

BIBLIOTECA WILSON POPENO
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 93
TESUGUALPA HONDURAS

Proceso estratégico de organización y comercialización para la panadería “La Moderna” de Nuevo Paraíso, Honduras

Carolina Rodríguez Moreno

301028

Zamorano
Departamento de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

Noviembre, 2000

1215

ZAMORANO

Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

**Proceso estratégico de organización y
comercialización para la panadería “La
Moderna” de Nuevo Paraíso, Honduras**

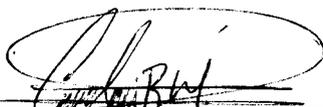
**Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Agrónomo
en el grado académico de Licenciatura**

Presentado por

Carolina Rodríguez Moreno

Honduras: Noviembre, 2000

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.



Carolina Rodríguez Moreno

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2000

DEDICATORIA

Con mucho respeto y gran gratitud le dedico el esfuerzo de éste trabajo al Sr. Walter Hunnewell (que en paz descanse) y a su maravillosa esposa Louisa Hunnewell.

A todas las personas de Nuevo Paraíso y a aquellas que tienen el deseo y el coraje de luchar y enfrentarse a la adversidad, sin temores ni cautelas, para ser mejores cada día; a aquellos que son capaces de expresar sus ideales libremente y sin reservas, a los que tiene el profesionalismo de enseñar al discípulo sin restricciones ni egoísmos y al que con amor puede comprender que en los muchos consejos hay sabiduría.

A mis padres quienes han sido mi mayor apoyo durante este tiempo y a ti mi Señor Jesús por permitirme llegar hasta donde estoy; gracias por ser mi roca y mi fortaleza y el que levanta mi cabeza....

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis asesores por su dedicación y dirección en la elaboración de este trabajo, especialmente al Ing. Francisco Posas, por su enorme apoyo y comprensión durante todo el tiempo del estudio.

Al M.B.A. Edgardo Rafael Varela por su paciencia y colaboración.

Al M.A.E. Iván Rodríguez por sus enseñanzas y sugerencias.

Al Lic. José Guillermo Berlioz por sus recomendaciones, apoyo y buen humor.

Al Dr. Jorge Antonio Flores por su ayuda, apoyo y sugerencias durante este trabajo.

Al Ing. Marcos Rojas por sus enseñanzas.

Al Dr. Espinal por su ayuda y asesoramiento.

Al Lic. Paúl Carazas por su apoyo y amistad.

Al Ing. Agr. Jurij Suárez por su tiempo, enseñanzas y sincera amistad.

A mi amigo Miguel Orellana por su tiempo, ayuda y exhortación.

Al proyecto UNIR por la información prestada; a la Sociedad Amigos de los Niños y al Proyecto Nuevo Paraíso por permitirme trabajar con ellos.

A los Ing. Francisco Paz y Francisco Caballero por su tiempo, dedicación y apoyo.

A las integrantes del Grupo Nuevo Amanecer y la panadería, por permitirme trabajar con ellas y por su valiosa amistad.

A mis Padres, Carlos y Adriana, por su exhortación, apoyo y especialmente por sus oraciones.

A mi Dios, por darme la oportunidad de culminar esta meta tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Agradezco a la Sra. Louisa Hunnewell y su difunto esposo, Walter Hunnewell, por el apoyo financiero que me brindaron durante toda mi carrera en Zamorano

Al Programa para el desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH) y a la zamoempresa de Gestión Rural. A la Decanatura por sus programas de monitores y tutores que nos dan la oportunidad de obtener una ayuda económica.

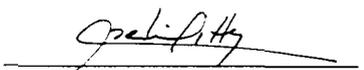
A mis maravillosos Padres por su apoyo durante todos mis años de estudio.

RESUMEN

Rodríguez, C. 2000. Proceso estratégico de organización y comercialización para la panadería "La Moderna" de Nuevo Paraíso, Honduras. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras.

La creación de pequeñas y medianas empresas es una estrategia de desarrollo usada en la actualidad por los gobiernos y organizaciones, como una opción para el combate del hambre y la pobreza. En Honduras, la Sociedad Amigos de los Niños (SAN), institución privada sin fines de lucro, a través del Proyecto Nuevo Paraíso (PNP) incentiva la formación de micro y pequeñas empresas rurales en varios rubros. El PNP es un proyecto de desarrollo para madres solteras y familias económicamente marginadas, que tiene como objetivo mejorar el nivel de vida y mantener la integridad de la familia. La Moderna es una empresa panadera dentro del PNP, conformada mayormente por madres solteras. Sin embargo, ha sido considerada como una terapia ocupacional haciéndola totalmente dependiente de la SAN con relación a sus costos. No tiene una producción constante y carece completamente de una estructura organizacional y comercial que le permita desarrollarse y ser autosuficiente. El objetivo de este proyecto fue estructurar la empresa y formular estrategias de comercialización siguiendo un proceso estratégico basado en la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (MZDE) con el apoyo del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH). También se realizó un estudio de factibilidad para apoyar las estrategias propuestas. Entre los problemas más fuertes que afronta la empresa se encuentran: poca competitividad y motivación del personal operativo, comunicación deficiente entre la administración y el personal operativo, ausencia de registros en toda la empresa, corta durabilidad del producto y oferta fluctuante en la producción. El mercado potencial es muy superior a la capacidad de producción de la empresa, lo que permite el incremento de la producción en los años posteriores. Como resultado del estudio se incrementó la calidad del producto, hubo una respuesta positiva a las charlas de motivación por el personal operativo y se incrementaron los salarios en más del 50%, concordando con los objetivos de la SAN. La evaluación financiera verificó la rentabilidad del proyecto con un VAN de Lps. 65.696 a una tasa de corte del 36% y una TIR del 98%. La empresa es altamente sensible a los cambios de precios de la materia prima y comercialización, por lo que debe negociar con proveedores para incrementar su margen de utilidad. Existe un gran potencial para el desarrollo de la empresa, pero es necesario que se tome la suficiente seriedad al implementar las estrategias estructurales y comerciales para el funcionamiento de la misma.

Palabras claves: Estrategias de comercialización, madres solteras, microempresa, proyectos de desarrollo.


Dr. Abelino Pitty

NOTA DE PRENSA

EMPRESAS RURALES: UNA ALTERNATIVA FACTIBLE PARA EL DESARROLLO

Honduras, está considerado como uno de los países más pobres de América. Al igual que otros países del tercer mundo, enfrenta como problemas más serios e inmediatos al hambre y la pobreza.

En el ámbito mundial, gobiernos y organismos nacionales e internacionales promueven el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas como una estrategia para combatir estos problemas.

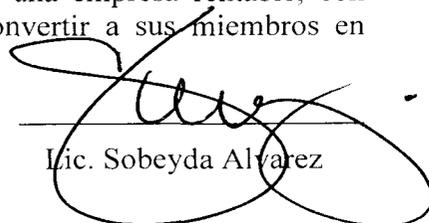
Zamorano, a través de su Proyecto para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), se une a este ideal promoviendo el desarrollo de empresas rurales en las comunidades vecinas. Recientemente se llevo a cabo un estudio en la comunidad de Nuevo Paraíso, en el departamento de Morocelí, donde se plantearon nuevas estrategias de organización y comercialización para la panadería La Moderna, con el fin de darle un enfoque productivo y rentable. Cabe destacar que hasta el momento del estudio la empresa había sido subsidiada totalmente por la Sociedad Amigos de los Niños (SAN).

Esta empresa, constituida en su totalidad por mujeres, incrementó su producción durante el estudio en un 247% respecto a la producción origina; no obstante, la nueva producción no fue suficiente para abastecer el mercado de local y de las comunidades aledañas.

El estudio demostró que la producción actual está muy cerca del punto de equilibrio y, que los costos variables son los más altos en los que incurre la empresa. También se observó que comprando la materia prima al mayoreo la empresa podía incrementar la aportación unitaria de cada producto y por ende sus utilidades.

Se propuso un incremento salarial de más del 60% para las integrantes de la empresa, concordando con el objetivo de la SAN de incrementar el nivel de vida de los involucrados en el proyecto.

El manejo administrativo debe mejorarse notablemente. No obstante, se obtuvo una rentabilidad de 98%, lo que confirma que La Moderna es una empresa rentable, con grandes probabilidades de triunfar en el mercado y de convertir a sus miembros en empresarias exitosas.



Lic. Sobeyda Alvarez

CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	Autoría.....	ii
	Página de firmas.....	iii
	Dedicatoria.....	iv
	Agradecimientos.....	v
	Agradecimiento a patrocinadores.....	vi
	Resumen.....	vii
	Nota de prensa.....	viii
	Contenido.....	ix
	Índice de Cuadros.....	xi
	Índice de Figuras.....	xiii
	Índice de Anexos.....	xiv
1	INTRODUCCION.....	1
2	MATERIALES Y METODOS.....	3
2.1	PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING.....	3
2.1.1	Visualización.....	3
2.1.2	Formulación.....	4
2.1.3	Ejecución.....	4
2.2	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	4
2.2.1	Estudio de mercado.....	5
2.2.1.1	Análisis de mercado.....	5
2.2.1.2	Segmentación de mercado.....	5
2.2.1.3	Elementos de la mezcla de mercadotecnia.....	6
2.2.2	Estudio técnico.....	6
2.2.3	Estudio organizacional y legal.....	6
2.2.4	Estudio financiero.....	7
3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
3.1	PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING.....	8
3.1.1	Visualización.....	8
3.1.1.1	Análisis del entorno.....	8
3.1.1.2	Análisis institucional.....	14
3.1.2	Formulación.....	17
3.1.3	Ejecución.....	17
3.1.3.1	Estrategias.....	17
3.2	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	18
3.2.1	Estudio de mercado.....	18
3.2.1.1	Tamaño de la muestra.....	18

3.2.1.2	Análisis del mercado.....	18
3.2.1.3	Segmentación del mercado.....	21
3.2.1.4	Elementos de la mezcla de mercadotecnia.....	25
3.2.2	Estudio técnico.....	26
3.2.2.1	Localización y reconocimiento de la planta.....	26
3.2.2.2	Análisis de equipo y estructuración del flujo de las instalaciones para el proceso productivo.....	26
3.2.2.3	Capacidad de la planta y mano de obra.....	27
3.2.2.4	Proceso productivo de las líneas de producto.....	27
3.2.2.5	Descripción y cuantificación de la materia prima requerida para el proceso productivo.....	34
3.2.3	Estudio organizacional y legal.....	36
3.2.3.1	Estructura organizacional del proyecto.....	36
3.2.3.2	Funciones y responsabilidades del personal productivo.....	36
3.2.3.3	Sistema de capacitación e incentivos.....	36
3.2.3.4	Sistema de información y control.....	38
3.2.3.5	Aspectos legales.....	38
3.2.4	Estudio financiero.....	40
5	CONCLUSIONES.....	48
6	RECOMENDACIONES.....	49
7	BIBLIOGRAFIA.....	50
8	ANEXOS.....	51

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Fortalezas y debilidades de la empresa La Moderna.....	14
2.	Costos de materia prima	19
3.	Producción diaria y anual de los tipos de pan para los primeros tres años.	27
4.	Requerimiento y costos de materia prima para la elaboración del enrollado.....	34
5.	Requerimiento y costos de materia prima para la elaboración de las galletas.....	34
6.	Requerimiento y costos de materia prima para la elaboración del pan blanco.....	34
7.	Requerimiento y costos de materia prima para la elaboración de la semita.....	35
8.	Requerimiento quincenal de materia prima.....	35
9.	Presupuesto salarial para las empleadas de La Moderna.....	38
10.	Costos variables indirectos del proceso productivo.....	41
11.	Costos variables totales para cuatro tipos de pan.....	41
12.	Flujo de caja para la Panadería La Moderna, en lempiras.....	42
13.	Descripción de la depreciación anual del equipo, en lempiras.....	43
14.	Amortización de legales proyectado a ocho años, en lempiras.....	43
15.	Valor actual, depreciación del equipo y valor de rescate al final del proyecto, en lempiras.....	43

16.	Inversiones y reinversiones anuales de equipo y legales, en Lempiras.....	44
17.	Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR respecto a los cambios absolutos en las variables.....	45
18.	Probabilidad estadística del análisis de riesgo.....	46
19.	Contribución ponderada por producto.....	47

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.	Distribución del mercado consumidor de pan según las marcas existentes.....	20
2.	Distribución promedio de los ingresos en las comunidades encuestadas.....	22
3.	Distribución promedio de ocupaciones en las comunidades encuestadas.....	23
4.	Gustos y preferencias de consumo de pan.....	24
5.	Frecuencia semanal de compra de panes en bolsa e individuales.....	24
6.	Diagrama y flujo de instalaciones de La Moderna.....	28
7.	Flujo del proceso de elaboración de enrollado.....	29
8.	Flujo del proceso de elaboración de las galletas.....	30
9.	Flujo del proceso de elaboración de pan blanco.....	31
10.	Flujo del proceso de elaboración de semita.....	32
11.	Estructura organizacional de La Moderna.....	36
12.	Distribución acumulada del VAN al 36% y la TIR.....	46

INDICE DE ANEXOS

Anexo

1.	Distribución del consumo de pan a través de todo el año.....	51
2.	Formulario de preguntas para el análisis de la identidad presente de la empresa.....	51
3.	Respaldo de metas: incremento en la producción.....	52
4.	Respaldo de metas: Incremento salarial.....	52
5.	Formulario de la encuesta.....	53
6.	Marcas de pan consumidas y/o conocidas en las comunidades encuestadas.	56
7.	Distribución de la población encuestada.....	56
8.	Distribución por sexo de la personas encuestadas.....	57
9.	Número de habitantes por casa.....	57
10.	Rangos salariales de las personas encuestadas.....	58
11.	Nivel de escolaridad de los encuestados.....	58
12.	Consumo de pan en cuatro comunidades.....	58
13.	Forma de compra de los encuestados.....	59
14.	Preferencias con respecto al empaque.....	59
15.	Motivos de preferencia de empaque.....	59
16.	Tipos de pan consumidos en las comunidades encuestadas.....	60
17.	Preferencias de consumo de las comunidades encuestadas.....	60

18.	Preferencia de compra por semana (bolsas).....	61
19.	Preferencia de compra por semana (panes individuales).....	61
20.	Consumo por ocasión de compra (bolsas).....	61
21.	Consumo por ocasión de compra (panes individuales).....	61
22.	Etiqueta del pan de La Moderna.....	62
23.	Precio extra.....	63
24.	Movimiento diario de materia prima.....	64
25.	Registros de producción diaria, ventas y devoluciones.....	65
26.	Solicitud de investigación en el registro de la propiedad industrial.....	66
27.	Solicitud de registro sanitario.....	67

1. INTRODUCCIÓN

Honduras, al igual que la mayoría de los países en desarrollo, afronta un problema principal que es la pobreza. Esto lo confirma el reciente informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “Desarrollo Humano 2000”, en el cual se plantea que el 40% de los hondureños viven con menos de un dólar por día.

En respuesta a esta realidad, la mayor parte de instituciones y organismos gubernamentales y no gubernamentales están impulsando el desarrollo mediante la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), lo cual es congruente con los lineamientos del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN) formulado por el Gobierno Hondureño.

En la misma línea de acción, Zamorano, a través del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), está incentivando a los pobladores rurales a formar pequeñas empresas en diversos rubros agroindustriales y comercializadoras rurales donde los productores tengan un lugar para colocar sus productos, pudiendo así absorber la mayor parte del valor de venta, mejorando así sus niveles de vida y garantizando la prosperidad de sus operaciones.

En la aldea de Nuevo Paraíso, municipio de Morocelí, surgió en 1997 la panadería “La Moderna” dentro del Proyecto Nuevo Paraíso (PNP), como respuesta a la necesidad de emplear a un grupo de madres solteras de la Sociedad Amigos de los Niños (SAN); actualmente cuenta con cuatro empleadas, tres se dedican a la producción y una a la limpieza.

Hasta la fecha la panadería no ha pasado de ser un proyecto de terapia ocupacional dentro del PNP y la falta de una estructura organizacional y comercial han sido los principales obstáculos para su desarrollo. A esto se añaden algunas limitantes como la baja calidad de sus productos, la poca motivación y preparación de las empleadas y los escasos recursos económicos con que cuenta.

La panadería no ha sido una actividad rentable y representa una carga de costos de salarios para la SAN, por lo que ésta está muy interesada en concretar las gestiones legales para convertir a las empleadas en socias propietarias de la empresa con un 40% de las acciones de la misma. Para esto, La Moderna debe constituirse en una empresa rentable y sostenible que les permita a las futuras socias la obtención de ingresos adecuados para tener estabilidad y mejorar su nivel de vida.

Para ello es necesario hacer un análisis de la situación actual de ésta operación y forjar las bases para que La Moderna se constituya en una microempresa con sus propias estrategias de mercadeo y capacidad para competir en el mercado en una forma efectiva. Antecedentes de modelos anteriores permiten esperar que La Moderna logre penetrar al mercado local con productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, y que logre crecer como empresa.

El presente trabajo es un esfuerzo que pretende contribuir con este proceso mediante la consecución de los siguientes objetivos:

- ◆ Formular las estrategias organizacionales que garanticen la consolidación de la empresa.
- ◆ Desarrollar las estrategias de mercadeo para regir la producción de acuerdo al potencial de comercialización del producto.
- ◆ Elaborar un estudio de factibilidad y expansión para la empresa.
- ◆ Asesorar a la futura empresa en la implementación de estrategias a corto plazo y sugerir medidas para la implementación de aquellas a mediano y largo plazo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Se llevó a cabo siguiendo la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial (MZDE). Esta fue desarrollada mediante reuniones de trabajo con los administradores de “La Moderna”, a través de la recopilación de información con las empleadas de la misma y personas que de una u otra forma están involucradas o pueden facilitar dicha información. También el estudio de factibilidad (mercado, técnico, organizacional y legal y financiero) proporcionó valiosa información para el desarrollo de la planeación estratégica.

Dentro del proceso estratégico se desarrollaron las siguientes etapas (triángulo estratégico):

- Visualización
- Formulación
- Ejecución

Dicho proceso tuvo una secuencia lógica basada en el desarrollo del curso de Planeación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo y Ambiente dictado por el Ing. Marco Rojas (2000), por considerarse la metodología más apropiada para este tipo de empresas.

2.1.1 Visualización

Para el desarrollo de esta etapa se tomaron como base los resultados de la investigación de mercado, las encuestas y entrevistas aplicadas a los encargados de los puntos de venta y los objetivos del PNP (aspectos socioeconómicos); también se llevaron a cabo los siguientes análisis:

- Análisis del entorno: se analizaron los factores ambientales (económicos, políticos, culturales y demográficos) y niveles (nacional, de la industria y de la empresa).
- Análisis de identidad

La información obtenida sirvió para formular y estructurar los siguientes aspectos del plan estratégico:

- Visión
- Misión
- Objetivos estratégicos
- Metas específicas

2.1.2 Formulación

Se designaron los componentes del sistema, se analizaron los diferentes procesos y se seleccionaron las estrategias. Para esto se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis sistémico
- Asignación de recursos (flujo proyectado).

Las estrategias se formularon entrelazando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en la visualización, sumándose a ello, la demás información obtenida para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.1.3 Ejecución

Se consideraron dos aspectos importantes que causan problemas y que según Rojas (2000) deben estudiarse, resolverse y enfrentarse en toda empresa:

- Procesos administrativos
- Habilidades gerenciales

Para el estudio de estos aspectos se tuvieron varias reuniones con el personal administrativo del proyecto, se analizaron las posibles formas de organización y se hicieron pruebas con respecto a las actividades de cada empleada; también se hicieron varias pruebas para determinar el mejor horario de trabajo en base a la hora de entrega de los productos.

