organización y con éstas en la generación de ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas que lo aplican.

Es una adaptación del Modelo Nacional para la Competitividad para las organizaciones micro y pequeñas, para apoyarlas en su crecimiento y sustentabilidad con base en el diseño de un modelo de negocios que se caracterice por su innovación.

Al igual que el Modelo Nacional para la Competitividad, la versión para Micro y Pequeñas Empresas tiene como premisa básica que la clave del éxito y la competitividad de la empresa se encuentra en el desarrollo de sus capacidades y en la gestión de sus recursos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas está estructurado en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas clave que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la micro y pequeña empresa: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades clave, el papel que juega su consejo de administración, así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia.

El Modelo responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas: para que ésta sirva como una plataforma que soporte su profesionalización, crecimiento y sustentabilidad.

Instituto para el Fomento  
a la Calidad Total, A.C.

## Principios del Modelo Nacional para la Competitividad

**El Modelo Nacional para la Competitividad se actualiza continuamente, con la finalidad de mantener su vanguardia y con ello asegurar su utilidad como guía directiva para el impulso de la competitividad y sustentabilidad.**

De manera consistente, el Modelo Nacional para la Competitividad promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

Los principios del Modelo Nacional para la Competitividad son:

### Liderazgo Estratégico

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

### Resultados Balanceados

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

## Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

## Calidad Total

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en sistemas y procesos de calidad total, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación.

## Responsabilidad por la Gente

El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos personales, asegurando con ello la sustentabilidad organizacional.

## Impulso a la innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

### Construcción de Alianzas

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a la generación de valor a través del desarrollo de sus capacidades clave, su crecimiento y sustentabilidad.

### Corresponsabilidad Social

El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas  
 Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador





# 1

## Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia

El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno en el que la empresa operará, la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores proporcionan el contexto en el que la organización se desarrollará y permiten entender los desafíos que se enfrentarán y la mejor forma de responder a ellos.

### Conocimiento del Entorno

- ¿Cuáles son las tendencias a mediano plazo del sector en el que se ubica la empresa?
- ¿Qué factores externos pueden impactar a su negocio?
- ¿Quiénes son los principales competidores de su negocio?
- ¿En los últimos tres años, la competencia ha crecido, disminuido o se ha mantenido igual?
- ¿Cómo se percibe la competencia en el futuro?
- ¿Cómo se compara el nivel de sus productos o servicios con los que ofrecen sus competidores del mismo ramo?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el negocio?

### Conocimiento de los Mercados y Clientes

Uno de los factores clave para la definición de la estrategia y del modelo de negocio es el conocimiento de los mercados y clientes. Éstos se agrupan en segmentos, lo que permite definir con claridad cuáles son los grupos de clientes que se atenderán y sus necesidades específicas.

### Conocimiento de Mercados y Clientes

#### Conocimiento del Mercado

- ¿Cómo identifica los productos o servicios que requiere el mercado?
- ¿Cómo define quién puede ser su cliente?
- ¿Qué valor le aportará con su producto o servicio?

## Conocimiento de los Clientes

- ¿Cómo establece cuáles son las necesidades de sus clientes?
- ¿Tiene definidos los grupos de clientes a los que sirve?
- ¿Puede describir a estos grupos en términos de su perfil y necesidades?
- ¿Los puede agrupar en términos de sus formas de llegar a ellos o su rentabilidad?
- ¿Cómo hace para capturar en forma continua la información de las necesidades del cliente?
- ¿Cómo utiliza la información del cliente para generar cambios que mejoren o innoven sus productos o la prestación de sus servicios?
- ¿Cómo identifica a sus proveedores clave y les define sus necesidades de sus productos o servicios?

## Desarrollo de la Estrategia

Es un proceso que partiendo del entendimiento de la organización y de su entorno, así como de los requerimientos del mercado y los clientes, sienta las bases para la definición del rumbo de la empresa y el desarrollo de planes, fijación de prioridades y objetivos.

- ¿Cómo define la misión, visión y valores que le permiten establecer el rumbo?
- ¿Qué información del entorno, la empresa, los mercados y clientes analiza para identificar sus fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?
- ¿Cómo las analiza e integra en una estrategia?
- ¿De qué forma, partiendo de la estrategia, integra un plan en donde se definen prioridades y establecen objetivos e indicadores para asegurar su cumplimiento?
- ¿Qué recursos humanos y materiales requiere ejecutar lo planeado?

## 2

## Relación con los Clientes

Describe el tipo de relaciones que una empresa establece con sus clientes, los canales de comunicación que utilizará para ello y la forma de medir esas relaciones.

Las prácticas que se establecen para relacionarse con los clientes buscan: retener los actuales y adquirir nuevos para incrementar su número.

### Relación con los clientes

#### Diseño y Promoción de Productos y Servicios

- ¿Qué características tienen sus productos o servicios?
- ¿Qué los hace particulares respecto a otros en el mercado?
- ¿Cómo promociona sus productos o servicios?
- ¿Qué acciones realiza para ganarse la preferencia de sus clientes?
- ¿Cómo asegura la atención personalizada a sus requerimientos y necesidades?
- ¿Cuáles son los estándares de servicio que utiliza para asegurar la satisfacción de sus clientes?

#### Canales de Comunicación

- ¿Qué canales de comunicación utiliza para ofrecer las propuestas de valor de sus productos o servicios?
- ¿Cómo evalúa el impacto que éstos tienen en la atracción de clientes?
- ¿Qué tipo de instrumentos utiliza para mantener contacto con sus clientes?
- ¿Cómo integra a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos o servicios?
- ¿Cómo capitaliza las redes sociales para comunicarse con sus clientes?

#### Medición de la Satisfacción

- ¿Cómo se promueve la retroalimentación del cliente sobre el nivel de satisfacción del producto o servicio recibido?
- ¿Cómo se utiliza la información sobre los niveles de satisfacción?
- ¿Qué acciones de mejora e innovación ha realizado con esta información?



# 3

## Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas.

Es clave para la permanencia del negocio cuestionarse periódicamente sobre cuáles son los productos o servicios por los que el cliente está dispuesto a pagar mejor. La respuesta a esta pregunta permite identificar adecuadamente los productos o servicios que más rentabilidad generan al negocio.

- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por cada uno de los productos o servicios que se ofrecen?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que generan mayores ingresos?
- ¿Cuáles productos o servicios tienen actualmente mayor demanda?
- ¿Qué productos o servicios son los que más contribuyen a los resultados del negocio?
- ¿Cómo se promueven los productos o servicios más rentables?
- ¿Cuáles criterios utiliza para fijar sus precios?
- ¿Qué criterios han demostrado dar los mejores resultados?

# 4

## Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe las características de los productos o servicios de la empresa que generan beneficio de manera tangible a los diferentes segmentos de clientes.

La propuesta de valor plantea los aspectos en los que la empresa se distingue de sus competidores al ofrecer un conjunto de productos o servicios que se caractericen por su innovación y que sean difíciles de imitar. Esta es la razón por la que los clientes prefieren a sus productos o servicios sobre las demás opciones de compra.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a reflexionar en torno a su propuesta de valor:

- ¿Qué valor se genera a los clientes con los productos o servicios que les ofrece?
- ¿Cuáles necesidades de los clientes son satisfechas con los productos o servicios ofrecidos?
- ¿Qué problemas del cliente son resueltos con los productos o servicios ofrecidos?
- ¿Cómo se responde de manera específica a las necesidades de cada tipo de cliente?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?
- ¿En qué se diferencia la propuesta de valor del negocio con la de la competencia?
- ¿Es clara, simple y expresa de manera tangible el valor que ofrece?
- La propuesta de valor se expresa de manera tangible: ¿de forma cuantitativa (precio, rapidez en el servicio, etc.), o de forma cualitativa (diseño, experiencia, funcionalidad, etc.)?
- ¿La propuesta de valor es alcanzable?, ¿de qué forma implementa los cambios requeridos para ejecutar la propuesta de valor?
- ¿Cómo se administra y capitaliza la "marca" de los productos y servicios?
- ¿Qué ventajas ha generado la propuesta de valor al negocio?
- ¿Ha generado rendimientos aceptables a la empresa?

# 5

## Alianzas

Las alianzas son claves para el modelo negocio ya que permiten a la empresa optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir recursos que impulsan su crecimiento y sustentabilidad.

### Alianzas Estratégicas

- ¿Por qué es conveniente para el negocio realizar alianzas estratégicas?
- ¿Cuáles actividades, procesos, productos o servicios conviene desarrollar internamente y cuáles conviene realizar con socios?
- ¿Con quién conviene hacer alianzas (clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores, etc.)?
- ¿De qué forma una alianza podría complementar o soportar su negocio?

### Socios Estratégicos

- ¿Qué ventajas le puede ofrecer a un socio potencial para que le convenga invertir y asociarse con su empresa?
- ¿Qué hace para identificar las cosas que le convienen a los posibles socios en caso de que busquen realizar una alianza con su empresa?
- ¿Cuenta con un plan estratégico que sirva de base para dialogar con los socios potenciales, persuadirlos y lograr consensos?
- ¿Cómo involucra a los socios estratégicos en el proceso de planeación?
- ¿Existen mecanismos que apoyen la ejecución de la estrategia conjunta para dar seguimiento y evaluar avances de las alianzas?

### Cadena de Valor

- ¿Cómo está integrada su cadena de valor desde sus proveedores hasta sus clientes?
- ¿Qué habilidades y recursos requiere desarrollar para integrarse a la cadena de valor con clientes?
- ¿Cómo se asegura que cuenta con las habilidades y los recursos necesarios para integrarse a una cadena de valor?

# 6

## Recursos y Actividades Clave

Los recursos y actividades clave describen los activos tangibles e intangibles más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y el modelo de negocio. Los recursos y actividades son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y ésta se traduzca en ingresos que generen resultados para el negocio, de tal forma que se asegure con ello su crecimiento y rentabilidad.