Esta parte del proceso estratégico fue complementada con el estudio organizacional y legal del estudio de factibilidad, por lo que fueron fusionados al momento de plasmarlos en los resultados.

2.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Se analizaron las cuatro etapas básicas que a continuación se describen:

2.2.1 Estudio de mercado

Este fue realizado en las comunidades de Nuevo Paraíso, Nueva Esperanza y Guadalajara como mercados actuales y Ojo de Agua, la Villa de San Francisco y Morocelí como mercados potenciales.

Para la recolección de la información se llevó a cabo una investigación o prueba de mercado aplicando encuestas a los consumidores y a los encargados de los puntos de venta para conocer las expectativas del mercado, también se hicieron pruebas de consumo y grupos focales.

Para definir la muestra se usó un muestreo probabilístico aleatorio simple y se usó el programa estadístico "Stadistic" (STATS) para hacer los cálculos correspondientes al tamaño de muestra. La encuesta fue validada por medio de la herramienta metodológica de mitades partidas para investigación social y fue probada en la comunidad de la Villa de San Francisco antes de usarse en el estudio. La información fue procesada mediante los paquetes de cómputo "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS) y Excel.

Dentro de este estudio se consideraron los siguientes aspectos:

2.2.1.1 Análisis del mercado. Se estudiaron los siguientes mercados:

- Mercado proveedor
- Mercado competidor
- Mercado distribuidor
- Mercado consumidor

2.2.1.2 Segmentación de mercado. Se obtuvo información por medio de las monografías de algunas de las comunidades estudiadas expedidas por el proyecto Una Nueva Innovación Rural (UNIR), a través de la encuesta referida anteriormente y la formación de grupos focales, tomándose en cuenta las siguientes variables sugeridas por Kotler y Armstrong (1996):

- Geográficas: extensión del territorio, tamaño de la ciudad o entidad, densidad, clima.
- Demográficas: edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida de familia, ingresos, ocupación, educación.
- Psicográficas: clase social, estilo de vida.
- Conductuales: ocasión de compra, beneficios pretendidos, grado del usuario, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, actitud ante el producto.

2.2.1.3 Elementos de la mezcla de mercadotecnia. Estos se describen a continuación:

- **Producto.** Se definieron los productos con mayor demanda con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado eliminando aquellos que no fueran de alta demanda; se mejoró la calidad para hacerlos más competitivos en el mercado. Se creó una marca, se diseñó una etiqueta y se buscó empaques apropiados para los productos. También se hicieron las investigaciones necesarias para obtener el registro sanitario.
- **Precios.** Se fijaron según los precios establecidos actualmente en el mercado dependiendo de cada producto.
- **Plaza.** Los puntos de venta se establecieron al elegir las comunidades en las que se realizó el estudio; a su vez dichas comunidades fueron seleccionadas de acuerdo a la distancia entre éstas y Nuevo Paraíso.
- **Promoción.** Los productos se promocionaron utilizando medios alternativos de comunicación masiva (Rojas, 2000), compartiendo sus atributos en los puntos de venta, mediante degustaciones y muestras gratis para dar a conocer el producto; y así mismo, conocer los gustos, preferencias y sugerencias de los consumidores.

2.2.2 Estudio técnico

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Localización y reconocimiento de la planta.
- Análisis del equipo y estructuración del flujo de las instalaciones para el proceso productivo.
- Proceso de producción de las líneas de producto.
- Descripción y cuantificación de la materia prima requerida para el proceso productivo.

2.2.3 Estudio organizacional y legal

Se consideró el siguiente esquema organizacional:

- Estructura organizacional.
- Definición de funciones y responsabilidades.
- Sistema de capacitación e incentivos.
- Sistema de información y control (registros de producción, ventas, devoluciones e inventarios).

2.2.4 Estudio financiero

Se elaboró el flujo de caja para las líneas de productos de la empresa, con base en los datos obtenidos anteriormente. Éste fue proyectado a ocho años para respaldar las estrategias propuestas. Se calcularon la TIR y el VAN para evaluar el flujo.

Gran parte de la información financiera fue expresada en cuadros analíticos y figuras, lo que se apoya en Sapag y Sapag (1999) que mencionan que el estudio financiero tiene como objetivo sistematizar la información de carácter monetario proveniente de estudios previos, elaborar cuadros analíticos y con base en antecedentes evaluar la rentabilidad de la actividad ha realizarse.

3. RESULTADOS Y DISCUSION

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

A continuación se describen las etapas de la planeación estratégica.

3.1.1 Visualización

La etapa de visualización se describe a continuación:

3.1.1.1 Análisis del entorno. Situación inicial de la panadería “La Moderna”:

Factores ambientales:

- **Económicos:**

Recursos naturales: la comunidad de Nuevo Paraíso (NP) cuenta con dos excelentes pozos (el más profundo tiene 360 pies) que abastecen de agua de buena calidad a la comunidad durante todo el año, por lo que el agua no significa una limitante para la empresa.

Recursos humanos: La base de la fuerza laboral, dentro de la comunidad, está constituida en su mayoría por mujeres; sin embargo, la mayoría de éstas tienen poca preparación, pocas han terminado el ciclo básico y algunas son analfabetas.

Los salarios son bajos tanto para los administradores del proyecto como para el sector productivo. El personal que trabaja administrativamente en la SAN y el PNP tienen un legítimo deseo de servicio, y en muchos casos son personas que se han relacionado con la SAN durante muchos años; de hecho han crecido dentro del proyecto¹.

El salario que reciben la mayoría de las madres es de Lps.1100 mensuales, lo que representa menos que el salario mínimo. Sin embargo, las empleadas reciben otro tipo de beneficios entre los cuales podemos listar: casa, luz, agua, escuela para sus hijos (en donde se les proporciona merienda, almuerzo y casi todos los materiales necesarios), kinder (no se les pide ningún material extra) con solo un cargo de Lps.30 mensuales, asistencia médica y medicamentos gratis para los niños y con un cargo de 10 a 20 lempiras con los medicamentos incluidos. Así, también se les reparten donaciones de ropa, alimentos, entre otros, que son recibidas por la SAN.

Hasta la fecha, los salarios pagados en la panadería han sido proporcionados por la SAN debido a que la panadería ha sido poco productiva e ineficiente para sustentar sus gastos.

¹ Francisco Paz. 2000. Recursos humanos. Nuevo Paraíso. Sociedad Amigos de los Niños. (Común. Pers.).

Debido a los beneficios antes mencionados y a las políticas de la SAN, las empleadas asistidas no se rigen bajo las leyes normales del trabajo y tampoco pagan impuestos por pertenecer a este proyecto de desarrollo; al retirarse del proyecto no perciben prestaciones.

Capital: no existe disponibilidad de capital dentro de la panadería; como se mencionó, hasta el momento la SAN cubre todos los gastos. Sin embargo, existen oportunidades de préstamos por parte del gobierno y otras organizaciones que promueven el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y que posteriormente serán discutidas.

Infraestructura: dentro de los proyectos que afectan a la comunidad de Nuevo Paraíso se encuentra la pavimentación de la carretera que va desde la entrada de Ojo de Agua hasta Talanga, lo que mejorará el acceso.

Se cuenta con un sistema de radio para la comunicación entre la oficina de la SAN en Nuevo Paraíso y la de Tegucigalpa, la cual es la única forma inmediata de comunicación que se tiene.

La panadería cuenta con un local para la producción y el almacenamiento de la materia prima que se usa constantemente.

Tecnología: debido a la falta de capital, no se tiene un gran avance en tecnología; el equipo con el que se cuenta dentro de la panadería ha sido donado a través de la SAN. No obstante, el que se tiene actualmente tiene un potencial que todavía no ha sido explotado.

- **Políticos:**

Estabilidad: no se han tenido incidentes mayores dentro de la comunidad que amenacen la seguridad y estabilidad de la misma. Entre los problemas enfrentados por la administración del PNP se encuentran: quejas por el atraso en el pago de los salarios y las acusaciones hechas en Visitación Padilla (organismo que ayuda a mujeres) de madres inconformes por el bajo salario recibido; las cuales no han pasado a mayores al confirmar dicha institución el verdadero beneficio que ellas tienen.

Los habitantes de Nuevo Paraíso viven en bastante armonía entre ellos y esto se confirma al ver la transformación de un proyecto de desarrollo en una comunidad privada.

Dentro de la panadería, se tiene poca estabilidad en la producción debido a la inconstancia en el abastecimiento de la materia prima, la comercialización de los productos, asistencia de las empleadas y poco interés del personal administrativo y productivo.

Ideología: la Sociedad Amigos de los Niños es una institución católica privada, pero no se restringe la ayuda a otro tipo de creyentes, los cuales tienen la facilidad de ir a otras

comunidades a reunirse en sus iglesias. El proyecto tiene como ideología dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y salir adelante, esto implica proporcionarles un trabajo y darles la oportunidad de poseer y ser dueños de su propio negocio².

Por otra parte, la directora general de la SAN, Sor María Rosa, tiene como visión la independencia de cada una de las unidades productivas dejándolas en manos de las madres asistidas, con el objetivo de que a través de éstas puedan obtener utilidades para su sustento y mejorar su nivel de vida.

Instituciones: la Sociedad Amigos de los niños es una Institución sin fines de lucro de la cual dependen las pequeñas empresas o unidades productivas del PNP. Se está llevando a cabo un proceso legal en el cual la SAN donará el 40% del valor de las acciones a la Empresa Asociativa Campesina (EAC), constituida por madres solteras del proyecto Nuevo Paraíso, con el propósito de crear una sociedad que las convierta en empresarias exitosas, desprendiéndose del subsidio proporcionado hasta la fecha por la SAN. Se espera que sean ellas mismas quienes compren el otro 60% para que las empresas sean completamente suyas.

El gobierno ha apoyado al proyecto con Lps. 25,000 anuales durante los diez años de su funcionamiento y actualmente se ha comprometido a invertir mayor cantidad de fondos para el mismo. Otras instituciones del gobierno como el ministerio de salud han apoyado a las microempresas con charlas sobre educación y salud. También proporcionó la licencia sanitaria para la operación de la panadería.

Las madres asistidas no están afiliadas al seguro social, debido a los beneficios que reciben por parte de la organización los cuales ya han sido mencionados anteriormente.

Entre otras instituciones con las que mantiene relaciones la SAN se encuentran: Instituto Nacional de Fomento Agrícola (INFA) (organismo que regula el trabajo con los niños), la alcaldía de Morocelí, el Batallón de Las Mesas, varias embajadas (de las cuales la de Malta es una de las que más colaboración tiene con donaciones a proyectos de desarrollo), Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), Clubes Rotarios (quienes han ayudado a la microempresa de ladrillos y a la comunidad en el proyecto de aguas negras y la construcción de la clínica), la ONG “Manos para Honduras” (por medio de la cual se han tenido visitas de feligreses estadounidenses y canadienses en su mayoría de iglesias católicas que viene a contribuir con la construcción de obras como la clínica para niños con SIDA y que al irse no dejan de llevar productos de las microempresas para vender en sus iglesias y lugares de origen, ayudando de esta forma a las mismas) y las oficinas de SAN en Canadá (por medio de la cual se canalizan donaciones para el proyecto) entre otras. Cabe destacar que gran parte de los beneficios que se tiene (el equipo de la panadería por ejemplo) son gracias a estas instituciones, muchas de las cuales se han motivado al saber que el proyecto beneficia a madres solteras y por ende a sus hijos.

² Francisco Paz. 2000. Ideología. Nuevo Paraíso. Sociedad Amigos de los Niños. (Común. Pers.).

- **Culturales:**

Perspectiva sobre la naturaleza humana y orientación hacia el tiempo y el espacio: la visión que la SAN tiene para las microempresas es a largo plazo, esto se refiere a la sociedad de las microempresas que está en proceso; sin embargo, los recursos con los que trabaja la SAN son adquiridos a corto plazo, es decir, no cuenta con capital ni presupuesto para prevenir situaciones difíciles que pudieran ocurrir.

Otra de las actitudes que se presentan es la incredulidad por parte de las madres y otras personas afectadas por el proceso de asociación microempresas-SAN; esto repercute en el empeño de las “empleadas” al trabajar en algo que no es suyo, por lo que no están dispuestas a sacrificarse y poner su mejor esfuerzo para que las microempresas prosperen a pesar de que sea su principal fuente de ingresos.

Religión: como se mencionó anteriormente, la SAN es una organización católica, pero esto no limita la participación y libre creencia de otras personas que no lo sean. Se considera que la intervención de la Iglesia en el PNP es de mucha importancia ya que influye en la disponibilidad y estado de ánimo de los involucrados.

Roles de sexo: existe igualdad de derechos entre ambos sexos en la región, las mujeres reciben el mismo pago que los hombres, pero el pago a los niños es menor que el salario mínimo aún trabajando tiempo completo.

Uno de los objetivos del PNP es la recuperación de las mujeres de sus experiencias negativas personales o familiares, sean éstas debido a maltratos, abusos, baja autoestima, crisis depresivas, falta de salud y educación entre otros, dándoles la oportunidad de que desarrollen cualidades individuales que las conviertan en empresarias exitosas y líderes, autosuficientes y capaces de ver por su bienestar y el de sus familias. Los daños psicológicos que la mayoría de ellas han sufrido son barreras difíciles de vencer que afectan el desempeño de la empresa. Para contrarrestar esto el proyecto es casi completamente dirigido por mujeres dándoles como ejemplo un liderazgo femenino (la directora general de la SAN, la directora del PNP, la directora del kinder, maestras, enfermera, doctora, entre otras) que les permita reflexionar y las incentive a convertirse en mujeres de éxito.

Idioma: se habla español en toda la comunidad, pero debido a la frecuentes visitas de ciudadanos estadounidenses y canadienses gran parte de la población está motivada en aprender inglés, por lo que se imparten clases para niños y algunos adultos interesados.

- **Demográficos:**

Crecimiento poblacional: actualmente existen 60 casas, que han surgido desde los inicios de la comunidad fundada en 1990, por la SAN, dirigida por Sor María Rosa.

Estructura de edades: según Francisco Paz, Administrador del Proyecto Nuevo Paraíso, las madres tienen de 4 a 5 hijos en promedio de los cuales solo uno de ellos es independiente o autosuficiente, es decir, tiene más de 18 años.

Urbanización: la comunidad cuenta con servicios básicos como son agua y luz, también tiene kinder y escuela; no cuenta con calles pavimentadas, pero sí tiene accesibilidad a las carreteras que van hacia Talanga y Valle de Angeles.

Recientemente se construyó un parque de juegos para niños y la construcción de la clínica médica está por concluirse, lo que atraerá un flujo mayor de personas de otras comunidades que pueden ser una fuerte fuente de ingresos para la comunidad.

Migración: la migración es mínima, más bien hay quienes vienen de las otras comunidades en busca de una oportunidad laboral a Nuevo Paraíso.

Estado de salud: existen fuertes problemas con el estado de salud de las empleadas de la panadería. Al menos dos de ellas reciben terapia especial por tener crisis agudas de depresión, lo que baja su rendimiento y estado de ánimo; los cambios de temperatura debido al horno son otra causa de enfermedades del personal y la edad en algunas de ellas.

Niveles

- **Nacional**

El gobierno de Honduras estableció un plan de contingencia para contrarrestar los daños causados por el huracán Mitch en 1998. Entre los objetivos del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional se puede mencionar la ampliación de las oportunidades de generación de empleo para familias de menores recursos mediante la ejecución de obras públicas y la reactivación de actividades productivas, en manos de micro y pequeños productores.

El PNRTN toma en cuenta el apoyo a la micro empresa, dándole mayor acceso al sistema financiero y a programas de asistencia técnica. También propone diferentes programas y proyectos que se enfocan a estimular y apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa (ver revisión de literatura).

Por otro lado, se está impulsando el desarrollo de la mujer como parte integral y estratégica de la familia, así como un ente importante dentro de la empresa.

Lo antes mencionado, representa un cúmulo de oportunidades para la empresa La Moderna (conformada totalmente por mujeres). Se espera que en el mediano y largo plazo el cambio de gobierno del año 2001 no sea una limitante.

- **Industrial**

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

Nuevos participantes:

Durante el estudio se notó la presencia de una nueva panadería en la comunidad vecina de Nueva Esperanza; por el momento no se considera un problema debido a que ofrece productos diferentes y dirigidos a otro segmento de mercado. Además, su producción actual no es significativa, pero debe mantenerse información sobre ella y tomarse en cuenta dentro de las estrategias.

Proveedores:

Existe poca organización en el suministro de la materia prima; esto es debido a la falta de registros y la variación constante del encargado de compras en Tegucigalpa. Como consecuencia de esto hay fluctuaciones en la producción y precios variables de la materia prima.

Posteriormente se detallan los precios de compra de la materia prima (ver estudio de mercado dentro del estudio de factibilidad).

Compradores:

Los consumidores de los productos de La Moderna son principalmente Café Risqué y una pulpería ubicada dentro de la misma comunidad. Algunas veces se suplen pedidos de la escuela.

El administrador del proyecto considera que existe un mercado potencial amplio, pero hasta ahora no se había realizado ningún estudio que sustente esa opinión.

Productos sustitutos:

El principal producto sustituto lo constituye la tortilla, sin embargo, a nivel regional entre el 65 y 86% de los consumidores de pan son consumidores estables durante todo el año (Anexo 1).

Competencia:

Existen varias firmas panaderas que distribuyen sus productos en esta región; la competencia más fuerte proviene de panaderías ubicadas en Danlí (Tábora) y Tegucigalpa, aunque también las hay de comunidades cercanas en menor escala.

Sin embargo, los encargados de los puntos de venta (pulperías) manifestaron que los consumidores de estas zonas se fijan en el tamaño y precio del pan más que en la marca misma. Además de éstas dos variables, los pulperos valoran las facilidades y servicios que el distribuidor le proporciona como: crédito, cambio del pan dañado y regularidad de entrega

- **Empresarial**

Los factores internos, ventajas y características competitivas de la empresa fueron estudiadas en el análisis institucional que a continuación se describe.

3.1.1.2 Análisis institucional

Las fortalezas y debilidades de la empresa La Moderna son detalladas en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Fortalezas y debilidades de la empresa La Moderna.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Buena actitud del personal administrativo hacia el mejoramiento de la empresa. -Equipo funcional a mediano plazo.	-Mala actitud y poca credibilidad y motivación del personal productivo. - Mínimo capital disponible. - Equipo no funcional a largo plazo. - Baja calidad de los productos. - Productos altamente perecederos. - Falta de control de calidad en el proceso de producción. - Falta de continuidad en la producción. - Mínima comercialización del producto. - Ausencia de servicios al cliente provistos por la competencia. - Falta de inventario de materia prima. - Ausencia de formatos apropiados para llevar registros. -Registros contables escasos e incompletos. -Carencia de estrategias de comercialización.

- **Identidad presente**

A través de este análisis se respondieron muchas preguntas (Anexo 2) sobre la empresa, lo que permitió conocer la situación presente de La Moderna.

- Debido a que la panadería ha sido manejada como una terapia ocupacional no representa una empresa rentable, con generación de utilidades y sostenibilidad; por lo tanto se clasificó como una unidad de producción (aunque en adelante se le denominará empresa o microempresa) dentro del Proyecto Nuevo Paraíso (PNP).
- Los productos elaborados por la empresa son exclusivamente relacionados a la panificación, a los que el encargado de producción le ha denominado “pan de combate” por su bajo precio. Los productos principales son semita, pan blanco, enrollado, bollito, galleta, torta, y pan harinado; cabe mencionar que existen distintos tamaños y formas de panes y sabores de galletas.
- El pan solamente es comercializado dentro de la comunidad de Nuevo Paraíso.
- Se cuenta con equipo industrial: horno, amasadora y pasteadora. Este equipo está subutilizado.
- No existe un organigrama de la empresa y tampoco existe sentido de pertenencia por parte de las empleadas en el área productiva.
- Existe poca comunicación entre el personal administrativo quienes son los responsables del buen funcionamiento del PNP y de las microempresas. Aunque hay disposición por parte de los mismos, la desorganización en que se cae causa grandes trastornos para La Moderna.
- La empresa se ubica dentro de la industria alimenticia.

Con base en la información obtenida se formuló la misión, visión, objetivos estratégicos y metas.

VISIÓN

Ser una empresa líder, reconocida en el ámbito regional, en la producción y comercialización de pan de calidad que satisfaga las necesidades y deseos de nuestros clientes. Así mismo, que incentive a las socias de la empresa mediante la generación de utilidades para su desarrollo socioeconómico.

MISIÓN

La Moderna ofrece a las comunidades de: Nuevo Paraíso, Nueva Esperanza, Ojo de Agua, Guadalajara, Morocelí, la Villa de San Francisco, así como en otras aldeñas a éstas, una variedad de productos de buena calidad y sabor a un precio accesible y competitivo. Presta atención y servicios mediante la distribución diaria y a tiempo de sus productos y el cambio de los mismos después del tiempo de vencimiento.

Fortalece e incentiva el crecimiento y desarrollo económico y social de las asocias y comunidades que sirve. Cuenta con tecnología industrial y asistencia especializada que le permite ampliar su capacidad productiva y le da ventaja competitiva que aprovecha mediante la iniciativa de su personal productivo, innovación de nuevos productos y atención al cliente.

OBJETIVOS

- Obtener utilidades de la producción y comercialización de diferentes líneas de pan.
- Mejorar la calidad de vida de las socias a través del mejoramiento de ingreso como parte de los beneficios prestados por una empresa rentable.
- Formar una mentalidad empresarial en las socias de la empresa.
- Expandir la comercialización de los productos de La Moderna a las comunidades aldeñas e incrementar las ventas en la comunidad local.
- Impartir capacitaciones a las socias sobre higiene dentro del proceso productivo, costos y manejo de registros entre otros así como conferencias de motivación, trabajo en equipo y liderazgo.
- Registrar la marca y hacer los arreglos legales para el funcionamiento.
- Convertir la empresa en una empresa independiente, sostenible y rentable.

METAS

- Expandir la comercialización a las comunidades de Nueva Esperanza y Guadalajara en los próximos tres meses y en Ojo de Agua, Morocelí y La Villa de San Francisco en el próximo año.
- Incrementar la producción en un 247% en los próximos cuatro meses (anexo 3).
- Vender el 100% de la producción diaria.
- Comenzar a percibir utilidades de 30% sobre los costos a partir del siguiente año.
- Ser una empresa autosuficiente en el 100% de los costos a partir de los próximos cuatro meses.
- Aumentar en un 50% como mínimo el salario de las socias a partir de febrero del 2001 (anexo 4).
- Impartir tres charlas de capacitación y conferencias durante los próximos tres meses.
- Registrar la marca y obtener el registro sanitario a partir de febrero del 2001.

- Comercializar el producto en bolsas etiquetadas a partir del segundo trimestre del 2001.

3.1.2 Formulación

Se designaron los componentes del sistema, se analizaron los diferentes procesos y se seleccionaron las estrategias generales y funcionales. Para esto se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis sistémico
- Asignación de recursos

Las estrategias se formularon entrelazando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en la visualización, sumándose a ello, la demás información obtenida para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.1.3 Ejecución

Se tomaron en cuenta dos aspectos importantes que causan problemas y que según Rojas (2000) deben estudiarse, resolverse y enfrentarse en toda empresa:

- Procesos administrativos
- Habilidades gerenciales

Para el estudio de estos aspectos se tuvieron varias reuniones con el personal administrativo del proyecto, se analizaron las posibles formas de organización y se hicieron pruebas con respecto a las actividades de cada empleada; también se hicieron varias pruebas para determinar el mejor horario de trabajo en base a la hora de entrega de las líneas de producto.

Esta parte del proceso estratégico fue complementada con el estudio organizacional y legal del estudio de factibilidad, por lo que fueron fusionados al momento de plasmarlos en los resultados.

3.1.3.1 Estrategias

1. Desarrollo de nuevos (diversificación horizontal) productos que maximicen el número de presentaciones: pan molde, marquezote, entre otros.
2. Estrategia de conversión por medio de bolsas etiquetadas (creación de marca) para combatir la mala imagen que se ha creado respecto a la poca duración del producto.
3. Diversificación concéntrica por tamaño de pan (panes de Lps. 0.50) y del empaque (bolsas de Lps. 5.00).
4. Definir la unidad estratégica de negocios (UEN) de la empresa de mayor demanda.

5. Publicidad mediante medios alternativos de comunicación masiva, como: dar a conocer los atributos de producto, degustaciones, presencia del producto en eventos locales, entre otros.
6. Establecer políticas de atención al cliente como ser: cambio del producto dañado, créditos semanales y entrega a tiempo.
7. Buscar proveedores potenciales que ofrezcan la materia prima a un costo más accesible manteniendo un buen control de calidad en los insumos.
8. Establecer estrategias de bonificación por producción y venta con las trabajadoras operativas y distribuidores.
9. Mantener registros actualizados del consumo de materia prima, ventas y devoluciones.
10. Distribución temprana del producto por los distribuidores, con el objetivo de llegar primero a los puestos de venta que los distribuidores de las otras marcas.
11. Distribución frecuente de pan (cada dos días) a los mercados actuales, con el objetivo de eliminar o reducir al máximo el manejo de préstamos.

3.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

3.2.1 Estudio de mercado

A continuación se describen los resultados del estudio de mercado.

3.2.1.1 Tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomo la población de las comunidades estudiadas de acuerdo a los datos demográficos obtenidos de las alcaldías. La población para las comunidades de Guadalajara, Morocelí, Ojo de Agua y la Villa de San Francisco fueron de 2000, 4600, 1882 y 7000 habitantes respectivamente. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizo el programa estadístico STATS.

El error máximo aceptado fue del 10%, el nivel de confiabilidad fue del 95% y el porcentaje estimado de muestra fue de 10% o 90%. El tamaño de la muestra de acuerdo al orden anterior fue de 35, 34, 34 y 35 encuestas respectivamente.

La encuesta (anexo 5) fue aplicada en las comunidades de Guadalajara, Ojo de Agua, Morocelí y la Villa de San Francisco, con ayuda de los estudiantes del módulo de Desarrollo Rural.

3.2.1.2 Análisis del mercado

Se estudiaron los mercados citados a continuación:

- Mercado proveedor
- Mercado competidor
- Mercado distribuidor
- Mercado consumidor

Mercado proveedor

La materia prima es comprada a distintos proveedores al detalle en Tegucigalpa, debido a las pequeñas cantidades que actualmente se consumen y a las distintas personas que hacen las compras para suplir de materias primas a la panadería, esto repercute en la variabilidad de precios y en muchas ocasiones, la parálisis del proceso productivo por falta de insumos.

Los precios con los que actualmente se trabaja son los citados en el cuadro 2. pero se sabe que puede haber una disminución en ellos al comprar mayores cantidades y en lugares de distribución mayorista.

Cuadro 2. Costos de materia prima.

Insumo	Unidad de producción (UP) ¹	Costo de UP	Unidad de compra (UC) ²	UP contenidas por cada UC	Costo por UC
Azúcar	Libra	3.35	quintal	100	335.00
Bolsas plásticas	Bolsa	0.25	paquete	65	18.25
Harina de la Rosa	Libra	2.80	quintal	100	280.00
Harina panadero	Libra	2.95	quintal	100	295.00
Levadura dulce	Libra	30.00	libra	1	30.00
Levadura salada	Libra	30.00	libra	1	30.00
Manteca	Libra	5.60	bull	50	280.00
Propionato de calcio	Libra	30	libra	1	30.00
Sal	Libra	1.36	arroba	25	34.00
Soda	Libra	6.80	libra	5	34.00
Vainilla	Libra	6.67	galón	9	60.00

¹ Las unidades de producción (UP) son las utilizadas por el personal operativo en el proceso productivo.

² Las unidades de compra (UC) son utilizadas en el mercado mayorista de insumos.

El agua para la elaboración del producto y el gasto de todo el proceso productivo es abastecida por el sistema de agua de la comunidad.

Mercado competidor

Lo constituyen las diferentes empresas dedicadas a la producción panadera, incluyendo la producción casera. Existe una gran variedad de marcas (figura 1) que distribuyen sus productos en la región. Muchas de ellas tiene ya establecido su mercado entre los encargados de los puntos de venta, quienes en muchos casos mantiene su fidelidad por algunos distribuidores más que por las marcas en sí, dependiendo de los beneficios que obtienen de los mismos.

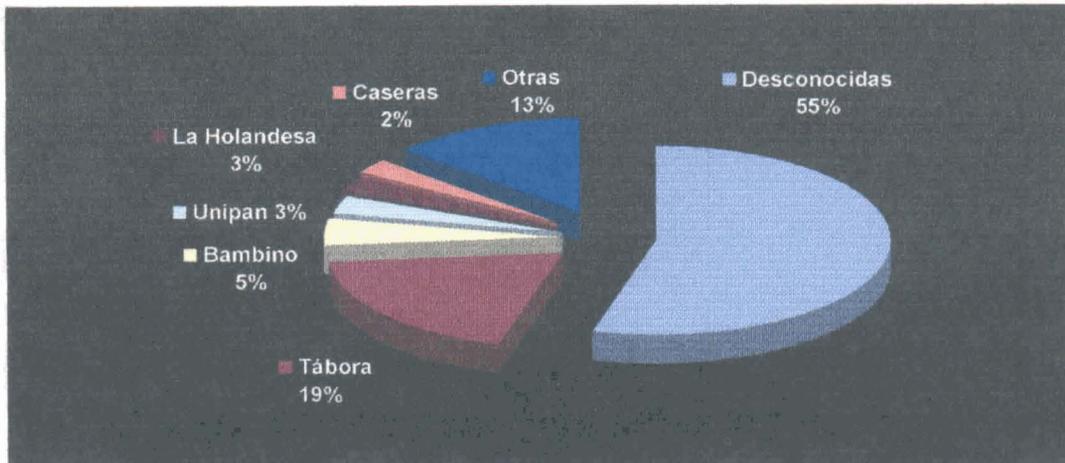


Figura 1. Distribución del mercado consumidor de pan según las marcas existentes.

Existe una amplia variedad de productos ofrecidos por la competencia, siendo los más ofertados las semitas y el pan blanco. La calidad de los productos es bastante similar en la mayoría de los casos; sin embargo, ésta puede variar de acuerdo a los ingredientes que éstos contengan (especialmente leche y huevo), aunque el precio es el mismo.

Como se observó en la figura 1, la marca Tábora de Danlí es la que tiene mayor participación en el mercado; el 13% del fragmento de “otras marcas” está constituido por 15 marcas con mínima o nula participación en algunas de las comunidades estudiadas (anexo 6).

Mercado distribuidor

Las diferentes marcas distribuyen sus productos por medio de vehículos los cuales pueden ser propios, ofertando únicamente sus productos o directamente de los distribuidores los cuales distribuyen los productos de dos o más marcas.

En el caso de La Moderna, los productos son distribuidos en un vehículo del PNP; se contrató una persona a la cual se acordó pagarle Lps. 1.25 por bolsa vendida (incluyendo el combustible). Cabe mencionar que durante éste estudio se contrataron tres diferentes distribuidores debido a la inconsistencia de los mismos.

El cuidado del distribuidor durante la entrega del producto es otro factor de importancia, ya que las pérdidas por daño al producto (especialmente galletas quebradas) puede incrementarse según la velocidad y el cuidado con que el conductor maneje. Se realizaron pruebas de venta en las que no hubo daño alguno del producto; sin embargo, hubo días en que los distribuidores reportaron mermas del 5% del producto entregado. Debido a esto, la administración estipuló no recibir producto dañado por transporte mayor al 1%.

La habilidad de comercialización del distribuidor es otro factor importante, sin embargo, este aspecto es más difícil de controlar.

La mayoría de los distribuidores, visitan las comunidades dos veces por semana, aunque hay quienes solamente lo hacen una vez por semana. Por lo general, los días de distribución son de lunes a viernes, algunos distribuyen también los sábados y casi ninguno los domingos, por lo que el domingo por la tarde y los lunes por la mañana, hay escasez de pan.

Las pulperías son también parte de este mercado, de hecho los encargados de los puntos de venta son los que deciden que producto comprar y a quien comprar, con base en la demanda del mercado consumidor y los beneficios que las diferentes panaderías les ofrezcan.

Mercado consumidor

Este mercado esta conformado por la población de Nueva Esperanza, Nuevo Paraíso y Guadalajara y las comunidades de Morocelí, Ojo de Agua y la Villa de San Francisco como mercado potencial.

El 55% de los consumidores no tiene preferencia por alguna marca en especial (Figura 1). Esto representa también una oportunidad para la empresa de penetrar en el mercado.

3.2.1.3 Segmentación de mercado

Se obtuvo información de algunas variables sugeridas por Kotler y Armstrong (1996) de varias de las comunidades estudiadas por medio de las monografías del proyecto UNIR-ZAMORANO, a través de la encuesta referida anteriormente y la formación de grupos focales, tomándose en cuenta las siguientes para segmentar el mercado

- **Geográficas:** En todas las comunidades en estudio predominan las tierras planas por su ubicación en el Valle. Las extensiones territoriales varían considerablemente de una comunidad a otra, por ejemplo Guadalajara cuenta con 7 km², Morocelí con 96 km² y Ojo de Agua con 16 km² respectivamente. Sin embargo, la densidad poblacional puede ser inversa en algunos casos como el de Guadalajara en la que según UNIR (1998) era de 135.5 habitantes/km²; Morocelí tiene una densidad de 99.9 y para Ojo de Agua es de 105 habitantes/km². El clima tiende a ser más caliente con relación al Valle El Zamorano, especialmente en las comunidades de Nueva Esperanza y Nuevo Paraíso.
- **Demográficas:** Las edades de los entrevistados oscilaron entre 14 y 80 años, con una media estadística promedio de 37 años (anexo 7). La relación de sexo de los entrevistados fue de 71 mujeres y 29 varones en promedio (anexo 8). El número de miembros por casa tubo un rango entre una y 20 personas, siendo los más usuales entre tres y siete miembros (anexo 9).

El ciclo de vida varió dependiendo de la comunidad; en el caso de Nuevo Paraíso existen muchas familias carecientes de padre de familia. Nueva Esperanza es una comunidad formada por damnificados del Mitch, por lo que es una comunidad bastante heterogénea.

A través de los ingresos pudieron diferenciarse notoriamente dos picos, los que tiene ingresos entre Lps. 1000 y Lps. 2000 con un porcentaje total de 43% y los que obtienen más de Lps. 3000 que representa el 23% en promedio (Figura 2). La distribución de ingreso por comunidad se encuentra descrita en el anexo 9.

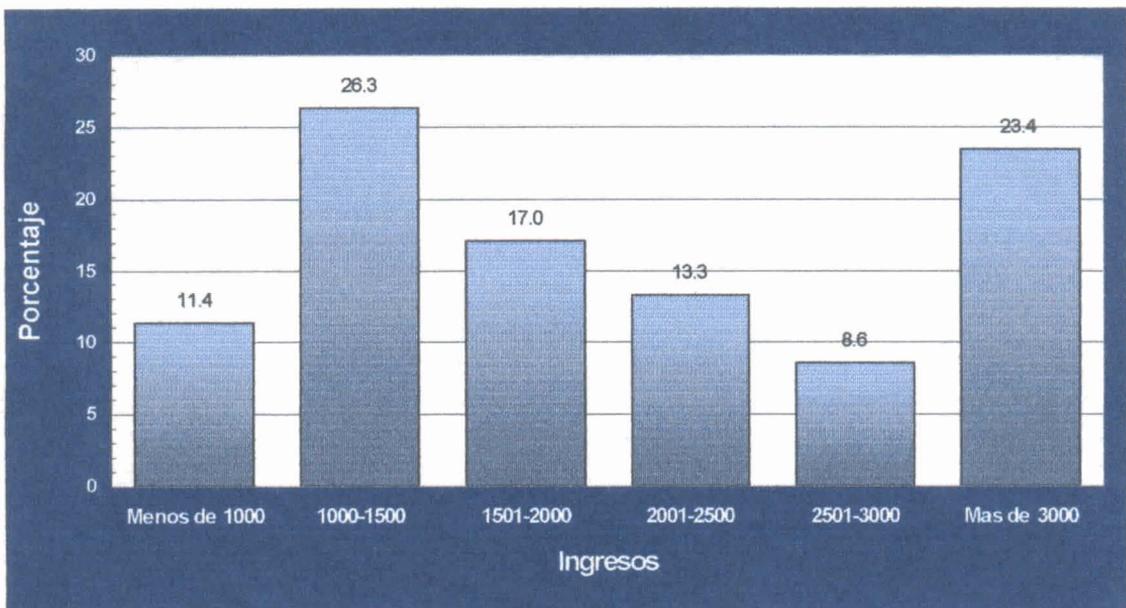


Figura 2. Distribución promedio de los ingresos en las comunidades encuestadas

El 56% estas personas encuestadas fueron amas de casa, seguidas muy distantemente por agricultores con un 8%; 6% fueron comerciantes y 5% peritos mercantiles (Figura 3).

301028

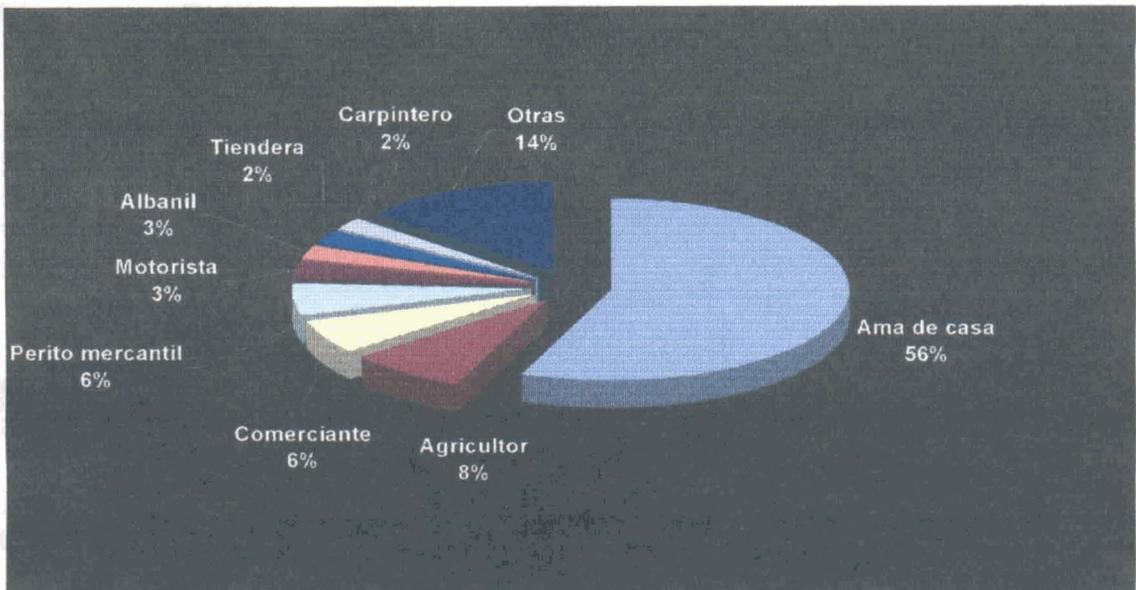


Figura 3. Distribución promedio de ocupaciones en las comunidades encuestadas.