### Recursos Clave

- ¿Qué recursos se requieren para la ejecución de su estrategia?
- ¿Qué recursos se requieren para asegurar la comunicación y relación efectiva con el cliente?
- ¿Qué perfil de personal se requiere para apoyar el desarrollo de los productos y servicios que su negocio ofrece?
- ¿Cómo se delegan en el personal responsabilidades para apoyar su crecimiento y asegurar una mayor eficiencia en la operación?
- ¿Cómo se asegura el alto desempeño financiero de la empresa para contar con los recursos que aseguren su sustentabilidad?
- ¿Cuáles son los insumos clave requeridos para desarrollar sus productos y servicios?
- ¿Quiénes son los socios o proveedores clave para asegurar esos insumos?
- ¿Qué ventajas competitivas le genera la alianza con socios y proveedores?
- ¿Qué mecanismos utiliza para la optimización en el uso de los recursos limitados?

### Actividades Clave

- ¿Qué actividades se requieren realizar para asegurar el desarrollo de productos y servicios de valor agregado y rendimiento para la empresa?
- ¿Cuáles son las actividades que aseguran la calidad en el servicio en la relación con los clientes?
- ¿Los objetivos de operación de su empresa son específicos y medibles?



- ¿Cuáles son sus objetivos prioritarios?
- ¿Cómo traduce los objetivos a planes que aseguren su ejecución?
- ¿Con qué indicadores les da seguimiento a los objetivos que aseguran la ejecución?
- ¿Cómo evalúa el desempeño en las actividades que realiza?
- ¿Qué herramientas utiliza para la mejora e innovación de las actividades?
- ¿Cuáles son las actividades previstas para solucionar los problemas que se suscitan con los clientes?

#### Actividades Consejo de Administración

- ¿Cómo participa su Consejo de Administración en el proceso de formulación de estrategia?
- ¿Cómo apoya el Consejo en el establecimiento de redes de relaciones que favorezcan a la empresa?
- ¿Qué acciones desarrolla el Consejo para fortalecer la imagen de la empresa?
- ¿Cómo apoya el Consejo en la adquisición de recursos clave para la empresa?
- ¿Qué información se presenta al Consejo de Administración para su aprobación?
- ¿En qué forma su Consejo participa en el proceso de sucesión de los directivos clave?

# 7

## Estructura de Costos

La estructura de costos describe los costos incurridos en el desarrollo de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave.

La administración de los costos debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor asegura la sustentabilidad del negocio.

Estructura de costos:

- ¿Tiene identificados los costos variables de su empresa?
  - Mano de obra directa
  - Insumos directos
  - Costos variables indirectos
- ¿Tiene identificados los costos fijos de su empresa?
  - De Producción
  - De Comercialización
  - De Administración
  - Financieros
- ¿Se puede identificar el costo de venta total?
- ¿Cómo se determina el margen de utilidad?
- ¿Cómo se determina el precio de venta?

# 8

## Resultados

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar la ejecución de la estrategia y propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje que esta evaluación genera para tomar decisiones que soporten la eficiencia y crecimiento del negocio.

¿Cuáles son sus resultados Financieros y de Mercado

- Ingresos
- Costos
- Resultados financieros
- Posición competitiva

¿Cuál es su situación respecto a su relación con clientes y grupos de interés?

- Participación de mercado
- Satisfacción clientes
- Satisfacción grupos de interés; accionistas, personal, sociedad

¿Cuál es el perfil de la empresa?

- Número de personal
- Estructura de organización

¿Cómo capitaliza el desempeño de sus procesos?

- Capacidad instalada
- Nivel de desempeño de indicadores de procesos clave



Salvador Novo No. 31  
Col. Barrio Sta. Catarina  
Delegación Coyoacán  
C.P. 04010, México, D.F.  
Tel: (55) 5661-6199  
[www.competitividad.org.mx](http://www.competitividad.org.mx)

Con más de dos décadas de experiencia, el Premio Nacional de Calidad ha propuesto lenguajes, principios y criterios para la gestión de las organizaciones mexicanas, considerando las características propias de nuestro entorno, cultura, talento y capacidades, haciendo énfasis en los elementos que restringen el crecimiento y la mejora de los resultados de nuestros negocios e instituciones ante un ambiente de competencia global.



## INGRESOS 2012 DE LA MIPYME PANIFICADORA

1

VENTAS DE LA SEMANA DEL 23 AL 27 ENERO-2012

23/01/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADAS	X	7		112 =
	1	NARANJA	8		-	X	7	56 =
	1	NOZ	8		-	X	7	56 =
								224 =
24/01/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X	7		168
	1	PIÑA	8		✓	X	7	56
	1	COCO	8		✓	X	7	56
	1	VAINILLA	8		✓	X	7	56
								336
25/ene/2012	4	CHOCOLATE	32		✓	X	7	224
	2	NOZ	16		-	X	7	112
	1	PIÑA	8		✓	X	7	56
								392 =
26/ene/12	4	CHOCOLATE	32		✓	X	7	224
	1	NARANJA	6		✓	X	7	42
	1	VAINILLA	8		✓	X	7	56
	1	COCO	8		✓	X	7	56
								378 =
27/ene/12	4	CHOCOLATE	32		✓	X	7	224
	1	COCO	8		✓	X	7	56
	0	NOZ	8		✓	X	7	56
								316
								\$1646 =
								- 156 =
								\$1490
								=