El 43% de la población entrevistada terminó la primaria y el 14% no la cursó completa; el 15% cursó la secundaria y el 16% la carrera. Se pudo notar que las generaciones más recientes son las que cursan o han cursado niveles más altos de estudio (anexo 10).

- Psicográficas: Aunque si existen algunas diferencias con respecto a clases sociales, la mayoría de los habitantes oscilan entre los niveles de medio bajo y bajo.
- Conductuales:

En la mayoría de las ocasiones, los consumidores prefieren un producto grande, rendidor y de bajo precio. En el caso de las familias grandes, prefieren panes de Lps. 0.50 del tamaño más grande posible. El nivel de ingresos se relaciona estrechamente con la demanda de los consumidores.

Según los resultados de la encuesta, el 55% de los consumidores no conocen la marca que consumen, más bien se enfocan a los beneficios obtenidos del producto que consumen pagando el menor precio.

El 87% de los encuestados consumen pan (anexo 11) y casi el 66% de estos prefiere comprarlo en bolsas a comprar panes individuales (anexo 12).

El empaque más utilizado es la bolsa plástica, preferida por un 79% de los consumidores con relación a un 15% que prefieren una bolsa de papel (anexo 13). Entre los motivos más relevantes por los que el consumidor prefiere un determinado tipo de empaque se encuentran: por higiene un 52% y por protección del producto un 20% (anexo 14).

Las preferencias de consumo recaen en la semita y el pan blanco con un porcentaje de 29 y 20% respectivamente (anexo 15). Los productos más deseados por los encuestados y poco ofrecidos en el mercado fueron el pan molde con un 11.21% y el marquezote con un 10% (figura 4). La descripción de los gustos y preferencias por comunidad se puede observar en el anexo 16.

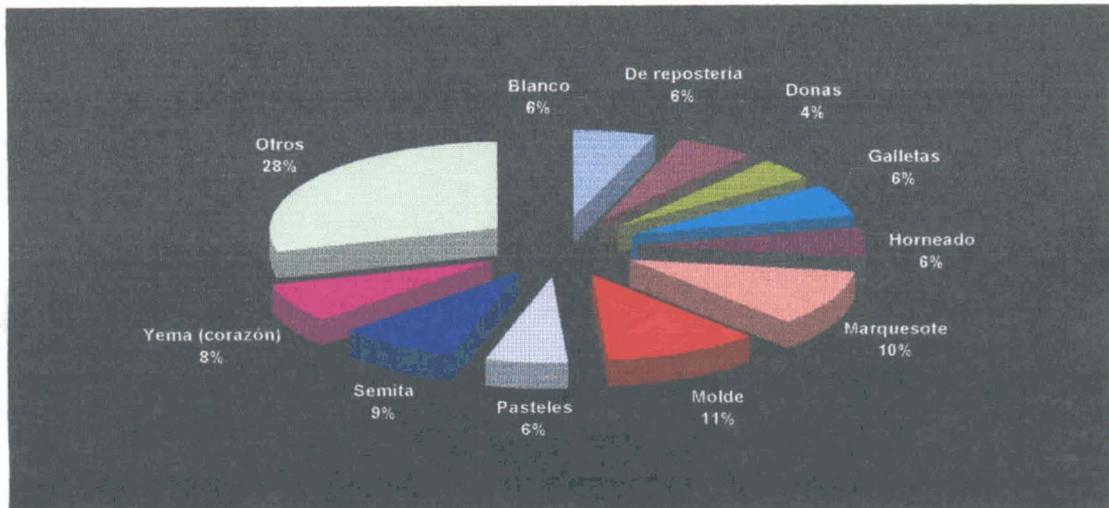


Figura 4. Gustos y preferencias de consumo de pan.

Existe un patrón de compra semanal similar entre las personas que compran pan en bolsa y las que compran por panes individuales. En ambos casos, se observó que el mayor consumo es diario, es decir, que se compra todos los días (figura 5). La distribución por comunidades se encuentra en los anexos 17 y 18.

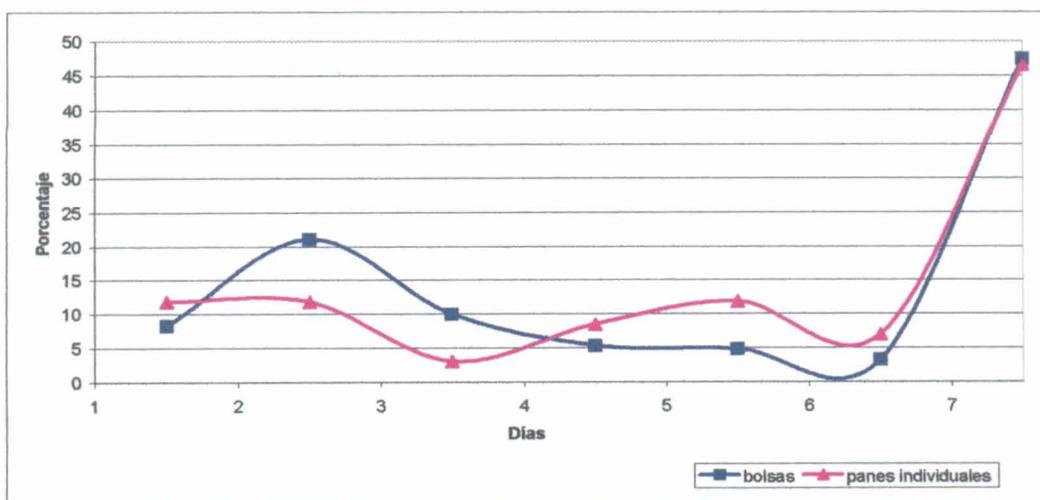


Figura 5. Frecuencia semanal de compra de panes en bolsa e individuales.

El 80% de los consumidores que compran en bolsa, compran entre una y dos bolsas por vez. En el caso de los consumidores por panes individuales, la distribución es más uniforme aunque presenta mayores porcentajes entre 4, 5 y 10 panes (anexos 19 y 20).

3.2.1.4 Elementos de la mezcla de mercadotecnia

- **Producto.** Se definieron las líneas de productos con mayor demanda con base en los escasos registros con los que se contaba y a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, eliminando aquellas que no fueran de alta demanda; se mejoró la calidad de las líneas seleccionadas para hacerlas más competitivas en el mercado. Se creó una marca, se diseñó una etiqueta (anexo 21) y se buscó el tamaño apropiado de los empaques (bolsas) para evitar que el producto se aplaste o que el empaque sea demasiado grande como en el caso de las galletas. El registro sanitario deberá gestionarse antes de hacerse el tiraje de las etiquetas para los productos.

Entre las presentaciones que se manejan se encuentran bolsas de 6, 10, 12 y 24 panes; aunque la presentación de 12 es preferida por un 62% de los consumidores (anexo 22).

- **Precios.** Los precios se fijaron basándose en la competencia debido a la gran influencia que éstos tienen en el consumo de los productos. La investigación de mercado reflejó que el 89% de los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por un incremento en la calidad del producto (anexo 23). Sin embargo, esto fue refutado por los consultores de PROEMPRESAH quienes debido a su amplia experiencia y conocimiento de la zona manifestaron que por sus condiciones y nivel de vida, éstos consumidores se enfocan más al precio y el tamaño del producto. Lo anterior fue comprobado por la autora durante las pruebas de consumo y las entrevistas a los encargados de los puntos de venta.

Actualmente se manejan dos precios estándares en toda la zona, según la presentación del producto: bolsas de Lps. 10.00 con 12 panes grandes para vender a Lps. 1.00 c/u (dos panes de vendaje) y de Lps. 5.00 con 6 panes grandes para vender a Lps. 1.00 c/u (un pan de vendaje) o 12 pequeños para vender a Lps. 0.50 c/u (dos panes de vendaje).

En estos momentos, La Moderna solamente está produciendo bolsas de Lps. 10.00.

- **Plaza.** La venta del pan se realizó en las comunidades de Nuevo Paraíso, Nueva Esperanza y Guadalajara teniendo como mercado principal las pulperías de esas comunidades. La Moderna prácticamente no vende el producto por panes individuales a excepción de los que llegan a comprar a la panadería.

- **Promoción.** Los productos se promocionaron utilizando medios alternativos de comunicación masiva (Rojas, 2000), compartiendo los atributos de los mismos, en los puntos de venta y mediante degustaciones y muestras gratis especialmente dirigidas a los encargados de los puntos de venta para dar a conocer el producto y al mismo tiempo conocer el interés y las sugerencias de los consumidores. También se dieron a conocer

ampliamente al ser consumidos en ocasiones especiales como reuniones y otras actividades que involucran mayor cantidad de gente.

3.2.2 Estudio técnico

3.2.2.1 Localización y reconocimiento de la planta

La planta se encuentra localizada en un punto céntrico de Nuevo Paraíso, cerca de la oficina del PNP. Anteriormente compartía el edificio con una bodega, lo que proporcionaba una excelente guarida para ratas e insectos entre otros. Actualmente se limpió y desocupó para usarse en la producción de otro tipo de alimentos.

Los alrededores de la panadería son lotes vacíos, descuidados, con basura y llenos de malezas, esto permite un ambiente insalubre. También se encuentra una calle de tierra pegada a una de las entradas al local, la cual se inunda con las lluvias y repercute en el problema antes mencionado.

Dos de las paredes que dan al exterior están formadas por aproximadamente un metro de ladrillo y tela de alambre hasta las vigas; esta es otra causa de insalubridad debido a que permite la entrada de polvo a la planta. Las moscas son también un gran problema dentro de éste tópico, estas penetran al momento de abrir la puerta o por los orificios que quedan entre las paredes y las vigas del techo.

Las paredes no se encuentran repelladas y el piso tampoco, de hecho, estas fueron algunas de las sugerencias que se dieron de parte de las autoridades que dieron el permiso de funcionamiento de la empresa.

La planta cuenta con energía eléctrica, pero no tiene un medidor individual sino en conjunto con el resto de la comunidad. La SAN absorbe los costos de energía para casi todo el PNP, por lo que la panadería no incurre en gastos de energía ni de agua.

3.2.2.2 Análisis del equipo y estructuración del flujo de las instalaciones para el proceso productivo

El equipo más determinante dentro del proceso productivo es el horno y la batidora. Se estimó que la vida útil es de tres y dos años respectivamente. Se observó que existen limitaciones respecto a la capacidad (volumen) del equipo, especialmente de la amasadora y en menor proporción del horno (en este último caso dicha limitación puede ser disminuida por medio de una mejor coordinación y manejo del tiempo entre los procesos de amasado, reposo y horneado). También existen problemas por la excesiva variabilidad de temperaturas dentro del horno. Esto causa pérdidas significativas por producto quemado y retraso durante el proceso.

Se reestructuró la secuencia de las instalaciones y equipo de una manera lógica y funcional facilitando el proceso de producción y optimizando el tiempo de producción (figura 6).

3.2.2.3 Capacidad de la planta y mano de obra

Se estimó que la producción máxima con la actual mano de obra, es de 110 bolsas de pan (12 panes/bolsa ó 24 galletas/bolsa) de diferentes tipos. Las proporciones de cada producto y la producción anual se encuentran ilustradas en el cuadro 3. Las proporciones de producción se calcularon con base en la demanda del mercado según la prueba de ventas y consideraciones del personal administrativo.

Cuadro 3. Producción diaria (año 1) y anual de los diferentes tipos de panes, para los primeros tres años.

Producto	Producción diaria	Producción anual		
		1	2	3
Enrollado	20	5760	8640	11520
Galletas	30	8640	12960	17280
Pan blanco	30	8640	12960	17280
Semita	30	8640	12960	17280
Total	110	31680	47520	63360

La producción fue incrementada en un 50% para el año 2 y en un 100% para el 3 con respecto al primer año. El incremento en la producción de los siguientes dos años, conlleva un incremento proporcional en la mano de obra. En los años posteriores al tercer año, no se incrementa la producción debido a que la capacidad de la panadería en las condiciones actuales, ya ha sido saturada.

El tiempo utilizado durante el proceso productivo fue de 11 horas por día, tomando en cuenta las cuatro empleadas. Se considera que este tiempo irá disminuyendo conforme se adquiera más experiencia por parte de las empleadas. Considerando lo anterior, se determinó que es posible mantener dos turnos de trabajo como capacidad máxima de las instalaciones y equipo actual de la panadería.

3.2.2.4 Proceso productivo de las líneas de producto

El proceso productivo de cada una de las líneas de productos se describen en las figuras 7, 8, 9, y 10.

El tiempo de horneado varía debido a la diferencia de calor emitido por el horno en las diversas partes del mismo, por esta razón no fue posible establecer un tiempo estándar para los diferentes productos.

La corta vida de los productos (tres días con excepción de las galletas) debido al contenido de humedad de estos, es uno de los mayores problemas que existen dentro del

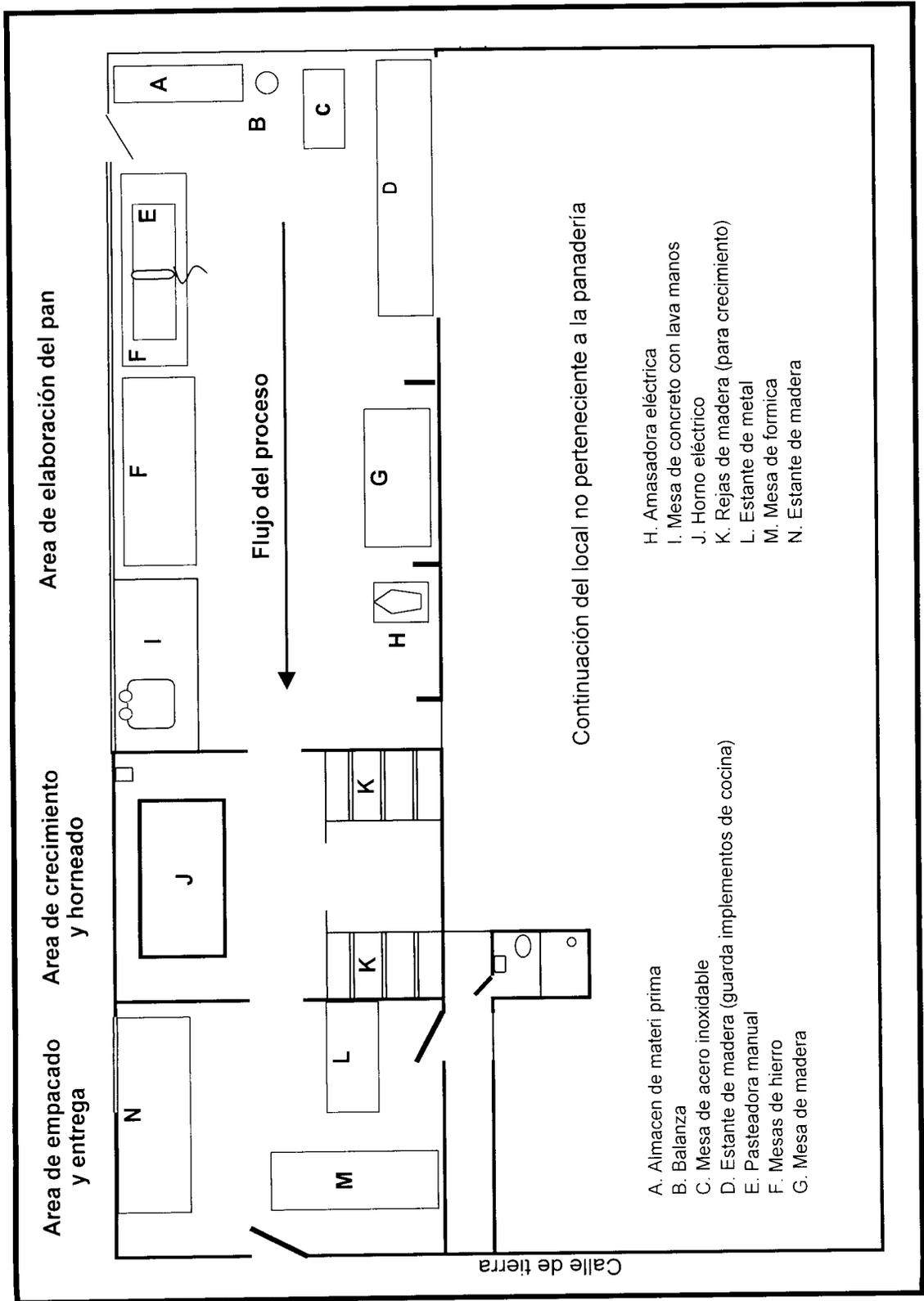


Figura 6. Diagrama y flujo de las instalaciones de la panadería La Moderna.

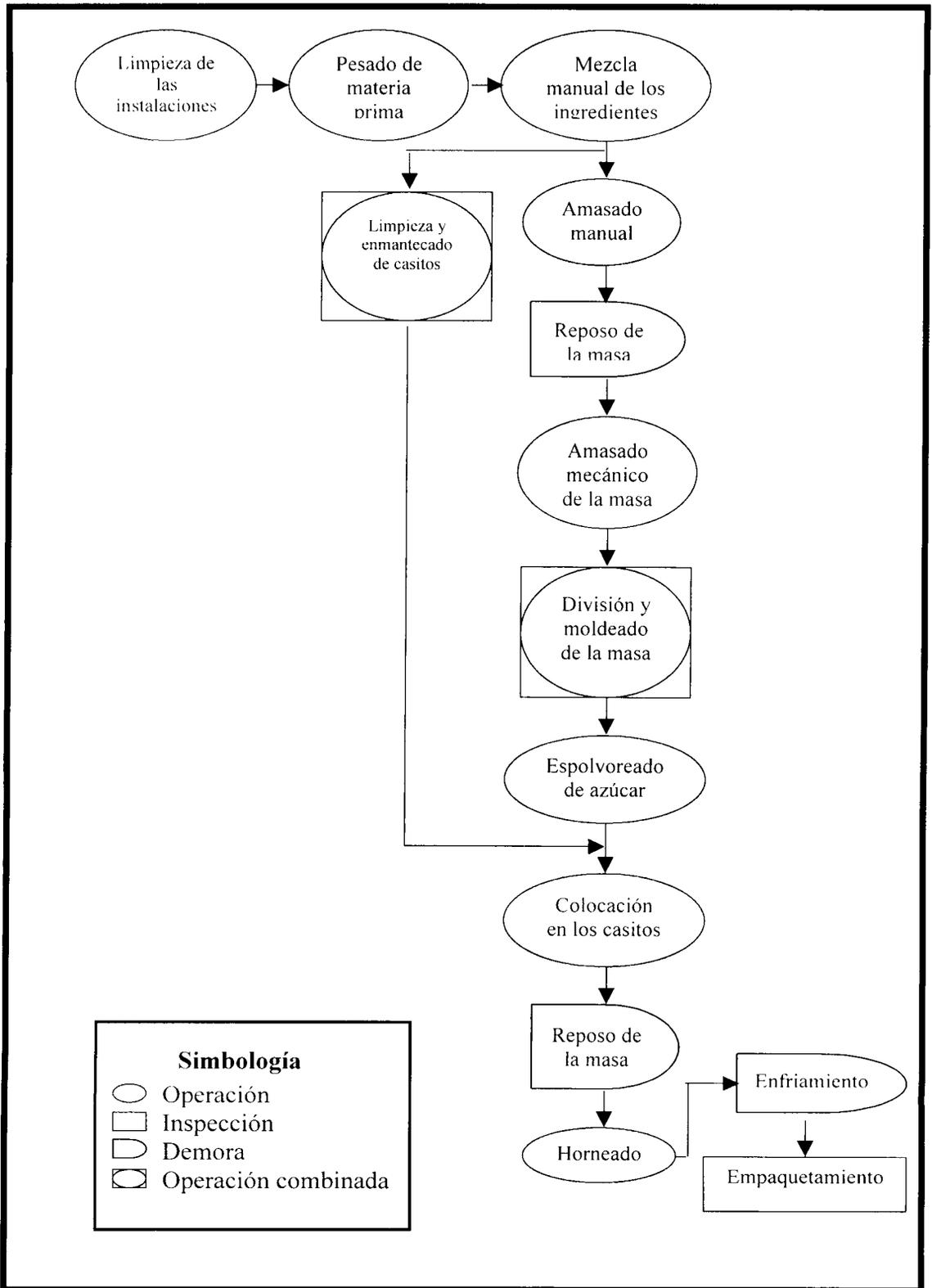


Figura 7. Flujo del proceso de elaboración de enrollado.