## VENTAS DE PAN DE LA SEM. DEL 13 AL 17-FEB-2012

ACUMULANDO

13/feb/12	3	CHOCOLATES	21	REBANADAS	X 7	147=	
	1	NUEZ	6	✓	X 7	<del>42=</del>	
	1	CHOCOLATE	8	✓	X 7	56=	
						<u>245=</u>	
14/feb/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 7	224	224=
15/feb/12	3	CHOCOLATE	21	REBANADAS	X 7	147=	
	1	FRESA	8	✓	X 7	56=	
	1	PIÑA	8	✓	X 7	56=	
						<u>259</u>	483=
16/feb/12	2	CHOCOLATE	14	✓	X 7	98=	
	1	VAINILLA	7	✓	X 7	49=	
	1	NUEZ	7	✓	X 7	49=	
						<u>196=</u>	679=
17/feb/12	3	CHOCOLATE	21	✓	X 7	147	
	1	COCO	8	✓	X 7	56	
						<u>203</u>	<u>882</u>
							<u>4494=</u>
							5376=







VENTA DE PAN DE SA SQUIS AL 9 MARZO 2012

						ACUMULADO
5/03/12	2 CHOCOLATE	16 REBANADAS	X 7	112		
	1 FRESA	1 CONKITO		60	=	
	1 NARANJA	8 REBANADAS	X 7	56	=	
				228	=	228 =
6/03/12	2 CHOCOLATE	16 REBANADAS	X 7	112	=	
	1 NARANJA	7	X 7	49	=	
	1 PIÑA	8	X 7	56	=	
				217	=	449 =
7/03/12	3 CHOCOLATE	24	X 7	168	=	
	1 FRESA	8	X 7	56	=	
	1 NOEZ	8	X 7	56	=	
				273	=	718 =
8/03/12	2 CHOCOLATE	16	X 7	102		
	1 VAINILLA	6	X 7	42	=	
	1 FRESA	4	X 7	28	=	
				172	=	890 =
9/03/12	2 CHOCOLATE	16	X 7	102	=	
	1 PIÑA	6	X 7	42	=	
				144	=	1034 =
ACUMULADO						8036 =
GRAN TOTAL DE VENTA						9070 =

VENTA DE PAN DE LA SEMANA DEL 12 A 15 MARZO 2012

						ACUMULADO	
12/03/12	2 CHOCOLATE	14	REBANADAS	1 x 7	98 =		
	1 NARANJA	8	✓	x 7	56 =		
	1 VAINILLA	8	✓	x 7	56 =		
	1 CHOCOLATE				60 =		
					<u>270 =</u>		270 =
13/03/12	2 CHOCOLATE	14	✓	x 7	98 =		
	1 NARANJA	3	✓	x 7	21 =		
	1 PIÑA	2	✓	x 7	14 =		
					<u>133 =</u>		403
14/03/12	2 CHOCOLATE	14	✓	x 7	98 =		
	1 VAINILLA	8	✓	x 7	56 =		
	1 CHOCOLATE	1	✓	x 7	7 =		
					<u>161 =</u>		564 =
ACUMULADO						<u>8070 =</u>	
							14134 =



## - VENTA DE PAN DE LA SEMANA AL 23 MARZO-2012

20/03/12	1	CHOCOLATE	41	REBANADAS	X 7	28 =	
	1	NARANJA	8	✓	X 7	56 =	
	1	VAINILLA	2	✓	X 7	14 =	
						98 =	98 =
21/03/12	3	CHOCOLATE	<del>20</del> 19	REBANADAS	X 7	<del>140</del> =	133 =
		PIÑA	8	✓	X 7	56 =	56 =
		VAINILLA	6	✓	X 7	42 =	42 =
						<del>238</del> =	231 =
						238 =	329 =
22/03/12	3	CHOCOLATE	26	REBANADAS	X 7	140 =	
		NOEZ	8	✓	X 7	56 =	
		FRESA	6	✓	X 7	42 =	
						238 =	
						519 =	
						217 =	546 =
<del>23/03/12</del>	<del>3</del>	<del>CHOCOLATE</del>	<del>24</del>	<del>✓</del>	<del>X 7</del>	<del>168</del> =	
	3	CHOCOLATE	24	✓	X 7	168 =	
	1	PIÑA	8	✓	X 7	56 =	
						224 =	770 =
		ACUMULADO					14134 =
		GANO TOTAL					\$ 14904 =







## VENTA DE PAN DEL 16 AL 20 DE ABRIL 2012

16/04/12	1	VAINILLA	8	REBANADAS	x 7	56.=	
	1	FRÉSA	8	REBANADAS	x 7	56.=	
	3	CHOCOLATE	17	REBANADAS	x 7	119.=	
						<u>231.=</u>	231.=
17/04/12	3	CHOCOLATE	23	REBANADA	x 7	161.=	
	1	NANAS	8		x 7	56.=	
	1	PIÑA	8		x 7	56.=	
						<u>273.=</u>	504.=
18/04/12	1	COCO	8		x 7	56.=	
	1	VAINILLA	8		x 7	56.=	
	2	CHOCOLATE	12		x 7	84	
						<u>196.=</u>	700.=
20/04/12	2	CHOCOLATE 60x2			2	120.=	
	2	CHOCOLATE	18		x 7	126.=	
	1	VAINILLA	8		x	56.=	
						<u>288.=</u>	988.=
		ACUMULADO SEM ANT.					<u>16948.=</u>
		ADD GRAB TOTAL					17936.=