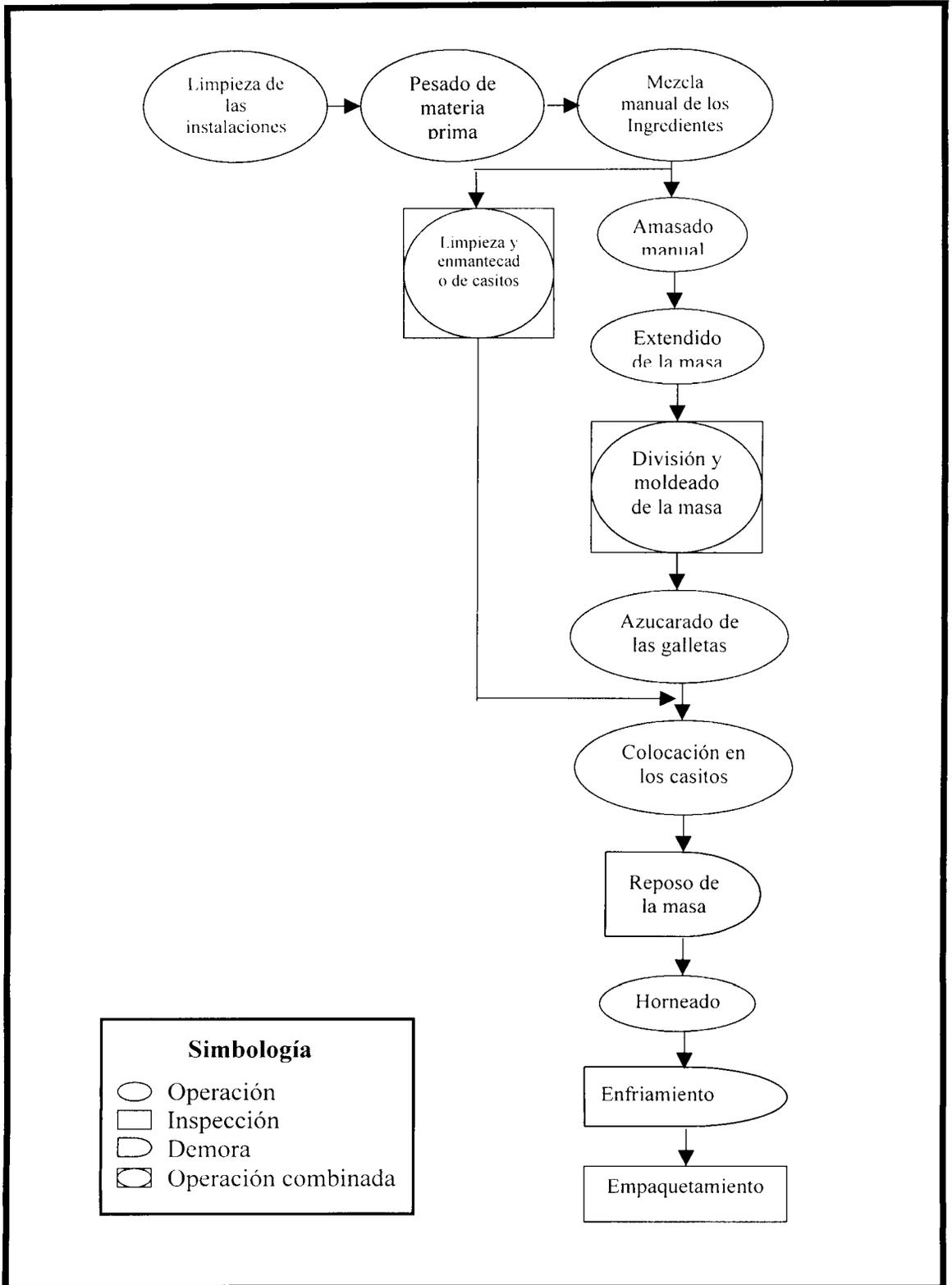


Figura 8. Flujo del proceso de elaboración de galletas.

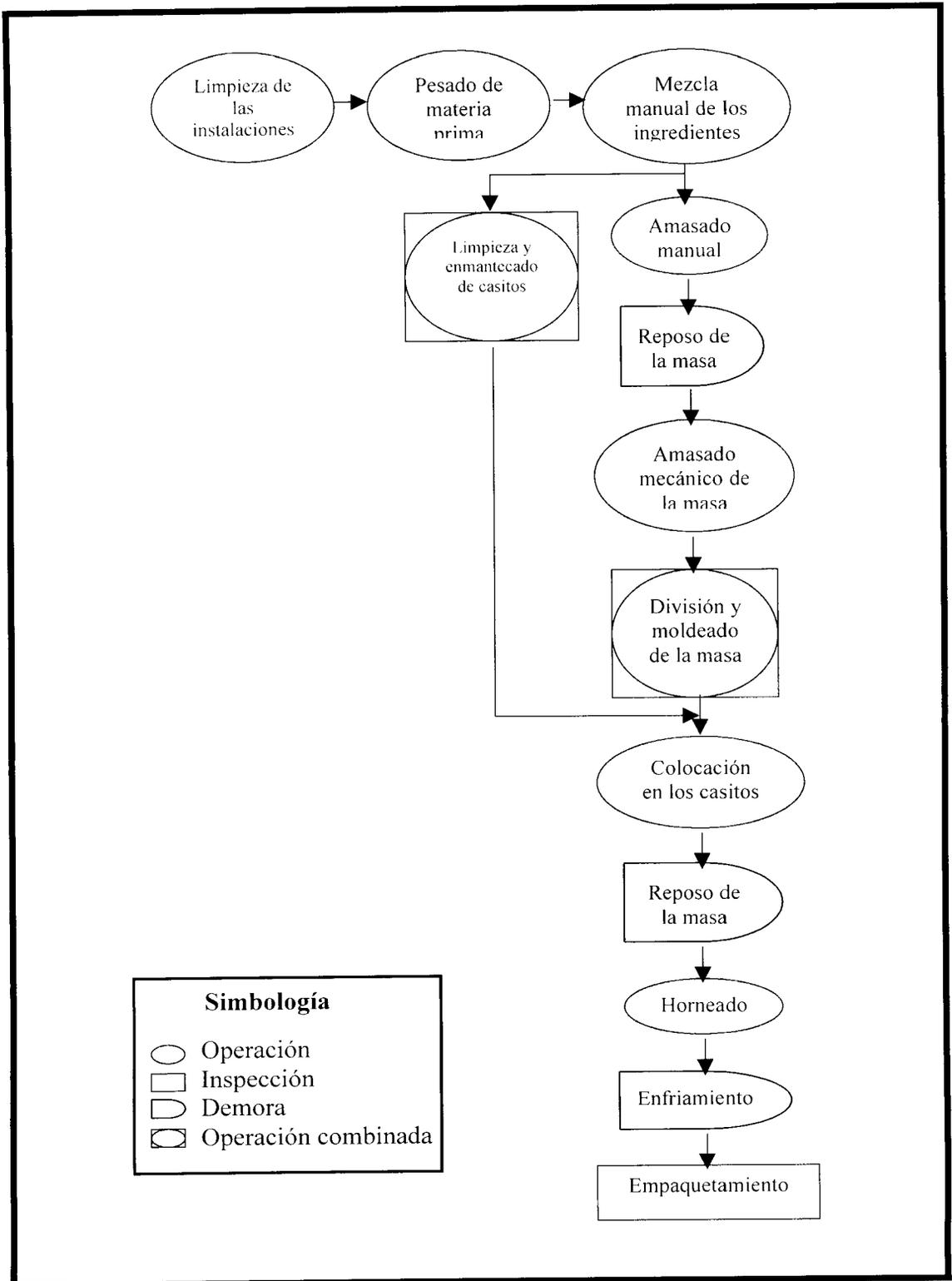


Figura 9. Flujo del proceso de elaboración de pan blanco.

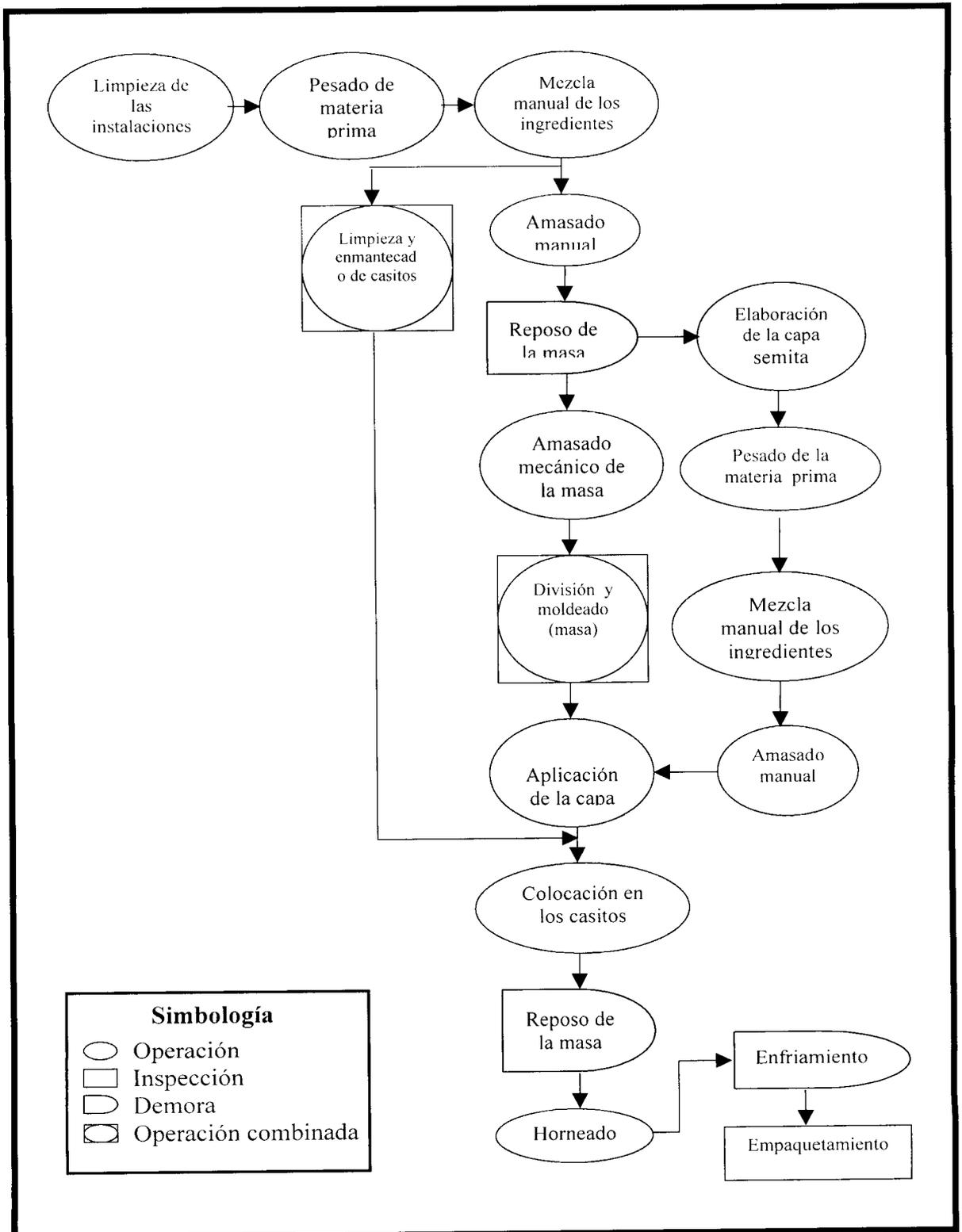


Figura 10. Flujo del proceso de elaboración de semita.

proceso productivo. Para contrarrestar esto, se hicieron pruebas con diferentes proporciones recomendadas de preservante (propionato de calcio) las cuales fueron 0.02%, 0.2% y 0.5% en base a la cantidad de harina utilizada; sin embargo, con la primera proporción no hubo una diferencia clara de mejoría (tres a cuatro días) y con la última se consideró excesiva la cantidad de preservante, según Carolina Valladares, (encargada del módulo de procesamiento de granos del Zamorano) quien mencionó que el porcentaje recomendado para el pan blanco es del 0.2% y que en el caso de los otros productos, debido al contenido de azúcar, la cantidad debería de ser menor ya que ésta también funge como preservante.

También se observó que el empackado del pan después de pocas horas de horneado, es otro factor importante del contenido de humedad y por ende del crecimiento de hongos, ya que aunque parezca estar frío guarda calor internamente. Se hicieron pruebas del tiempo de empackado resultando mejor el empackado por la mañana poco antes de la comercialización, lo que concuerda con la opinión de un panadero entrevistado en NP. Carolina Valladares también mencionó que el pan no debe dejarse enfriando en las bandejas de metal o mesas de hierro y/o aluminio debido a que estas absorben el calor y lo transmiten posteriormente al pan, sino que debe dejarse en rejillas que permitan la aireación y debe ser cubierto con mantas para protegerlo del polvo, entre otros. En caso de no contar con rejillas el pan debe dejarse enfriar sobre mantas.

También se mejoró la calidad de los productos por medio de un incremento en dos ingredientes básicos: manteca y azúcar, lo que causó buena respuesta por parte del mercado, sobre todo el que ya conocía el producto anterior.

Se probaron diferentes horarios de producción (entrada: 2:00 AM, 8:00 AM y 1:00 PM), tratando de hacer coincidir la finalización del proceso productivo con la comercialización del producto durante las primeras horas de la mañana, para ofrecer pan fresco durante las primeras horas de la mañana (5:30 a.m.) y de ésta forma sacar ventaja a los otros distribuidores que también entran por la mañana. Sin embargo, debido al largo proceso productivo, no se pudo concluir ningún ciclo completo en un solo día; por lo que se tomó el horario de entrada de las 8:00 AM por ser el más cómodo para las empleadas, haciendo la comercialización al día siguiente por la mañana.

Se observó que aunque las cantidades de los ingredientes son similares en la elaboración de cada producto, no se tiene una receta estándar para éstos por lo que existen variaciones en las recetas de un mismo producto. Esto también se debe a que no se elaboran cantidades de pan uniformes en cada tanda, sino que algunas veces se amasan grandes cantidades de harina y otras veces cantidades más pequeñas. El trabajar con grandes cantidades causa un desgaste mayor en las panaderas, por lo que su eficiencia disminuye.

3.2.2.5 Descripción y cuantificación de la materia prima requerida para el proceso productivo

De acuerdo a la producción establecida anteriormente, se estimó la cantidad de materia prima necesaria para cada producto, tomando en cuenta las proporciones indicadas en las recetas (Cuadro 4, 5, 6 y 7). También se calcularon los costos de materia prima con base en las cantidades de cada ingrediente.

Cuadro 4. Requerimientos y costos de materia prima para la elaboración del enrollado.

Ingrediente	Proporción (%)	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Harina panadero	100.00	14.63	Libra	2.95	43.17
Agua	20.00	2.93	Litro	0.5	1.46
Azúcar	16.67	2.44	Libra	3.35	8.17
Manteca	6.20	0.91	Libra	5.6	5.08
Levadura dulce	6.25	0.91	Libra	30	27.44
Vainilla	1.47	0.21	Libra	6.67	1.43
Sal	1.25	0.18	Libra	1.36	0.25
Propionato de calcio	0.20	0.03	Libra	30	0.88
Bolsas		20	Unidad	0.26	5.21
Total					93.10
Costo por bolsa					4.65

Cuadro 5. Requerimientos y costos de materia prima para la elaboración de galleta

Ingrediente	Proporción (%)	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Harina Rosa	100.00	25.26	libra	2.80	70.74
Azúcar	37.50	9.47	libra	3.35	31.74
Manteca	20.31	5.13	libra	5.60	28.74
Agua	12.50	3.16	litro	0.5	1.58
Soda	3.91	0.99	libra	6.80	6.71
Vainilla	1.94	0.49	libra	6.67	3.26
Sal	1.56	0.39	libra	1.36	0.54
Bolsas		30	unidad	0.26	7.82
Total					151.12
Costo por bolsa					5.04

Cuadro 6. Requerimientos y costos de materia prima para la elaboración del pan blanco.

Ingrediente	Proporción (%)	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Harina panadero	100.00	18.75	libra	2.95	55.31
Agua	25.00	4.69	litro	0.5	2.34
Manteca	6.25	1.17	libra	5.60	6.56
Azúcar	2.80	0.53	libra	3.35	1.76
Sal	2.18	0.41	libra	1.36	0.56
Levadura salada	1.88	0.35	libra	30.00	10.55
Propionato de calcio	0.20	0.04	libra	30.00	1.13
Bolsas		30	unidad	0.26	7.82
Total					86.03
Costo por bolsa					2.87

Los costos totales de materia prima se tomaron en cuenta para calcular el capital de operación.

3.2.3 Estudio organizacional y legal

3.2.3.1 Estructura organizacional del proyecto

La empresa no tiene una organización bien estructurada. La estructura organizacional que se presenta a continuación es la recomendada por el estudio considerando las capacidades de cada una de las empleadas (Figura 11).

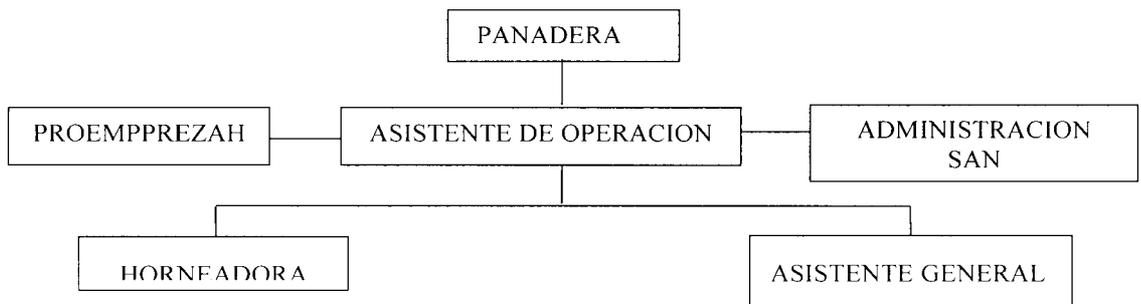


Figura 11. Estructura organizacional de La Moderna.

De acuerdo a la importancia y rigurosidad de las actividades y a las capacidades del personal productivo se repartieron las labores de la siguiente manera: dos panaderas (panadera y ayudante de panadera), una horneadora y una aseadora.

3.2.3.2 Funciones y responsabilidades del personal productivo:

Panadera:

- Preparar los panes, lo que implica pesado de ingredientes, mezclado, amasado, división y moldeado de los panes y ponerlos en los “casitos” o bandejas.
- Llevar los registros del almacén de materia prima e informar a la administración del gasto de la misma.
- Llevar registros del gasto de la materia prima y de la producción diaria de las diferentes productos.

Asistente de operación:

- Preparación de los panes, lo que implica pesado de ingredientes, mezclado, amasado, división y moldeado de los panes y ponerlos en los “casitos” o bandejas.
- Prender el horno al llegar para que se comience a calentar debido a que son las primeras en entrar.
- Ayudar a la panadera principal en cualquier actividad que se necesite.
- Ayudar al empaqueo del producto.

Actualmente la panadera con más experiencia se encarga de hacer el pan blanco y la semita, y la otra hace las galletas y es la ayudante de la panadera principal. Sin embargo, mas adelante esto podría cambiar según las necesidades.

Horneadora:

- Velar por el buen funcionamiento del horno (esto implica la regulación de la temperatura).
- Transportar las bandejas del área de elaboración a la cámara de crecimiento y maduración.
- Verificar el tiempo de crecimiento de los panes.
- Meter y sacar las bandejas del horno.
- Controlar la calidad del horneado de cada una de los productos.
- Apoyar en el empacado del producto una vez que este se ha enfriado.

Asistente general:

- Limpiar el equipo y los utensilios que se usan durante el proceso de elaboración de pan.
- Enmantecar las bandejas y mantenerlas disponibles para las panaderas.
- Empacar el producto una vez que esté enfriado.
- Llevar registros de las perdidas diarias de materia prima y producto durante el proceso productivo.
- Entregar el pan al distribuidor y recibir las devoluciones.
- Llevar los registros respectivos de las transacciones con el distribuidor.
- Atender a los clientes.
- Entregar registros y transacciones económicas a la contadora del PNP (admón.).

Organizacionalmente la empresa deberá ser reestructurada cuando se haga el traspaso del 40% de las acciones a las integrantes de la empresa y futuras socias de la SAN.

Por el momento, la panadera principal esta contemplada como la responsable de la empresa por ser la de mayor experiencia y antigüedad dentro de la misma.

Hasta que la empresa no sea reestructurada no se harán distribuciones de excedentes.

3.2.3.3 Sistema de capacitación e incentivos

Se llevaron a cabo dos charlas sobre motivación y trabajo en equipo; éstas se basaron en una disertación del escritor mexicano Carlos Cuahutemoc Sánchez y un curso impartido por Asociación de Exbecarios para el Desarrollo de Honduras (ANET).

Durante el tiempo de las pruebas de horario se les dio algunas veces un tentempié o golosina. También se les ofreció un bono por el arduo trabajo que se tuvo durante las

semanas de prueba, incluyendo horas extras, lamentablemente hasta la finalización de éste estudio no se había llevado a cabo.

El estudio propone un incremento salarial del 82% para la panadera y del 63% para el resto de las empleadas (cuadro 9).

Cuadro 9. Presupuesto salarial para las empleadas de “La Moderna”.

Puesto	Salario por			
	Día	Quincena	Mes	Año
Panadera	66.67	1000.00	2000.00	24000.00
Asistente de operación	60.00	900.00	1800.00	21600.00
Horneadora	60.00	900.00	1800.00	21600.00
Asistente general	60.00	900.00	1800.00	21600.00
Total	246.67	3700.00	7400.00	88800.00

3.2.3.4 Sistema de información y control

Se desarrollaron registros para el control de producción, ventas, devoluciones e inventarios (anexos 24 y 25).

3.2.3.5 Aspectos legales

Dentro del estudio legal se contemplaron los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa y para la comercialización de los productos. A nivel nacional, los requisitos legales necesarios para sacar un producto al mercado son: Certificación de registro de marca, licencia sanitaria de funcionamiento del establecimiento y registro sanitario del producto, los cuales deben ser tramitados por un representante legal, abogado o apoderado legal.

La empresa esta registrada legalmente y cuenta con personería jurídica. También cuenta con la certificación sanitaria gestionada en la División de Control de Alimentos de la Secretaria de Salud Publica; esta certificación debe ser renovada cada ano con el pago de Lps. 150.00.

Certificación de registro de marca

La certificación de la marca de los productos es un aspecto importante en la comercialización de estos y el prestigio de la empresa. La certificación debe hacerse en el Registro de Propiedad Industrial del Ministerio de Industria y Comercio de Honduras, la cual según Gallegos (1999), pide que se cumplan con los requisitos listados a continuación:

- presentar una solicitud de certificación de marca (anexo 26) con su respectivo timbre.
- Presentar la escritura de constitución autentica del negocio (personería jurídica).
- Veinte ejemplares de la reproducción de la marca, indicando la lista completa de los productos o servicios para los cuales se solicita el registro de marca.
- Inscribir la marca: El representante legal debe asegurarse que no exista otra marca igual o similar inscrita en los libros de la Dirección de Propiedad Industrial.
- Publicación: Comprobado lo anterior, la oficina de registro otorga el aviso de publicación, el cual se realiza en el diario oficial La Gaceta por tres veces, con intervalos de diez días hábiles cada una. La publicación se realiza con el fin de dar conocimiento publico de la solicitud. El costo de la publicación es de Lps. 480.00 y la grabación de Lps. 150.00
- Periodo de oposición: después de la tercera publicación de la marca, se esperan 30 días hábiles, con el objetivo que si existe otra marca similar o igual en el país. El dueño de dicha marca pueda presentar oposición, impugnación o nulidad de la marca nueva.
- Si no existe ninguna oposición a la marca, y cumplidos los tramites anteriores en la Tesorería General de la República se debe cancelar los gastos por inscripción, primera anualidad y timbre para el Certificado de Registro par la concesión del registro. El valor total del certificado de autenticidad para el ano de 1999 era de Lps. 250.00.

Para la obtención del registro de marca y patente deben pagarse Lps. 3135.00. El registro de marca vence a los diez años contados desde la fecha de concesión del registro Este deberá renovarse cada diez años y no podrá hacersele cambio alguno a la marca.

Registro Sanitario

Para obtener el registro la empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar la solicitud de registro sanitario ante el Jefe del Departamento Regional de Alimentos a través de un apoderado legal (anexo 27).
- Presentar una carta-poder y autentica del apoderado legal.
- Adherir un timbre a la solicitud por cada producto alimenticio a registrar.
- Dos etiquetas provisionales con la roturación completa que identifique el producto. Los requisitos del empaque son los siguientes:
 - ◆ Las etiquetas, membretes, rótulos o leyendas adheridas, grabadas, estampadas o impresas, deberán estar escritas en idioma castellano.
 - ◆ La inscripción debe de ser suficientemente legible en todas sus partes.
 - ◆ El nombre que identifique el producto escrito en el envase debe corresponder a su contenido.

- ◆ Deberá anotarse en la inscripción el peso o volumen del contenido neto del envase, expresado en unidades de medida del sistema internacional de medición.
 - ◆ Número de lote y fecha de elaboración del producto en forma clara.
 - ◆ Fecha de vencimiento del producto.
 - ◆ Indicar el tipo de producto, natural o artificial.
 - ◆ Nombre del fabricante o fábrica, dirección o ubicación de misma y representante o distribuidor cuando lo haya.
 - ◆ Fórmula de composición del producto y declaración cualitativa y cuantitativa en la rotulación de los aditivos cuando los contenga.
 - ◆ Número de registro sanitario, autorizado por la Dirección General de Salud.
 - ◆ No podrá hacerse inscripción de frases, palabras, signos, figuras o dibujos que den lugar a interpretaciones falsas, error o engaño, confusión en cuanto a la procedencia, origen o naturaleza y composición o calidad del producto.
- Tres muestras del producto envasado tal como será comercializado.
 - Copia de la licencia sanitaria de funcionamiento del establecimiento.
 - Copia autentica de la certificación de registro de marca extendida por el registro de propiedad industrial dependiente de la Secretaria de Economía y Comercio, cuando así lo requiera la división.
 - Comprobante de pago de los derechos de análisis del laboratorio y registro sanitario (fotocopia de los recibos).
 - La empresa debe cancelar los derechos de análisis del laboratorio (físico, químico y microbiológico) y de registro.

El registro debe ser autorizado por la Dirección General de Salud y para su tramite deben pagarse Lps. 2875.00; este tiene una vigencia de cinco años y deberá ser renovada después de estos pagando la cantidad correspondiente.

3.2.4 Estudio financiero

Para la evaluación financiera del proyecto se definió un horizonte de ocho años.

La estimación de ventas se basó en la prueba de mercado que se realizó en las comunidades de Nuevo Paraíso, La Esperanza y Guadalajara. El incremento de ventas de los siguientes dos años se fundamentó en un incremento en la capacidad de producción de la planta en un 50 y 100% respectivamente del primer año.

El incremento de las ventas del segundo y tercer año tiene como destino las comunidades de Ojo de Agua, Morocelí y la Villa de San Francisco principalmente, aunque no se descartan otras comunidades de los alrededores asumiendo un comportamiento en estos mercados, similar al observado en las pruebas.

Dentro de los costos variables de los diferentes productos se consideraron los costos de la materia prima, los costos de comercialización y otros costos variables indirectos (cuadro 10 y 11).

Cuadro 10. Costos variables indirectos del proceso productivo.

Tipo de Pan	Número de bolsas	Enmantecado de casitos		Amasado		Total	
		Manteca (lb)	Costo	Manteca (lb)	Costo	Manteca (lb)	Costo
Enrollado	20	0.36	10.91	0.25	7.50	0.61	18.41
Galletas	30	0.55	0.74			0.55	0.74
Pan blanco	30	0.55	3.71	0.38	2.55	0.92	6.26
Semita	30	0.55	3.64	0.38	2.50	0.92	6.14

Las galletas son el producto con mayor costo variable (Lps.6.37/ bolsa), debido al mayor contenido de manteca y azúcar que contiene; la diferencia respecto al enrollado y la semita es de Lps. 0.31 y 0.41 respectivamente. Sin embargo, existe una diferencia notoria entre los productos anteriores y el pan blanco (cuadro 11).

Cuadro 11. Costos variables totales para cuatro tipos de pan.

Producto	Costo de materia prima	Costos variables indirectos	Costo de Comercialización	Total costos variables
Enrollado	4.65	0.17	1.5	6.33
Galletas	5.04	0.10	1.5	6.64
Pan blanco	2.87	0.17	1.5	4.54
Semita	4.55	0.17	1.5	6.23

Los costos de comercialización se incluyen dentro de los costos variables, debido a la manera en que son pagados. Estos son comunes para cada producto, ya que son pagados según el precio y tamaño de la bolsa (cuadro 11).

Los costos fijos representan el 37% de los egresos totales; de éstos el 80, 85 y 89% para los años 1, 2 y 3 respectivamente están destinados a l pago de salarios, representando entre el 29 y 31% de los egresos totales en los años antes mencionados. Sin embargo, no debe olvidarse que esta empresa está dentro de las políticas de un proyecto de desarrollo el cual tiene como uno de sus objetivos principales mejorar el nivel de vida de los involucrados, por lo que estos costos son justificables.

Las depreciaciones del equipo representan el 19% de los costos fijos en el año uno y el 14 y 11% en los años dos y tres respectivamente (cuadro 12). Esta disminución se explica por el incremento proporcionalmente mayor de los costos variables al incrementarse las ventas.

La depreciación anual del equipo de Lps. 21,305.00 para todos los años proyectados. El horno industrial es el equipo de mayor valor, el cual representa el 62% de la depreciación total del equipo (cuadro 13). Algunos muebles no se consideraron dentro de las depreciaciones por estar ya obsoletos, depreciados y en proceso de eliminación.

Cuadro 13. Descripción de la depreciación anual del equipo, en lempiras.

Descripción	Año								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Balanza	0	150	150	150	150	150	150	150	150
Batidora Industrial	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Cazuelas para hornear	0	1,222	1,222	1,222	1,222	1,222	1,222	1,222	1,222
Horno Industrial	0	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333
Pasteadora	0	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Selladora	0	300	300	300	300	300	300	300	300
Total anual	0	21,305	21,305	21,305	21,305	21,305	21,305	21,305	21,305

También se consideraron amortizaciones legales respecto a la marca y al registro sanitario (cuadro 14), pero no fueron consideradas para calcular el valor de rescate en el último año debido a que la marca no tiene un valor real en la actualidad y no hay acciones de promoción dirigidos a construir la marca (cuadro 15).

Cuadro 14. Amortización de legales proyectado a ocho años, en lempiras.

Descripción	Año								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca	0	314	314	314	314	314	314	314	314
Registro sanitario	0	575	575	575	575	575	575	575	575
Total anual	0	889	889	889	889	889	889	889	889

Las inversiones que la empresa debe hacer al inicio del proyecto son mínimas, actualmente cuenta con el equipo básico (cuadro 13), donado al PNP por medio de SAN. Sin embargo, en los años posteriores deberán realizar fuertes inversiones para el reemplazo de equipo (cuadro 16). También deberá invertirse en el registro de marca y el registro sanitario, requisitos necesarios para la mejor aceptación del producto.

Cuadro 15. Valor actual, depreciación del equipo y valor de rescate al final del proyecto.

Artículo	Cantidad	Unidad	Valor actual (Lempiras)	Vida útil (años)	Depreciación anual	Vida útil restante	Valor de rescate
Balanza	1	Unidad	300	2	150	0	0
Batidora Industrial	1	Unidad	10,000	2	5,000	4	20,000
Cazuelas para hornear	6.5	docenas	376	2	1,222	0	0
Horno Industrial	1	Unidad	40,000	3	13,333	5	66,667
Pasteadora	1	Unidad	8,000	5	1,600	6	9,600
Selladora	1	unidad	900	3	300	1	300
Total			58,676		21,305		96,567

Cuadro 16. Inversiones y reinversiones anuales de equipo y legales, en lempiras.

Descripción	Año								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Balanza				300		300		300	
Batidora Industrial				50,000					
Cazuelas para hornear				2,444		2,444		2,444	
Horno Industrial					13,3333				
Pasteadora						8,000			
Selladora	900				900			900	
Inversiones legales									
Marca	3,135								
Registro sanitario	2,875					2,875			
Total anual	6,910	0	0	52,744	134,233	13,619	0	3,644	0

El capital de operación de los años dos y tres se calculó considerando el efectivo necesario para financiar el incremento en ventas mencionado anteriormente. En los años subsiguientes la producción se mantendrá estable por lo que no se necesita un incremento de este capital.

Debido a que la microempresa pertenece a un proyecto de desarrollo está exenta del pago de impuestos sobre la renta. Los gastos administrativos tampoco se consideraron ya que estos son asumidos por el PNP.

El flujo neto de efectivo tuvo resultados negativos en el año cero (debido a las inversiones preoperativas) y en el año cuatro por la compra del horno industrial, el cual, como se mencionó anteriormente es el equipo de mayor costo con el que cuenta la empresa. Sin embargo, los tres primeros años del proyecto cubren el 100% de éstas inversiones.

La TIR resultante para el proyecto fue de 98%. El VAN tuvo un valor de Lps. 65,696, con una tasa de corte de 36% (cuadro 14).

Para evaluar la sensibilidad del proyecto se asignaron valores mínimos y máximos para las variables consideradas críticas dentro del estudio. Los valores mínimos en todos los casos, con excepción del costo de comercialización, fueron los mismos con los que se trabaja actualmente considerando una probabilidad muy baja de que éstos costos y/o precios bajen. Para los valores máximos se consideró un incremento del 15%, con base a la inflación, ya que los insumos están contados dentro de los productos de la canasta básica. El valor máximo contemplado para la comercialización, se definió según el pago máximo dado a los distribuidores en este mercado. El precio de venta por bolsa de pan se mantuvo estable debido a la escasa probabilidad de un incremento inmediato en el precio, aún cuando la materia prima está dentro de la canasta básica (cuadro 17).

Cuadro 17. Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR respecto a los cambios absolutos en las variables.

Descripción				VAN (36%)		TIR	
	Valor base:			65,696.04		98%	
	Bajo	Base	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Comercialización (bolsa)	1.24	1.50	2.00	100,387.25	1,000.00	136%	35%
Pan blanco (bolsas/día)	30	30	45	65,696.04	159,153.71	98%	181%
Semita (bolsas/día)	30	30	45	65,696.04	128,467.66	98%	151%
Galletas (bolsas/día)	30	30	45	65,696.04	120,948.06	98%	144%
Enrollado/(bolsas/día)	20	20	30	65,696.04	106,321.72	98%	134%
Harina Panadero (quintal)	295.00	295.00	339.25	65,696.04	37,275.82	98%	68%
Salario Panadera	2000.00	2000.00	2500.00	65,696.04	40,425.63	98%	71%
Harina de la Rosa (quintal)	280.00	280.00	322.00	65,696.04	50,167.68	98%	81%
Manteca (bull)	280.00	280.00	322.00	65,696.04	51,730.52	98%	83%
Azúcar (quintal)	335.00	335.00	385.25	65,696.04	54,736.10	98%	86%
Salario Horneadora	1800.00	1800.00	2000.00	65,696.04	55,587.87	98%	87%
Salario Ayudante de panadera	1800.00	1800.00	2000.00	65,696.04	55,587.87	98%	87%
Salario Ayudante de general	1800.00	1800.00	2000.00	65,696.04	55,587.87	98%	87%
Levadura dulce (libra)	30.00	30.00	34.50	65,696.04	58,496.50	98%	90%
Bolsas (paquete)	18.25	18.25	20.99	65,696.04	60,473.29	98%	92%
Levadura salada (libra)	30.00	30.00	34.50	65,696.04	63,777.07	98%	96%
Vainilla (galón)	60.00	60.00	69.00	65,696.04	64,410.83	98%	97%
Soda (libra)	34.00	34.00	39.10	65,696.04	64,475.08	98%	97%
Propionato de calcio (libra)	30.00	30.00	34.50	65,696.04	65,118.00	98%	97%
Sal (arroba)	34.00	34.00	39.10	65,696.04	65,384.17	98%	98%
Precio/Bolsa	10.00	10.00	10.00	65,696.04	65,696.04	98%	98%
Agua (precio/litro)	0.50	0.50	0.58	65,696.04	65,696.04	98%	98%

Con un bajo costo de comercialización por bolsa de pan el VAN se ve incrementado en casi un 53%, no obstante en el caso contrario disminuye en un 102%. La TIR incrementa en el primer caso en un 38% y decrece en un 64% respectivamente. Las ventas de los diferentes productos influyeron en cambios en el VAN entre un 62 y 142% y en la TIR entre 37 y 84%. Otras variables de influencia menor fueron el costo de la harina y en salario de la panadera (anexos 28 y 29).

El análisis de riesgo se realizó mediante una simulación de 200 escenarios utilizando el programa Risk Master. Existe una probabilidad de 42% de tener un VAN negativo y que la TIR sea menor que la tasa de corte (cuadro 18), esto significa que 42 de cada 100 proyectos bajo estas condiciones deberían de ser rechazados debido a que su rentabilidad está por debajo de su tasa de corte.

Cuadro 18. Probabilidad estadística del análisis de riesgo.

Descripción	VAN	TIR
Valor esperado	9,444.41	43%
Desviación estándar	28,002.74	19%
Mínimo	(48,113.74)	10%
Máximo	111,581.84	121%
Coefficiente de variación	2.965	0.434
Probabilidad de resultados negativos	42.0%	0.0%

Existe una muy baja probabilidad (2%) de obtener un VAN superior al resultante en el flujo de caja proyectado de La Moderna. Sin embargo, la probabilidad de obtener un VAN superior a cero es del 58% (figura 12).