## VENTA DE PAN DEL 23 A 27 DE ABRIL-2012

23/04/12	1	FRESA	8	REBANADAS	X	7	56.=		
	1	NARANJA	8	✓	X	7	56.=		
	1	VAINILLA	8	✓	X	7	56.=		
	3	CHOCOLATE	24	✓	X	7	168.=		
							328.=	328.=	
24/04/12	3	CHOCOLATES	24	✓	X	7	168.=		
	1	COCO	8	✓	X	7	56.=		
							224.=	547.=	
25/04/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X	7	168		
	1	PIÑA	8	✓	X	7	56		
	1	FRESA	7	✓	X	7	49=		
							273.=	820.=	
26/04/12	1	NARANJA	5	✓	X	7	35.=		
	1	VAINILLA	4	✓	X	7	28.=		
	3	CHOCOLATES	17	✓	X	7	119.=		
							182.=	1002.=	
27/04/12	1	NARANJA					60.=		
	1	VAINILLA	4	REBANADAS	<del>7</del>	7	28.=		
	1	NARANJA	3	✓	<del>7</del>	7	21.=		
	3	CHOCOLATE	17	✓	<del>7</del>	7	119.=		
							228.=	1230.=	
ACUMULADO SEM. ANTERIOR								17936.=	
GRAN TOTAL:								18196.=	

## VENTA DE PAN DEL 2 AL 4 MAYO-2012

2/05/12	2	CHOCOLATE	12	REBANDAS	x 7	94 =
	1	NARANJA	6	NARANJA	x 7	42 =
	1	PIÑA	4	REBANDAS	x 7	28 =
						<u>164 =</u>

3/05/12	1	FRESA	3	✓	x 7	21 =
	1	NARANJA	2	✓	x 7	14 =
	1	PIÑA	3	✓	x 7	21 =
	2	CHOCOLATE	11	✓	x 7	77 =
						<u>133 =</u>

4/05/12	1	COCO	6	REBANADA	x 7	42 =
	2	CHOCOLATE	13	✓	x 7	91 =
	1	FRESA	4	✓	x 7	28 =
						<u>161 =</u>

## VENTA DE PAN DEL 7 AL 12-MAYO-2012:

7/05/12	1	VAIVILLA	3	REBANADAS	x 7	21 =
	1	NARANJA	8	✓	x 7	56 =
	2	CHOCOLATE	14	REBANADAS	x 7	98 =
						<u>175 =</u>

8/05/12	1	NARANJA				60 =
	2	CHOCOLATE	16		x 7	112 =
						<u>172 =</u>

9/05/12	2	CHOCOLATE	16		x 7	112 =
	1	COCO	8		x 7	56 =
						<u>168 =</u>



## VENTA DE PAN DEL 16 A 18 MAYO-2012

16/05/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADAS	x 7	112 =	
	1	NARANJA	8	✓	x 7	56 =	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56 =	
						224 =	
						< 30 =	
						194	
17/05/12	3	CHOCOLATE	19	REBANADAS	x 7	133 =	
	1	PINA	3	PINA	x 7	21 =	
	1	FRESA	7	✓	x 7	49 =	
						203 =	

## VENTA DE PAN DEL 21 AL 25-MAYO-2012

ACOMODADO

21/05/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADAS	x 7	112 =	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56 =	
	1	COCO	8	✓	x 7	56 =	
						224 =	
22/05/12	2	CHOCOLATE	17	✓	x 7	119 =	
	1	PINA	8	✓	x 7	49 =	
						168 =	
						< 30 =	
						138	312 =
23/05/12	2	CHOCOLATES	15	✓	x 7	105 =	
	1	NARANJA	8	✓	x 7	56 =	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56 =	
						217 =	
						< 35 =	
						202	564 =
24/05/12	1	CHOCOLATE	8	✓	x 7	56 =	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56 =	
						112	
						< 12 =	
						100 =	664 =
25/05/12	2	CHOCOLATE	16	✓	x 7	112 =	
	1	PINA	8	✓	x 7	56 =	
	1	COCO	6	✓	x 7	42 =	
						210 =	874 =

## VENTA DE PAO DEL 28 AL 31-MAYO Y 1 DE JUNIO -2012;

28/05/12	1	VAINILLA	8	REBANADAS	x 7	56.=	
	1	NUEZ	4	✓	x 7	28.=	
	2	CHOCOLATE	14	✓	x 7	98.=	
						182.=	
29/05/12	2	CHOCOLATE	16	✓	x 7	112.=	
	1	PIÑA	8	✓	x 7	56.=	
	1	FRESA	8	✓	x 7	56.=	
						224.=	
30/05/12	1	VAINILLA	5	✓	x 7	35.=	
	1	NARANJA	6	✓	x 7	42.=	
	2	CHOCOLATE	13	✓	x 7	91.=	
						168.=	
31/05/12	1	CHOCOLATE	8	✓	x 7	56.=	
	1	PIÑA	4	✓	x 7	28.=	
						84	