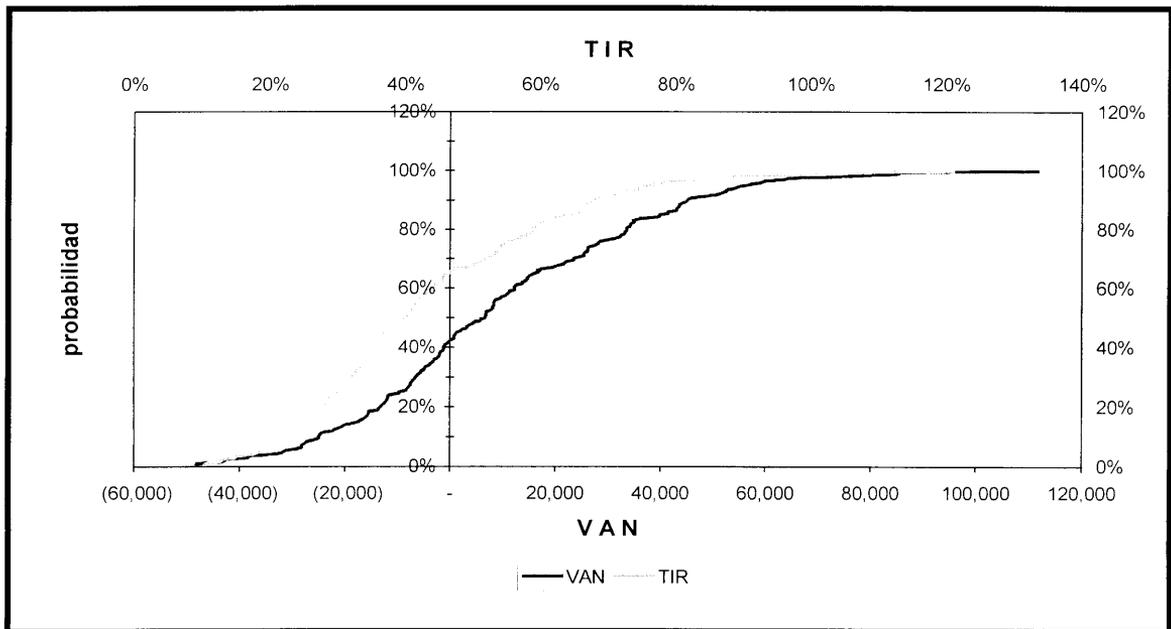


Figura 12. Distribución acumulada del VAN al 36% y la TIR.

Existe un amplio rango de dispersión de la TIR; ésta puede encontrarse entre 11 y 121% con una probabilidad mayor al 43% de que se encuentre arriba de la tasa de corte (figura 12).

El punto de equilibrio se calculó tomando en cuenta la contribución ponderada por bolsa (cuadro 19). El cuadro (cuadro 12) describe el punto de equilibrio en número de bolsas; se puede observar que solamente existe una diferencia de 16 bolsas/día lo que representa apenas menos del 15% de las ventas en el año uno, entre el punto de equilibrio y la producción actual de la empresa, esto la hace muy sensible a cualquier cambio de las condiciones de producción, ya sea de precios en materia prima, ausencia de la mano de obra, disminución de ventas entre otras.

Cuadro 19. Contribución ponderada por línea de producto.

Producto	Precio por Bolsa	Total costos variables	Contribución unitaria (CU)	Cantidad producida	Contribución ponderada	CU ponderada
Enrollado	10	6.33	3.67	20.00	73.47	
Galletas	10	6.64	3.36	30.00	100.82	
Pan blanco	10	4.54	5.46	30.00	163.82	
Semita	10	6.23	3.77	30.00	113.22	
				110.00	451.33	4.10

Tomando en cuenta el incremento anual de ventas, se calculó un 20% de ventas por encima del punto de equilibrio para el segundo año y de casi 25% para el tercero. El punto de equilibrio se mantiene estable en los años subsiguientes.

4. CONCLUSIONES

- El precio de la materia prima es uno de los factores más determinantes para incrementar el margen de utilidades de la empresa.
- Aunque existe baja productividad de la mano de obra, se observó una mejoría al final del estudio.
- El proyecto está acorde con los objetivos de la SAN, al incrementar los ingresos de las empleadas y su nivel de autoconfianza y salud emocional.
- La capacidad del equipo es una de las causas de demora dentro del proceso productivo. La adquisición de una amasadora/mezcladora de mayor volumen permitiría acelerar el proceso aumentando la productividad.
- La ausencia de registros causa pérdidas grandes a la empresa, retrasando y entorpeciendo los procesos de producción, comercialización y administración.
- La Moderna es una empresa rentable, con un VAN de Lps. 65,696 y una TIR de 98%, muy sensible a cambios en el ambiente, pero con un gran potencial de crecimiento.
- Se tuvieron cambios muy frecuentes de distribuidores y se tuvo poca formalidad en las contrataciones que se hicieron.
- El poco conocimiento de las marcas por parte de los consumidores finales, es una excelente oportunidad para penetrar en el mercado.
- Después del lanzamiento de la marca al mercado, el control de calidad jugará un papel determinante en el rumbo de la empresa.
- No se tiene un concepto cimentado de calidad, por lo que no se pone mucho énfasis en la calidad de los productos terminados.
- La falta de una buena comunicación origina malos entendidos que causan trastornos y demoras en el proceso.
- El pan blanco es la unidad Estratégica de Negocios (UEN) de la empresa por ser el que aporta mayor contribución unitaria.

5. RECOMENDACIONES

- La comercialización de los productos es la culminación de todo el proceso de la empresa, por lo que deben buscarse personas responsables para esta actividad y establecer contratos formales en los que se indiquen los parámetros y beneficios mutuos.
- La accesibilidad a donaciones es una ventaja comparativa de la empresa; sin embargo, se deben considerar todas las inversiones necesarias para el funcionamiento continuo de la misma.
- La administración del PNP debe dedicar más tiempo a la empresa.
- Para la estimulación del personal operativo y de los distribuidores, se recomienda elaborar un plan de bonificaciones con base en objetivos de venta y producción.
- El personal debe ser capacitado en varias áreas (administrativa, productiva, comercial, entre otras) dependiendo de la capacidad de cada una de ellas.
- Incrementar la capacitación dentro de la empresa.
- El personal administrativo debe cumplir con los ofrecimientos hechos al personal operativo, de lo contrario decae la credibilidad y motivación de este.
- Deben mantenerse las normas de calidad para mantener la fidelidad y credibilidad de los consumidores.
- La materia prima debe ser comprada en cantidades de mayoreo para obtener mejores precios y asegurar una producción constante.
- Aunque los resultados se estudiaron conjuntamente entre las comunidades, existen diferencias en gustos y preferencias en los mercados por lo que conviene estudiarlas más detalladamente.
- Las instalaciones deben mejorarse buscando mantener condiciones higiénicas apropiadas.

6. REVISION BIBLIOGRAFICA

- GOBIERNO DE HONDURAS. 1999. Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN). Versión electrónica en CD-ROM.
- GALLEGOS, S. 1999. Desarrollo de prototipo y prueba de mercado para vinagre natural de piña por la Empresa Asociativa Campesina Las Lagunas (EACLA). Tesis Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed Zamorano. 66 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. 1996. Mercadotecnia. Ed. Por: Luis Gerardo Cedeño Plascencia. 3 ed. México, D.F., Prentice Hall Hispanoamérica. 826 p.
- LABARCA, G. 1999 "Capacitación en pequeñas empresas en América Latina", Revista de la CEPAL, 67: 33-48, abril. Santiago de Chile.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). 2000. Desarrollo humano 2000.
- ROJAS, M. 2000. Notas del curso: planeación y evaluación de proyectos de desarrollo socioeconómico y ambiente. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Honduras.
- SAPAG, N.; SAPAG, R. 1999. Preparación y evaluación de proyectos. 3 ed. Suarez, M. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A. 404 p.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Guadalajara, El Paraíso. Zamorano, Honduras.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Morocelí, El Paraíso. Zamorano, Honduras.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Ojo de Agua, Yuscarán. Zamorano, Honduras.

ANEXOS

Anexo 1.

Distribución del consumo de pan a través del año.

Epoca	%				
	Guadalajara	Moroceli	Ojo de agua	Villa de s. Francisco	Promedio
Invierno	11.11	5.40	20.00	11.76	12.07
Todo el año	77.78	75.68	65.71	86.27	76.36
Fiestas	2.78	2.70	5.72	1.96	3.29
Viajes	2.78	2.70	5.72	1.96	3.29
Semana Santa	2.78	5.41	0.00	0.00	2.05
Verano	5.56	10.81	5.71	1.96	6.01
Escasez de maíz ¹	2.78	2.70	2.86	0.00	2.08
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

¹Se refiere a los meses de mayo, junio, julio y agosto.

Anexo 2.

Formulario de preguntas para el análisis de la identidad presente de la empresa.

IDENTIDAD PRESENTE
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué clase de empresa es? • ¿Cuáles son nuestros productos? • ¿Cuáles son nuestros mercados? • ¿Cuál es nuestra tecnología? • ¿Cómo es nuestra cultura organizacional? • ¿Cómo son nuestros líderes? • ¿En qué industria estamos? • ¿Cuáles son nuestros factores de éxito?

Fuente: Rojas (2000), modificado por la autora.

Anexo 3.

Respaldo de metas: Incremento en la producción.

Concepto	Mensual	Diaria		%
		Lempiras	Bolsas de pan	
Producción actual	2524.48	105.19	21	100
Producción estimada ¹	8760.00	365.00	73	347
Incremento	6235.52	259.81	52	247

¹ Basada en el día de mayor producción de la empresa.**Anexo 4**

Respaldo de metas: Incremento salarial

Concepto	Lempiras	%
Salario mínimo	1345.00	
Aumento ¹	350.00	
Salario actual	1695.00	154.09
Salario socias	1100.00	100.00
Diferencia salarial	595.00	54.09

¹ Aumento acordado para el sector empresarial.

Anexo 5

Formulario de la encuesta

Buenos días/tardes... Estamos entrevistando a las amas de casa u otras personas que hagan compras en las pulperías y otros puntos de ventas en la zona.

1.- ¿Consumen pan en su casa?

Sí 1 Si dijo sí, continuar.

No 2 Si dijo no, ir a la pregunta 6.

2.- ¿Qué tipos de pan consume? (especifique)

a) dulce: _____

b) salado: _____

c) otros: _____

3.- ¿Qué marca (s) de pan consume? (especifique)

4.- ¿Cómo compra el pan que consume?

a) bolsa → a1.-¿cuántos panes trae la bolsa que compra? _____

a2.-¿cuánto le cuesta la bolsa? _____

a3.-¿En qué tipo de empaque prefiere comprar el pan que usted consume?

En bolsa plástica

En bolsa de papel

Otros (especifique)

a4.- ¿Por qué razón prefiere comprar al pan en este tipo de empaque?

a5.-¿cuántas veces a la semana compra pan?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

a6.-¿cuántas bolsas de pan compra cada vez? _____

b) por panes individuales

b1-¿qué cantidad de panes compra por semana? _____

b2-¿cuánto le cuesta cada pan? _____

b3.- ¿El pan que usted consume tiene empaque?

Sí No

b4.- ¿Le gustaría comprar pan con empaque?

Sí No

b5.-¿En qué tipo de empaque prefiere comprar el pan que usted consume?

En bolsa plástica

En bolsa de papel

Otros (especifique) _____

b6.- ¿Porqué razón prefiere comprar al pan en este tipo de empaque?

b7.-¿cuántos días a la semana compra pan?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

b8.-¿cuántos panes compra cada vez? _____

5.-¿Pagaría usted un precio extra por un producto fresco, de buen sabor y de mejor calidad del que actualmente consume?

Sí No

¿Cuánto? *Por bolsa:* _____

por pan individual: _____

✧ Pase a la pregunta 7.

6.-¿Consumiría pan si fuera un producto fresca, de buen sabor y de buena calidad?

Sí ...continuar preguntando.

No ...ir a los datos generales.

7.- ¿Qué otro tipo de pan le gustaría que se produjera o comprar?

9.- ¿Cuántas veces lo compraría por semana?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

10.-¿En qué época consume más pan y porqué?

Datos generales

Sexo M F

Edad _____

Ocupación _____

Comunidad _____

de miembros en su casa: _____

Su ingreso mensual por familia es: menos de Lps.1000
 1000 – 1500
 1501 – 2000
 2001 – 2500
 2501 – 3000
 más de Lps.3000

Cuadro 19. Contribución ponderada por línea de producto.

Producto	Precio por Bolsa	Total costos variables	Contribución unitaria (CU)	Cantidad producida	Contribución ponderada	CU ponderada
Enrollado	10	6.33	3.67	20.00	73.47	
Galletas	10	6.64	3.36	30.00	100.82	
Pan blanco	10	4.54	5.46	30.00	163.82	
Semita	10	6.23	3.77	30.00	113.22	
				110.00	451.33	4.10

Tomando en cuenta el incremento anual de ventas, se calculó un 20% de ventas por encima del punto de equilibrio para el segundo año y de casi 25% para el tercero. El punto de equilibrio se mantiene estable en los años subsiguientes.

Anexo 6

Marcas de pan consumidas y/o conocidas en las comunidades encuestadas.

Marca	%				Promedio
	Guadalajara	Morocelí	Ojo de Agua	Villa S. Fco.	
Bambino	2.5	4.9	2.9	8.5	4.7
Bimbo		2.4	2.9	1.7	1.7
De la Rosa	2.5		2.9	0.0	1.3
Diana		2.4			0.6
El Buen Gusto	2.5				0.6
El Buen Pastor			2.9		0.7
Genesis	5.0			1.7	1.7
Hondupan	2.5			1.7	1.0
Imperial	2.5				0.6
La Holandesa		9.8		1.7	2.9
La Real	7.5				1.9
La Roma				1.7	0.4
Desconocida	47.5	58.5	41.0	66.9	54.9
Mirna	2.5				0.6
Paraíso			2.9		0.7
Picopan	2.5				0.6
Sabrocito	0.0			1.7	0.4
San Jose	2.5				0.6
Tabora	17.5	14.6	37.1	10.2	19.9
Unipan	2.5	2.4	8.6		3.4
Caseras		4.9		5.1	2.5

Anexo 7

Distribución de edades de la población encuestada.

Descripción	Guadalajara	Moroceli	Ojo de Agua	Villa de S. Fco.	Promedio
No. datos	41.0	43.0	36.0	57.0	44.3
Maximo	15.0	80.0	69.0	65.0	57.3
Minimo	70.0	21.0	17.0	18.0	31.5
Rango	55.0	59.0	52.0	47.0	53.3
Mediana	35.0	43.0	30.5	38.0	36.6
Moda	23.0	60.0	21.0	28.0	33.0
Media estadística	35.3	43.4	34.6	38.0	37.8
Desviacion estandar	13.5	14.1	14.5	12.8	13.7
Varianza	183.5	198.2	210.5	165.0	189.3

Cuadro 19. Contribución ponderada por línea de producto.

Producto	Precio por Bolsa	Total costos variables	Contribución unitaria (CU)	Cantidad producida	Contribución ponderada	CU ponderada
Enrollado	10	6.33	3.67	20.00	73.47	
Galletas	10	6.64	3.36	30.00	100.82	
Pan blanco	10	4.54	5.46	30.00	163.82	
Semita	10	6.23	3.77	30.00	113.22	
				110.00	451.33	4.10

Tomando en cuenta el incremento anual de ventas, se calculó un 20% de ventas por encima del punto de equilibrio para el segundo año y de casi 25% para el tercero. El punto de equilibrio se mantiene estable en los años subsiguientes.

4. CONCLUSIONES

- El precio de la materia prima es uno de los factores más determinantes para incrementar el margen de utilidades de la empresa.
- Aunque existe baja productividad de la mano de obra, se observó una mejoría al final del estudio.
- El proyecto está acorde con los objetivos de la SAN, al incrementar los ingresos de las empleadas y su nivel de autoconfianza y salud emocional.
- La capacidad del equipo es una de las causas de demora dentro del proceso productivo. La adquisición de una amasadora/mezcladora de mayor volumen permitiría acelerar el proceso aumentando la productividad.
- La ausencia de registros causa pérdidas grandes a la empresa, retrasando y entorpeciendo los procesos de producción, comercialización y administración.
- La Moderna es una empresa rentable, con un VAN de Lps. 65,696 y una TIR de 98%, muy sensible a cambios en el ambiente, pero con un gran potencial de crecimiento.
- Se tuvieron cambios muy frecuentes de distribuidores y se tuvo poca formalidad en las contrataciones que se hicieron.
- El poco conocimiento de las marcas por parte de los consumidores finales, es una excelente oportunidad para penetrar en el mercado.
- Después del lanzamiento de la marca al mercado, el control de calidad jugará un papel determinante en el rumbo de la empresa.
- No se tiene un concepto cimentado de calidad, por lo que no se pone mucho énfasis en la calidad de los productos terminados.
- La falta de una buena comunicación origina malos entendidos que causan trastornos y demoras en el proceso.
- El pan blanco es la unidad Estratégica de Negocios (UEN) de la empresa por ser el que aporta mayor contribución unitaria.

5. RECOMENDACIONES

- La comercialización de los productos es la culminación de todo el proceso de la empresa, por lo que deben buscarse personas responsables para esta actividad y establecer contratos formales en los que se indiquen los parámetros y beneficios mutuos.
- La accesibilidad a donaciones es una ventaja comparativa de la empresa; sin embargo, se deben considerar todas las inversiones necesarias para el funcionamiento continuo de la misma.
- La administración del PNP debe dedicar más tiempo a la empresa.
- Para la estimulación del personal operativo y de los distribuidores, se recomienda elaborar un plan de bonificaciones con base en objetivos de venta y producción.
- El personal debe ser capacitado en varias áreas (administrativa, productiva, comercial, entre otras) dependiendo de la capacidad de cada una de ellas.
- Incrementar la capacitación dentro de la empresa.
- El personal administrativo debe cumplir con los ofrecimientos hechos al personal operativo, de lo contrario decae la credibilidad y motivación de este.
- Deben mantenerse las normas de calidad para mantener la fidelidad y credibilidad de los consumidores.
- La materia prima debe ser comprada en cantidades de mayoreo para obtener mejores precios y asegurar una producción constante.
- Aunque los resultados se estudiaron conjuntamente entre las comunidades, existen diferencias en gustos y preferencias en los mercados por lo que conviene estudiarlas más detalladamente.
- Las instalaciones deben mejorarse buscando mantener condiciones higiénicas apropiadas.

6. REVISION BIBLIOGRAFICA

- GOBIERNO DE HONDURAS. 1999. Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN). Versión electrónica en CD-ROM.
- GALLEGOS, S. 1999. Desarrollo de prototipo y prueba de mercado para vinagre natural de piña por la Empresa Asociativa Campesina Las Lagunas (EACLA). Tesis Ing. Agr. Zamorano, Honduras. Ed Zamorano. 66 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. 1996. Mercadotecnia. Ed. Por: Luis Gerardo Cedeño Plascencia. 3 ed. México, D.F., Prentice Hall Hispanoamérica. 826 p.
- LABARCA, G. 1999 "Capacitación en pequeñas empresas en América Latina", Revista de la CEPAL, 67: 33-48, abril. Santiago de Chile.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). 2000. Desarrollo humano 2000.
- ROJAS, M. 2000. Notas del curso: planeación y evaluación de proyectos de desarrollo socioeconómico y ambiente. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Honduras.
- SAPAG, N.; SAPAG, R. 1999. Preparación y evaluación de proyectos. 3 ed. Suarez, M. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A. 404 p.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Guadalajara, El Paraíso. Zamorano, Honduras.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Morocelí, El Paraíso. Zamorano, Honduras.
- UNIR. (1998). Monografía de la comunidad de Ojo de Agua, Yuscarán. Zamorano, Honduras.