## VENTA DE PAO DEL 4 AL 8 DE JUNIO -2012

4/06/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADAS	x 7	112.00	
	1	PIÑA	8	✓	x 7	56.=	
	1	FRESA	8	✓	x 7	56.=	
						224.=	
5/06/12	1	CHOCOLATE	10	REBANADAS	x 7	70.=	
	1	NUEZ	8	✓	x 7	56.=	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56.=	
						182.=	406
6/06/12	2	CHOCOLATE	14	✓	x 7	98.=	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56.=	
	1	NARANJA	8	✓	x 7	56.=	
						210.=	616
7/06/12	2	CHOCOLATE	16	✓	x 7	112.=	
	1	PIÑA	8	✓	x 7	56.=	
	1	FRESA	8	✓	x 7	56.=	
						224.=	840
8/06/12	2	CHOCOLATE	16	✓	x 7	112.=	
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56.=	
						168.=	1008



## VENTA DE PAN DEL 11 A 15 DE MAYO - 2012

11/06/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADAS	x 7	112. =
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56. =
						168. =

## INICIO DE SEMESTRE 2012/13

## VENTA DE REBANADAS DE LA SEM: 30-JUL- AL 3 DE AGOSTO/2012

30/07/12	1	CHOCOLATE				
	1	PIÑA				

## VENTA DE PAN DEL 13 A 17 AGOSTO - 2012

13/08/12	1	NARANJA	8	REBANADAS	x 7	42. =
	1	VAINILLA	8	✓	x 7	56. =
	3	CHOCOLATE	24	✓	x 7	168. =
						266. =
						< 30. =
						236
14/08/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	x 7	168. =
	1	PIÑA	7	✓	x 7	49. =
	1	COCO	2	✓	x 7	14. =
						231. =
						1400 < 60 >
						171
15/08/12	3	CHOCOLATES	19	REBANADAS	x 7	133. =
	1	COCO	2	✓	x 7	14. =
	1	FRESA	3	✓	x 7	21. =
						168. =
16/08/12	1	FRESA	4	REBANADAS	x 7	28. =
	3	CHOCOLATE	21	✓	x 7	147. =
	1	VAINILLA	6	✓	x 7	42. =
						217. =
						< 33 >
						184
	3	CHOCOLATE	24	✓	x 7	168. =
	1	PIÑA	8	✓	x 7	56. =
						224

VENTA DE PAB DEL 20 AL 24 AGOSTO-2012 ACUMULADO

20/08/12	2	CHOCOLATE	16	REBANADA	X	7	112.=-	
	1	VAINILLA	8		✓	X 7	56.=-	
	1	PIÑA	8		✓	X 7	56.=-	
							<u>224.=-</u>	
21/08/12	3	CHOCOLATE	24		✓	X 8	192.=-	
	1	NARANJA	8		✓	X 8	64.=-	
	1	COCO	8		✓	X 8	64.=-	
							<u>320.=-</u>	544
22/08/12	3	CHOCOLATE	24		X	8	192.=-	
	1	PIÑA	8		X	8	64.=-	
	1	VAINILLA	8		X	8	64.=-	
							<u>320.=-</u>	
							< 84.=-	
							236	780.=-
23/08/12	3	CHOCOLATE	24		X	8	192.=-	
	1	NUZ	<del>8</del>		X	8	64.=-	
	1	COCO	8		X	8	64.=-	
							<u>320</u>	
24/08/12	3	CHOCOLATE	24		X	8	192.=-	
	1	PIÑA	8		X	8	64.=-	
	1	VAINILLA	8		X	8	64.=-	
							<u>320.=-</u>	

## VENTA DE PAN DEL 27 AL 31 AGOSTO-2012

27/08/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8 =	192 =
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64 =
	1	VAINILLO	8	✓	X 8	64 =
						<u>320 =</u>
28/08/12	3	CHOCOLATE	21	✓	X 8	168 =
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64 =
						<u>232 =</u>
29/08/12	3	CHOCOLATE	21	✓	X 8	168 =
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64 =
	1	FRESA	8	✓	X 8	64 =
						<u>296 =</u>
					1 Kg. MUCDO	<u>33 =</u>
						263
30/08/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =
	1	COCO	8	✓	X 8	64 =
						<u>320 =</u>
						<u>45 =</u>
						275
31/08/12	2	CHOCOLATE	24	✓	X 8	168 =
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64 =
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =
						<u>296 =</u>



VENTA DE PAN DEL 3/09/12 AL 7/09/12

3/09/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X 8	192
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64
						<u>320</u>

4/09/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64
	1	COCO	8	✓	X 8	64
						<u>320</u>

5/09/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	184
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64
	1	FRESA	8	✓	X 8	64
						<u>312</u>

6/09/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64
						<u>320</u>

7/09/12	3	CHOCOLATE	23	✓	X 8	184
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64
	1	FRESA	8	✓	X 8	64
						<u>312</u>

Ropa ← 100  
212

## VENTA DEL PAD DEL 10 A 13 Sep-2012

						ACUMULADO
10/09/12	3	CHOCOLATE	24	ROBANADA	X 8	192 =
	1	FRESA	8	✓	X 8	64 =
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64 =
						<u>388 =</u>
11/09/12	3	CHOCOLATE	24	/	X 8	192 =
	1	NUZ	8	/		64 =
	1	VAINILLO	8	/		64 =
						320
						+ 40 =
						\$360 =
						748
12/09/12	4	CHOCOLATE	31	✓	X 8	248 =
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64 =
	1	PINA	8	/	X 8	64 =
						<u>\$376 =</u>
						1124 =
13/09/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256 =
	2	NUZ	16	✓	X 8	128 =
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =
	1	COCO	8	✓	X 8	64 =
						<u>512 =</u>
						1636 =

VENTA DE PAN DEL 18 AL 21-SEP-2012						ACORDADO	
18/09/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X 8	192.00	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64.=-	
	1	COCO	8	✓	X 8	64.=-	
						<u>320.00</u>	320.=-
19/09/12	3	CHOCOLATE	23	✓	X 8	184.=-	
	1	PINA	8	-	X 8	64.=-	
	2	VAINILLA	8	✓	X 8	64.=-	
	1	NARANJA	7	✓	X 8	56.=-	
	1	VAINILLA-CHOCO	COMPLETO			25.=-	
						<u>433.=-</u>	753.=-
20/09/12	4	CHOCOLATE	28	REBANADAS	X 8	224.=-	
	1	FRESA	8	✓	X 8	64.=-	
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64.=-	
						<u>352.=-</u>	1105.=-
21/09/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192.=-	
	1	COCO	8	✓	X 8	64.=-	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64.=-	
						<u>320.=-</u>	1425.=-



VENTA DE PAN DEL 24 AL 28 - SEP - 2012

ACUMULADO

24/09/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X	8	192.=	
	1	PIÑA	8	/	X	8	64.=	
	1	VAINILLA	8	✓	X	8	64.=	
	1	NARANJA	8	✓	X	8	64.=	
							<u>384.=</u>	384.=
25/09/12	3	CHOCOLATE	24	/	X	8	192.=	
	1	FRESA	8	✓	X	8	64.=	
	1	NUEZ	8	✓	X	8	64.=	
	1	COCO	8	✓	X	8	64.=	
							<u>384.=</u>	768.=
26/09/12	2	CHOCOLATE	16	✓	X	8	128.=	
	1	NARANJA	8	✓	X	8	64.=	
	2	VAINILLA	16	✓	X	8	128.=	
							<u>292.=</u>	1060.=
27/09/12	2	CHOCOLATE	16	/	X	8	128.=	
	1	NUEZ	8	/	X	8	64.=	
	1	COCO	4	✓	X	8	32.=	
							<u>224.=</u>	12847

VENTA DE PAN DULCE AL 5 DE OCT 2012							ACUMULADO
1/10/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X 8	192 =	
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64 =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =	
	1	<del>ROSA</del>				320 =	
							3
							\$ 320 =
2/10/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =	
	1	COCO	8	✓	X 8	64 =	
	1	FRESA	8	✓	X 8	64 =	
						320 =	640 =
3/10/12	3	CHOCOLATE	24	✓		192 =	
	1	NUEZ	8	✓		64 =	
						256 =	896 =
4/10/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =	
	1	LINA	8	✓	X 8	64 =	
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64 =	
						320 =	1216 =
5/10/12	2	CHOCOLATE	16	✓	X 8	128 =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	56 =	
	1	COCO	8	✓	X 8	56 =	
						240 =	\$ 1456



VENTA DE PAN DEL 8 AL 12 OCTUBRE-2012. =						ACUMULADO	
8/10/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X 8	192. =	
	1	COCO	8	✓	X 8	64. =	
	1	NUZ	8	✓	X 8	64. =	
						<u>320. =</u>	320. =
9/10/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192. =	
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64. =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64. =	
						<u>320. =</u>	640. =
10/08/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256. =	
	1	PINA	8	✓	X 8	64. =	
	1	FRESA	8	✓	X 8	64. =	
						<u>384. =</u>	
				HUERO Y AZULAN	2 64 <	120. =	904
11/08/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256. =	
	1	COCO	8	✓	X 8	64. =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64. =	
						<u>384. =</u>	1288. =
12/10/12	3	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256. =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64. =	
						<u>320. =</u>	1608. =

VENTA DE PAN DEL 15 AL 19-OCTUBRE-2012

AUMENTADO

15/10/12	2/ CHOCOLATE	32: REBANADAS	X 8	256=	
	1 FRESA	8 ✓	X 8	64=	
	1 NARANJA	8 ✓	X 8	56=	
				<u>376=</u>	376=
16/10/12	4 CHOCOLATE	32 ✓	X 8	256=	
	1 VAINILLA	8 ✓	X 8	64=	
	1 DINA	8 ✓	X 8	64=	
				<u>384=</u>	760=
17/10/12	4 CHOCOLATE	32 ✓	X 8	256=	
	1 COCO	8 ✓	X 8	64=	
	1 NUEZ	8 ✓	X 8	64=	
				<u>384=</u>	
				<del>64=</del>	
				320=	1080=
18/10/12	4 CHOCOLATE	20 ✓	X 8	160=	
	1 FRESO	8 ✓	X 8	64=	
	1 VAINILLA	4 ✓	X 8	32=	
				<u>256=</u>	1336=
14/10/12	1 VAINILLA	4 ✓	X 8	32=	
	1 COCO	5 ✓	X 8	40=	
	3 CHOCOLATE	22 ✓	X 8	176=	
				<u>248=</u>	1584=
				4	