ANEXOS

Anexo 1.

Distribución del consumo de pan a través del año.

Epoca	%				
	Guadalajara	Moroceli	Ojo de agua	Villa de s. Francisco	Promedio
Invierno	11.11	5.40	20.00	11.76	12.07
Todo el año	77.78	75.68	65.71	86.27	76.36
Fiestas	2.78	2.70	5.72	1.96	3.29
Viajes	2.78	2.70	5.72	1.96	3.29
Semana Santa	2.78	5.41	0.00	0.00	2.05
Verano	5.56	10.81	5.71	1.96	6.01
Escasez de maíz ¹	2.78	2.70	2.86	0.00	2.08
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

¹Se refiere a los meses de mayo, junio, julio y agosto.

Anexo 2.

Formulario de preguntas para el análisis de la identidad presente de la empresa.

IDENTIDAD PRESENTE
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué clase de empresa es? • ¿Cuáles son nuestros productos? • ¿Cuáles son nuestros mercados? • ¿Cuál es nuestra tecnología? • ¿Cómo es nuestra cultura organizacional? • ¿Cómo son nuestros líderes? • ¿En qué industria estamos? • ¿Cuáles son nuestros factores de éxito?

Fuente: Rojas (2000), modificado por la autora.

Anexo 3.

Respaldo de metas: Incremento en la producción.

Concepto	Mensual	Diaria		%
		Lempiras	Bolsas de pan	
Producción actual	2524.48	105.19	21	100
Producción estimada ¹	8760.00	365.00	73	347
Incremento	6235.52	259.81	52	247

¹ Basada en el día de mayor producción de la empresa.**Anexo 4**

Respaldo de metas: Incremento salarial

Concepto	Lempiras	%
Salario mínimo	1345.00	
Aumento ¹	350.00	
Salario actual	1695.00	154.09
Salario socias	1100.00	100.00
Diferencia salarial	595.00	54.09

¹ Aumento acordado para el sector empresarial.

Anexo 5

Formulario de la encuesta

Buenos días/tardes... Estamos entrevistando a las amas de casa u otras personas que hagan compras en las pulperías y otros puntos de ventas en la zona.

1.- ¿Consumen pan en su casa?

Sí 1 Si dijo sí, continuar.

No 2 Si dijo no, ir a la pregunta 6.

2.- ¿Qué tipos de pan consume? (especifique)

a) dulce: _____

b) salado: _____

c) otros: _____

3.- ¿Qué marca (s) de pan consume? (especifique)

4.- ¿Cómo compra el pan que consume?

a) bolsa → **a1**-¿cuántos panes trae la bolsa que compra? _____

a2-¿cuánto le cuesta la bolsa? _____

a3-¿En qué tipo de empaque prefiere comprar el pan que usted consume?

En bolsa plástica

En bolsa de papel

Otros (especifique)

a4.- ¿Por qué razón prefiere comprar al pan en este tipo de empaque?

a5-¿cuántas veces a la semana compra pan?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

a6.-¿cuántas bolsas de pan compra cada vez? _____

b) por panes individuales

b1.-¿qué cantidad de panes compra por semana?

b2.-¿cuánto le cuesta cada pan? _____

b3.- ¿El pan que usted consume tiene empaque?

Sí No

b4.- ¿Le gustaría comprar pan con empaque?

Sí No

b5.-¿En qué tipo de empaque prefiere comprar el pan que usted consume?

En bolsa plástica

En bolsa de papel

Otros (especifique) _____

b6.- ¿Porqué razón prefiere comprar al pan en este tipo de empaque?

b7.-¿cuántos días a la semana compra pan?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

b8.-¿cuántos panes compra cada vez? _____

5.-¿Pagaría usted un precio extra por un producto fresco, de buen sabor y de mejor calidad del que actualmente consume?

Sí No

¿Cuánto? *Por bolsa:* _____

por pan individual: _____

✦ Pase a la pregunta 7.

6.-¿Consumiría pan si fuera un producto fresca, de buen sabor y de buena calidad?

Sí ...continuar preguntando.

No ...ir a los datos generales.

7.- ¿Qué otro tipo de pan le gustaría que se produjera o comprar?

9.- ¿Cuántas veces lo compraría por semana?

1 2 3 4 5 6 7 Otras: _____

10.-¿En qué época consume más pan y porqué?

Datos generales

Sexo M F

Edad _____

Ocupación _____

Comunidad _____

de miembros en su casa: _____

Su ingreso mensual por familia es:

menos de Lps.1000	<input type="checkbox"/>
1000 – 1500	<input type="checkbox"/>
1501 – 2000	<input type="checkbox"/>
2001 – 2500	<input type="checkbox"/>
2501 – 3000	<input type="checkbox"/>
más de Lps.3000	<input type="checkbox"/>

Anexo 6

Marcas de pan consumidas y/o conocidas en las comunidades encuestadas.

Marca	%				Promedio
	Guadalajara	Moroceli	Ojo de Agua	Villa S. Fco.	
Bambino	2.5	4.9	2.9	8.5	4.7
Bimbo		2.4	2.9	1.7	1.7
De la Rosa	2.5		2.9	0.0	1.3
Diana		2.4			0.6
El Buen Gusto	2.5				0.6
El Buen Pastor			2.9		0.7
Genesis	5.0			1.7	1.7
Hondupan	2.5			1.7	1.0
Imperial	2.5				0.6
La Holandesa		9.8		1.7	2.9
La Real	7.5				1.9
La Roma				1.7	0.4
Desconocida	47.5	58.5	41.0	66.9	54.9
Mirna	2.5				0.6
Paraíso			2.9		0.7
Picopan	2.5				0.6
Sabrocito	0.0			1.7	0.4
San Jose	2.5				0.6
Tabora	17.5	14.6	37.1	10.2	19.9
Unipan	2.5	2.4	8.6		3.4
Caseras		4.9		5.1	2.5

Anexo 7

Distribución de edades de la población encuestada.

Descripción	Guadalajara	Moroceli	Ojo de Agua	Villa de S. Fco.	Promedio
No. datos	41.0	43.0	36.0	57.0	44.3
Maximo	15.0	80.0	69.0	65.0	57.3
Minimo	70.0	21.0	17.0	18.0	31.5
Rango	55.0	59.0	52.0	47.0	53.3
Mediana	35.0	43.0	30.5	38.0	36.6
Moda	23.0	60.0	21.0	28.0	33.0
Media estadística	35.3	43.4	34.6	38.0	37.8
Desviacion estandar	13.5	14.1	14.5	12.8	13.7
Varianza	183.5	198.2	210.5	165.0	189.3

Anexo 8

Distribución por sexo de las personas encuestadas.

Sexo	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Masculino	14.0	33.3	8.0	18.6	15.0	41.7	13.0	22.4	12.5	29.0
Femenino	28.0	66.7	35.0	81.4	21.0	58.3	45.0	77.6	32.3	71.0
Total	42.0	100.0	43.0	100.0	36.0	100.0	58.0	100.0	44.8	100.0

Anexo 9

Número de habitantes por casa.

No. personas por casa	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1			2	4.68	1	2.80	1	1.70	1.00	2.30
2	2	4.8	2	4.68	2	5.60	4	6.90	2.50	5.50
3	4	9.5	9	20.90	3	8.30	5	8.60	5.25	11.83
4	5	11.9	7	16.26	3	8.30	9	15.50	6.00	12.99
5	6	14.3	5	11.60	5	13.90	11	19.00	6.75	14.70
6	4	9.5	4	9.30	10	27.80	9	15.50	6.75	15.53
7	9	21.4	3	7.00	7	19.40	3	5.20	5.50	13.25
8	3	7.1	5	11.60	1	2.80	5	8.60	3.50	7.53
9	1	2.4	2	4.68	3	8.30	2	3.42	2.00	4.70
10	1	2.4	1	2.30			4	6.90	1.50	2.90
11	3	7.1					3	5.24	1.50	3.09
12	1	2.4	3	7.00	1	2.80	1	1.70	1.50	3.48
14	1	2.4							0.25	0.60
15							1	1.74	0.25	0.44
17	1	2.4							0.25	0.60
20	1	2.4							0.25	0.60
Total	100	43.00	100	36.00	100	58.00	100	44.75	100.00	0.00

Anexo 10.

Rangos salariales de las personas encuestadas.

Salario	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menos de 1000	5	12.2	2	4.8	3	8.6	11	20	5.25	11.4
1000-1500	10	24.4	11	26.2	7	20	19	34.5	11.75	26.275
1501-2000	10	24.4	9	21.4	4	11.4	6	10.9	7.25	17.025
2001-2500	7	17	3	7.1	7	20	5	9.1	5.5	13.3
2501-3000	5	12.2	1	2.4	5	14.3	3	5.5	3.5	8.6
Mas de 3000	4	9.8	16	38.1	9	25.7	11	20	10	23.4
Total	41	100	42	100	35	100	55	100	43.25	100

Anexo 11.

Nivel de escolaridad de los encuestados.

Estudios	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No estudio	1	5.6	1	3.7	4	16	3	9.4	2.25	8.68
Primaria incompleta	5	27.8	3	11.1	1	4	5	15.6	3.50	14.63
Primaria completa	9	50	14	51.9	8	32	13	40.6	11.00	43.63
Secundaria	3	16.7	4	14.8	4	16	4	12.5	3.75	15.00
Preparatoria			3	11.1	8	32	7	21.9	4.50	16.25
Universidad			2	7.4					0.50	1.85
Total	18	100.1	27	100	25	100	32	100	25.50	100.03

Anexo 12.

Consumo de pan en cuatro comunidades.

Respuesta	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	34	81.0	39.0	90.7	30.0	83.3	55.0	94.8	39.5	87.4
No	8	19.0	4.0	9.3	6.0	16.7	3.0	5.2	5.3	12.6
Total	42	100.0	43.0	100.0	36.0	100.0	58.0	100.0	44.8	100.0

Anexo 13.

Forma de compra de los encuestados.

Forma de compra	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bolsa	29	85.3	21	53.8	23	76.7	29	46.3	26	65.5
Panes individuales	5	14.7	18	46.2	7	23.3	5	53.7	9	34.5
Total	34	100.0	39	100.0	30	100.0	34	100.0	34	100.0

Anexo 14

Preferencias con respecto al empaque.

Tipo de empaque	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bolsa plástica	30.0	90.9	31.0	83.8	22.0	78.6	34.0	64.2	29.3	79.4
Bolsa de papel	2.0	6.1	4.0	10.8	4.0	14.3	15.0	28.3	6.3	14.9
Otros	1.0	3.0	2.0	5.4	2.0	7.1	4.0	7.5	2.3	5.8
Total	33.0	100.0	37.0	100.0	28.0	100.0	53.0	100.0	38	100.0

Anexo 15.

Motivo de la preferencia de empaque.

Atributo	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Comodidad	1	3.0	2	5.6	1	3.0	2	4.4	1.5	4.0
Costumbre	6	18.2	2	5.6	5	15.2	2	4.4	3.8	10.8
Higiene	12	36.4	19	52.8	17	51.5	30	66.7	19.5	51.8
Presentación			2	5.6	4	12.1	2	4.4	2.0	5.5
Preservación	6	18.2	1	2.8	1	3.0	2	4.4	2.5	7.1
Protección	7	21.2	10	27.8	5	15.2	7	15.6	7.3	19.9
Novedad	1	3.0							0.3	0.8
Total	33	100.0	36	100.0	33	100.0	45	100.0	36.8	100.0

Anexo 16

Tipos de pan consumidos en las comunidades encuestadas

Tipo de pan	%				Promedio
	Guadalajara	Ojo de Agua	Moroceli	Villa S. Fco.	
Batidas	2.60				0.65
Blanco	23.38	23.21	14.47	20.93	20.50
Bolillo	2.60	1.79	6.58	2.33	3.33
Budín	1.30		5.27	2.33	2.23
De canela	1.30				0.33
De casa			1.32	3.49	1.20
De coco			1.32		0.33
De manteca	1.30	1.79	1.32		1.10
Enrollado	1.30				0.33
Galletas	7.79	5.36	10.53	12.79	9.12
Galletas de arroz			2.64		0.66
Horneado		1.79	1.32	2.33	1.36
Integral			1.32		0.33
Margarita		3.57	2.63		1.55
Marquesote	2.60	3.57	1.32	1.16	2.16
Molde	2.60	8.93	9.21	5.81	6.64
Pasteles	2.60				0.65
Polvorón	11.69	10.71	5.26	5.81	8.37
Quequitos	2.60				0.65
Redondo		3.57			0.89
Rosquete	1.30		1.32	1.16	0.95
Rosquilla	2.60	5.36	7.89	3.49	4.84
Semita	29.87	30.36	26.32	29.07	28.91
Yema (corazón)	1.30				0.33

Anexo 17

Preferencias de consumo en las comunidades encuestadas.

Tipo de pan	%				Promedio
	Guadalajara	Ojo de Agua	Moroceli	Villa S. Fco.	
Baguette	3.92	2.56			1.62
Batidas	1.96			2.86	1.21
Biscocho	1.96				0.49
Blanco	3.92	5.13	7.69	7.14	5.97
Bolillo	1.96		2.56	1.43	1.49
Brazo de gitano				1.43	0.36
Budín	1.96		2.56	4.29	2.20
De ajo			2.56		0.64
De arroz		2.56			0.64
De banano		5.13			1.28
De canela				1.43	0.36
De casa	1.96			1.43	0.85
De chocolate	1.96	2.56		2.86	1.85
De leche		2.56			0.64
De queso		2.56			0.64
De repostería	3.92	2.56	12.82	2.86	5.54
Deditos		2.56			0.64
Donas	5.88	7.69		2.86	4.11
Empanadas				1.43	0.36
Galletas	1.96		10.26	11.43	5.91
Hojaldras				1.43	0.36
Horneado	9.80	7.69		5.72	5.80
Integral	1.96		2.56	2.86	1.85
Lenguita		2.56			0.64
Mantequilla	1.96				0.49
Marquesote	7.84		17.95	15.71	10.38
Molde	11.76	12.82	10.26	10.00	11.21
Pasteles	1.96		15.38	5.71	5.76
Polvorón		2.56		2.86	1.36
Quequitos	3.92	2.56	2.56		2.26
Quesadillas	1.96	2.56			1.13
Redondo		2.56			0.64
Rosquete	3.92				0.98
Rosquilla	5.88	5.13	2.56	1.43	3.75
Salado	1.96				0.49
Semita	9.80	12.82		11.43	8.51
Yema (corazón)	5.88	12.82	10.26	1.43	7.60

Anexo 18

Frecuencia de compra por semana (bolsas)

Número de días	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	2	6.7	2.0	10.0	1	4.5	3.0	11.5	2	8.2
2	4	13.3	3.0	15.0	9	40.9	4.0	15.4	5	21.2
3	3	10.0			4	18.2	3.0	11.5	3	9.9
4	4	13.3					2.0	7.7	2	5.3
5	3	10.0			2	9.1			1	4.8
6	1	3.3	1.0	5.0	1	4.5			1	3.2
7	13	43.3	14	70	5	22.7	14	53.8	12	47.5
Total	30	100.0	20	100	22	100	26	100	25	100.0

Anexo 19

Frecuencia de compra por semana (panes individuales)

Número de días	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	1	25.0	3	15.0			2	6.9	2	11.7
2	1	25.0	3	15.0			2	6.9	2	11.7
3			1	5.0			2	6.9	1	3.0
4	1	25.0	1	5.0			1	3.4	1	8.4
5			3	15.0	2	28.6	1	3.4	2	11.8
6			2	10.0	1	14.3	1	3.4	1	6.9
7	1	25.0	7	35	4	57.1	20	69	8	46.5
Total	4	100.0	20	100	7	100.0	29	100.0	15	100.0

Anexo 20

Consumo por ocasión de compra (consumo en bolsas).

Número de bolsas	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	18	62.1	15	83.3	11	52.4	15	60.0	15	64.5
2	8	27.6			4	19.0	5	20.0	4	16.7
3	1	3.4			1	4.8	1	4.0	1	3.1
4			1	5.6					0	1.4
5	1	3.4			2	9.5			1	3.2
6			1	5.6					0	1.4
10					1	4.8	4	16.0	1	5.2
15					2	9.5			1	2.4
20	1	3.4	1	5.6					1	2.3
Total	29	100.0	18	100	21	100	25	100	23	100.0

Anexo 21

Consumo por ocasión de compra (consumo por panes individuales).

Panes unidades	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1					1	14.3	1	3.8	0.5	4.5
2			1	5.3	2	28.6	1	3.8	1	9.4
3							2	7.7	0.5	1.9
4			2	10.5	2	28.6	4	15.4	2	13.6
5			4	21.1	1	14.3	4	15.4	2.25	12.7
6			1	5.3			4	15.4	1.25	5.2
7			2	10.5					0.5	2.6
8			1	5.3			3	11.5	1	4.2
10	2	50.0	7	36.8	1	14.3	5	19.2	3.75	30.1
15	1	25.0	1	5.3			1	3.8	0.75	8.5
25							1	3.8	0.25	1.0
40	1	25.0							0.25	6.3
Total	4	100.0	100	6.0	86	25.0	96	13.5	100	0.0

Anexo 22

Etiqueta del pan de La Moderna.



Anexo 23

Precio extra

Precio extra	Guadalajara		Moroceli		Ojo de Agua		Villa S. Fco.		Promedio	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	26	83.9	32	91.4	26	92.9	44	88.0	32	89.1
No	5	16.1	3	8.6	2	7.1	6	12.0	4	11.0
Total	31	100.0	35	100.0	28	100.0	50	100.0	36	100.0

Anexo 26

Solicitud de investigación en el registro de la propiedad industrial.

REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
HONDURAS, C. A.

FORMATO DE BUSQUEDA DE ANTECEDENTES REGISTRALLES

No. _____

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____

El suscrito solicita información de antecedentes registrales conforma a las siguientes especificaciones:

NOMBRE: _____

CLASE INTERNACIONAL: _____

MODALIDAD:

MF _____ MS _____

MC _____ NC _____

ETIQUETA

Declaro que estoy en conocimiento que el resultado de esta búsqueda no garantiza la existencia de otra marca, lema ó denominación comercial similar, ni esta información es vinculante para el R.P.I. Si pasados 15 (quince) días hábiles esta información no es reclamada por el interesado pasará al archivo sin mas trámite.

Tegucigalpa, M.D.C. _____

Firma del interesado

Anexo`27

Solicitud de registro sanitario.

Expediente

SE SOLICITA REGISTRO SANITARIO_____
SE SOLICITA RENOVACION DE REGISTRO SANITARIO_____

Señor Jefe
Departamento Control de Alimentos

Nombre del solicitante _____
Edad _____ 4. Estado civil: _____ 5. Profesión u
Oficio _____ 6. Tarjeta de Identidad No. _____
Emitida en; _____ 8. Dirección de residencia _____
_____ 9. Teléfono: _____

En mi condición de: _____
Del establecimiento/fabrica _____
Localizado(a) en: _____
Teléfono _____ 14. Fax _____ 15. Comparezco ante usted solicitando
Registro Sanitario ____ Renovación de registro sanitario _____
Nombre del producto 17. Fabricante 18. Origen 19 Registro sanitario