## VENTA DE PAN DEL 22 AL 26-OCTUBRE-2012

						ACUMULADO	
22/10/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X 8	192	=
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64	=
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64	=
						<u>320</u>	=
							320
23/10/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256	=
	1	COCO	8	✓	X 8	64	=
	1	PINA	8	✓	X 8	64	=
						<u>384</u>	=
							704
24/10/12	2	CHOCOLATE	16	✓	X 8	128	=
	1	NARANJA	5	✓	X 8	40	=
	1	FRESA	8	✓	X 8	64	=
						<u>212</u>	=
							916
25/10/12	3	CHOCOLATE	18	✓	X 8	152	=
	1	NUEZ	6	✓	X 8	48	=
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64	=
						<u>264</u>	=
							1180
26/10/12	3	CHOCOLATE	23	✓	X 8	184	=
	1	COCO	8	✓	X 8	64	=
						<u>248</u>	=
							1428

## VENTA DE PAN DE 29 AL 31-OCTUBRE 2012

						ACUMULADO	
29/10/12	2	CHOCOLATE	15	REBANADAS	X 8	120	
	1	PINA	7	✓	X 8	56	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64	
						<u>240</u>	
							240



## VENTA DE PAN DEL 5 AL 9 DE NOV-2012

5/NOV/12	1	FAESA	COMPRA				60.=	
	1	FAESA	8 REBAJADAS	X 8			64.=	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8		64.=	
	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8		192.=	
							380.=	
							5/NOV/12 COMPRA: MATE	
							60.=	
							320.=	320.=
6/NOV/12	5	CHOCOLATE	32 REBAJADAS	X 8			256	
	1	NARANJA	8	✓	X 8		64.=	
	1	COCO	8	✓	X 8		64.=	
							384.=	704.=
7/NOV/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8		256.=	
	1	NUEZ	8	✓	X 8		64.=	
	1	PIÑA	8	✓	X 8		64.=	
							384.=	
							COMPRA: SUAVY AZUCAR	
							70.=	
							\$314	1018.=
8/NOV/12	3	CHOCOLATE	16 REBAJADAS	X 8			128.=	
	1	NARANJA	8	✓	X 8		64.=	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8		64.=	
							256.=	1274.=
9/NOV/12	3	CHOCOLATE	24		X 8		192.=	
	2	VAINILLA	16		X 8		128.=	
							320	1594.=

VENTA DE PAN DEL 12 AL 16 DE ABRIL 2012

ACUMULADO

12/000/12	3	CHOCOLATE	24	REBANADAS	X	8	192.	
	1	MANAJA	8	✓	X	8	64.=	
	1	FRESA	8	✓	X	8	64.=	
							<u>320.=</u>	320.=
13/000/12	1	CHOCOLATE	32	✓	X	8	256.=	
	1	PINA	8	✓	X	8	64	
	1	VAINILLA	8	✓	X	8	64.=	
							<u>384.=</u>	704.=
14/000/12	1	CHOCOLATE	32	✓	X	8	256.=	
	1	COCO-NOZ	8	✓	X	8	64.=	
							<u>320.=</u>	
							<u>22.=</u>	
							<u>298.=</u>	952.=
15/000/12	2	CHOCOLATE	15	✓	X	8	120.=	
	1	COCO-NOZ	8	✓	X	8	64.=	
	1	VAINILLA	3	✓	X	8	24.=	
							<u>208.=</u>	1160.=

## VENTA DE PAN DEL 20 AL 22 NOV-12

ACORDADO

20/11/12	1	PAN GRANDE S/A ARELITA				120 =	
	3	CHOCOLATE	24 REBANADAS	X 8		192 =	
	1	VAINILLA	8	✓	✓ 8	64 =	
	1	NARANJA	8	✓	X 8	64 =	
						440 =	\$1140 =
21/11/12	4	CHOCOLATE	32	✓	X 8	256 =	
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64 =	
	1	COCO	8	✓	X 8	64 =	
						384 =	824 =
22/11/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =	
	1	FRESA	8	✓	X 8	64 =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =	
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64 =	
	1	PIÑA GRANDE	16	✓	X -	130 =	
						514 =	

## VENTA DE PAN DE 3 A 7 DIC-2012

ACORDADO

3/12/12	3	CHOCOLATE	24 REBANADAS	X 8		192 =	
	1	VAINILLA	8	✓	X 8	64 =	
						256 =	256 =
4/12/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =	
	1	PIÑA	8	✓	X 8	64 =	
						256 =	512 =
5/12/12	3	CHOCOLATE	24	✓	X 8	192 =	
	1	COCO	8	✓	X 8	64 =	
	1	NUEZ	8	✓	X 8	64 =	
						320	832 =



